

ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΚΑΙ
ΜΗ-ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΛΑΚΩΝΙΑΣ



Επιμέλεια
ΘΑΝΟΣ ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ
Καθηγητής

Δ/ντης Εργαστηρίου Οργάνωσης και Διοίκησης
Υπηρεσιών & Ποιότητας Ζωής
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

ΣΠΑΡΤΗ 2013

ΥΠΟ ΤΗΝ ΑΙΓΙΔΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΜΗ-ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΛΑΚΩΝΙΑΣ

Επιμέλεια

ΘΑΝΟΣ ΚΡΙΕΜΑΛΗΣ

Καθηγητής

Δ/ντης Εργαστηρίου Οργάνωσης και Διοίκησης
Υπηρεσιών & Ποιότητας ζωής
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

ΣΠΑΡΤΗ 2013

ΥΠΟ ΤΗΝ ΑΙΓΙΔΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ

ISBN 978-618-80539-1-5

Συγγραφική ομάδα

**Αναστασία Κανελλοπούλου, Κυριάκος Διαμαντάκος, Κωνσταντίνος Σαμιώτης,
Παναγιώτης Πόρτολας, Δημήτριος Καρβούνης, Αναστασία Σιούτου, Θάνος Κριεμάδης**

Επιμέλεια

Θάνος Κριεμάδης

Έκδοση

Περιφερειακή Ενότητα Λακωνίας

Μάϊος 2013

Εκτύπωση

Αντωναράκος Βασίλειος

Διοσκούρων 60, Σπάρτη

Η εξαιρετικά δύσκολη περίοδος που διέρχεται η χώρα μας επηρεάζει δραματικά όλες τις εκφάνσεις του μέχρι σήμερα γνωστού Ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου. Μέσα στην δίνη των αλλαγών που συμβαίνουν στον Ευρωπαϊκό χώρο αλλά και ιδιαίτερα στον Ελληνικό χώρο η Δημόσια Διοίκηση καλείται, με βίαιο ίσως τρόπο, να προσαρμοστεί στο εξαιρετικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον που διαμορφώνεται.

Στο πλαίσιο αυτό η Δημόσια Διοίκηση δεν μπορεί να εξαντλείται στην παραδοσιακή αρχή λειτουργίας της «τυπικής νομιμότητας». Αναδύονται ισότιμα ως αναγκαιότητες, οι αρχές της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και της οικονομικότητας των λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης.

Στις νέες αυτές διαμορφούμενες συνθήκες κεντρικό ρόλο διαδραματίζει η επιμόρφωση και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης με την υιοθέτηση σύγχρονων μαθησιακών μεθόδων έτσι ώστε σταδιακά η κάθε υπηρεσία να μετατραπεί σε αυτοδύναμη μαθησιακή οντότητα με σκοπό των επαναπροσδιορισμό στάσεων και πρακτικών κάτι το οποίο θα λειτουργήσει πολλαπλασιαστικά με τελικούς ωφελομένους τόσο τους πολίτες, όσο και τους εργαζόμενους στη Δημόσια Διοίκηση.

Η Περιφερειακή Ενότητα Λακωνίας με την έκδοση της παρούσας μονογραφίας στην οποία παρουσιάζονται εργασίες μεταπτυχιακών φοιτητών δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα που αφορούν στη διοίκηση δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών, φιλοδοξεί να προσθέσει μια ψηφίδα στην προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών.

Η Αντιπεριφερειάρχης Λακωνίας
Αδαμαντία Τζανετέα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος Θάνος Κριεμάδης	7
Η ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο τομέα σύμφωνα με το ευρωπαϊκό μοντέλο διοικητικής αριστείας. Θάνος Κριεμάδης	9
Δημόσιος Τομέας και Περιφερειακή Ανάπτυξη: Σύστημα Αδειοδοτήσεων, Η περίπτωση Ανώνυμης Εμπορικής Αγροτο - Βιομηχανικής Επιχείρησης. Αναστασία Κανελλοπούλου	15
Αθλητικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (ΑΜΚΟ): Περιπτώσιολογική Μελέτη-Δημιουργία Επιχειρηματικού - Στρατηγικού σχεδίου Σκοπευτικού Ομίλου Σπάρτης. Κυριάκος Διαμαντάκος	43
Επιχειρησιακά Προγράμματα Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και η συμβολή τους στην Βιώσιμη Ανάπτυξη: Η περίπτωση του Δήμου Ανατολικής Μάνης. Κωνσταντίνος Σαμιώτης	67
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Παναγιώτης Πόρτολας	95
Διαχείριση Γνώσης και Καινοτομία στην Εκπαίδευση, Θεωρητικό υπόβαθρο και μέθοδοι εφαρμογής με έμφαση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Δημήτριος Καρβούνης	117
Απελευθέρωση υπηρεσιών κι επαγγελμάτων και εφαρμογή της Οδηγίας 2006/123ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου στην Ελληνική Νομοθεσία. Αναστασία Σιούτου	141

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

«Διοίκηση Δημόσιων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών στην Περιφερειακή Ενότητα Λακωνίας»

Σε αυτή τη μονογραφία έγινε προσπάθεια να συγκεντρωθούν μελέτες που αφορούν στην Οργάνωση και Διοίκηση των Δημοσίων Υπηρεσιών, Εκπαιδευτικών Οργανισμών και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών. Όλες οι μελέτες εκπονήθηκαν ως Μεταπτυχιακές Διπλωματικές Εργασίες (ΜΔΕ) στο πλαίσιο των Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών και του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Σε τρεις από τις έξι ΜΔΕ Επιβλέπων Καθηγητής ήταν ο υπογράφων. Οι ΜΔΕ πραγματοποιήθηκαν στο Νομό Λακωνίας και αφορούν στα παρακάτω θέματα:

- * Διαχείριση της γνώσης και καινοτομία στην εκπαίδευση
- * Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση
- * Δημιουργία Επιχειρηματικού Σχεδίου σε μη κερδοσκοπικό οργανισμό
- * Επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ
- * Απελευθέρωση υπηρεσιών και επαγγελμάτων
- * Δημόσιος τομέας και περιφερειακή ανάπτυξη

Το θεωρητικό πλαίσιο των μελετών βασίζεται σε προσεγγίσεις, οι οποίες αναπτύχθηκαν και θεμελιωθήκαν από ειδικούς στα παραπάνω επιστημονικά πεδία της Διοικητικής Επιστήμης. Μέχρι σήμερα η επιστημονική κοινότητα έχει ασχοληθεί διεξοδικά με την μελέτη αυτών των επιμέρους επιστημονικών πεδίων. Με τις μελέτες αυτές έγινε προσπάθεια να συμπληρωθούν κενά που αφορούν την εφαρμογή των θεωριών αυτών στην πράξη και στην συγκεκριμένη περίπτωση σε Υπηρεσίες, οργανισμούς και επιχειρήσεις διαφόρων μορφών στο Νομό Λακωνίας.

Σε κάθε μελέτη εμφανίζονται:

- Εισαγωγή
- Ο σκοπός της έρευνας
- Το θεωρητικό πλαίσιο που τις περιβάλλει
- Η ερευνητική μεθοδολογία και
- Συμπεράσματα – Συζήτηση

Ουσιαστικά λοιπόν δίνονται τα θεωρητικά δεδομένα από μελέτες που έχουν γίνει σε κάθε πεδίο και τα αποτελέσματα της κάθε έρευνας για την Λακωνία. Έτσι ο αναγνώστης θα μπορέσει συγκριτικά να εξάγει τα δικά του συμπεράσματα για την κατάσταση των Δημοσίων Υπηρεσιών και οργανισμών στο Νομό και να αναπτύξει μια δική του προβληματική.

Τέλος, η μονογραφία αυτή φιλοδοξεί να αποτελέσει μέσο προβληματισμού και να παρουσιάσει τις νέες θεωρίες Μάνατζμεντ καθώς και τα εργαλεία και τις μεθόδους για τη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης των Δημοσίων Υπηρεσιών, Οργανισμών και Επιχειρήσεων.

Θάνος Κριεμάδης, Ph.D., M.B.A.
Καθηγητής
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

**Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝ-
ΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ**

Θάνος Κριεμάδης

Η μελέτη της ανάπτυξης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενός παράγοντα που συμβάλλει αποτελεσματικά στη Διοικητική Αριστεία των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, αποτελεί το σκοπό συγγραφής αυτής της εργασίας (Deming, 1994; Ikezawa, 1993).

Η βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα μπορεί να πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας-European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model (Δερβιτσιώτης, 2005; Δερβιτσιώτης, 2007). Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (European Business Excellence Model) περιλαμβάνει εννέα παράγοντες μεταξύ των οποίων και ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος θεωρείται από τους μεγάλους δασκάλους του Μάνατζμεντ ο πιο σημαντικός παράγοντας (European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 2003; Κριεμάδης και Χρηστάκης, 2009).

Ανάπτυξη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες διοικούν, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν το πλήρες δυναμικό των εργαζομένων τους σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Προωθούν τις αρχές της δικαιοσύνης και της ισότητας, ενδυναμώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό και ενισχύοντας την ενεργό ανάμιξή του στις διοικητικές διαδικασίες. Ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των εργαζομένων και επικοινωνούν μαζί τους, αναγνωρίζοντας και, ταυτόχρονα, ανταμείβοντας τις προσπάθειές τους. Στόχος είναι η παροχή κινήτρων προκειμένου να αυξηθεί η δέσμευση των εργαζομένων στη δημόσια υπηρεσία χρησιμοποιώντας, προς όφελός της, τις δεξιότητες και γνώσεις τους. Ειδικότερα, οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες σχεδιάζουν και εφαρμόζουν στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό που αφορά στις παρακάτω δράσεις:

α) Οι άνθρωποι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτιώνονται. Τα υπεύθυνα ανώτερα στελέχη αναπτύσσουν, πάντα σε συνεργασία με τους υφισταμένους και την ομάδα των αντιπροσώπων τους, πολιτικές, στρατηγικές και σχέδια δράσης που στοχεύουν στη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Επιδιώκουν ευθυγράμμιση των σχεδίων διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με την πολιτική και στρατηγική της δημόσιας υπηρεσίας, την οργανωτική δομή και το πλαίσιο των θεμελιωδών διεργασιών (key processes) βάσει των οποίων λειτουργεί. Μεριμνούν για την επιτυχή τοποθέτηση των εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, για την ανάπτυξη και προαγωγή τους στην ιεραρχία και για την ενδεχόμενη διαδοχή τους στην ιεραρχία της υπηρεσίας. Προωθούν και διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη σε όλους τους τομείς εργασιακής δραστηριότητας, καταρτίζοντας πολιτικές, στρατηγικές και σχέδια δράσης με αντικείμενο την προαγωγή ίσων ευκαιριών. Επιχειρούν συστηματική βελτίωση των πολιτικών, στρατηγικών και σχεδίων δράσης που εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα, χρησιμοποιώντας έρευνες και άλλες μεθόδους λήψης ανατροφοδότησης εκ μέρους των υφισταμένων. Παράλληλα, εφαρμόζουν καινοτόμες μεθοδολογίες οργάνωσης, αποσκοπώντας στη βελτίωση του τρόπου διεξαγωγής εργασιών.

β) Οι γνώσεις και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται. Η εφαρμογή επιτυχημένων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει καθορισμό και ταξινόμηση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, επιβάλλει αντιστοίχιση μεταξύ των υπαρχόντων γνώσεων και ικα-

νοτήτων με τις ανάγκες της δημόσιας υπηρεσίας. Επιτακτική θεωρείται, επίσης, η σύσταση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προκειμένου να εξασφαλιστεί η ύπαρξη συμβατότητας μεταξύ των ικανοτήτων των υπαλλήλων και των βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων προσδοκιών της δημόσιας υπηρεσίας. Εξίσου κρίσιμες διαδικασίες θεωρούνται η ανάπτυξη, εκπαίδευση και συμβουλευτική των υπαλλήλων με στόχο την αξιοποίηση του δυναμικού τους. Βασικό καθήκον των υπευθύνων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι, επιπροσθέτως, η σχεδίαση και προώθηση των ευκαιριών μάθησης του ανθρώπινου δυναμικού σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Παράλληλα, απαιτείται σωστή καθοδήγηση των υφισταμένων έτσι ώστε να επωφεληθούν απ' τις εργασιακές τους εμπειρίες, ανάπτυξη ομαδικών δεξιοτήτων, ανασκόπηση και επικαιροποίηση ατομικών και ομαδικών στόχων και ευθυγράμμισή τους με τους οργανωσιακούς στόχους. Αναμφίβολα, εξέχουσα σημασία φέρει η διευκόλυνση και επικρότηση των προσπαθειών των υφισταμένων για βελτίωση της απόδοσής τους.

γ) Το ανθρώπινο δυναμικό ενδυναμώνεται και συμμετέχει στις διοικητικές διαδικασίες.

Τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν την ατομική και ομαδική συμμετοχή των υφισταμένων στις δραστηριότητες βελτίωσης της δημόσιας υπηρεσίας, προωθώντας ιδιαίτερα τις ομαδικές διαδικασίες. Ταυτόχρονα, ενισχύουν την συμμετοχή τους στην εργασία μέσω καθιέρωσης ενδοϋπηρεσιακών συσκέψεων, ειδικών τελετουργικών που σχετίζονται με την κουλτούρα της υπηρεσίας και ομαδικών έργων που αφορούν σε κοινωνικά δρώμενα. Επιπλέον, παρέχουν στους υφισταμένους πλήθος ευκαιριών υποκινώντας τη συμμετοχή τους και υποστηρίζοντας την καινοτόμο και δημιουργική δράση τους. Παράλληλα, εκπαιδεύουν τα μεσαία στελέχη να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών ικανών να ενδυναμώσουν και να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους των κατώτερων κλιμακίων.

δ) Το ανθρώπινο δυναμικό και η επικοινωνία εντός της δημόσιας υπηρεσίας. Κατ' αρχήν, ορίζονται οι επικοινωνιακές ανάγκες. Βάσει των αναγκών αυτών, καταρτίζονται πολιτικές, στρατηγικές και σχέδια επικοινωνίας. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται τα εξής κανάλια επικοινωνίας: από την κορυφή προς τη βάση επικοινωνία (top down), από τη βάση προς την κορυφή επικοινωνία (bottom up) και οριζόντια επικοινωνία (horizontal). Τέλος, προσδιορίζονται και εξασφαλίζονται οι ευκαιρίες διάχυσης βέλτιστων πρακτικών και γνώσεων.

ε) Η ηγεσία της δημόσιας υπηρεσίας ενδιαφέρεται για τα μέλη της, ανταμείβει και αναγνωρίζει το έργο τους. Η ανταμοιβή, η αναγνώριση και το στοιχειώδες ανθρώπινο ενδιαφέρον εκφράζονται μέσω μιας σειράς πράξεων. Πρώτον, οι πολιτικές αμοιβών, μετακινήσεων, απολύσεων και άλλων συναφών εργασιακών ζητημάτων ευθυγραμμίζονται με την πολιτική και στρατηγική της δημόσιας υπηρεσίας. Δεύτερον, αναγνωρίζεται το έργο όλων των μελών της υπηρεσίας, με αποτέλεσμα την αύξηση και διατήρηση της συμμετοχής και ενδυνάμωσής τους. Τρίτον, ενισχύεται η αντίληψη των εργαζομένων για θέματα υγείας, ασφάλειας, περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευθύνης ενώ, ταυτόχρονα, προωθείται η συμμετοχή τους στην προάσπιση των καιρίων αυτών ζητημάτων. Τέταρτον, τίθενται τα όρια κοινωνικών παροχών όπως είναι οι συντάξεις, η υγειονομική περίθαλψη και η φροντίδα ανήλικων παιδιών. Πέμπτη και εξαιρετικά σημαντική ενέργεια είναι η αναγνώριση της διαφορετικότητας και των ιδιαίτερων πολιτιστικών ταυτοτήτων των υπαλλήλων με στόχο την προαγωγή ποικιλό-

μορφων κοινωνικών και πολιτισμικών δραστηριοτήτων. Τέλος, η δημόσια υπηρεσία παρέχει πόρους και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται σε βασικές νομικές απαιτήσεις και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ξεπερνούν τις απαιτήσεις αυτές.

Αποτελέσματα ικανοποίησης εργαζομένων

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες πραγματοποιούν περιεκτικές μετρήσεις και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα επικεντρωμένα στον ανθρώπινο παράγοντα.

α) Δείκτες μέτρησης αντιλήψεων των εργαζομένων: Απευθύνονται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την επιχείρηση, οι οποίες εξάγονται μέσω διαφόρων ερευνητικών μεθόδων όπως σφυγμομετρήσεις, ομάδες εστίασης (focus groups), συνεντεύξεις και δομημένες αξιολογήσεις. Με κριτήριο την αποστολή της υπηρεσίας, αναπτύσσονται δείκτες που καλύπτουν δύο ευρύτερες κατηγορίες:

- Παροχή κινήτρων
- Ικανοποίηση εργαζομένων

Οι δείκτες που εντάσσονται στην κατηγορία «Κίνητρα» εξετάζουν παράγοντες όπως εξέλιξη καριέρας, επικοινωνία, ενδυνάμωση, ισότητα ευκαιριών, συμμετοχή, ευκαιρίες μάθησης, ανάπτυξη πρωτοβουλιών και επίτευξης αποτελεσμάτων, αναγνώριση, στοχοθεσία και αξιολόγηση, αξίες, αποστολή, όραμα, πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης, εκπαίδευση και ανάπτυξη (development).

Αντίστοιχα, οι δείκτες της κατηγορίας «Ικανοποίηση» μετρούν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σε ό,τι αφορά τη λειτουργία, οργάνωση και διοίκηση της δημόσιας υπηρεσίας, τις συνθήκες εργασίας, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και διευκολύνσεις, τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, την εξασφάλιση επαγγελματικής σταθερότητας, τις αμοιβές και τα οφέλη, τις συναδελφικές σχέσεις, τη διαχείριση αλλαγών, το αντίκτυπο της υιοθετούμενης περιβαλλοντικής πολιτικής, τον ρόλο της δημόσιας υπηρεσίας στην κοινωνία και το εργασιακό περιβάλλον.

β) Δείκτες ελέγχου επίδοσης της δημόσιας υπηρεσίας. Τα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας χρησιμοποιούν εσωτερικούς δείκτες προκειμένου να παρακολουθήσουν, να κατανοήσουν, να προβλέψουν και να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και, ταυτόχρονα, να προδιαγράψουν τις αντιλήψεις τους. Οι δείκτες ελέγχου επίδοσης επιλέγονται βάσει της οργανωσιακής αποστολής και μετρούν μεταβλητές τεσσάρων βασικών κατηγοριών:

- Επίτευξη αποτελεσμάτων
- Υποκίνηση και συμμετοχή
- Ικανοποίηση εργαζομένων
- Παρεχόμενες υπηρεσίες στο προσωπικό

Οι δείκτες που αντιστοιχούν στην πρώτη ομάδα μετρούν παράγοντες όπως η παραγωγικότητα, τα ποσοστά επίτευξης τεθειμένων στόχων, τις εξωτερικές βραβεύσεις που έχουν απονεμηθεί στη δημόσια υπηρεσία και την αναγνώριση.

Στα πλαίσια της κατηγορίας «Υποκίνηση και συμμετοχή» αξιολογούνται παράγοντες όπως συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες βελτίωσης, επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυ-

ξης, μετρήσιμα οφέλη της ομαδικής εργασίας, ατομική και συλλογική αναγνώριση και ποσοστά ανταπόκρισης στις πραγματοποιηθείσες σφυγμομετρήσεις.

Η σωστή αποτίμηση του βαθμού ικανοποίησης εργαζομένων προϋποθέτει προσεκτική μέτρηση μιας σειράς παραμέτρων όπως ποσοστά απουσιών και ασθενειών, συχνότητα ατυχημάτων, παράπονα, κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού, αφοσίωση στα εργασιακά καθήκοντα, απεργίες και χρήση των παρεχομένων διευκολύνσεων και ωφελειών. Τέλος, η τέταρτη ομάδα περιέχει δείκτες μέτρησης της επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας, της ανταπόκρισης σε αιτήματα και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η Διοικητική Αριστεία συνδέεται άρρηκτα με την μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους και υποκίνησης της συμμετοχής τους στις οργανωσιακές διαδικασίες. Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες προσδιορίζουν και κατανοούν τις ικανότητες που απαιτούνται, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, προκειμένου να υλοποιηθούν οι πολιτικές, οι στρατηγικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης τους. Προσλαμβάνουν και τοποθετούν τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση εργασίας, ενώ ταυτόχρονα καλλιεργούν και ενισχύουν ενεργά τις υπάρχουσες δεξιότητές τους. Η προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων προωθείται και υποστηρίζεται μέσω της συστηματικής ενθάρρυνσής τους να απελευθερώσουν και να αξιοποιήσουν το πλήρες δυναμικό τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για την πραγματοποίηση των αναγκαίων βελτιώσεων στον τομέα της εργασιακής τους ευθύνης με στόχο την ομαλή προσαρμογή τους στις συντελούμενες αλλαγές. Αναμφίβολα, οι ποιοτικά «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες αναγνωρίζουν την αποφασιστική σημασία του διανοητικού κεφαλαίου των εργαζομένων και τείνουν να χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους προς όφελος της υπηρεσίας και των πολιτών που εξυπηρετούνται. Διατίθενται να ανταμείψουν και να αναγνωρίσουν την αξία όλων των απασχολουμένων προκειμένου να κατοχυρώσουν τη δέσμευσή τους και να ενθαρρύνουν την αφοσίωσή τους στην υπηρεσία. Μεγιστοποιούν την ενεργό ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα σε όλες τις οργανωσιακές διαδικασίες μέσω εγκαθίδρυσης κοινών αξιών καθώς και μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, διαφάνειας και ενδυνάμωσης. Εκμεταλλεύονται την ανάμειξη αυτή προκειμένου να παράγουν και να υλοποιήσουν ιδέες βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (European Foundation for Quality Management, 1999).

Η ηγεσία μπορεί να χαράξει τη νέα στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό στηριζόμενη στη συμμετοχή όλων των στελεχών οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα στις αρχές και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και ακολουθούν τη φιλοσοφία και τις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (EFQM Excellence Model).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Chen, M. (1994). *Managing for quality and productivity*. San Diego, CA: San Diego State University.

Deming, W. E. (1994). *The new economics for industry, government and education*. Cambridge, MA: MIT.

European Foundation for Quality Management. (1999). *Eight Essentials of Excellence*. Brussels, Belgium: EFQM.

European Foundation for Quality Management. (2003). *EFQM Excellence Model*. Brussels, Bel-

gium: EFQM.

Ikezawa, T. (1993). *Effective TQC*. New York: PHP.

Δερβιτσιώτης, Κ., και Λαγοδήμος, Α. (2007). *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη.

Κριεμάδης, Θ., & Χρηστάκης, Μ. (2009). *Αρχές και Πρότυπα Μάνατζμεντ για τη Δημόσια Διοίκηση και τους Μη Κερδοσκοπικούς οργανισμούς: Διεθνείς τάσεις και Ευρωπαϊκή προσέγγιση*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ:
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΝ

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ
ΑΓΡΟΤΟ-ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Αναστασία Κανελλοπούλου

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται η υποχρεωτική εμπλοκή δημόσιου και ιδιωτικού τομέα κατά την διαδικασία αδειοδότησης μίας βιομηχανικής και εμπορικής επιχείρησης. Το μοντέλο της επιχείρησης που επελέγη είναι η νομική μορφή της ανώνυμου εταιρείας, επειδή ακριβώς επιθυμούμε να εστιάσουμε στην προσπάθεια εκ μέρους των ιδιωτών να δημιουργήσουν μία σοβαρή επιχειρηματική δραστηριότητα, χωρίς ευκαιριακά χαρακτηριστικά, με μακροπρόθεσμο, στρατηγικό σχεδιασμό και με σοβαρές δυσκολίες τόσο στην δημιουργία της, όσο και στην διάλυσή της, πράγμα που σημαίνει ότι αποτελεί μία από τις μορφές επιχειρήσεων που ενδιαφέρουν την Πολιτεία τόσο ως προς το να συστήνονται, όσο και ως προς το να επιβιώνουν.

Η προσέγγιση του θέματος αποσκοπεί στο να αναδείξει τρόπους και καινοτόμες εφαρμογές που μπορεί να υιοθετήσει ο Δημόσιος Τομέας, στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και φυσικά μέσω της αξιοποίησης των σύγχρονων τεχνολογιών, ώστε η διαδικασία της ανάληψης μιας σοβαρής επιχειρηματικής και επενδυτικής δραστηριότητας εκ μέρους των ιδιωτών, να μην εξελίσσεται σε περιπέτεια μακράς πνοής και σε αντικίνητρο για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.

Παράλληλα με την παρουσίαση της παραπάνω προσέγγισης, επιχειρούμε και την εξειδίκευση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η απλούστευση των διαδικασιών στα πλαίσια πάντοτε της πλήρους και αποτελεσματικής διαφάνειας της λειτουργίας τόσο των επενδυτών, όσο και του δημοσίου τομέα, με την ανάλυση των απαιτήσεων και τον λογικό σχεδιασμό του πληροφοριακού συστήματος μίας **Υπηρεσίας του Δημόσιου Τομέα** που ενεργοποιείται, όταν κάποια φυσικά πρόσωπα αποφασίζουν την σύσταση και λειτουργία μιας ανώνυμης εμπορικής και βιομηχανικής εταιρείας. Η Υπηρεσία αυτή, που θα ονομάσουμε **Υπηρεσία Υποδοχής και Τροφοδότησης (Y.Y.T.)**, θα μπορεί να αποτελεί **one stop shop** σε κάθε **Περιφερειακή Ενότητα**, δηλαδή στην πλησιέστερη προς τον Πολίτη οργανωμένη και άρτια διοικητική μονάδα, στα πλαίσια ενός υγιώς εννοούμενου αποκεντρωμένου συστήματος, κατά το οποίο ο βαθμός της Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης θα μπορεί επαρκώς, με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, αλλά και με ασφάλεια και διαφάνεια σε όλες τις δράσεις του, να εξυπηρετήσει μια πολύπλοκη σήμερα διαδικασία, μεταβάλλοντάς την σε απλή υπόθεση καθημερινής ρουτίνας.

Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που αναπτύσσεται στην παρούσα, μπορεί παράλληλα να αποτελέσει και μέρος του τμήματος εσωτερικής οργάνωσης και **Διοίκησης της ίδιας της Ιδιωτικής Επιχείρησης, στα πλαίσια της πιστοποίησης της διαχειριστικής της επάρκειας με σύστημα ISO 9001:2000**. Στο σύστημα αυτό εμφανίζονται οι απαραίτητες ενέργειες-βήματα προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει όλες τις αναγκαίες νομιμοποιήσεις, ώστε να λειτουργήσει νόμιμα, ή να διεκπεραιώσει επιτυχώς κάθε υπόθεσή της με τις Δημόσιες Υπηρεσίες.

Η εργασία ακολουθεί αναλυτικά τα στάδια διαμόρφωσης της νομικής, οικονομικής και υλικής υπόστασης της επιχείρησης, ενώ στο τέλος παρουσιάζεται πρόταση βελτίωσης και συντόμευσης των διαδικασιών προκειμένου η Δημόσια Διοίκηση να καταστεί περισσότερο συνεργάσιμη και ελκυστική.

Πιο αναλυτικά , θα παρακολουθήσουμε την εξέλιξη του θέματος ως ακολούθως:
Στο **πρώτο μέρος** επιχειρείται η παρουσίαση της σχέσης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και του τρόπου με τον οποίο ο δημόσιος τομέας ρυθμίζει μεγέθη και δράσεις, όπως η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, το μέγεθος της κερδοφορίας των επιχειρήσεων, με την επιβάρυνση ή μη του κόστους παραγωγής, η χρησιμοποίηση των επιχειρήσεων ως κέντρου δημιουργίας ενός ευρύτερου κύκλου εργασιών για την ενίσχυση και άλλων κλάδων της οικονομίας, όπως και η επιχειρούμενη μερική αναδιανομή του εισοδήματος με την εφαρμογή έμμεσων εισπρακτικών μεθόδων επί των επιχειρήσεων.

Στο **δεύτερο μέρος** παρουσιάζονται τα βήματα που θα πραγματοποιήσει υποχρεωτικά η επιχείρηση προς τις Δημόσιες Υπηρεσίες, προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει. Συγκεκριμένα:

- Στο **πρώτο βήμα**, παρουσιάζεται η διαδικασία για την σύσταση μιας επιχείρησης με την μορφή ιδιωτικής ανώνυμης εταιρείας σε σχέση με την Δημόσια Διοίκηση, δηλαδή προκειμένου να αποκτήσει νομική προσωπικότητα.

- Στο **δεύτερο βήμα** , αναπτύσσεται το πλέγμα των αναγκαίων κινήσεων της επιχείρησης προς την Δημόσια Διοίκηση , προκειμένου να μπορέσει να αναπτύξει οικονομική δραστηριότητα

- Στο **τρίτο βήμα** παρουσιάζεται η διαδικασία για την έκδοση της οικοδομικής άδειας της επιχείρησης, η οποία αποτελεί κομβικό σημείο, μαζί με την ολοκλήρωση των κτιριακών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων για την έκδοσή της τελικής άδειας, που είναι η άδεια λειτουργίας της επιχείρησης.

- Στο **τέταρτο βήμα** αναλύεται η διαδικασία έκδοσης της άδειας λειτουργίας της επιχείρησης, που αποτελεί και το καταληκτικό σημείο προκειμένου η επιχείρηση να ξεκινήσει την παραγωγική και εμπορική της δραστηριότητα και να αρχίσει να επιβιώνει μέσω της αναμενόμενης κερδοφορίας.

Όλα τα παραπάνω βήματα εμφανίζονται και με τα αντίστοιχα διαγράμματα.

Στο **τρίτο μέρος** προτείνονται **βελτιώσεις του συστήματος αδειοδότησης της επιχείρησης και απλούστευσης των απαραίτητων διαδικασιών** για την δημιουργία και λειτουργία της εν λόγω επιχείρησης, που στοχεύουν:

- * Στην ανάπτυξη της επιχείρησης,
- * Στην υποστήριξη της ανταγωνιστικότητάς της και
- * Στην υιοθέτηση από πλευράς δημοσίου τομέα πνεύματος επαγγελματία:
 - που εργάζεται στον τομέα παροχής υπηρεσιών,
 - που διακρίνεται από ευελιξία,
 - που στοχεύει στην ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών,
 - που εξοικονομεί χρόνο για τους πελάτες του,
 - που εξοικονομεί εργατώρες για το προσωπικό του.

Παράλληλα επιχειρείται η ανάλυση του κόστους για την ολοκλήρωση όλων των αναγκαίων ενεργειών προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να λειτουργήσει .

Στο **τέταρτο μέρος** παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίον οι δημόσιες πολιτικές αντιμετωπίζουν τα προβλήματα των επιχειρήσεων.

Στο **πέμπτο μέρος** αναλύεται η προτεινόμενη πολιτική της ψηφιακής σύγκλησης κατά την Δ΄ Προγραμματική Περίοδο και

Στο **έκτο μέρος** αναλύεται η προτεινόμενη καινοτόμα λύση του προβλήματος στα πλαίσια της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η ουσιαστική ανάπτυξη μιας περιοχής είναι απολύτως συνυφασμένη με την οικονομική ανάπτυξη, δηλαδή με το «ξεδίπλωμα» των οικονομικών δυνατοτήτων μιας κοινωνίας. Η οικονομική δραστηριότητα επιτρέπει την παραγωγή των αγαθών μέσω των οποίων μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του ανθρώπου και όχι μόνον. Όταν συνδεθεί η οικονομική δραστηριότητα με την επενδυτική δραστηριότητα και κατ' επέκταση με την επιχειρηματικότητα, επιτρέπει την δημιουργία υπεραξίας και την παραγωγή κέρδους. Επειδή αυτή η διάσταση της οικονομικής ανάπτυξης μπορεί να οδηγήσει στην λογική της οικονομικής μεγέθυνσης και μόνον, παρακάμπτοντας τα χαρακτηριστικά μιας ανθρωποκεντρικής οικονομικής ανάπτυξης, επιβάλλεται να εσπευθεί αυτή η παραγωγική-οικονομική δραστηριότητα από τον θεματοφύλακα της προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε μια οργανωμένη κοινωνία , που δεν είναι άλλος από την Πολιτεία, από το Κράτος.

Όσο, επομένως, πιο πολύπλοκο γίνεται το περιεχόμενο της οικονομικής ανάπτυξης , τόσο καθοριστικότερος είναι ο ρόλος της Πολιτείας-Κράτους στην προσπάθεια ρύθμισης των παραπάνω σχέσεων και διατήρησης του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα της οικονομικής ανάπτυξης. Για τον λόγο αυτό και το Κράτος δημιούργησε ένα πλέγμα θεσμών και εργαλείων μέσω των οποίων επιδιώκει να ρυθμίσει, να επιβλέψει και να ελέγξει το πλέγμα των σχέσεων που καθορίζουν την οικονομική ανάπτυξη, επιδιώκοντας μέσω των μηχανισμών που αναπτύσσει να υλοποιήσει πολιτικές και να περιορίσει τις ανισότητες, προσδιορίζοντας και προστατεύοντας έτσι το κράτος δικαίου , το οποίο αποτελεί τον πυρήνα των σύγχρονων δυτικών δημοκρατιών.

Αποκέντρωση και Επιχειρηματικότητα

Κάθε Κράτος στα πλαίσια της επικράτειάς του επιδιώκει να διαμορφώσει συνθήκες ισόρροπης ανάπτυξης, πράγμα που επιτυγχάνει ενθαρρύνοντας την επιχειρηματικότητα κάτω από την εποπτεία και τον έλεγχο του. Αυτό σημαίνει ότι ο πολίτης τόσο στα αστικά κέντρα , όσο και στην επαρχία θα μπορεί να έχει τουλάχιστον ισότιμες υπηρεσίες από το κράτος στην προσπάθειά του να ξετυλίξει την οικονομική του δραστηριότητα και να την εδραιώσει δημιουργώντας θεσμούς επιχειρηματικής δράσης , όπως είναι οι διάφορες επιχειρήσεις.

Για τον λόγο αυτό ο συνταγματικός νομοθέτης στην χώρα μας, ήδη με το άρθρο 105

του Συντάγματος του 1925, προέβλεψε την δημιουργία αποκεντρωμένων οργάνων και υπηρεσιών, που σκοπό έχουν εκτός των άλλων και την υποστήριξη της επιχειρηματικής ικανότητας των πολιτών. Το άρθρο 101 παρ. 2 του ισχύοντος σήμερα Συντάγματος προβλέπει την διοικητική διαίρεση της Χώρας, με βάση την οποία οργανώνεται η διοικητική αποκέντρωση, σύμφωνα με γεωοικονομικές, κοινωνικές και συγκοινωνιακές συνθήκες.

Το αποκεντρωτικό σύστημα στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στην σύσταση οργάνων που ασκούν αποφασιστικές αρμοδιότητες σε ορισμένη εδαφική ζώνη που προσδιορίζεται σύμφωνα με τα προαναφερθέντα κριτήρια και συνθήκες. Η αποκέντρωση της κρατικής οργάνωσης και κατ' επέκταση της κρατικής εξουσίας, αποσκοπεί στην διευκόλυνση, την πιο άμεση και ταχεία εξυπηρέτηση των πολιτών κατά την επικοινωνία και τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται συνάμα και η προσαρμογή της διοίκησης στις ιδιαιτερότητες της κάθε περιφέρειας, πράγμα εξαιρετικά σημαντικό για την διαμόρφωση των αναπτυξιακών πολιτικών και την επιδιωκόμενη ισόρροπη ανάπτυξη.

Εξ άλλου, η διοίκηση είναι καλύτερη και αποτελεσματικότερη, εάν οι αποφάσεις λαμβάνονται σε επίπεδα που είναι εγγύτερα προς τον πολίτη και άρα διαθέτουν μεγαλύτερη πληροφόρηση για τα πραγματικά δεδομένα και τις ειδικές περιστάσεις, ενώ διευκολύνουν και την δική του πιο άμεση και ουσιαστική συμμετοχή και συνεργασία στην διεκπεραίωση υποθέσεων που τον αφορούν. Η άποψη αυτή συνιστά το περιεχόμενο της αρχής της επικουρικότητας και συνεισφέρει τα μέγιστα στην ενθάρρυνση της δράσης των πολιτών που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα, εφ' όσον μία τέτοια δραστηριότητα για την υλοποίησή της εξαρτάται απολύτως από τις δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες, όταν ευρίσκονται κοντά στον επιχειρηματία και διαθέτουν αποφασιστικές αρμοδιότητες, μπορούν να λειτουργήσουν ως ισχυρά κίνητρα για δυναμική δράση και οικονομική ανάπτυξη.

Δημόσιος Τομέας και Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων

Η προσέγγιση που προηγήθηκε σε σχέση με τους λόγους που οδήγησαν στην εμπλοκή του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μία πολιτεία δικαίου με την παραπάνω περιγραφείσα οργάνωση, επιδιώκει την διευκόλυνση των πολιτών της σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία τους που στοχεύει στην ανάπτυξη του ατομικού και του συλλογικού συμφέροντος, το οποίο επιθυμεί ιδιαίτέρως να διασφαλίζει με την ανάπτυξη των προληπτικών και κατασταλτικών μηχανισμών της.

Κατά συνέπεια η πολιτεία αντιμετωπίζοντας με την ίδια διάθεση τον επιχειρηματικό κόσμο και ιδιαίτερος τους επενδυτές, προσπαθεί να υποστηρίξει και τις επενδυτικές πρωτοβουλίες, τις οποίες αντιμετωπίζει ως τον πυρήνα μιας ευρύτερης οικονομικής δραστηριότητας. Έτσι θεσμοθετώντας κάθε φορά τον τρόπο και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για την δημιουργία, την λειτουργία, την ανταγωνιστική παρουσία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, προβλέπει και την ανάπτυξη μιας πλειάδας άλλων παράπλευρων επιχειρήσεων και οργανισμών, των οποίων η ζωή και η επιβίωση εξαρτάται από την υγεία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε επαγγέλματα, τα οποία ευνοούνται από την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, όπως είναι οι λογιστές, οι μηχανικοί, οι δικηγόροι, οι επιχειρήσεις πιστοποίησης της ποιότητας, οι συμβολαιογράφοι, τα μέσα ενημέρωσης με την

υποχρεωτική δημοσίευση επιχειρηματικών πράξεων, οι δημόσιες υπηρεσίες, όπως το Εθνικό Τυπογραφείο με τις υποχρεωτικές δημοσιεύσεις πράξεων των επιχειρήσεων, οι οικονομικές υπηρεσίες με την είσπραξη παραβόλων, οι διευθύνσεις βιομηχανίας με την υποχρεωτική πληρωμή παραβόλων προκειμένου να γίνει η πιστοποίηση της κατάθεσης του μετοχικού κεφαλαίου, επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν διεθνείς κώδικες, όπως τα barcodes, επιχειρήσεις που ασκούν ελέγχους σε σχέση με την τήρηση των συνθηκών υγιεινής στις βιομηχανικές μονάδες, επαγγελματίες που υποχρεωτικά προσλαμβάνονται ως τεχνικοί σύμβουλοι προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν πιστοποιητικά ποιότητας κλπ.

Η Επιχείρηση

Η περίπτωση της επιχείρησης που αναλύουμε, επιθυμεί να λειτουργήσει με την μορφή νομικού προσώπου ιδιωτικού δικαίου και πιο συγκεκριμένα με την μορφή της ανώνυμης εταιρείας. Η επιλογή της συγκεκριμένης μορφής νομικού προσώπου δεν έγινε τυχαία. Οι ανώνυμες εταιρείες αποτελούν την πλέον αυστηρή και ελεγχόμενη μορφή οργάνωσης της επιχειρηματικότητας και οι δεσμοί με τον δημόσιο τομέα και τις δημόσιες υπηρεσίες τόσο από πλευράς ελέγχων και διαφάνειας, όσο και από πλευράς απαιτήσεων και αυστηρότητας σχετικά με την νομιμότητα της λειτουργίας τους, είναι ιδιαίτερος εκτεταμένοι. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά σηματοδοτούν την ανάπτυξη γύρω από την ανώνυμη εταιρεία ενός ευρέως πλέγματος νομικών ρυθμίσεων με αντιστοίχιση σε διοικητικές ρυθμίσεις, τις οποίες είναι υποχρεωμένη η εταιρεία να αντιμετωπίσει τόσο κατά την διαδικασία της σύστασής της, όσο και καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας της και της ανάπτυξής της.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι η πολυπλοκότητα του συστήματος για την δημιουργία και λειτουργία μίας ανώνυμης εταιρείας, μάλλον ως αντικίνητρο για την επιλογή αυτής της νομικής υπόστασης εκ μέρους των επιχειρηματιών μπορεί να εκληφθεί, παρά ως κίνητρο. Παρ' όλα αυτά όμως, το γεγονός ότι η ανώνυμη εταιρεία αποτελεί, λόγω ακριβώς του συνθετου και αποτελεσματικά ελεγχόμενου χαρακτήρα της, την πλέον αξιόπιστη μορφή νομικής υπόστασης της επιχειρηματικότητας, αποτελεί για τον σοβαρό επιχειρηματία την πρώτη επιλογή. Και βεβαίως από την στιγμή που αποφασίζει να δημιουργήσει μία ανώνυμη εταιρεία, αρχίζει και η εμπλοκή του με τον δημόσιο τομέα, η οποία, αν η επιχείρηση δεν διαθέτει εξ αρχής έμπειρους περί τα διοικητικά τεχνοκράτες, μπορεί να αποβεί σε διελκυστίδα για τον επιχειρηματία και σε μπουμέραγκ για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Θα πρέπει επίσης να λάβουμε υπ' όψιν μας ότι στην ελληνική περιφέρεια διαπιστώνουμε την έλλειψη έμπειρων τεχνοκρατών και στελεχιακού δυναμικού ικανού να υποστηρίξει επαρκώς τους επιχειρηματίες, με αποτέλεσμα όλο το βάρος της αντιμετώπισης της διαδικασίας σύστασης της επιχείρησης, να το αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας, ο οποίος σε κάποια στιγμή μετατρέπεται εκ των πραγμάτων, όπως θα δούμε και στην συνέχεια, σε γραφειοκράτη και κυνηγό χαρτιών.

Ισχύουσα διαδικασία σύστασης

Η επιχείρηση- ανώνυμη εταιρεία μέχρι του σημείου να μπορέσει να λειτουργήσει, δηλαδή να εκδοθεί η άδεια λειτουργίας της, πρέπει να πραγματοποιήσει τέσσερα βήματα, δηλαδή τέσσερες δέσμες δράσεων. Η κάθε μία από τις δέσμες δράσεων αποτελεί την

ολοκλήρωση ενός κύκλου ενεργειών και μία ξεχωριστή φάση της υλοποίησης του στόχου των φυσικών προσώπων, που είναι η δημιουργία, νομιμοποίηση και λειτουργία της επιχείρησης.

Τα **φυσικά πρόσωπα** που θα απαρτίσουν την επιχείρηση αποφασίζουν την δημιουργία της και την υλοποίηση των απαραίτητων ενεργειών και έργων που θα τους επιτρέψουν να μπουν στην αγορά και να λειτουργήσουν. Ξεκινούν, λοιπόν, την διαδικασία που απαιτείται για την δημιουργία της **ανώνυμης εμπορικής βιομηχανικής επιχείρησης**.

Η πρώτη τους ενέργεια είναι να επισκεφθούν τον **λογιστή** της επιλογής τους, με τον οποίο θα συνεργαστούν προκειμένου να ενημερωθούν για τις απαραίτητες ενέργειες. Ο λογιστής τους εξηγεί ότι κατ' αρχήν χρειάζεται ένα **εταιρικό καταστατικό**, το **απαιτούμενο μετοχικό κεφάλαιο**, η **νομιμοποίηση της εταιρείας**, και τα **μέσα** για την διεξαγωγή της βιομηχανικής και εμπορικής δραστηριότητας. Πιθανότατα να μπορεί να τους ενημερώσει και για τις **δέσμες κινήτρων** που ισχύουν και από τις οποίες μπορούν να επωφεληθούν προκειμένου να μειώσουν το κόστος της επένδυσής τους.

Η νομική υπόσταση

Βασική προϋπόθεση για μία επιχείρηση είναι να αποκτήσει αυτό που ονομάζουμε **νομική προσωπικότητα**, δηλαδή τον οργανισμό δια του οποίου αφ' ενός θα αποκτήσει αναγνωρισιμότητα ανάμεσα στο σύνολο των επιχειρήσεων και αφ' ετέρου θα προσδιοριστούν σαφώς και με απόλυτο τρόπο τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης. Με βάση εξ άλλου την νομική της υπόσταση η επιχείρηση θα έχει την δυνατότητα να προσδιορίσει τόσο το είδος, όσο και το εύρος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

Από την άλλη πλευρά η διαμόρφωση της νομικής οντότητας επιτρέπει στην συνέχεια τον προσδιορισμό των απαιτούμενων προδιαγραφών τόσο για την επενδυτική δραστηριότητα, όσο και για την διασφάλιση των αναγκαίων για την λειτουργία αδειοδοτήσεων.

Το καταστατικό

Για να αποκτήσει νομική προσωπικότητα η επιχείρηση θα πρέπει οι εταίροι να συμφωνήσουν επί των αρχών της εταιρικής σχέσης και ευθύνης, δημιουργώντας κατ' αρχήν το καταστατικό λειτουργίας της εταιρείας. Το καταστατικό είναι το νομικό κείμενο το οποίο ακολουθεί μεν πιστά τις διατάξεις του Ν. 2190/1920, αλλά μέσω του οποίου εξειδικεύονται τόσο το μέγεθος και οι σκοποί της εταιρείας, όσο και η χωρική και επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Η δημιουργία του καταστατικού των ανωνύμων εταιρειών από τον Νόμο επιβάλλεται να πραγματοποιείται από Συμβολαιογράφο με την αρωγή δικηγόρου, στοιχείο που δεν επιβάλλεται σε άλλες μορφές εταιρειών, και το οποίο αναδεικνύει αμέσως και την βαρύτητα που η Πολιτεία θέλει να προσδώσει σε αυτής της μορφής τις εταιρείες.

Επομένως οι εταίροι επιλέγουν **συμβολαιογράφο** και **δικηγόρο** προκειμένου να συντάξουν και να καταθέσουν αρμοδίως στο τοπικό **Πρωτοδικείο** το **καταστατικό** της επιχείρησης, ενώ παράλληλα επιλέγουν με βάσει τις προσφορές που συλλέγουν, την **Τράπεζα**, όπου θα καταθέσουν το **μετοχικό κεφάλαιο** της εταιρείας, εντός του προβλεπόμενου χρονικού διαστήματος.

Επαφή με τις Δημόσιες Υπηρεσίες

Αφού πραγματοποιήσαν τις πρώτες κινήσεις με τις οποίες διασφάλισαν την νομική υπόσταση της επιχείρησής τους ήρθε η στιγμή της επίσκεψης στις **Δημόσιες Υπηρεσίες** και της έκδοσης των αναγκαίων Αδειοδοτήσεων για την έναρξη της λειτουργίας. Το βήμα αυτό σημαίνει κατ' αρχάς την αναγκαιότητα να αναγνωριστεί η επιχείρηση ως **οικονομική υπόσταση**.

Η οικονομική υπόσταση

Η πρώτη ενέργεια απευθύνεται προς την Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (ΔΟΥ) από την οποία ζητείται:

- * η έκδοση **Αριθμού Φορολογικού Μητρώου (ΑΦΜ)** και
- * ειδικής **Βεβαίωσης Έναρξης Επαγγέλματος**.

Η έκδοση όμως των παραπάνω στοιχείων προϋποθέτει μία σειρά δικαιολογητικών-παραστατικών, των οποίων η απόκτηση προϋποθέτει συγκεκριμένες κινήσεις του ενδιαφερομένου προς τις δημόσιες υπηρεσίες και οι οποίες για κάθε περίπτωση περιγράφονται κάτω από το αναγκαίο παραστατικό, προκειμένου η εταιρεία να υλοποιήσει το επόμενο βήμα. Συγκεκριμένα για την έκδοση ΑΦΜ και Βεβαίωσης Έναρξης Επαγγέλματος απαιτούνται:

1. Καταστατικό επικυρωμένο από την εκδούσα αρχή. Για την έκδοσή του χρειάζονται:
 - Αίτηση προς το **Πρωτοδικείο**
 - Παραλαβή επικυρωμένου αντιτύπου
 - Πληρωμή παράβολων
 2. Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ) όπου έχει δημοσιευθεί το καταστατικό της εταιρείας. Για την έκδοσή του χρειάζονται:
 - Αποστολή του καταστατικού στο Εθνικό Τυπογραφείο για δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης, προκειμένου να αποκτήσει ισχύ δια της συγκεκριμένης δημοσιοποίησης.
 - Πληρωμή του σχετικού παραβόλου για την δημοσίευση
 - Αίτηση προς το Εθνικό Τυπογραφείο για την αποστολή των ΦΕΚ δημοσίευσης
 - Πληρωμή στο Εθνικό Τυπογραφείο του κόστους των αντιτύπων
 3. Βεβαίωση για την κατάθεση του μετοχικού κεφαλαίου.
Για την έκδοσή του χρειάζονται:
 - Βεβαίωση από **Τράπεζα** για την κατάθεση του Μετοχικού Κεφαλαίου (ΜΚ)
 - Αίτηση προς την **Δ/ση Βιομηχανίας** για τον έλεγχο κατάθεσης του ΜΚ
 - Έκδοση απόφασης του οικείου **Νομάρχη** για την πιστοποίηση της κατάθεσης του μετοχικού κεφαλαίου
 - Αποστολή στο **Εθνικό Τυπογραφείο**
- Παραλαβή ΦΕΚ

4. Πρακτικό Γ.Σ.
Εκδίδεται από την εταιρεία
5. Πρακτικό εκλογής Δ.Σ.
Εκδίδεται από την εταιρεία
6. Πρακτικό Δ.Σ. για την συγκρότηση σε σώμα
Εκδίδεται από την εταιρεία
7. Πρακτικό Δ.Σ. για την νόμιμη εκπροσώπηση
Εκδίδεται από την εταιρεία

Αφού συγκεντρωθούν τα παραπάνω δικαιολογητικά, κατατίθενται στην ΔΟΥ και αυτή με την σειρά της εκδίδει στην Επιχείρηση **ΑΦΜ** και **Βεβαίωση Έναρξης Επαγγέλματος**, ενώ παράλληλα ο λογιστής θεωρεί τα απαραίτητα **Βιβλία και Στοιχεία**.

Η υλική υπόσταση

Η αμέσως επόμενη πρωτοβουλία της εταιρείας αφορά στην απόκτηση υλικής υπόστασης, μέσω της οποίας θα καταστεί δυνατή η έναρξη της παραγωγικής και εμπορικής δραστηριότητας, δηλαδή της επιχειρηματικής δράσης, που είναι και ο στόχος για την δημιουργία της, ο αυτοσκοπός της, η εντελέχειά της.

Για μια εταιρεία που επιλέγει την νομική υπόσταση και κατ' επέκταση τις διαδικασίες και τις νομικές δεσμεύσεις που ήδη περιγράψαμε, η **μακροβιότητα** αποτελεί στοιχείο εκ των ων ουκ άνευ. Δεν είναι δυνατόν οι εταίροι που υποβάλλονται σε μία τόσο σοβαρή διαδικασία, αλλά και δαπάνη για την σύσταση της εταιρείας τους, να μην προσδοκούν μακρά διάρκεια ζωής, η οποία εν προκειμένου στην πλειονότητα των ανωνύμων εταιρειών προβλέπεται στο καταστατικό τους να είναι τουλάχιστον εκατό χρόνια. Επειδή όμως η μακροβιότητα δεν είναι συνάρτηση διοικητικών μέτρων, αλλά μεθόδων βιώσιμης ανάπτυξης που θα υιοθετήσει η επιχείρηση, αντιλαμβανόμαστε ότι η εταιρεία έχει ανάγκη από την δημιουργία ενός σοβαρού, υλοποιήσιμου και αποτελεσματικού για τις ανάγκες της εταιρείας επενδυτικού σχεδίου, το οποίο να περιορίζεται από τους βασικούς καταστατικούς σκοπούς της εταιρείας και να περιγράφει τόσο τον **στρατηγικό της σκοπό**, όσο και τους επί μέρους **επιχειρησιακούς-αντικειμενικούς στόχους**.

Υιοθετώντας την παραπάνω «βιοθεωρία» η εταιρεία μπορεί να ξεκινήσει την δημιουργική της πορεία και την εν γένει ζωή της βασιζόμενη στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην διοίκηση με στόχους, χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την ποιοτική διοίκηση και μακροπρόθεσμα την επιτυχία τόσο στους επί μέρους στόχους, όσο και στον σκοπό της ύπαρξής της.

Το επενδυτικό σχέδιο μιας βιομηχανικής και εμπορικής επιχείρησης έχει ήδη περιγραφεί grosso modo στο καταστατικό της, με τον προσδιορισμό των σκοπών για τους οποίους ιδρύθηκε. Όμως αυτό δεν επαρκεί σε καμία περίπτωση, διότι οι βιομηχανικές-παραγωγικές μονάδες για να λειτουργήσουν χρειάζονται **υποδομές** και για να εμπορευθούν τα προϊόντα τους χρειάζονται και υποδομές και **υπηρεσίες**, καθώς και ένα προσεκτικά μελετημένο και σχεδιασμένο πρόγραμμα **marketing**.

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι, από την συγκρότηση της νομικής και της οικονομικής υπόστασης της ανώνυμης εταιρείας μέχρι την έναρξη της λειτουργίας της, παρεμβάλλεται ένα εξαιρετικά σοβαρό στάδιο περιγραφής και ανάλυσης των δράσεων που θα αναπτύξει ως παραγωγική και εμπορική μονάδα, και οι οποίες για να πραγματοποιηθούν απαιτούν έναν αυστηρό, μακροπρόθεσμο, επιμερισμένο σε στόχους **στρατηγικό προγραμματισμό**, καθώς επίσης και τον **σχεδιασμό, την περιγραφή και την τεχνική μελέτη των υποδομών και των εξοπλισμών**, συνοδευόμενα από το απαραίτητο **οργανόγραμμα της επιχείρησης**, όπου με σαφήνεια θα περιγράφονται οι τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας με τις αναγκαίες **θέσεις εργασίας**, με την περιγραφή των **αρμοδιοτήτων κάθε θέσης**, με την περιγραφή των **ιεραρχικών σχέσεων ανάμεσα στα επίπεδα διοίκησης** της επιχείρησης και τέλος με τον καθορισμό του **χρονοδιαγράμματος** υλοποίησής του, σε συνδυασμό με τους **δείκτες** που θα καθιστούν **μετρήσιμη την πρόοδο** του σχεδιασμού και της δράσης και θα συμβάλλουν στην **αξιολόγηση** των σταδίων της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η παραπάνω εργασία, όπως είναι προφανές, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από τους επενδυτές, παρά μόνον στην περίπτωση που στο πρόσωπό τους συγκεντρώνονται και διάφορες τεχνοκρατικές ιδιότητες, όπως αυτές του οικονομολόγου, του μηχανικού, του μηχανολόγου, του ειδικού στα θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, του ειδικού στα θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας, του λογιστή. Κατά συνέπεια επιβάλλεται για την δημιουργία και μόνον του επενδυτικού σχεδίου η **αναζήτηση εξωτερικών συνεργατών**, ώστε με την εξειδίκευσή τους κάτω από την εποπτεία και την επαγγελματική εμπειρία της διοίκησης της εταιρείας, να καταστρωθεί το επενδυτικό σχέδιο με τα χαρακτηριστικά που περιγράψαμε προηγουμένως.

Αυτός ο σχεδιασμός που θα προβλέπει τις υποδομές, την λειτουργία και τα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης και της εταιρείας, θα πρέπει να μεταφερθεί **από το χαρτί στην πραγματικότητα** με την δημιουργία των **υποδομών και των εξοπλισμών** και την έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας μέσω των αναγκαίων **αδειοδοτήσεων**, των οποίων θεματοφύλακες με αποφασιστικές αρμοδιότητες ελέγχου και έκδοσης είναι και πάλι οι θεσμοί και τα όργανα της κρατικής διοίκησης, όπως αυτά εκφράζονται δια των **δημοσίων υπηρεσιών**. Επομένως μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού, η εταιρεία έρχεται και πάλι σε επαφή με τις δημόσιες υπηρεσίες προκειμένου να λάβει τις απαραίτητες σε κάθε περίπτωση αδειοδοτήσεις, οι οποίες θα της επιτρέψουν να αποκτήσει υλική και άρα παραγωγική υπόσταση, που αποτελεί προϋπόθεση για την παραπέρα εμπορική της λειτουργία και την αποκόμιση του προσδοκώμενου κέρδους.

Οι ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στην συγκεκριμένη φάση προκειμένου η εταιρεία να υλοποιήσει το επιχειρηματικό-επενδυτικό της σχέδιο, αποσκοπούν στο να της προσδώσουν υλική υπόσταση μέσω των υποδομών και των εξοπλισμών και να της διασφαλίσουν την νομιμότητα στην λειτουργία μέσω των αδειοδοτήσεων. Ο στόχος επομένως στην παρούσα φάση είναι η πραγματοποίηση των ενδεδειγμένων βημάτων-δράσεων που θα επιτρέψουν την ανοικοδόμηση των κτιριακών εγκαταστάσεων, την εγκατάσταση του αναγκαίου μηχανολογικού εξοπλισμού και την επιτυχή έκδοση των αναγκαίων αδειοδοτήσεων. Επομένως πρώτιστη μέριμνα είναι η αναγνώρισή της και ως **υλική υπόσταση**, και κυρίως ως **οικοδομική και μηχανολογική εγκατάσταση** βιομηχανικών, διοικητικών και αποθηκευτικών χώρων. Για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης δράσης απαιτούνται με σειρά προτεραιότητας ο παρακάτω περιγραφόμενες ενέργειες:

Έκδοση οικοδομικής άδειας

Η έκδοση της οικοδομικής άδειας προϋποθέτει τις παρακάτω ενέργειες:

Αγορά οικοπέδου.

Εκπόνηση μελετών αρχιτεκτονικών, στατικών, ηλεκτρομηχανολογικών.

Έκδοση οικοδομικής άδειας.

Για την έκδοσή της απαιτούνται:

*** Άδεια εγκατάστασης από την Δ/ση Βιομηχανίας.**

Για την έκδοσή της απαιτούνται:

- Σχέδια μηχανολόγου εις τριπλούν
- Επικυρωμένο καταστατικό
- ΦΕΚ με μεταβολές
- ΦΕΚ νόμιμης εκπροσώπησης
- Τιμολόγιο μελετητού
- Κοστολόγιο μηχανολογικού εξοπλισμού
- Παράβολα

*** Άδεια εγκατάστασης από την Δ/ση Κλασικών αρχαιοτήτων.**

Για την έκδοσή της απαιτούνται:

- Αίτηση προς την υπηρεσία
- Αυτοψία αρχαιολόγου αν οι χάρτες δείχνουν ευρήματα
- Απόφαση προϊσταμένου

*** Άδεια εγκατάστασης από την Δ/ση Βυζαντινών αρχαιοτήτων.**

Για την έκδοσή της απαιτούνται:

- Αίτηση προς την υπηρεσία
- Αυτοψία αρχαιολόγου αν οι χάρτες δείχνουν ευρήματα
- Απόφαση προϊσταμένου

*** Έγκριση περιβαλλοντικών όρων από την Δ/ση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας.**

Για την έγκριση των περιβαλλοντικών όρων απαιτούνται:

- Μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Απόφαση εφορίας κλασικών αρχαιοτήτων
- Απόφαση εφορίας Βυζαντινών αρχαιοτήτων
- Γνωμοδότηση διυπηρεσιακού οργάνου στο οποίο εμπλέκονται
- η Δ/ση Γεωργίας εφ' όσον πρόκειται για βιομηχανία τροφίμων,
- η Δ/ση Υγείας
- η Δ/ση Περιβάλλοντος
- η Δ/ση Βιομηχανίας
- η Δ/ση Πολεοδομίας

*** Έγκριση μελέτης πυροπροστασίας από την αρμόδια Πυροσβεστική υπηρεσία.**

Για την έκδοσή της απαιτούνται:

- Σχέδια κατόψεων και τομών εις τριπλούν
- Μελέτη πυροπροστασίας

- ΦΕΚ καταστατικού
- ΦΕΚ νομίμου εκπροσώπησης
- Παράβολα
- Αυτοψία της υπηρεσίας
- Έκδοση απόφασης έγκρισης της μελέτης

*** Βεβαίωση από το ΙΚΑ για την αγορά των προβλεπόμενων ενσήμων**

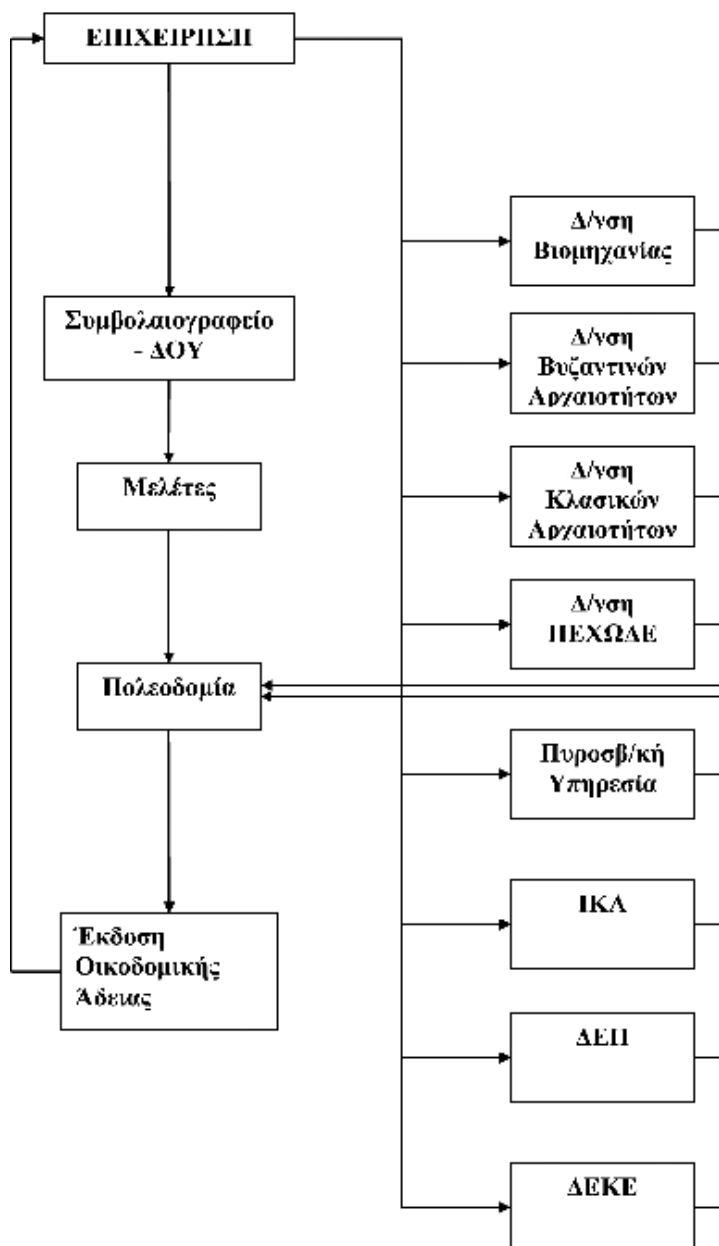
*** Βεβαίωση από ΔΕΗ για την δυνατότητα ηλεκτροδότησης της εγκατάστασης**

*** Βεβαίωση από την ΔΕΚΕ για την δυνατότητα έγκρισης κυκλοφοριακού κόμβου**

Όταν ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία, μπορούν να ξεκινήσουν οι εργασίες ανοικοδόμησης και εγκατάστασης.

Διάγραμμα ροής

Διαγραμματικά οι κινήσεις της επιχείρησης για την έκδοση της οικοδομικής της άδειας, μπορεί να παρουσιαστεί ως εξής:



Έκδοση άδειας λειτουργίας

Η τελευταία κίνηση για την ολοκλήρωση του κύκλου και την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, είναι η έκδοση της Άδειας Λειτουργίας της επιχείρησης. Για να εκδοθεί η άδεια λειτουργίας απαιτούνται:

8. **Αίτηση για την αδειοδότηση προς την Δ/νση Βιομηχανίας**, η οποία θα συνοδεύεται από τα ακόλουθα δικαιολογητικά:

- Οικοδομική άδεια
- Έγκριση περιβαλλοντικών όρων
- Σχέδια μηχανολογικής εγκατάστασης
- Επικυρωμένο αντίγραφο καταστατικού
- Παράβολα
- **Οριστική άδεια διάθεσης αποβλήτων από την Δ/νση Υγείας.**

Για την έκδοσή της απαιτούνται:

1. Αίτηση προς την Δ/νση Υγείας για την έκδοση της άδειας
2. Υποβολή απόφασης έγκρισης μελέτης περιβαλλοντικών επιπτώσεων
3. Υποβολή αρχιτεκτονικών σχεδίων
4. Υποβολή μηχανολογικών σχεδίων
5. Αυτοψία του αρμοδίου υπαλλήλου
6. Έκδοση της άδειας

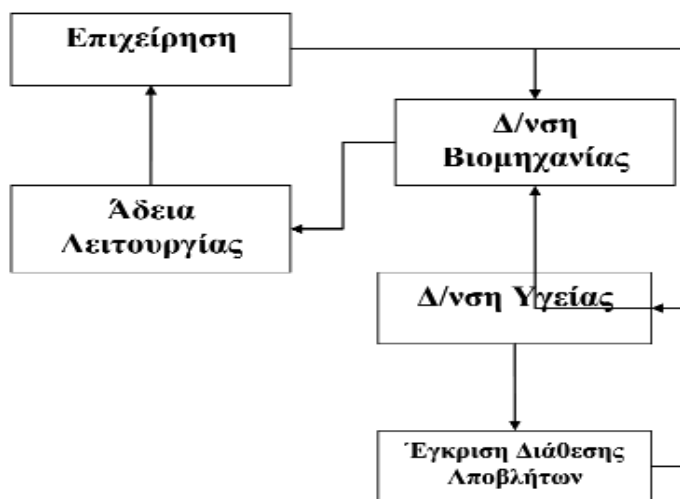
- **Βεβαίωση έναρξης επαγγέλματος από ΔΟ.Υ.**

Για την έκδοσή της απαιτούνται:

1. Αίτηση προς την αρμόδια Δ.Ο.Υ/

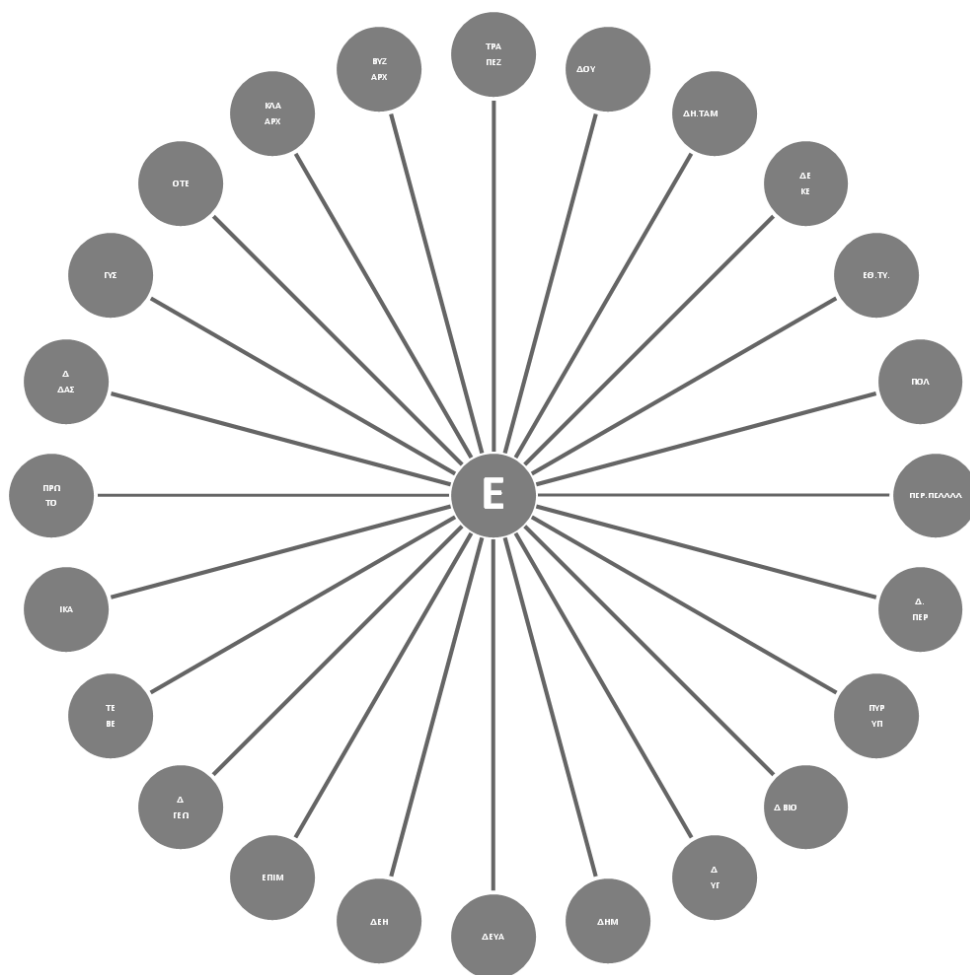
Διάγραμμα ροής

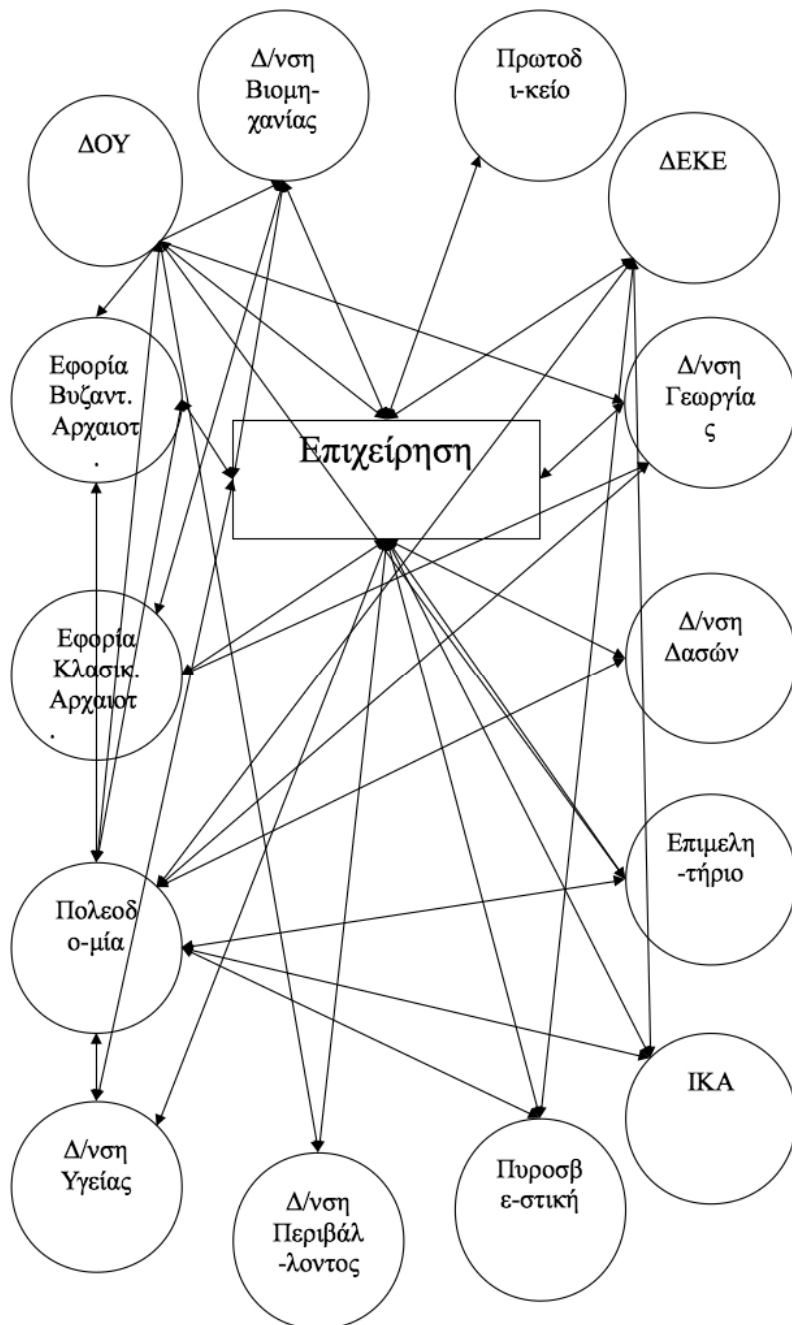
Διαγραμματικά η έκδοση άδειας λειτουργίας θα μπορούσε να παρασταθεί ως εξής:



Διάγραμμα απεικόνισης σχέσεων Επιχείρησης Υπηρεσιών

Για να φθάσει ως εδώ η επιχείρηση ας δούμε με την μορφή σχεδιαγράμματος, την σχέση της με τις δημόσιες υπηρεσίες:



Διάγραμμα αλληλεξέρησης Υπηρεσιών αδειοδότησης

Απαιτήσεις ποιοτικού εξοπλισμού επιχειρήσεων που τις καθιστά ανταγωνιστικές

Όλες οι ενέργειες που περιγράφηκαν παραπάνω επιτρέπουν πλέον στην εταιρεία να ξεκινήσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα και να λειτουργήσει σαν παραγωγική και εμπορική μονάδα. Όμως οι «περιπέτειες» της γραφειοκρατίας δεν σταματούν εδώ, εφ' όσον η επιχείρηση οφείλει κατά την παραγωγική πλέον διαδικασία να υιοθετήσει προδιαγραφές και πρότυπα, τα οποία περιγράφονται στην νομοθεσία που διέπει την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος, το οποίο παράγει η επιχείρηση. Συγκεκριμένα πρέπει να προχωρήσει σε υιοθέτηση κωδικών επικοινωνίας και συναλλαγών, τους οποίους ακολουθεί το διεθνές εμπόριο, σε υιοθέτηση προτύπων διασφάλισης ποιότητας, σε προσαρμογή σε κανόνες οικονομικής διαχείρισης, τους οποίους επιβάλλει η νομοθεσία. Επομένως, πέραν των όσων περιγράφηκαν προκειμένου να αποκτηθεί η ικανότητα παραγωγικής λειτουργίας, επιβάλλεται η επιδίωξη και όλων των χαρακτηριστικών της ποιοτικής λειτουργίας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

* Η επιχείρηση οφείλει να υιοθετήσει το σύστημα της διεθνούς γραμμικής σήμανσης (barcodes) για τα προϊόντα της, με βάση την οποία θα μπορεί να λειτουργήσει σε οποιοδήποτε σημείο πώλησης, αφού με τον γραμμικό κώδικα επιτυγχάνεται:

- Η τακτοποίηση και κωδικοποίηση των προϊόντων διευκολύνοντας τόσο το χονδρικό όσο και το λιανικό εμπόριο στην επισήμανση των προϊόντων και στην κοστολόγηση.
- Η επιτάχυνση της διαδικασίας αποθήκευσης και κοστολόγησης στην ίδια την εταιρεία
- Ο εύκολος εντοπισμός των προβληματικών προϊόντων

* Η επιχείρηση οφείλει να προχωρήσει:

- στην υιοθέτηση συστήματος ISO 9001:2000 προκειμένου να εγγυηθεί την διαχειριστική της ικανότητα προς τους πελάτες της, όπως και
- συστήματος ISO 22000:2005, σε περίπτωση που είναι εταιρεία παραγωγής διατροφικών προϊόντων προκειμένου να εγγυηθεί προς τους πελάτες της την ασφαλή και ελέγξιμη διαδικασία παραγωγής.

Και τα δύο συστήματα διασφάλισης ποιότητας αποτελούν προϋποθέσεις και για την κατάκτηση μιας πιο ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στο διεθνές, αλλά και στο εγχώριο εμπόριο, εφ' όσον σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως π.χ. στους διαγωνισμούς για τις προμήθειες του δημοσίου, οι παραπάνω πιστοποιήσεις αποτελούν όρο της διακήρυξης και δεν μπορεί να λάβει μέρος σε αυτές όποιος δεν παρέχει τις παραπάνω διασφαλίσεις.

* Η επιχείρηση οφείλει επίσης να υιοθετήσει πρακτικές διαχείρισης μέσω υπολογιστών και λογισμικού που επιτρέπει:

- τον ανά πάσα στιγμή έλεγχο των αποθηκών της σε προϊόν στοκ,
- την διαμόρφωση των κοστολογίων της, προκειμένου να μπορεί να προλαμβάνει τις μεταβολές που επιχειρούν οι προμηθευτές της
- τον ανά πάσα στιγμή έλεγχο της ρευστότητάς της με την παρακολούθηση των οφειλών των πελατών της

Οι παραπάνω περιγραφείσες ενέργειες δεν υαγορεύονται από τον νόμο περί λειτουργίας των ανωνύμων εταιρειών και δεν αποτελούν υποχρέωση της επιχείρησης. Απο-

τελούν όμως μέρος του νόμου της αγοράς και καθίστανται συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που τις διαθέτουν.

Από την άλλη πλευρά βέβαια με έμμεσες νομοθετικές ρυθμίσεις η πολιτεία επιβάλλει ουσιαστικά την υιοθέτηση αυτών των ποιοτικών χαρακτηριστικών παρέχοντας διαφόρων μορφών κίνητρα για την υιοθέτησή τους, όπως:

- επενδυτικά κίνητρα, εφ' όσον χρηματοδοτεί μέρος του κόστους εγκατάστασης αυτών των προγραμμάτων
- φοροαπαλλαγές, εφ' όσον παρέχει την δυνατότητα επιστροφής του ΦΠΑ από δαπάνες για την υιοθέτηση των εν λόγω δράσεων
- καθιστά την ύπαρξη των εν λόγω πιστοποιήσεων υποχρεωτική σε διαγωνισμούς προμήθειας προϊόντων από φορείς του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα
- Παρέχει υψηλότερη βαθμολογία στις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει τέτοιου είδους πιστοποιήσεις, όταν αξιολογούνται για την ένταξή τους σε κοινοτικά προγράμματα
- Δημιουργεί κρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς για την διενέργεια ποιοτικών ελέγχων και επιβάλλει αυστηρά πρόστιμα στους παραβάτες της ποιότητας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για βιομηχανίες τροφίμων. Στους ελέγχους αυτούς μπορούν να ανταπεξέλθουν μόνον επιχειρήσεις που έχουν εγκατεστημένα και λειτουργούν συστήματα εσωτερικών ποιοτικών ελέγχων και ποιοτικής διαχείρισης, όπως τα προαναφερθέντα.

Επομένως διαφαίνεται από τα ανωτέρω ότι οι επιχειρήσεις σε κάθε βήμα τους, είτε αυτό είναι συστατικό, είτε είναι βελτιωτικό της λειτουργίας τους, είναι εξαρτημένες από θεσμούς και όργανα της κρατικής διοίκησης, από δημόσιες υπηρεσίες που έχουν μία πλειάδα αποφασιστικών αρμοδιοτήτων ελεγκτικών, αδειοδοτικών, προσανατολιστικών σε συγκεκριμένες δημόσιες πολιτικές, αρμοδιοτήτων που ασκούν με προληπτικές και κατασταλτικές μεθόδους.

Η έμμεση δε αυτή εξάρτηση διαπιστώνεται ευκολότερα εάν κατανοήσουμε ότι όλοι οι ιδιωτικοί ή δημόσιοι φορείς που είναι εντεταλμένοι, ή αλλιώς διαπιστευμένοι, να παρέχουν στις επιχειρήσεις τις παραπάνω ποιοτικές πιστοποιήσεις και διακρίσεις, είναι αδειοδοτημένοι κατά έναν ανάλογο τρόπο από αρμόδιες προς τούτο υπηρεσίες του δημοσίου. Ο ίδιος ο δημόσιος τομέας δε, με άλλα όργανά του φτιάχνει τις προδιαγραφές τις οποίες πρέπει να πληρούν όλοι οι διαπιστευμένοι με δικαίωμα πιστοποίησης φορείς καθώς και όλοι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί. Διαμορφώνει δηλαδή εν κατακλείδι η πολιτεία και άλλους μηχανισμούς, υποστηρικτικούς προς την λειτουργία και βελτίωση των επιχειρήσεων, που κινούνται μεν στην σφαίρα του ιδιωτικού τομέα, ελέγχονται όμως απολύτως ως προς την λειτουργία και αδειοδότησή τους από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Μετά τα παραπάνω, θα μπορούσε κανείς εύλογα να διατυπώσει το ερώτημα, πόσος και ποιος ακριβώς είναι ο ιδιωτικός τομέας της επιχειρηματικότητας στην επικράτεια;

Προτεινόμενες βελτιώσεις του συντήματος

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις τεχνολογικές εξελίξεις της εποχής, θα πρέπει να δούμε την προτεινόμενη μετεξέλιξη των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης, κάτω από το πρίσμα μιας σύγχρονης διαδικασίας, η οποία θα διακρίνεται από προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα, και θα επιτρέπει στον πολίτη:

- * Να εξυπηρετηθεί γρήγορα
- * Να εξυπηρετηθεί από απόσταση
- * Να εξυπηρετηθεί με διαφάνεια

Αν, λοιπόν, η δημόσια διοίκηση επιθυμεί να συμβάλλει στην περιφερειακή ανάπτυξη και να τονώσει το επενδυτικό ενδιαφέρον, πρέπει να προσαρμοσθεί στην κοινωνία της Πληροφορίας και να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

1. Θα πρέπει να αποφασισθεί ποια νομιμοποιητικά στοιχεία θα πρέπει να περιλαμβάνει ο φάκελος μιας επιχείρησης για να μπορεί η διοίκηση να την ελέγχει και να την υποστηρίζει σε βάθος χρόνου.
2. Θα πρέπει να γίνεται η συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών προκειμένου ο φάκελος αυτός να χτίζεται αυτομάτως με την έκδοση κάθε αναγκαίου παραστατικού.
3. Θα πρέπει να τροφοδοτείται η κάθε υπηρεσία με τα αναγκαία έγγραφα για την υποστήριξη ή για τον έλεγχο της επιχείρησης προκειμένου να προχωρά στην έκδοση των εγγράφων αρμοδιότητάς της εκ των ενόντων.
4. Θα πρέπει η κάθε Δημόσια Υπηρεσία, όπως και η επιχείρηση να έχουν άμεση πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για την ταχεία ανταπόκριση .

Αναγκαία νομιμοποιητικά παραστατικά

- * ΚΩΔΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ
- * ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ

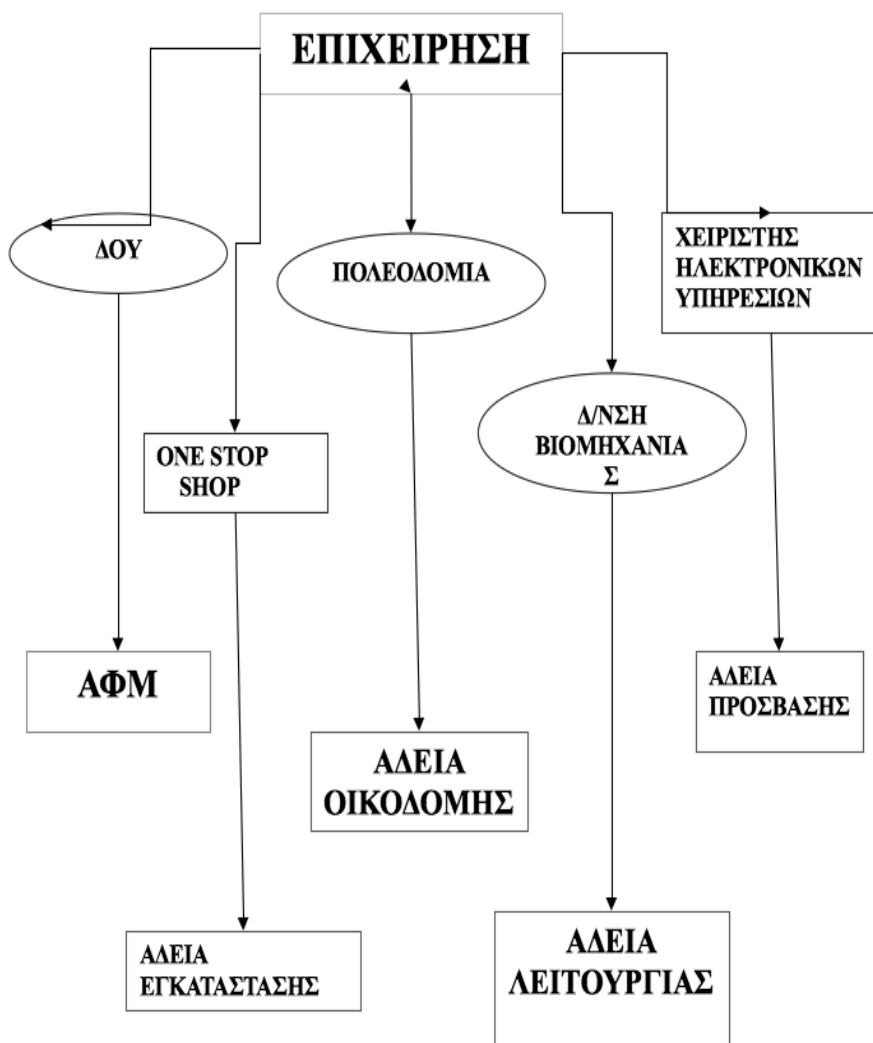
Οι αναγκαίες άδειες που πρέπει να διαθέτει μια ανώνυμη εταιρεία για να λειτουργήσει , θα πρέπει να είναι :

- πιστοποίηση της διαχειριστικής της επάρκειας,
- άδεια εγκατάστασης
- άδεια οικοδομής
- άδεια λειτουργίας
- άδεια εισόδου στο ηλεκτρονικό σύστημα επικοινωνίας με τις δημόσιες υπηρεσίες

Διάγραμμα ροής αναγκαίων παραστατικών

Έτσι διαγραμματικά μπορούμε να παρουσιάσουμε τις παραπάνω κινήσεις ως εξής:

1. Νομιμοποιητικά Στοιχεία Επιχείρησης



Η ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΛΥΣΗ

Η καινοτομία

Όλη η ανάλυση που προηγήθηκε σε συνδυασμό με την διερεύνηση των τάσεων και των ευκαιριών της εποχής μας και της συμμετοχής μας σε υπερεθνικούς οργανισμούς, μας επιτρέπει αβίαστα να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων στην διαχείριση και καταπολέμηση της γραφειοκρατίας σε όλες τις εκφάνσεις και ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αποτελεί πλέον μονόδρομο για την χώρα μας.

Οι χρηματοδοτικές ευκαιρίες που παρέχονται σήμερα μέσω της Δ΄ Προγραμματικής Περιόδου αποτελούν την χρυσή ευκαιρία για την ανάπτυξη μοντέλων διακυβέρνησης με την χρήση της Πληροφορικής και για την έξοδο του πληθυσμού από τον ηλεκτρονικό αναλφabetισμό.

Η πρόταση

Όπως διεξοδικά αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια η ολοκλήρωση της δημιουργίας-σύστασης και λειτουργίας μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται, όταν ολοκληρωθεί όλη η κοπιαστική διαδικασία απόκτησης των νομιμοποιητικών εγγράφων που ήδη περιγράψαμε. Το κάθε ένα από αυτά για να εκδοθεί χρειάζονται οι κινήσεις που έχουμε ήδη αναλύσει.

Κατά την διαδικασία απόκτησης των αναγκαίων παραστατικών διαπιστώσαμε ότι:

Οι επισκέψεις στις δημόσιες υπηρεσίες σημαίνουν μεγάλη απώλεια εργάσιμου χρόνου. Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις παραδίδουμε πολλές φορές τα ίδια στοιχεία προκειμένου η κάθε υπηρεσία να εκδώσει τις περαιτέρω αδειοδοτήσεις.

Υπάρχουν επικαλύψεις και αλληπάλληλες επαναλήψεις

Υπάρχουν απώλειες εγγράφων, φακέλων, αρχείων κλπ

Υπάρχει ο περιορισμός του ωραρίου εργασίας για τις συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες.

Όλα τα παραπάνω είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν σε πολύ μεγάλο βαθμό, εάν εφαρμόσουμε μοντέλο συναλλαγών των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες που να στηρίζεται στην ύπαρξη του **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΦΑΚΕΛΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**.

Ηλεκτρονικός φάκελος της επιχείρησης

Με τον όρο «ηλεκτρονικός φάκελος της επιχείρησης» θα εννοούμε ένα πλήρες ηλεκτρονικό αρχείο στο οποίο θα υπάρχουν όλα τα στοιχεία της επιχείρησης που ενδιαφέρουν τις δημόσιες υπηρεσίες και τους είναι απαραίτητα προκειμένου να εκδώσουν τις άδειες, τις πιστοποιήσεις, τις βεβαιώσεις και ο,τιδήποτε άλλο αφορά στην επιχείρηση και είναι αναγκαίο για την λειτουργία της .

Οι δημόσιες υπηρεσίες θα έχουν την δυνατότητα πρόσβασης στον ηλεκτρονικό φάκελο με τρόπο που να τους επιτρέπει να εναποθέτουν εκεί κάθε καινούργια έκδοση που πραγματοποιούν και ενδιαφέρει την επιχείρηση, αλλά και να βρίσκουν στοιχεία και εκδόσεις που προέρχονται από άλλες υπηρεσίες ή από την επιχείρηση και τα οποία τους είναι απαραίτητα για να προχωρήσουν στην πάρα πέρα εργασία τους..

Πρόσβαση στον ηλεκτρονικό φάκελο θα έχει και η ίδια η επιχείρηση προκειμένου να μπορεί να προμηθεύεται στοιχεία που της είναι απαραίτητα για τις περαιτέρω συναλλαγές της.

Ο ηλεκτρονικός φάκελος μπορεί να αποτελέσει τον ηλεκτρονικό καθρέπτη της επιχείρησης, δεδομένου ότι μπορεί να αναδείξει τις ελλείψεις και κατ' επέκταση την παράνομη ή παράτυπη λειτουργία της επιχείρησης.

Με την ίδια λογική και η επιχείρηση θα μπορεί ελέγχοντας τον ηλεκτρονικό της φάκελο να διαπιστώνει την ανάγκη πραγματοποίησης κάποιων νέων ενεργειών ή πιθανές παραλείψεις εκ μέρους της δημόσιας διοίκησης.

Η πρόσβαση στον ηλεκτρονικό φάκελο πρέπει να έχει διαβάθμιση, προκειμένου να μην υπάρχει δυνατότητα αλλοίωσης ή καταστροφής των στοιχείων που εμπεριέχονται σε αυτόν. Γι' αυτό πρέπει να υπάρχει υπεύθυνος διαχειριστής του συστήματος του ηλεκτρονικού φακέλου, ο οποίος να έχει και την αρμοδιότητα ιεράρχησης των αδειών πρόσβασης στον ηλεκτρονικό φάκελο.

Ο χειριστής του ηλεκτρονικού φακέλου θα πρέπει παράλληλα με την διαβάθμιση-ιεράρχηση των αδειών πρόσβασης στον ηλεκτρονικό φάκελο, να προσδιοριστούν και οι δυνατές λειτουργίες κάθε βαθμίδος, δηλαδή κάποιος πρέπει να έχουν δικαίωμα μόνον να διαβάζουν τα έγγραφα του φακέλου, άλλοι μπορούν να έχουν δικαίωμα και για διάβασμα και για μερικές αλλαγές (π.χ. αλλαγή διεύθυνσης της εταιρείας κλπ), ενώ τέλος την ευθύνη για αλλαγές καθοριστικές για την νομιμότητα της εταιρείας έχει δικαίωμα να πραγματοποιήσει μόνον ο χειριστής του συστήματος.

Η πρόσβαση στον ηλεκτρονικό φάκελο θα γίνεται με την χρήση κωδικού πρόσβασης διαφορετικού για κάθε χρήστη και για κάθε βαθμίδα πρόσβασης.

Ψηφιακή υπογραφή

Ένα από τα προβλήματα που πρέπει να ρυθμιστούν νομοθετικά προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει ο ηλεκτρονικός φάκελος της επιχείρησης είναι η θεσμοθέτηση της ψηφιακής υπογραφής. Πρόκειται για την ύπαρξη κωδικού δια του οποίου πιστοποιείται η ταυτότητα του φυσικού προσώπου που έχει την ευθύνη του εγγράφου που φέρει το όνομά του.

Στην οικονομική ζωή και της Ελλάδας σήμερα η ψηφιακή υπογραφή χρησιμοποιείται από διάφορους οργανισμούς που πραγματοποιούν οικονομικές συναλλαγές εξ αποστάσεως, όπως είναι οι Τράπεζες με το win banking και το Χρηματιστήριο.

Η αναγκαιότητα διαχείρισης των ψηφιακών υπογραφών οδήγησε στην δημιουργία εταιρειών που αποτελούν δημόσια κλειδιά, παρέχουν τις υπηρεσίες τους με την διαδικασία του outsourcing και αρμοδιότητά τους είναι η διαχείριση των ψηφιακών υπογραφών (αλλαγές, προσθήκες, διαβαθμίσεις κλπ) αφού προηγουμένως έχουν λάβει την αναγκαία πιστοποίηση από το ελληνικό δημόσιο.

Το χτίσιμο του ηλεκτρονικού φακέλου

Το χτίσιμο του ηλεκτρονικού φακέλου της επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με απλό τρόπο, αρκεί να υπάρχει συνέργεια των δημοσίων υπηρεσιών και διασφάλιση της πρόσβασης και του εμπλουτισμού του φακέλου.

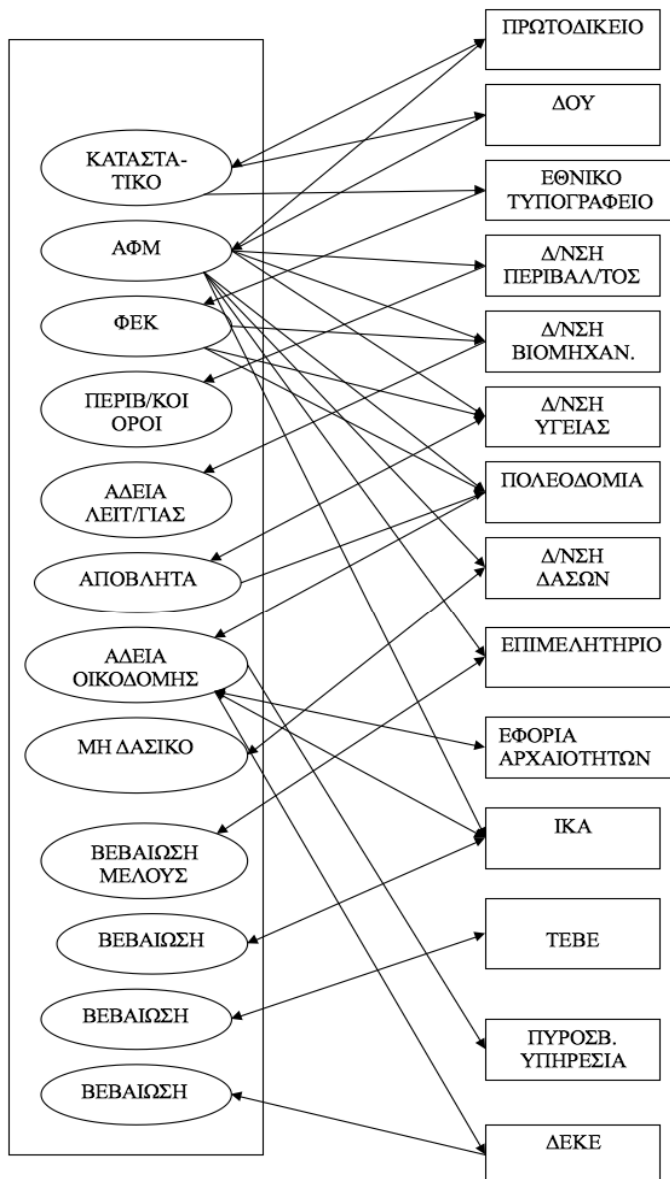
Το περιεχόμενο του ηλεκτρονικού φακέλου θα πρέπει να αποτελείται από:

- * Το καταστατικό της εταιρείας
- * Το ΑΦΜ της εταιρείας

- * Την άδεια εγκατάστασης της εταιρείας
- * Την πολεοδομική άδεια της εταιρείας
- * Την άδεια πρόσβασης στον ηλεκτρονικό φάκελο
- * Τις αναγκαίες βεβαιώσεις από :
 - ΙΚΑ
 - ΟΑΕ
 - Επιμελητήριο
 - Ασφαλιστικούς οργανισμούς
 - Επιθεώρηση εργασίας
- * Τις απαραίτητες αδειοδοτήσεις, όπως:
 - Έγκριση περιβαλλοντικών όρων
 - Άδεια διάθεσης αποβλήτων
 - Πιστοποιητικά υγείας εργαζομένων
 - Πιστοποιητικό ISO 9001:2000
 - Πιστοποιητικό ISO 22000:2005- HACCP
 - Βεβαιώσεις των ποιοτικών χαρακτηριστικών των πρώτων υλών
 - Πιστοποιητικό πυρασφάλει

Διάγραμμα ηλεκτρονικού φακέλου και ηλεκτρονική συνεργασία Δημοσίων Υπηρεσιών

Η μορφή που μπορεί να έχει ο ηλεκτρονικός φάκελος καθώς και η διεργασία ηλεκτρονικής συναλλαγής προκειμένου να χτιστεί ο ηλεκτρονικός φάκελος μιας επιχείρησης, είναι η ακόλουθη:

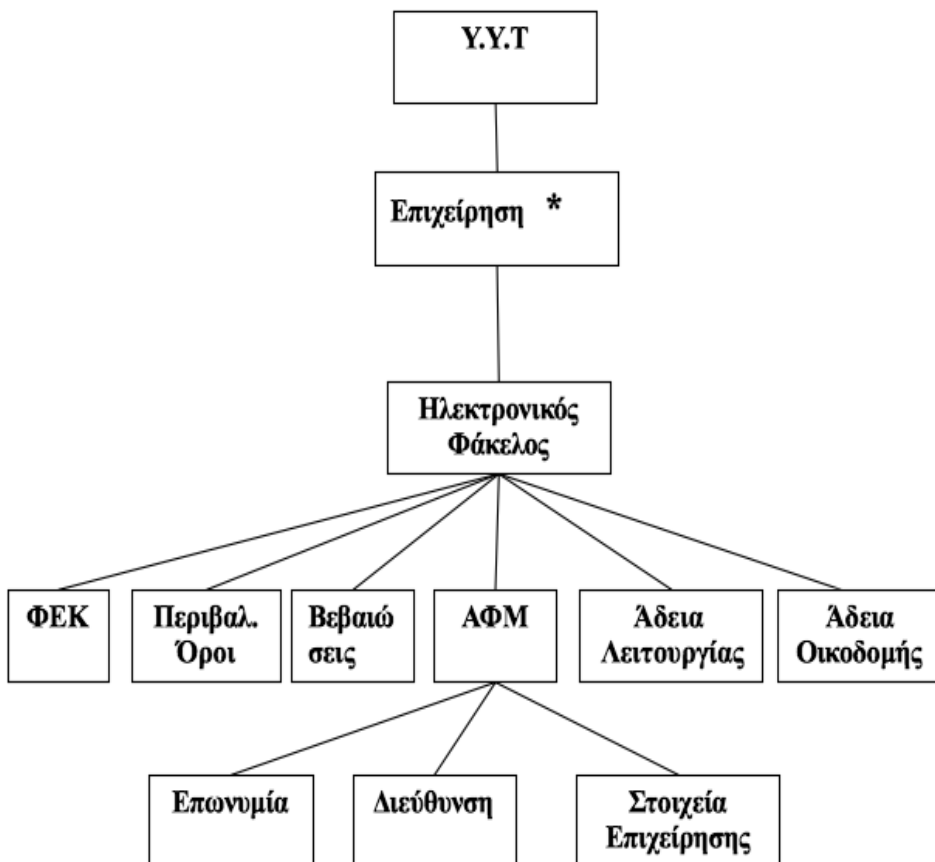


Υπηρεσία υποδοχής και τροφοδότησης

Η εποπτεία αυτού του φακέλου της επιχείρησης θα γίνεται από τον χειριστή του συστήματος, ο οποίος και θα έχει την απόλυτη πρόσβαση στον ηλεκτρονικό φάκελο. Θα μπορούσαμε επομένως να εμφανίσουμε τον χειριστή του ηλεκτρονικού φακέλου ως μια υπηρεσία, την οποία μπορούμε να αποκαλούμε για λόγους διευκόλυνσεως, ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ.

Η υπηρεσία υποδοχής και τροφοδότησης (Υ.Υ.Τ) μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην απλοποίηση των διαδικασιών που περιγράψαμε. Η απλοποίηση αυτή μπορεί διαγραμματικά να παρουσιαστεί με την ακόλουθη μορφή:

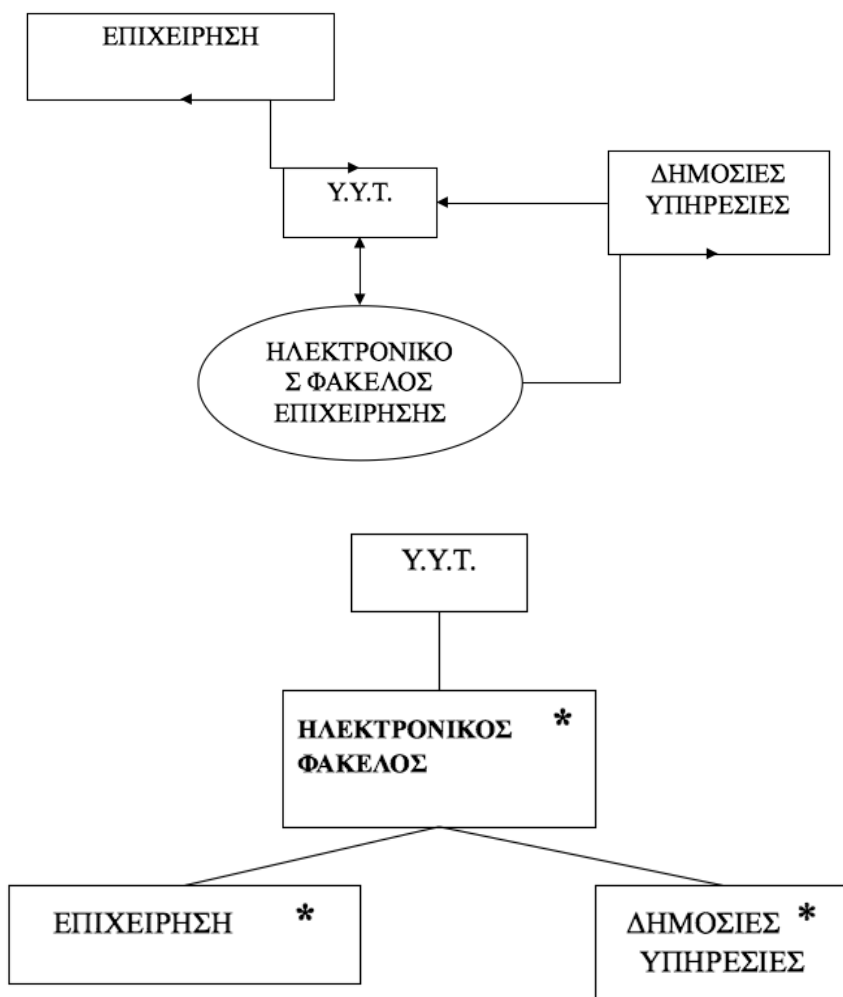
Υπηρεσία υποδοχής και τροφοδότησης του ηλεκτρονικού φακέλου της επιχείρησης



Υπηρεσία υποδοχής και τροφοδότησης (Υ.Υ.Τ.)

Αν λοιπόν, θεωρήσουμε ότι υπάρχει μια Υπηρεσία Υποδοχής και Τροφοδότησης η οποία υποδέχεται σε ηλεκτρονική μορφή όλα τα έγγραφα που αφορούν στην συγκεκριμένη επιχείρηση και που εκδίδονται από όλες τις υπηρεσίες, με τις οποίες εμπλέκεται η επιχείρηση, τότε η ίδια υπηρεσία μπορεί να λειτουργήσει και ως δεξαμενή άντλησης όλων των στοιχείων που χρειάζεται οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία για να εκδώσει οποιοδήποτε έγγραφο, χωρίς ο επενδυτής να μετακινηθεί από το γραφείο του. Η παραπάνω άποψη μπορεί να έχει την εξής διαγραμματική μορφή.

Υπηρεσία Υποδοχής και Τροφοδότησης



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την συστηματική μελέτη της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης σήμερα, αλλά και των δυνατοτήτων βελτίωσης που διαφαίνονται, μπορούμε να οδηγηθούμε στα παρακάτω συμπεράσματα:

Η Δημόσια Διοίκηση σήμερα αποτελεί σοβαρό ανασταλτικό παράγοντα για την επενδυτική δραστηριότητα και κατ' επέκταση για την περιφερειακή ανάπτυξη.

Ο τρόπος που αντιμετωπίζεται σήμερα ιδιαίτερα ο σοβαρός επενδυτής από την Δημόσια Διοίκηση τείνει να τον μετατρέψει περισσότερο σε γραφειοκράτη, παρά σε επενδυτή.

Τα περιθώρια βελτίωσης των παρερχομένων υπηρεσιών από την Δημόσια Διοίκηση προς τους επενδυτές είναι μεγάλα.

Η βελτίωση των παρερχομένων υπηρεσιών από τις Δημόσιες Υπηρεσίες προς τους επενδυτές πρέπει να προσαρμοστούν στην σύγχρονη τεχνολογία και στην Κοινωνία της Πληροφορίας.

Η προσαρμογή των Δημοσίων Υπηρεσιών στην Κοινωνία της Πληροφορίας μπορεί να προσελκύσει και επενδύσεις από το εξωτερικό σε τομείς όπου η Χώρα διαθέτει συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Με την προσαρμογή στην σύγχρονη τεχνολογία η Δημόσια Διοίκηση θα καταστεί περισσότερο αποτελεσματική στην άσκηση προληπτικού και κατασταλτικού ελέγχου.

Με την προσαρμογή στην σύγχρονη τεχνολογία η Δημόσια Διοίκηση θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν πόρους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

«Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης», Γ. Βασιλακόπουλος - Β. Χρυσικόπουλος, Εκδόσεις Σταμούλη.

Νομοθεσία σχετική με τις αδειοδοτήσεις των επιχειρήσεων

Οικονομική Μεγέθυνση, Π. Καλαϊτζιδάκης - Σ. Καλυβίτης, Εκδόσεις Κριτική.

Οικονομική Ανάπτυξη, Π. Ρέππας, Εκδ. Παπαζήση
Ειδικά Θέματα Χρηματοδοτική Διοικήσεως, Ι. Αποστολόπουλος, Εκδ. Σταμούλης

Εισαγωγή στην διαχείριση Τεχνολογικών Καινοτομιών, Γ. Σπαής, Εκδ. Κριτική

Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, Γ.Ι.Αυλωνίτης, Β.Μ.Σταθακόπουλος, Εκδ. Σταμούλης

Α. Μακρυνδημήτρης, Δημόσια Διοίκηση, Εκδ. Σάκουλα

Α. Heywood, Εισαγωγή στην Πολιτική, Εκδ. Πόλις

Γ. Αναστασόπουλος, Επιθεωρώντας Διεργασίες, Εκδ. Γκιούρδας

Κ. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Οικονομική Βιβλιοθήκη

J. Bank, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Γκιούρδας

Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, Εκδ. Γ. Μπένου

Ν. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Γ. Μπένου

J.D.Hunger, Th.L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδ. Κλειδάριθμος

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ:

www.mnec.gr

www.infosociety.gr

www.ependyseis.gr

www.ktp.gr

www.e-gif.gov.gr

www.gspa.gr

**ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ (ΑΜΚΟ):
ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙ-
ΚΟΥ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΚΟΠΕΥΤΙΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ
ΣΠΑΡΤΗΣ**

Κυριάκος Διαμαντάκος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Μη Κερδοσκοπικός Τομέας περιλαμβάνει οργανισμούς, σωματεία ή εταιρίες με κοινωνικό προσανατολισμό που σκοπό έχουν την παροχή δημόσιων αγαθών, όπως η υγεία, η παιδεία, η εργασία, την προστασία συγκεκριμένων πληθυσμιακών ομάδων και γενικότερα την ικανοποίηση μιας πλεονάζουσας ζήτησης την οποία δεν καλύπτουν η ελεύθερη αγορά και ο δημόσιος τομέας. Η ανάπτυξη του Μη Κερδοσκοπικού Τομέα αποτελεί διεθνές φαινόμενο. Εμφανίζει δε ανομοιογένεια (α) τόσο σε διακρατικό ή διαπολιτισμικό επίπεδο, (β) όσο και στο εσωτερικό κάθε κοινωνίας, αφού αποδίδεται σε πολύμορφες περιπτώσεις οργανισμών (πχ, κρατικούς, ημικρατικούς, ιδιωτικούς, κοινοτικούς, τοπικούς, κλπ.).

Μη Κερδοσκοπικός οργανισμός (ΜΚΟ) σύμφωνα με τον Weisbrod, (1988) θεωρείται ο οργανισμός ο οποίος δεν υποχρεούται βάσει νόμων ή συμφωνιών να αποδώσει τη διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων του (κέρδος) σε όσα μέλη μετέχουν στη διοίκηση ή στο καθεστώς ιδιοκτησίας του, αλλά καλείται να τα διαθέσει με τον πιο αποδοτικό τρόπο για την επίτευξη του σκοπού του και της βιωσιμότητάς του. Ο Σκοπευτικός Ομίλος Σπάρτης (ΣΚ.Ο.Σ.) αποτελεί τον αθλητικό μη κυβερνητικό, μη κερδοσκοπικό Οργανισμό προς εξέταση στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία. Με έτος ίδρυσης το 1987 (Καταστατικό ΣΚ.Ο.Σ.1987) και πάνω από 500 μέλη (Μητρώο Μελών ΣΚ.Ο.Σ.) αποτελεί δε έναν από τους πιο ιστορικούς και ενεργούς αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς συλλόγους της περιοχής της Σπάρτης αλλά και της Ελλάδας, έχοντας περίοπτη θέση εντός της πρώτης δεκάδας αυτών (Ιστοσελίδα ΣΚ.Ο.Ε., 2010).

Το πρόβλημα

Η βούληση των μελών της διοίκησης για τη διατήρηση αλλά και βελτίωση της θέσης αυτού στο ευρύτερο αθλητικό-σκοπευτικό γίγνεσθαι, δεν μπορεί να επιτευχθεί με την έλλειψη ενός επιχειρηματικού (business) και κατά συνέπεια και ενός στρατηγικού σχεδίου (strategic plan) για τον ΣΚ.Ο.Σ., η αποδεδειγμένη επιτυχία της υλοποίησης των στόχων μέσα από τη στρατηγική και τη δημιουργία επιχειρηματικών και στρατηγικών σχεδίων σε όλο το φάσμα της οικονομικής πραγματικότητας. Η δημιουργία λοιπόν αυτού θα εξαλείψει το πρόβλημα δημιουργώντας τοπικό-περιφερειακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και θα προσφέρει ένα ευρύτερο στρατηγικό σχέδιο και θεωρητικό υπόβαθρο για τους Αθλητικούς Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς ΑΜΚΟ.

Η σημαντικότητα

Του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρηματικών και των στρατηγικών σχεδίων είναι αποδεδειγμένη από όλη τη διεθνή βιβλιογραφία, η προσπάθεια εκ μέρους του ΣΚ.Ο.Σ. για επίτευξη των στόχων δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη επιχειρηματικού, στρατηγικού σχεδίου. Η ύπαρξη ενός βιώσιμου σκοπευτικού ομίλου είναι μεγάλης σημασίας για την εκπαίδευση στη σωστή και με κανόνες χρήση των όπλων.

Ο Σκοπός

Η δημιουργία επιχειρηματικού και ειδικότερα στρατηγικού σχεδίου σε αθλητικούς

ΜΚΟ και συγκεκριμένα του Σκοπευτικού Ομίλου Σπάρτης (ΣΚ.Ο.Σ.) ακολουθώντας τη διαδικασία της περιγραφής της διοικητικής δομής του συλλόγου, τις λειτουργικές, οικονομικές και αθλητικές του διαδικασίες, την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος -PEST-DG analysis, την ανάλυση της μήτρας SWOT, τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του Ομίλου. Βάσει όλων αυτών αναπτύσσονται η κατάλληλη στρατηγική με τη χρήση επιστημονικών εργαλείων της Διοίκησης, όπως της balance Score card και της αλυσίδας αξίας για τη σωστή στόχευση του μέλλοντος και την ανάπτυξη του μείγματος μάρκετινγκ του αθλητικού προϊόντος του ΣΚ.Ο.Σ.. Η επιλογή της στρατηγικής είναι πάντα πρωτεύουσα σημασία.

Η Μεθοδολογία της έρευνας

Ακολουθήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης με τον Πρόεδρο του Σκοπευτικού Ομίλου Σπάρτης (ΣΚ.Ο.Σ.), οι ερωτήσεις είχαν προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να εξαγάγουν όλες εκείνες τις πληροφορίες οι οποίες θα ήταν κρίσιμες για τη δημιουργία-καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου για τον ΣΚ.Ο.Σ.. Εστίαζαν δε στα θέματα του οράματος, του μικρο - μακρό περιβάλλοντος των μελλοντικών σχεδίων και στόχων. Η ανασκόπηση βιβλιογραφίας του στρατηγικού σχεδιασμού μέσα από βιβλία, άρθρα και ιστοσελίδες, η ανασκόπηση του Καταστατικού του Συλλόγου και άλλων ειδικών εγγράφων (οικονομικοί απολογισμοί, μητρώο μελών, μητρώο δωρητών-ευεργετών, ΦΕΚ ίδρυσης κ.ά.).

Προϋποθέσεις - Περιορισμοί

Προϋποθέσεις για τη σωστή εξέλιξη της μεταπτυχιακής εργασίας αποτελούν οι ακριβείς απαντήσεις στις ερωτήσεις στη συνέντευξη με τον πρόεδρο του ΣΚ.Ο.Σ. καθώς και η πρόσβαση στα οικονομικά και διοικητικά στοιχεία του συλλόγου. Περιορισμό αποτελεί η χρήση των αποτελεσμάτων του συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου εφόσον τα υπό εξέταση στοιχεία –δεδομένα (οικονομικά - όραμα - στόχοι), καθώς και η πρόταση για τη στρατηγική κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθηθεί αφορούν μόνο τον ΣΚ.Ο.Σ.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στρατηγική (η αρχή)

Από την αρχαιότητα ο όρος Στρατηγική είχε πρωτεύουσα σημασία καθώς προέρχεται από τη λέξη στρατηγός, αυτή δε αναλύεται στις λέξεις «Στρατός» και «Άγω» δηλαδή οδηγώ, οπότε στρατηγός ήταν αυτός που οδηγούσε το στρατό στη μάχη. Ειδικότερα, η στρατηγική υποδήλωνε την επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και την απαραίτητη σχεδίαση για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμπυχων και άμπυχων πόρων (δηλαδή στρατιωτών και πολεμικού υλικού) προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Το αξίωμα του στρατηγού θεσπίστηκε από τον Κλεισθένη στην Αθήνα όπου ορίστηκαν δέκα στρατηγοί σε αντιστοιχία με τις δέκα φυλές της Αθήνας (Παπαδάκης, 2002).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία παρά την πατρότητα της λέξης της στρατηγικής

θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ένας από τους πιο διάσημους στρατηγούς της ιστορίας ήταν ο Sun Tzu ο οποίος θεωρείται ως διάνοια της πολεμικής στρατηγικής, και οι βασικές αρχές της στρατηγικής του αναλύονται και προσαρμόζονται στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα με αρκετά μεγάλη επιτυχία (Παπαδάκης, 2002).

Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση της στρατηγικής περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο άξονες: την τρέχουσα στρατηγική (current strategy), η οποία συνδυάζεται με ορατούς, απτούς και άμεσους στόχους και τη μελλοντική στρατηγική σχεδίαση (strategic planning), η οποία συνδυάζεται με ευρύτερους στόχους, μη-προσδιορισμένους με ακρίβεια, βασιζόμενους στο στρατηγικό όραμα (strategic vision), τυπικά μεγάλου βάθους χρόνου. Η στρατηγική, ως σχέδιο δράσης που αποτελεί συνειδητή και ηθελημένη ενέργεια δεν εφαρμόζεται μόνο στο πολεμικό πεδίο αλλά και σε διάφορες άλλες περιπτώσεις (πολιτική, οικονομία, εμπόριο, παιχνίδια, τεχνολογία, κτλ) και γι' αυτό ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως και για να δηλώσει: Το σχέδιο δράσης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (κυρίως σε μέσο – μακροπρόθεσμο πλαίσιο).

Σύμφωνα με τον Chandler η στρατηγική “ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων και σκοπών” (Grant, 2010; Παπαδάκης, 2002 σελ. 29).

Ο Ansoff (1985) ορίζει ότι η στρατηγική είναι “μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον” (Παπαδάκης, 2002 σελ. 28).

Ένας ακόμα πολύ σύγχρονος και διαδεδομένος ορισμός είναι ότι «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων» (Johnson, Scholes & Whittington, 2008; Παπαδάκης, 2002, σελ. 47).

Ο Porter διάσημος καθηγητής του Harvard University στο άρθρο του με τίτλο «What is strategy? (1996)» έχει την άποψη ότι η στρατηγική κατά κύριο λόγο είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης και του οργανισμού στο περιβάλλον τους. Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική μας οδηγεί προς στην επιτυχία οι βασικότεροι λόγοι που οδηγούν σε αυτό είναι οι ακόλουθοι: Η στρατηγική (α) θέτει κατευθύνσεις, (β) βοηθά στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, (γ) ομαδοποιεί την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες, (δ) μειώνει την αβεβαιότητα (ε) μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την παραδοχή αυτή ως ολότητα, για την δημιουργία επιχειρηματικού, στρατηγικού σχεδίου θα ασχοληθούμε στην παρούσα μελέτη (Grand, 2010).

Στρατηγικός σχεδιασμός (το εργαλείο)

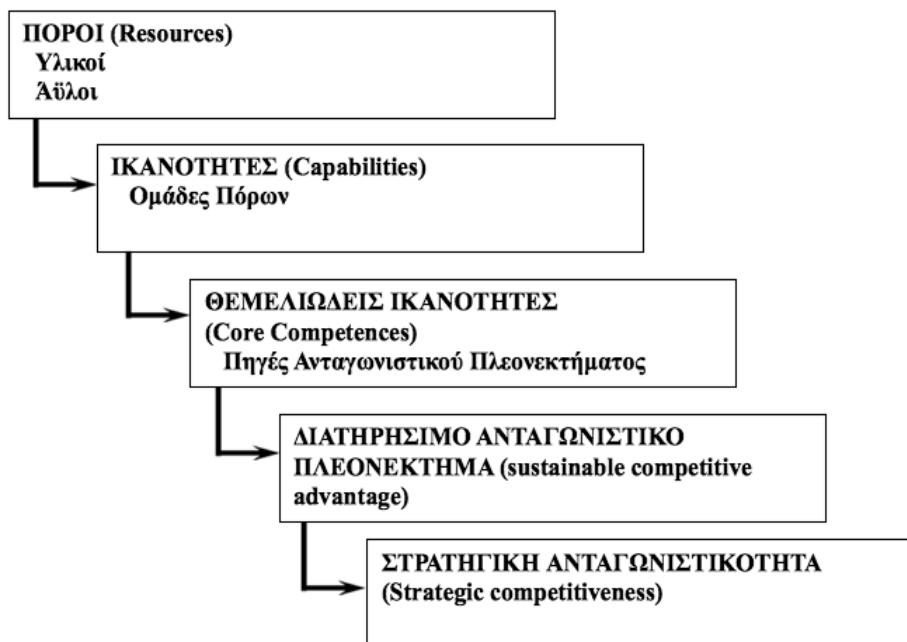
Ο Στρατηγικός σχεδιασμός στη διεθνή βιβλιογραφία που αφορά της επιχειρήσεις αναφέρεται το 1951 από τον William H. Newman στο βιβλίο του «Administrative Actions: The Techniques of organization and management», έκτοτε χρησιμοποιείται ευρέως από ερευνητές και στελέχη του χώρου της Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών (Παπαδάκης, 2002).

Η χρήση του όρου Στρατηγικός σχεδιασμός ή Προγραμματισμός (Strategic planning)

είναι ευρέως διαδεδομένη και όπως και να χρησιμοποιείται μας δίνει το ίδιο αποτέλεσμα.

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός ως ολότητα περιλαμβάνει την αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) σε μια προσπάθεια του να ληφθούν υπόψη όλες οι συνιστώσες που επικρατούν στο περιβάλλον (εσωτερικό, εξωτερικό) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πριν καθορισθούν η αποστολή (mission), οι αντικειμενικοί στόχοι, οι στρατηγικές επιλογές της και ο τρόπος υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Η συγκεκριμένη διαδικασία ακολουθεί τα ακόλουθα στάδια: (1) Διαμόρφωση στρατηγικής, (2) Υλοποίηση στρατηγικής και (3) Αξιολόγηση και έλεγχο της στρατηγικής. Τα συγκεκριμένα στάδια πάντοτε αλληλεπιδρούν με το Εξωτερικό και το Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Θερίου, 2005; Παπαδάκης, 2002).

Το περιβάλλον αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση τους στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση αυτού γίνεται για το εσωτερικό περιβάλλον κυρίως με τη θεωρία των πόρων και των Ικανοτήτων (Grant 2010) σύμφωνα με τη οποία ο κάθε οργανισμός η επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλεύεται τους πόρους (υλικούς και άυλους) που έχει στη διάθεση του και οι οποίοι οδηγούν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα, αλλά και πολύ πιο απλά πρέπει να γνωρίζεις τις δυνατότητες που έχεις για να μπορείς να στοχεύσεις με επιτυχία το μέλλον, όπως χαρακτηριστικά βλέπουμε την διαδικασία αυτής της δημιουργίας στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Σχήμα 1: Πόροι Ικανότητες και θεμελιώδεις Ικανότητες (Πηγή: Παπαδάκης, 2002, σελ. 99).

SWOT analysis γενικά

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Η SWOT analysis η οποία προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) χαρακτηριστικά μιας τέτοιας ανάλυσης βλέπουμε στον πίνακα 1 που ακολουθεί:

Ανάλυση Δυνάμεων Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT Analysis)			
Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
- Ευέλικτη στρατηγική	- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση	- Προσέγγιση νέων πελατών	- Είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση	- Δανειακή επιβάρυνση	- Επέκταση σε νέες αγορές	- Υποκατάστατα
- Πλεονεκτήματα κόστους	- Απαρχαιωμένη παραγωγή	- Επέκταση της γραμμής προϊόντων	- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς
- Ισχυρό όνομα-εικόνα	- Εσωτερικά προβλήματα	- Μεταφορά ικανοτήτων	- Δυσμενείς αλλαγές συναλλαγματικών ισοτιμιών
- Καινοτόμα προϊόντα	- Υψηλά κόστη	- Καθετοποίηση	- Φορολογία
- Ηγετική θέση After sale service	- Χαμηλή κερδοφορία	- Νέες αγορές από ανταγωνιστές	- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών
- Τεχνολογία (πατέντες)	- Έλλειψη ικανοτήτων	- Εξαγορές	- Αλλαγή στις προτιμήσεις
- Ισχυρό MRK	- Αδυναμία R&D	- Στρατηγικές συμμαχίες	- Δημογραφικές αλλαγές
- Ποιότητα	- «ρηχή» γραμμή προϊόντων	- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	- Οικονομική κρίση
- Συμμαχίες	- Αδυναμία MRK		

Πίνακας 1: Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών - SWOT analysis. (Πηγή: Παπαδάκης, 2002, σελ. 180).

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξω-

τερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο τα διάφορα ερωτήματα που τίθενται και παρουσιάστηκαν αναλυτικά στον ως άνω πίνακα.

Αιτιολόγηση ανάγκης για στρατηγικό σχεδιασμό στον ΣΚ.Ο.Σ.

Η ευρεία χρήση του στρατηγικού αποτελεί μια πραγματικότητα, από τον αμιγώς επιχειρηματικό χώρο έως σε κρατικές δραστηριότητες που αποτελούν νευραλγικούς χώρους όπως η παιδεία ο πολιτισμός και φυσικά εκ των ουκ άνευ και ο στρατός. Η επίτευξη των τιθέμενων στόχων επιτυγχάνεται από τη δέσμευση και την προσήλωση της υψηλής ηγεσίας στους τιθέμενους στόχους μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού.

Στον Αθλητισμό και ειδικά σε Αθλητικούς Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς (ΑΜΚΟ) ο Στρατηγικός Σχεδιασμός χρησιμοποιείται ευρέως χαρακτηριστικά τέτοια παραδείγματα είναι η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (ΔΟΕ), η Διεθνή Ομοσπονδία Αντισφαίρισης-Τένις (ITF) κα.. Η ITF εφαρμόζει τον Στρατηγικό Σχεδιασμό, και συγκεκριμένα τη Στρατηγική συσχετισμένης Διαφοροποίησης και Διείσδυσης αγοράς με τους εξής στρατηγικούς στόχους: (α) την απόκτηση περισσότερων και χρήσιμων πληροφοριών ανά τον κόσμο για τις τάσεις στην αγορά μεταφορά ικανοτήτων, (β) την επίτευξη οικονομικών κλίμακας (εύρους), (γ) την αύξηση της δύναμης και της ποιότητας των υπηρεσιών με την σωστή αξιοποίηση των πόρων και (δ) το κτίσιμο αυτοκρατορίας μέσω του ανθρώπινου παράγοντα. Χρησιμοποιεί τον κύκλο Deming-

Shewhart ή αλλιώς PDCA (Plan – Do – Check – Act) για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό την τυποποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης- Οργανισμού, τον έλεγχο ως προς τις απαιτήσεις και την ανατροφοδότηση - εφαρμογή των νέων διαδικασιών και της καινοτομίας (Ιστοσελίδα ITF, 2010).

Όλα τα ως άνω μας οδηγούν ασφαλώς στο δρόμο ο οποίος μας δείχνει μετά βεβαιότητας ότι μια επιχείρηση σε όποιο τομέα της οικονομικής ζωής και αν βρίσκεται, έχει ως πρώτη προτεραιότητα την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού για την με συνέπεια και υπευθυνότητα στόχευση του μέλλοντος και την επίτευξη των τιθέμενων στόχων, ειδικά των στρατηγικών. Αυτό μας καθοδηγεί και στο τι πρέπει να κάνει και ο ΣΚ.Ο.Σ., η επιλογή της χρήσης του Στρατηγικού Σχεδιασμού και κατά συνέπεια της δημιουργίας ενός στρατηγικού σχεδίου αποτελεί το βασικό απόλυτα αναγκαίο βήμα για την ανάπτυξη και την επίτευξη των τιθέμενων στόχων.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ανασκόπηση βιβλιογραφίας του στρατηγικού σχεδιασμού σε όλο το φάσμα των επιχειρήσεων και των οργανισμών και ειδικά στους ΜΚΟ, έχοντας ως γνώμονα την απόκτηση πληρέστερης εικόνας για τις τάσεις και τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία στρατηγικής καθώς και τη χρήση των πλέον κατάλληλων για τον ΣΚ.Ο.Σ..

Η ανασκόπηση του Καταστατικού του Συλλόγου και των άλλων ειδικών εγγράφων (οικονομικοί απολογισμοί, μητρώο μελών, ΦΕΚ ίδρυσης κ.ά.) αποτελεί το εργαλείο για τον προσδιορισμό της υπάρχουσας κατάστασης καθώς και των δυνατοτήτων για το μέλλον ΣΚ.Ο.Σ., κάνοντας ασφαλέστερη την επιλογή της στρατηγικής και του τρόπου επίτευξης των τιθέμενων εκ της ηγεσίας στόχων.

Το δείγμα που εξετάζεται στην παρούσα εργασία είναι ο ΣΚ.Ο.Σ. για τον οποίον και δημιουργήθηκε το επιχειρηματικό (στρατηγικό) σχέδιο.

Η συνέντευξη (interview).

Η συνέντευξη (interview) με τον πρόεδρο του ΣΚ.Ο.Σ. (2010): Η επιλογή της χρήσης της συνέντευξης έγινε διότι πολλοί άνθρωποι προτιμούν να απαντούν σε κάποιες ερωτήσεις προφορικά παρά γραπτά. Η αμεσότητα, η ποσότητα των πληροφοριών, οι ατομικές πληροφορίες, η εμβάθυνση στα θέματα, ο τόνος της φωνής και τα τυχαία σχόλια είναι συμπληρωματικοί λόγοι για την επιλογή της συνεντεύξεως με τον πρόεδρο του ΣΚ.Ο.Σ. που ουσιαστικά κατευθύνει την πορεία του συλλόγου. Αυτός είναι και ένας από τους βασικούς λόγους επιλογής της συνέντευξης αντί άλλου τρόπου συλλογής (Καμπίτσης, 2004). Η συνέντευξη (interview) με τον πρόεδρο του ΣΚ.Ο.Σ είχε προετοιμασθεί κατάλληλα, οι ερωτήσεις είχαν σαφείς στόχους, ώστε να αναδείξουν τα σημαντικά εκείνα σημεία που θα μας καθοδηγούσαν στην αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και στη σωστή δημιουργία του στρατηγικού σχεδίου για τον ΣΚ.Ο.Σ. το οποίο θα απαντά με σαφήνεια στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων, επιπροσθέτως ο πρόεδρος αποτελεί τον ηγέτη του οποίου εν πολλοίς το όραμα και οι στόχοι αποτελούν και το όραμα και στόχους του ΣΚ.Ο.Σ. (Ζαβλανός, 2002).

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΚ.Ο.Σ.

Αποτελέσματα – Συζήτηση

Το όραμα

Το όραμα του Σκοπευτικού Ομίλου Σπάρτης ΣΚ.Ο.Σ είναι η ανάπτυξη του αθλήματος της σκοποβολής μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και διαδικασιών. Οι αθλητές – μέλη του να αγωνίζονται και να διακρίνονται στα αθλήματα σκοποβολής όλων των σκοπευτικών αγώνων αλλά ιδιαίτερα των Ολυμπιακών Αγώνων, όπου είναι και η ύψιστη διάκριση για κάθε σκοπευτή (Συνέντευξη Προέδρου ΣΚ.Ο.Σ.).

Η Αποστολή

Η αποστολή του ΣΚ.Ο.Σ. σύμφωνα με το Καταστατικό ΣΚ.Ο.Σ. (1987) είναι η ανάπτυξη και διάδοση των αθλημάτων της σκοποβολής η προαγωγή του φιλάθλου πνεύματος των μελών καθώς και η ψυχαγωγία και υγιεινή ενασχόληση αυτών. Για την επίτευξη των παρα-

πάνω σκοπών του Σωματείου έχει κατασκευαστεί ιδιόκτητο σκοπευτήριο, το οποίο ανήκει σε αποκλειστική κυριότητα στον Όμιλο, έχοντας την ψιλή κυριότητα και την επικαρπία, σε αντίθεση με άλλους συλλόγους οι οποίοι έχουν μόνο την χρήση των σκοπευτηρίων καθώς οι εγκαταστάσεις του ανήκουν σε άλλους φορείς όπως την ΓΓΑ. Το σκοπευτήριο έχει όλες τις απαραίτητες κτιριακές εγκαταστάσεις και μηχανήματα, ενώ ο κοσμητορας του Συλλόγου, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη του Δ.Σ. είναι υπεύθυνος για την προμήθεια όπλων, φυσιγγίων, σκοπευτικών ειδών κλπ. προς χρήση από τους αθλητές – μέλη, είτε για λόγους προπόνησης, είτε για την διεξαγωγή σκοπευτικών αγώνων. Βάσει του άρθρου 4 του Καταστατικού, το Σωματείο ασχολείται μόνο με τους παραπάνω σκοπούς και αποκλείεται απολύτως η ανάμιξη του στην εν γένει πολιτική, ενώ ο χαρακτήρας του είναι μη κερδοσκοπικός, κάτι που συνάδει με τον χαρακτηρισμό του ΣΚ.Ο.Σ. ως Αθλητικός Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός (ΑΜΚΟ).

Ο Σκοπός

Βάσει του άρθρου 2 του Καταστατικού, σκοπός του ΣΚ.Ο.Σ είναι η ανάπτυξη και διάδοση των αθλημάτων της σκοποβολής, κάτι που σήμερα αποτελεί και την πεμπτουσία του λειτουργικού του προγράμματος (Καταστατικό ΣΚ.Ο.Σ. 1987).

Το Εσωτερικό περιβάλλον – Η Οργανωτική δομή του ΣΚ.Ο.Σ.

Ο Σκοπευτικός Όμιλος Σπάρτης ανήκει στη δύναμη της ΣΚΟΠΕΥΤΙΚΗΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ (ΣΚ.Ο.Ε.). Ο ΣΚ.Ο.Σ. έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και η λειτουργία του διέπεται από τις σχετικές αθλητικές διατάξεις που αφορούν τα σκοπευτικά σωματεία.

Το οργανόγραμμα διοίκησης του Σκοπευτικού Ομίλου Σπάρτης, βάσει καταστατικού παρουσιάζομενο σχηματικά έχει ως εξής:



Σχήμα 2 : Οργανόγραμμα ΣΚ.Ο.Σ (πηγή: Καταστατικό ΣΚ.Ο.Σ., 1987).

Ευρέως υπάρχει η εντύπωση ότι το οργανόγραμμα είναι αρκετό από μόνο του για να απεικονίσει την οργανωτική πραγματικότητα, καθίσταται όμως αναγκαίο να επισημανθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι σημαντικά και το οργανόγραμμα αδυνατεί να κάνει φανερά. Τέτοια στοιχεία είναι: το συγκεκριμένο περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας, δηλαδή τα συγκεκριμένα καθήκοντα, ευθύνες και εξουσίες που πηγάζουν εξ αυτής, τις άτυπες σχέσεις και ομάδες που πολλές φορές είναι εξίσου σημαντικές με τις τυπικές, τη δύναμη της κάθε θέσης εργασίας και του κατόχου της, τους μηχανισμούς συντονισμού ή ολοκλήρωσης, εκτός από τη γραμμή εξουσίας, τις ομάδες πληθυσμού, οργανισμούς και υπηρεσίες που δρουν εκτός της οργάνωσης και επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων της, δηλαδή το εξωτερικό της περιβάλλον. Το δεύτερο βασικό μέσο τυποποίησης του Σωματείου είναι η περιγραφή των θέσεων. Με αυτό τον όρο εννοείται η γραπτή παρουσίαση των καθηκόντων, των ευθυνών, της εξουσίας της κάθε θέσης και των σχέσεών της με τις άλλες (Ζαβλανός, 2002).

Η αλυσίδα αξίας του ΣΚ.Ο.Σ.

Η αλυσίδα αξίας αναλύει τον Όμιλο στις στρατηγικά κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες του, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυναμικές πηγές διαφοροποίησης του (Γεωργόπουλος 2006). Με άλλα λόγια μελετάται η φύση και ο βαθμός συνέργειας των εσωτερικών λειτουργιών του Οργανισμού, με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης , 2002). Συγκεκριμένα, για τον Σκοπευτικό Όμιλο Σπάρτης η αλυσίδα αξίας αποτελείται από: τις κύριες λειτουργίες οι οποίες είναι: (α) Προπονήσεις σταθερού και (β) πηλίνου στόχου. Η τακτική προπόνηση των μελών του Συλλόγου στα διάφορα αθλήματα σκοποβολής είναι απαραίτητη για την βελτίωση της αγωνιστικής τους ικανότητας.

Κύριες Λειτουργίες

- Αγώνες σταθερού και πηλίνου στόχου
- Λειτουργία γραφείου και διοικητική υποστήριξη μελών
- Συντήρηση εγκαταστάσεων
- Προμήθεια όπλων και φυσιγγίων:
- Συμμετοχή στις εκδηλώσεις τις ΣΚ.Ο.Ε
- Οικονομική διαχείριση
- Τήρηση βιβλίων και στοιχείων

Υποστηρικτικές Λειτουργίες

- Η τοποθέτηση στόχων
- Οι προπονήσεις των μελών-αθλητών
- Η σύνταξη και αποστολή των δελτίων τύπου για τα ΜΜΕ,
- Η δημιουργία ιστοσελίδας του ΣΚ.Ο.Σ. καθώς και
- η δημοσίευση άρθρων σε εξειδικευμένα περιοδικά.

Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες, σε συνδυασμό με τη συνεισφορά της κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών, αποτελούν συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γε-

ωργόπουλος, 2006).

Εξωτερικό περιβάλλον ΣΚ.Ο.Σ.

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, το οργανόγραμμα αδυνατεί να περιγράψει τις ομάδες πληθυσμού, οργανισμούς και υπηρεσίες που δρουν εκτός της Οργάνωσης και επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση και λήψη αποφάσεών της, δηλαδή το εξωτερικό της περιβάλλον. Πολλές φορές οι ομάδες αυτές επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη διοικητική λειτουργία, ανάλογα με τους περιορισμούς, ευκαιρίες και δυνατότητες που παρέχουν στον ΣΚ.Ο.Σ.

Υπουργείο Αθλητισμού - Γ.Γ.Α.: Υπεύθυνος για το σχεδιασμό και τη χάραξη της κυβερνητικής πολιτικής στον Αθλητισμό είναι ο εκάστοτε Υφυπουργός Πολιτισμού με αρμοδιότητα σε θέματα Αθλητισμού, ο οποίος και εποπτεύει τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (Γ.Γ.Α.). Αρμοδιότητα της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού (ΦΕΚ/28Α/1.3.1985) είναι ο εθνικός επιτελικός σχεδιασμός καθώς και η συνολική ευθύνη για όλα τα θέματα που αφορούν την πρόοδο και την καλύτερη διοργάνωση και λειτουργία του αθλητισμού στη χώρα.



ΣΚ.Ο.Ε.: Η Σκοπευτική Ομοσπονδία Ελλάδος ιδρύθηκε το 1932 με σκοπό την υποστήριξη των Αθλητικών Σωματείων που καλλιεργούν το Άθλημα της Σκοποβολής, τους Έλληνες σκοπευτές και γενικότερα την διάδοση του αθλήματος της Σκοποβολής στην Ελλάδα

Ελληνική Αστυνομία: Η Ελληνική Αστυνομία είναι υπεύθυνη για την έκδοση απαραίτητων αδειών που σχετίζονται άμεσα με τη σκοποβολή, όπως άδεια οπλοφορίας για άσκηση στη σκοποβολή και άδεια κατοχής όπλων σκοποβολής, οι έλεγχοι και η διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών γίνονται από το τμήμα ασφαλείας Σπάρτης.

Δήμος Σπάρτης: Ο Δήμος Σπάρτης έχει σταθεί αρωγός στη λειτουργία του ΣΚ.Ο.Σ., είτε οικονομικά με επιχορηγήσεις, είτε λειτουργικά με οργανωτική και γραφειοκρατική υποστήριξη.

Άλλοι σκοπευτικοί όμιλοι: Επειδή το άθλημα της Σκοποβολής είναι εκ φύσεως μη ανταγωνιστικό (είναι ένα άθλημα που στην κυριολεξία ο αντίπαλος του σκοπευτή είναι ο εαυτός του), ως συνέπεια οι σχέσεις μεταξύ των Ομίλων να είναι μη ανταγωνιστικές και να διέπονται από φιλικό κλίμα. Ο ΣΚ.Ο.Σ. τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει ιδιαίτερες σχέσεις με πολλούς σκοπευτικούς ομίλους σε όλη την Ελλάδα, όπως είναι ο Αθλητικός Σκοπευτικός Όμιλος “Νίκανδρος”, ο Αθλητικός Σκοπευτικός Όμιλος “Παύλος Μελάς”, Αθλητικός Σκοπευτικός Όμιλος “Άλφα”, Τεγέας, Πύργου, Αρτεμς, Καλαμάτας και δεκάδες άλλοι.

Χορηγοί – Δωρητές - Ευεργέτες: Η χορηγία αποτελεί μία από τις πηγές εσόδων του ΣΚ.Ο.Σ. Η χορηγία μπορεί να αφορά κάποιο χρηματικό ποσό ή προϊόν (μπλουζάκια, χυμοί, χάρτινοι στόχοι, μεταλλικές κατασκευές...) με αντάλλαγμα είτε την προβολή του χορηγού μέσα στις εγκαταστάσεις του Σκοπευτηρίου, είτε την προώθηση του προϊόντος τους στους συμμετέχοντες αθλητές.

Αθλητικό προϊόν του ΣΚ.Ο.Σ.

Ως αθλητικό προϊόν του Σκοπευτικού Ομίλου Σπάρτης ορίζουμε κατ' αρχήν τους αγώνες που διοργανώνει σε όλα τα αθλήματα της Σκοποβολής. Τα αθλήματα της σκοποβολής χωρίζονται σε πολλές διαφορετικές κατηγορίες και τύπους ανάλογα: (α) τον τύπο του όπλου π.χ. Τυφέκιο, Πιστόλι, λειόκανο, με ραβδωτή κάνη, (β) τις αποστάσεις των στόχων από τη

γραμμή βολής, (γ) το χρόνο που δύναται να βάλει ο σκοπευτής κατά των στόχων, (δ) το διαμέτρημα του όπλου ή τον τρόπο λειτουργίας του, (ε) το φύλο ή την ηλικία του αγωνιζόμενου και (στ) τον τύπο, το μέγεθος ή το υλικό του στόχου κ.ά. Σήμερα ο ΣΚ.Ο.Σ. διοργανώνει μία πληθώρα αγωνισμάτων σκοποβολής, τα οποία διακρίνονται σε δύο κύριες ενότητες: (α) Σταθερού Στόχου και (β) Πήλινου Στόχου.

Αγωνίσματα σταθερού στόχου:

Πιστόλι ISSF (με σειρά διαμετρήματος): Αυτά διακρίνονται σε (α) Αεροβόλο, (β) standard με πυροβόλα όπλα Μικρού Διαμετρήματος, (γ) ελεύθερο με πυροβόλα όπλα Μικρού Διαμετρήματος, (δ) Ταχύτητας με πυροβόλα όπλα μικρού διαμετρήματος, (ε) sport με πυροβόλα όπλα μικρού διαμετρήματος και (στ) κεντρικής πυροδότησης με όπλα Μεγάλου Διαμετρήματος.

Σκοποβολή IPSC: (α) Με πυροβόλα όπλα χειρός (πιστόλια και περίστροφα, (β) με λειόκαννα πυροβόλα τυφέκια και με ραβδωτά πυροβόλα τυφέκια.

Παράλληλα, καλλιεργείται και το άθλημα των 300μ. σταθερού στόχου με τυφέκια, το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα και απαιτητικά αθλήματα σκοποβολής. Τα αθλήματα αυτής της κατηγορίας που παρέχονται είναι τα εξής:

Τουφέκι ISSF (με σειρά διαμετρήματος): (α) 300μ. τουφέκι με πυροβόλα όπλα μεγάλου Διαμετρήματος πρηνηδόν και (β) 300μ. τουφέκι με πυροβόλα όπλα μεγάλου διαμετρήματος 3 X 20

Αγωνίσματα πήλινου στόχου:

(α) το Trap, (β) το Skeet, (γ) το Double Trap και (δ) το Sporting. Το σκοπευτήριο του ΣΚ.Ο.Σ. διαθέτει αυτή τη στιγμή δύο (2) γήπεδα SKEET με προγραμματισμό για κατασκευή και τρίτου γηπέδου.

Κατηγορίες αγωνισμάτων σκοποβολής ανά ηλικία και φύλο:

Ανάλογα με το φύλο ή/και την ηλικία του αθλητή τα περισσότερα αγωνίσματα της σκοποβολής είτε διαφοροποιούνται, είτε αναγνωρίζουν, υποκατηγορίες.

Ωστόσο, η δραστηριότητα του ΣΚ.Ο.Σ. δεν περιορίζεται μόνο στην οργάνωση αγωνισμάτων σκοποβολής, αφού το αθλητικό προϊόν αποτελείται επίσης και από μία σειρά παρεχόμενων υπηρεσιών όπως: Τις προπονήσεις σκοποβολής που διοργανώνονται στο σκοπευτήριο, τις προπονήσεις με αεροβόλα όπλα στο κλειστό σκοπευτήριο στα γραφεία του Ομίλου, την εκπαίδευση των νέων μελών και την συμβουλευτική υποστήριξη από τους εκπαιδευτές του Συλλόγου, την προετοιμασία μελών - αθλητών για πανελλήνιους και διεθνείς αγώνες, την γραφειοκρατική διεκπεραίωση που απορρέουν από τη νομοθεσία σε ότι αφορά τη έκδοση αδειών αγοράς όπλων και συντήρησης αυτών για τις ανάγκες των μελών του.

S.W.O.T. Analysis ΣΚ.Ο.Σ.

Ένα από τα βασικά εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού μιας Οργάνωσης είναι η ανάλυση SWOT (Αλεξανδρής, 2007) η οποία παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της (ή ενός τμήματος της) απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Η μέθοδος της ανάλυσης SWOT έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι από τις καταστάσεις που προκύπτουν απορρέουν οι περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες στρατηγικές επιλογές για τη βιωσιμότητα και την οικονομική εξέλιξη της Οργάνωσης. Επιπλέον, η επιτυχημένη εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες οικονομικές ή τεχνικές γνώσεις, αφού

αρκούν οι ουσιώδεις γνώσεις της επιχείρησης για την οποία πραγματοποιείται ο σχεδιασμός. Συγκεκριμένα για το Σκοπευτικό Όμιλο Σπάρτης η ανάλυση SWOT όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα 2:

Πίνακας 2: SWOT ANALYSIS Σκοπευτικού Ομίλου Σπάρτης – ΣΚ.Ο.Σ.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ol style="list-style-type: none"> 1) Έχει ιδιόκτητο Σκοπευτήριο 2) Έχει μεγάλο αριθμό μελών 3) Μέλη του συλλόγου κατέχουν επιφανείς θέσεις στην οικονομική, πολιτική και πολιτιστική ζωή της περιοχής 4) Έχει καλή εικόνα στην τοπική κοινωνία της Σπάρτης. 5) Πολλά μέλη του Συλλόγου έχουν βαθιά γνώση του αθλήματος της Σκοποβολής 6) Διατηρεί ιδιαίτερα φιλικές σχέσεις με άλλους Σκοπευτικούς Ομίλους. 7) Είναι οικονομικά αυτοδύναμος 8) Δυνατότητα επέκτασης των αθλητικών εγκαταστάσεων του Σκοπευτηρίου. 9) Ευκαιρία περαιτέρω προβολής του Συλλόγου 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Μη ύπαρξη επιχ/κού - στρατηγικού σχεδίου 2) Η έλλειψη χρηματοδοτήσεων 3) Μείωση πόρων- οικονομική κρίση 4) Ελλιπής προβολή στα ΜΜΕ του νομού 5) Αρκετά μέλη του Συλλόγου ασχολούνται περιστασιακά και ευκαιριακά με το άθλημα 6) Μικρή συμμετοχή σε Πανελλήνιους Αγώνες Α΄ κατηγορίας 7) Έλλειψη έμπυχου δυναμικού για την στελέχωση λειτουργικών τομέων. 8) Υψηλή εποχικότητα ενασχόλησης με καθ' αυτό το άθλημα της Σκοποβολής (άνοιξη – καλοκαίρι), λόγω ενασχόλησης με τον αγροτικό τομέα (φθινόπωρο – χειμώνας) πολλών μελών του Συλλόγου (ο Ν. Λακωνίας είναι αγροτικός)
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ol style="list-style-type: none"> 1) Ειδική σχέση των Λακώνων με το άθλημα της σκοποβολής 2) Συνεργασία με άλλους Σκοπευτικούς Ομίλους στην συνδιοργάνωση αγώνων και εκδηλώσεων(Συνέργειες) 3) Ευκαιρία χρηματοδότησης και επιχορήγησης από Γ.Γ. Α. και Εθνικά Προγράμματα 4) Ευκαιρία εγγραφής νέων μελών. 5) Ευκαιρία εξεύρεσης νέων χορηγών 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Η διεθνής οικονομική κρίση 2) Το άθλημα της Σκοποβολής έχει συνδυαστεί μερικώς από άγνοια με εγκληματικές ενέργειες 3) Το νομοθετικό πλαίσιο είναι ελλιπές και σε πολλές περιπτώσεις αντίθετο για την ανάπτυξη της Σκοποβολής στην χώρα μας 4) Η γραφειοκρατία 5) Άμεσος ανταγωνισμός από άλλα αθλήματα (Ποδόσφαιρο, Μπάσκετ, βόλεϊ) 6) Έμμεσος ανταγωνισμός από άλλου τύπου δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου

Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι να ταιριάζουν τα πεδία **δυνάμεις – ευκαιρίες**, να ελαχιστοποιηθούν ή να αποφευχθούν κατά το **δυνατό** οι **αδυναμίες** και οι **απειλές** και να μετατραπούν οι **αδυναμίες** σε **δυνάμεις** και οι **απειλές** σε **ευκαιρίες**, ανακαλύπτοντας τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της εσωτερικής οργάνωσης του ΣΚ.Ο.Σ. και αξιολογώντας τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στόχοι

Ο προσδιορισμός, καθορισμός των στόχων μιας οργάνωσης στόχων είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στο στρατηγικό μάντζεμεντ μετά την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι στόχοι αποτελούν δεσμεύσεις των μάντζερ να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, εφικτοί και χρονικά προσδιορισμένοι. Διακρίνονται σε Μακροπρόθεσμους και Βραχυπρόθεσμους ανάλογα πάντοτε με τον χρονικό τους ορίζοντα και πιθανότητα και τη σημαντικότητα τους. Συχνά ως στόχοι μπορεί να θεωρούνται οι γενικότερες και πιο μακροπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης και ως αντικειμενικοί σκοποί συγκεκριμένοι και πιο άμεσοι στόχοι που συμβάλλουν στην επιδίωξη των γενικότερων στόχων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998).

Είναι δυνατόν λόγω κατάλληλης απόδοσης, οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι να συμπίπτουν σε μια επιχείρηση. Η πλέον σημαντική περίπτωση διαφοράς μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων προκύπτει όταν οι μάντζερ προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα (Hay, 1990).

Οι στόχοι τους ΣΚ.Ο.Σ. είναι το καθοριστικό εκείνο κομμάτι το οποίο θα καθοδηγήσει την πορεία του προς το μέλλον. Βάσει αυτών θα εξαχθεί η στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί και αυτοί αποτελούν την ουσιαστική απώτερη επιδίωξη όλου του επιχειρηματικού (στρατηγικού) σχεδίου που θα αναπτύχθηκε για τον ΣΚ.Ο.Σ. (Δερβιτσιώτης, 2005).

Βραχυπρόθεσμοι Στόχοι (short – range targets)

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε πιο άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Είναι διαφορετικής φύσης με την έννοια ότι παρέχουν κάποια ένδειξη της ταχύτητας με την οποία οι μάντζερ, διοικούντες θέλουν την επιχείρηση να προχωρήσει και του επιπέδου απόδοσης που πρέπει να επιτύχει.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του ΣΚ.Ο.Σ. αναφέρονται στα επόμενα 1-3 έτη και προσδιορίζονται από το Δ.Σ. του ΣΚ.Ο.Σ., και συνάγονται από το καταστατικό του (1987, 1999) και την μελέτη των ειδικών εγγράφων καθώς και την συνέντευξη με τον πρόεδρο του ΣΚ.Ο.Σ., είναι οι κάτωθι αναφερόμενοι: Η ανάπτυξη σχέσεων με άλλα Σκοπευτικά Σωματεία πανελλαδικά, η προσπάθεια ανάπτυξης τόσο των υποδομών όσο και του επιπέδου των αθλητών και γενικά την άσκηση μιας ποιοτικής διοίκησης και οργάνωσης. Η δημιουργία αναλυτικού πλάνου εκτέλεσης των έργων και γενικότερα όλων των ενεργειών που απαιτούνται έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η σωστή λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του Συλλόγου. Η δημιουργία χορηγικού πλάνου και την εξεύρεση χορηγών μέσω των ολοκληρωμένων χορηγικών προτάσεων. Η χρήση των δημοσίων σχέσεων για τη βελτίωση του Περιβάλλοντος (Μάκρο -

Μίκρο). Η δημιουργία κινήτρων για την αύξηση της συμμετοχής (πακέτα αγώνων-προπόνησης), η καθιέρωση «εβδομάδος» σκοπευτικών αγώνων στην Σπάρτη (με συμμετοχή διεθνώς αναγνωρισμένων αθλητών της Σκοποβολής-καλεσμένων) η δημιουργία τριετών προϋπολογισμών, και η επαναπροσέγγιση μελών που στο παρελθόν ήταν ενεργά, και για κάποιους λόγους έχουν απομακρυνθεί (συνέντευξη προέδρου ΣΚ.Ο.Σ., 2010).

Μακροπρόθεσμοι Στόχοι (long – range targets)

Αποτελούν στόχους που εκτείνονται τουλάχιστον πέρα από τον τρέχοντα κύκλο του ετήσιου προϋπολογισμού του συλλόγου, και υπηρετούν και συνδέονται με τη στόχευση του μέλλοντος και τον στρατηγικό σχεδιασμό. (Montana & Charnov, 2003). Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν δύο βασικούς σκοπούς. Πρώτον προετοιμάζουν την επιχείρηση σήμερα για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια. Είναι προφανές ότι κάτι τέτοιο πρέπει να γίνει σήμερα και όχι σε τέσσερα χρόνια. Ο δεύτερος, και ίσως σπουδαιότερος, σκοπός είναι ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αναγκάζουν τους μάνατζερ να παίρνουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη. Πολύ συχνά τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις και η ανθρώπινη φύση είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον όταν το παρόν είναι καλό.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του ΣΚ.Ο.Σ. επικεντρώνονται κυρίως σε στοχευμένες δράσεις, όπως το Νομικό πλαίσιο, η επέκταση και βελτίωση των ήδη υπαρχόντων αθλητικών εγκαταστάσεων του Σκοπευτηρίου. Βασικός στόχος είναι η δημιουργία καλύτερων συνθηκών για την ανάπτυξη του αθλήματος καθώς και πιο συγκεκριμένα ενός πλήρους και σύγχρονου Σκοπευτηρίου που να ανταγωνίζεται σε υποδομές αντίστοιχα μεγάλα Ευρωπαϊκών χωρών και ικανό να φιλοξενεί στο μέλλον Πανελλήνιους, Βαλκανικούς και διεθνείς αγώνες, και στην δημιουργία συνεργιών μέσω αναζήτησης στρατηγικών συμμαχιών που θα βοηθήσουν μέσο-μακροπρόθεσμα τον ΣΚ.Ο.Σ. Επιπρόσθετα και η προσφορά συνεχώς αναβαθμισμένων υπηρεσιών που θα μεγιστοποιούν συνεχώς την ικανοποίηση των stakeholders.

Στρατηγικός στόχος (goal) & σκοπός του ΣΚ.Ο.Σ.

Ο στρατηγικός στόχος αποτελεί μια μακροπρόθεσμη επιδίωξη η οποία ουσιαστικά περιλαμβάνει το σκοπό δημιουργίας και ύπαρξης του που συνάγεται από τα επίσημα έγγραφα του ΣΚ.Ο.Σ. (Καταστατικό 1987), καθώς και τις πρακτικές ενέργειες που εξυπηρετούν αυτό το σκοπό (Montana & Charnov, 2003). Οι στρατηγικοί στόχοι είναι σημαντικοί γιατί σχετίζονται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα. Παραδείγματα τέτοιων στόχων είναι το μερίδιο αγοράς, το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η ευρύτερη γκάμα προϊόντων, η καλύτερη ποιότητα προϊόντων, το καλό όνομα στην αγορά, η ηγετική θέση στην καινοτομία, η δεξιότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, η ισχυρή παρουσία σε διεθνείς αγορές.

Ο ΣΚ.Ο.Σ. έχει ως σκοπό την ανάπτυξη του αθλήματος της σκοποβολής και της συμμετοχής των αθλητών του σε όλους τους αγώνες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία και την ανάπτυξη ενός σύγχρονου σκοπευτηρίου που να περιλαμβάνει όλα τα σύγχρονα αθλήματα της σκοποβολής σε συνδυασμό την οικονομική αυτοδυναμία, αυτός είναι ο στρατηγικός στόχος του ΣΚ.Ο.Σ. (Συνέντευξη προέδρου, 2010). Ο συνδυασμός όλων των στόχων αποτελεί την κατευθυντήρια γραμμή για την τεκμηρίωση της επιλογής της στρατηγικής αλλά

και του τρόπου με τον οποίο θα προσπαθήσει μέσω συγκεκριμένων δράσεων να τους υλοποιήσει, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στην συνέχεια (Hay, 1990).

Ανάπτυξη στρατηγικής

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές / επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης: (α) Η κάθετη ολοκλήρωση, (β) η οριζόντια ολοκλήρωση, (γ) η διασπορά - διαφοροποίηση δραστηριοτήτων η οποία εξειδικεύεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη, (δ) η συγκέντρωση - διεύθυνση αγοράς, (ε) η ανάπτυξη αγοράς, (στ) η ανάπτυξη προϊόντων (Παπαδάκης, 2002).

Η μόνη εφικτή περίπτωση συμμετοχής αθλητών από άλλες περιοχές είναι κατά την διάρκεια αγώνων ή ειδικών events. Άρα επιλέγεται η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων, ως επιχειρηματική στρατηγική διότι: (α) Η αγορά στην οποία απευθύνεται ο ΣΚ.Ο.Σ. είναι συγκεκριμένη και γεωγραφικά προσδιορίζεται στην ευρύτερη περιοχή της Σπάρτης, (β) οι αθλητικές υπηρεσίες που παρέχει είναι επιτυχημένες αλλά βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και έχουν χαμηλό ρυθμό προσέλκυσης νέου αγοραστικού κοινού, (γ) αναπτύσσεται έμμεσος ανταγωνισμός στην περιοχή της Σπάρτης από άλλα αθλήματα και δραστηριότητες (γυμναστήρια, ομάδες, extreme sports) που απορροφούν μερίδιο από την αγορά – στόχο, (δ) από την ανάλυση της μήτρας SWOT προκύπτει ότι υπάρχουν δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων και υπηρεσιών, (ε) το όραμα του Προέδρου του ΣΚ.Ο.Σ σύμφωνα με τη συνέντευξη στοχεύει δυναμικά το μέλλον με στόχο την ανάπτυξη του αθλήματος της σκοποβολής και ταυτόχρονης βελτίωσης της θέσης του ΣΚ.Ο.Σ. Όλα τα παραπάνω θα προσδώσουν στον ΣΚ.Ο.Σ. ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο πηγάζει από την ανάπτυξη της ικανότητας του για ανώτερη ανταπόκριση στις ιδιαίτερες ανάγκες της αγοράς – στόχου.

Πολυδιάστατη προσέγγιση-αξιολόγηση στρατηγικής

Η επιλεγμένη στρατηγική για το ΣΚ.Ο.Σ. θα πρέπει να ελεγχθεί- εξετασθεί από την οπτική γωνία τη βάση της οποίας έχει γίνει η τοποθέτηση του ΣΚ.Ο.Σ. στην αθλητική αγορά (σκοποβολή) καθώς και την εσωτερική λογική της σύγκλισης των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει με μια ολιστική προσέγγιση βάση ενός μοντέλου σύγκλισης με το περιβάλλον (environment) τους πόρους (resources) και τις αξίες (values)- E-R-V- που υφίστανται για τον ΣΚ.Ο.Σ.. σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (1999, 2002) η αξιολόγηση λόγω της πολυπλοκότητας που δημιουργούνται από αλληλεπιδράσεις, συνέργειες δημιουργούνται ομάδες κριτηρίων βάση των οποίων γίνεται η αξιολόγηση. Η ονομασία που δίδεται στις ομάδες αυτές είναι καταλληλότητα (suitability), εφικτότητα (feasibility), και αποδεκτότητα (acceptability).

Η καταλληλότητα (suitability)

Εξετάζει την στρατηγική λογική: δηλαδή το αν ταιριάζει η εξεταζόμενη στρατηγική με το περιβάλλον του ΣΚ.Ο.Σ. καθώς και τις ικανότητες του. Δηλαδή το ταιριασμα της με τα ευρήματα της SWOT analysis, αλλά και με την κουλτούρα του ΣΚ.Ο.Σ.(Παπαδάκης 2002).

Όπως ήδη είδαμε το κριτήριο αυτό είναι σε αρμονία με τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά στο ταίριασμα με περιβάλλον, ευρήματα της SWOT analysis, και την κουλτούρα του ΣΚ.Ο.Σ. (βλ. Πίνακα αξιολόγησης στρατηγικής SFA).

Η εφικτότητα (feasibility)

Εξετάζει τους χρηματοοικονομικούς πόρους χρηματοδότησης της συγκεκριμένης στρατηγικής επιλογής, τις δεξιότητες τεχνικές και διοικητικές, και τους υλικούς πόρους εξοπλισμό, εγκαταστάσεις για την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων-υπηρεσιών στους οποίους στοχεύει η επιλεγείσα στρατηγική (Παπαδάκης, 2007). Όπως ήδη είδαμε και θα αναλύσουμε ενδελεχώς και στην συνέχεια, το κριτήριο αυτό είναι σε αρμονία με τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά μια και καλύπτει με τους οικονομικούς πόρους τη στόχευση του μέλλοντος από την άλλη οι υπάρχουσες γνώσεις δεξιότητες ικανότητες σε συνδυασμό με τις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις του ΣΚ.Ο.Σ., και το σχεδιασμό επεκτάσεις τους καλύπτου απόλυτα τα ζητούμενα (βλ. Πίνακα αξιολόγησης στρατηγικής SFA).

Η αποδεκτότητα (acceptability)

Εξετάζει τις προσδοκίες των stakeholders (ενδιαφερομένων), και σε ποιο βαθμό αυτές ικανοποιούνται, αναλύεται δε στην στόχευση που θέτει η διοίκηση, καθώς και στους κινδύνους που απορρέουν από τυχόν εφαρμογής τους σε σχέση με την αποδεκτότητα αυτών από όλους τους stakeholders και ειδικότερα τα μέλη του ΣΚ.Ο.Σ. (Jonshon & Scholes, 1999, 2002). Όπως ήδη είδαμε το κριτήριο αυτό είναι σε αρμονία με την γενική αποδοχή που συνάγεται εκ της συνεντεύξεως με τον πρόεδρο του Δ.Σ. και την μελέτη των ειδικών εγγράφων του ΣΚ.Ο.Σ..

Ακολουθως βάσει των στοιχείων και των ευρημάτων, γίνετε μια προσπάθεια για την βαθμολόγηση της επιλεγείσας στρατηγικής σε 3βάθμια κλίμακα αρχίζοντας από το : * = Δεν γίνεται αποδεκτό, ** = Αποδεκτό, *** = Ανεπιφύλακτα αποδεκτό. Όπως παρατηρείται, η βαθμολογία στα εξεταζόμενα στοιχεία είναι η μικρότερη στην κλίμακα του αποδεκτού ως αποτέλεσμα, της αξιολόγησης βάση των κριτηρίων SFA. Η αξιολόγηση της στρατηγικής αναλύεται με βάση τα κριτήρια ως αυτά προαναφερθήκαν, και αναλύονται συσχετιζόμενα με της ανάλυσης SWOT στον παρακάτω πίνακα:

Στρατηγικές Επιλογές	Καταλληλότητα (Suitability) Ταίριασμα με		Εφικτότητα (Feasibility) Επάρκεια σε		Αποδεκτότητα (Acceptability) Προσδοκίες Stakeholders	
	SWOT	Κουλτούρα	Πόρων	Ικανοτήτων	Ομάδων	Αποδεκτός Κίνδυνος
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ						
1. Μείωση κόστους - Χρήση ΠΠΕ	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	** Αποδεκτό	** Αποδεκτό
2. Διείσδυση μέσω μάρκετινγκ	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	** αποδεκτό	** Αποδεκτό
3. Ανάπτυξη υπαρχόντων / νέων υπηρεσιών	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	** Αποδεκτό
4. Υπηρεσίες προστιθέμενης Αξίας	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό
5. Στρατηγικές Συμμαχίες	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό
6. Είσοδος σε νέες αγορές	** Αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό	*** Ανεπιθύλακτα αποδεκτό

Πίνακας 3: Αξιολόγηση στρατηγικών επιλογών (SFA)

Μείγμα μάρκετινγκ

Η από το 1776 ρήση του Adam Smith ότι «η κατανάλωση αποτελεί το μοναδικό σκοπό και λόγο ύπαρξης της παραγωγικής διαδικασίας» αποτελεί την απαρχή αυτού που εμείς σήμερα ονομάζουμε Marketing, μια λέξη η οποία χαρακτηρίζεται ως πολυδιάστατη κρύβοντας μέσα της μια πολύπλευρη δυναμική. Η αναγκαιότητα της ύπαρξης του μέσα στο πολυδαίδαλο καταναλωτικό γίγνεσθαι είναι πλέον εμφανής καθώς αποτελεί το συνεκτικό κρίκο μεταξύ στόχευσης της επιχείρησης και των αναγκών-προσδοκιών του καταναλωτή.

Το μείγμα μάρκετινγκ αναφέρεται στο συνδυασμό των λειτουργιών του μάρκετινγκ όπως είναι η διαφήμιση, η διανομή, η προώθηση και η τιμολόγηση, μέσα από τον οποίο βελτιώνεται η αντιληπτική αξία του αθλητικού προϊόντος. Σκοπός είναι ο προσδιορισμός του βέλτιστου μείγματος δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ και συντονισμός των στοιχείων του μείγματος μεταξύ τους. Πλέον έχει καθιερωθεί η αναφορά 7 στοιχείων που απαρτίζουν το μείγμα μάρκετινγκ, γνωστά ως 7 Ps, τα οποία είναι: (α) το Προϊόν (Product), (β) η Τιμολόγηση (Price), (γ) η Τοποθέτηση - Διάθεση (Place), (δ) η Προβολή (Promotion), (ε) (στ) Οι Άνθρωποι (People), (ζ) Οι διαδικασίες (Procedure) και (η) Η φυσική μαρτυρία (Physical evidence).

Η έννοια προϊόν αποτελεί την καρδιά του μείγματος Marketing, αυτό μπορεί να είναι αγαθό ή υπηρεσία σχεδιασμένο για την ικανοποίηση του καταναλωτή. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν περιλαμβάνει πραγματικά χαρακτηριστικά καθώς και ύψα χαρακτηριστικά (Kotler, 2000). Σύμφωνα με τους Μάλλιαρη & Τσόγκα το συνολικό προϊόν - ιδέα περιλαμβάνει μια συνολική αντίληψη μιας δέσμης (ομάδας) ικανοποιήσεων, όπως αυτές περιγράφονται στην πιο κάτω σχέση: Φυσικό πράγμα + συσκευασία + εμπορικό σήμα (μάρκα) + υπηρεσίες + εγγυήσεις για το προϊόν = Προϊόν (αθλητικό), Brand name ΣΚ.Ο.Σ. (Μάλλιαρης & Τσόγκας, 1999; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996).

ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Η ισορροπημένη κάρτα αξιολόγησης – στοχοθεσίας (BSC) γενικά

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την επιλεγείσα στρατηγική του ΣΚ.Ο.Σ. και με το στρατηγικό εργαλείο της διοίκησης την Balanced Score Card (BSC) – ισορροπημένης κάρτας αξιολόγησης-στοχοθεσίας. Η χρήση της Balanced Score Card (BSC) – ισορροπημένης κάρτας αξιολόγησης - στοχοθεσίας ως στρατηγικού εργαλείου αξιολόγησης-ανάλυσης μας δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διασυνδέοντας την απτή πραγματικότητα των αποτελεσμάτων και των ληφθέντων μέτρων μέσω οικονομικών και μη οικονομικών μετρήσεων, με την ακολουθούμενη στρατηγική του Οργανισμού μέσω της ομαδοποιημένης συσχέτισης των τεσσάρων Προοπτικών (perspectives) ως ενός αδιαιρέτου συνόλου, όπως θα περιγραφούν στη συνέχεια (Παπαδάκης, 2007). Ακολούθως η ενσωμάτωση αυτών των προοπτικών όσον αφορά τον ΣΚ.Ο.Σ. θα αναλύεται χωριστά, σε κάθε προοπτική, θα πρέπει να επισημάνουμε τη σαφή βελτίωση σε σχέση με τις ακολουθούμενες διαδικασίες που υπήρχαν και εμφανίσθηκαν σταδιακά στο παρόν κείμενο κυρίως μέσα από την PEST – DG analysis, τη SWOT analysis, τη συνέντευξη του προέδρου του ΣΚ.Ο.Σ..

Εσωτερικές Διαδικασίες

Οι μετρήσεις που βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντικές αλλά πρέπει να οδηγήσουν σε ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών (Germain, 2000). Συνέπεια αυτών συγκεκριμενοποιούνται τα πραγματικά και δυνητικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η τεχνολογία που απαιτείται για να υλοποιηθούν και εισάγονται οι αντίστοιχες μετρήσεις για την παρακολούθησή τους όπως π.χ. η παραγωγικότητα, ο χρόνος παραγωγής, το κόστος. Στον τομέα αυτό ανεκτίμητη είναι η συμβολή των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων τα οποία είναι σε θέση να συνθέσουν ή να αναλύσουν τις πληροφορίες για όλες τις ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης (Silk, 1998).

Στο Σκοπευτικό Όμιλο Σπάρτης πλέον χρησιμοποιούνται: Το ευέλικτο διοικητικό σχήμα η Διασφάλιση της ποιότητας, η συνεργατικότητα και ομαδικότητα η ενδυνάμωση των μελών, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών (κύκλος ζωής παλαιότερων), η ανάληψη γραφειοκρατικών διαδικασιών των μελών (έκδοση αδειών, θεωρήσεις πιστοποιητικών, αστυνομία), η άμεση εξυπηρέτηση στα αιτήματα των μελών, η ανάπτυξη στενών δεσμών συνεργασίας με άλλους σκοπευτικούς συλλόγους, η ανάπτυξη συνεργασίας με προμηθευτές της ελληνικής και διεθνούς αγοράς, η εφαρμογή καινοτόμων προπονητικών μεθόδων, ο συνεχής έλεγχος ασφάλειας, ποιότητας και λειτουργικότητας των εγκαταστάσεων του σκοπευτηρίου, οι μετρήσεις κόστους ανά μέλος. Τέλος, μέσω της διαδικασίας του brainstorming μεταξύ των μελών και του benchmarking με τους κορυφαίους συλλόγους παγκόσμια, κατατίθενται συνεχώς νέες προτάσεις για τα αθλήματα σκοποβολής στην Σκοπευτική Ομοσπονδία Ελλάδος και στην Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.

Μάθηση και ανάπτυξη

Τα δεδομένα και οι στόχοι συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις αλλαγές αλλά ακόμη περισσότερο να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί (Σιώμοκος, 2002). Η ικανότητα αυτή οριοθετείται ως μάθηση και ανάπτυξη αποτελεί το θεμέλιο για τη μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία (Kaplan & Norton, 1992). Οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες στο πλαίσιο αυτής της πτυχής, είναι το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, οι καινοτομίες που εισάγει, η εκπαίδευση και η αναβάθμιση του προσωπικού της κ.α.

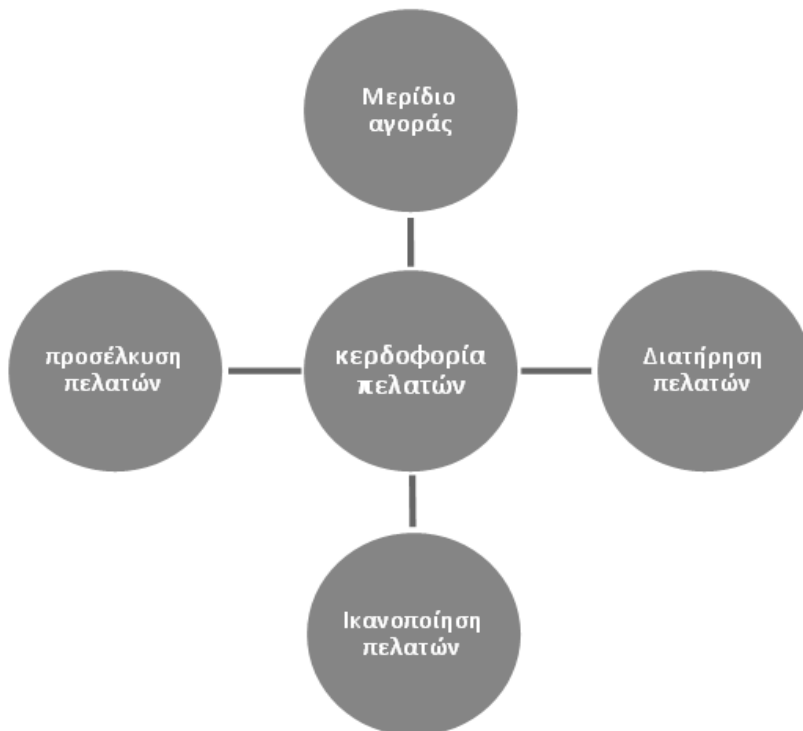
Στο Σκοπευτικό Όμιλο Σπάρτης χρησιμοποιούνται: η διάχυση οράματος του συλλόγου στα μέλη του, η φιλοξενία κορυφαίων αθλητών σκοποβολής με ταυτόχρονη διαδικασία μαθημάτων για τα μέλη του συλλόγου (καινοτομία στην εκπαίδευση), η ανθρωποκεντρική κουλτούρα για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων, τα τακτικά σεμινάρια για την ανάπτυξη της θεωρητικής κατάρτισης των μελών σχετικά με τα όπλα (συντήρηση, ασφάλεια, νομοθεσία, ειδικές ρυθμίσεις σκοπευτικών μηχανισμών...), η ανάπτυξη μη ανταγωνιστικής κουλτούρας, στα πλαίσια της συνεργασίας, ομαδικότητας και δημιουργίας σχέσεων φιλίας μεταξύ των μελών και οι συνεργασίες με άλλα σκοπευτικά σωματεία, για την ανταλλαγή: πληροφοριών, συσσωρευμένης γνώσης και γενικά εμπειριών προς όφελος του ΣΚ.Ο.Σ. και των μελών του.

Πελάτες – Μέλη:

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, στη σημερινή ανταγωνιστική εποχή, εστιάζει την

αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών τους. Για το λόγο αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους. Αυτές συνήθως είναι τα εξής: ο χρόνος, η απόδοση, η ποιότητα και το κόστος (Kaplan & Norton, 1992). Η έννοια του χρόνου αφορά είτε το διάστημα που απαιτείται για να εισαχθεί ένα νέο προϊόν, το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτή, είτε, για ήδη υπάρχοντα προϊόντα το χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία έως την παράδοση του προϊόντος. Η έννοια της ποιότητας αφορά το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και την έγκαιρη και ακριβή παράδοση του προϊόντος. Η απόδοση αφορά κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, ενώ η έννοια του κόστους, αφορά τη τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης, για έναν επιτυχημένο συνδυασμό όλων των παραπάνω στοιχείων.

Στο Σκοπευτικό Όμιλο Σπάρτης χρησιμοποιούνται: η παροχή υπηρεσιών και σκοπευτικών αναλωσίμων σε τιμές ελάχιστα μεγαλύτερες του μέσου κόστους (Αθλητικός μη κερδοσκοπικός Οργανισμός), οι νέες, σύγχρονες εγκαταστάσεις, τα νέα προϊόντα – υπηρεσίες που σχεδιάζονται, η παροχή υποστηρικτικών διοικητικών διαδικασιών για τα μέλη (προσέλκυση, διατήρηση μελών), η εφαρμογή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία (simulator), καθώς και η εφαρμογή συστήματος ερωτηματολογίου για την μέτρηση παραπόνων (η σύνταξη του έγινε από ειδικούς - εξωτερικούς συνεργάτες). Στο παρακάτω σχήμα 6 παρουσιάζεται μια τυπική δομή της πελατειακής συνιστώσας:



Σχήμα 6: Η Πελατειακή συνιστώσα: Βασικές Μετρήσεις (Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 300).

Χρηματοοικονομική

Η εισαγωγή και η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο τη μεγιστοποίηση αύξηση της αξίας του Συλλόγου προς όφελος όλων των μελών του. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, η ανάπτυξη από την άνοδο των πωλήσεων - συμμετοχή μελών, και η απόδοση από την αύξηση των μελών του. Ο Σκοπευτικός Όμιλος Σπάρτης είναι σύλλογος που δεν αποσκοπεί στη δημιουργία κέρδους (ΑΜΚΟ), ωστόσο έχει θέσει ελάχιστα περιθώρια δημιουργίας αποθεματικών κεφαλαίων που θα χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της προστιθέμενης αξίας για τα μέλη, μέσα από την επέκταση των εγκαταστάσεων του, τη δημιουργία νέων υπηρεσιών, έχει θέσει ως στόχο την μηδενική δανειακή επιβάρυνση (την οποία έχει επιτύχει) και την αυτοχρηματοδότηση του από ίδια κεφάλαια (εισφορές μελών, δωρεές) ή από επιχορηγήσεις (ΣΚ.Ο.Ε., Γ.Γ.Α, κλπ).

Αναλύοντας περισσότερο την Σκέψη μας ως παρατήρηση θα μπορούσαμε να δούμε την ομοιότητα στο θεωρητικό τμήμα της BSC με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας EFQM όσον αφορά τη διάχυση του οράματος και τη σημαντικότητα των διαδικασιών.

Καταλήγοντας μπορούμε να πούμε ότι η BSC εκτός από ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης του συλλόγου, μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση της στρατηγικής του παρουσιάζοντας μία «πανοραμική» εικόνα αυτού ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι θετικό για την επιχείρηση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΔΥΝΑΜΙΕΣ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Συμπεράσματα

(α) Ο επιχειρηματικός (στρατηγικός) σχεδιασμός προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον ΣΚ.Ο.Σ και στους ΑΜΚΟ, εξετάζοντας την άμεση σχέση του οράματος, της αποστολής, των αξιών και των στόχων με την επιλογή κατάλληλης στρατηγικής, 'ευθυγραμμίζοντας' τα όλα για την στόχευση του μέλλοντος (Παπαδάκης, 2002).

(β) Η σταθερότητα - προσήλωση στο βασικό σκοπό του θα κρίνει τη βιωσιμότητα και διάρκεια του Σωματείου στο μέλλον, ο σκοπός είναι και ο λόγος δημιουργίας και ύπαρξής του, κάτι που παρουσιάζεται σαν πρόβλημα σε πολλά Σωματεία παρόμοιου χαρακτήρα (ΑΜΚΟ). Βάσει του άρθρου 2 του Καταστατικού σκοπός του ΣΚ.Ο.Σ είναι η ανάπτυξη και διάδοση των αθλημάτων της σκοποβολής, κάτι που σήμερα αποτελεί και την πεμπτούσια του λειτουργικού του προγράμματος (Καταστατικό ΣΚ.Ο.Σ 1987).

(γ) Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του ΣΚ.Ο.Σ. πρέπει να οριοθετηθούν καλύτερα, και να επιλεγούν με ακρίβεια τα χρηματοδοτικά τους μέσα. Ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης η αυτοχρηματοδότηση θα είναι ο κυρίαρχος και ο μόνος σίγουρος οικονομικός πόρος για την υλοποίηση αυτών (Συνέντευξη Προέδρου ΣΚ.Ο.Σ., ειδικά έγγραφο).

(δ) Το πρόβλημα εξεύρεσης πόρων που αντιμετωπίζει ο ΣΚ.Ο.Σ. αποτελεί και πρόβλημα σε κάθε άλλο Αθλητικό Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό (ΑΜΚΟ).

(ε) Η υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων κατασκευαστικών κυρίως στόχων δεν

πρέπει να εγκαταλειφτεί, αλλά να επανεξετάζεται συνεχώς αναπροσαρμοζόμενη σε ευθεία σχέση με την οικονομική κατάσταση του ΣΚ.Ο.Σ. Με μία προσεκτική οικονομική πολιτική ο ΣΚ.Ο.Σ θα καταφέρει να είναι οικονομικά αυτοδύναμος και να υλοποίηση τους στόχους του (Συνέντευξη Προέδρου ΣΚ.Ο.Σ.).

(στ) Η χρήση των εργαλείων της Διοίκησης, PEST-DG, SWOT analysis, Balanced Scorecard, μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε όλους τους ΑΜΚΟ όπως εφαρμόστηκε και στον ΣΚ.Ο.Σ. (Παπαδάκης, 2007; Jonshon & Scholes, 1999, 2002).

(ζ) Η BSC εκτός από ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης του ΣΚ.Ο.Σ., μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση-εφαρμογή της στρατηγικής του και μας δίνει μία «πανοραμική» εικόνα συγκεντρώνοντας όλες τις σημαντικές μετρήσεις, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι θετικό για την επιχείρηση. Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους, θεωρούμε ότι ο ΣΚ.Ο.Σ. βρίσκεται στο δρόμο της επίτευξης των τιθέμενων στόχων (Germain, 2000) και

(η) Το μέλλον του ΣΚ.Ο.Σ., όπως και κάθε αθλητικού, μη κερδοσκοπικού Οργανισμού κρίνεται από τη διοίκησή του. Σήμερα ο ΣΚ.Ο.Σ. έχει αφήσει πίσω διοικητικά προβλήματα του παρελθόντος και προχωρά μπροστά, με την επέκταση των αθλητικών εγκαταστάσεων του Σκοπευτηρίου του, με την εγγραφή πολλών νέων μελών, την κινητοποίηση των παλαιών και με προτάσεις για τη βελτίωση του νομοθετικού πλαισίου περί σκοποβολής (Συνέντευξη Προέδρου ΣΚ.Ο.Σ.).

Αδυναμίες – Περιορισμοί

Αποτελούν η αυτούσια χρήση του συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου από άλλο ΑΜΚΟ. Εφόσον τα υπό εξέταση στοιχεία – δεδομένα (οικονομικά-όραμα-στόχοι), και συγκεκριμένα η πρόταση για τη στρατηγική κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθηθεί αφορούν μόνο τον ΣΚ.Ο.Σ.. Αυτό δεν απορρίπτει τα αποτελέσματα-συμπεράσματα όπως αναφέρονται πιο πάνω αλλά τα ενδυναμώνει, καθώς τονίζει ότι το κομμάτι του επιχειρηματικού (στρατηγικού) σχεδίου (plan) που αφορά στο όραμα, στους στόχους και τα οικονομικά είναι μοναδικό για κάθε ΑΜΚΟ, μια και αυτό αποτελεί θέμα της υψηλής ηγεσίας (κυρίως), και μιας πραγματικής εικόνας η οποία αποτυπώνεται στα οικονομικά στοιχεία του καθενός ξεχωριστά. Τα συγκεκριμένα στοιχεία λοιπόν προκύπτουν και συνδέονται μόνο με τον υπό εξέταση σύλλογο ΣΚ.Ο.Σ..

Προτάσεις

Η μελέτη των ΑΜΚΟ πρέπει να συστηματοποιηθεί, και ειδικότερα η δημιουργία επιχειρηματικών (Business) και στρατηγικών (strategic) σχεδίων (plans) των οποίων η χρήση στους ΑΜΚΟ είναι περιορισμένη θα επιφέρει συνέπεια ως προς την εκπλήρωση του σκοπού αυτών, καθώς και της επίτευξης των τιθέμενων στόχων με πραγματικά δεδομένα. Προς τον στόχο αυτό η συστηματική χρήση των στρατηγικών εργαλείων της διοίκησης όπως κάποια πολύ σημαντικά παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία κρίνεται ως απαραίτητη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- References and further reading may be available for this article. To view references and further reading you must purchase this article.
- Αλεξανδρής Κ. (2007). *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ: Οργανισμών και επιχειρήσεων Αθλητισμού και αναψυχής*. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, 235-241
- Βιβλίο Ευεργετών και Δωρητών ΣΚ.Ο.Σ (2010).
- Gaiss M. (1998). *Enterprise's Performance. Management Accounting* (December).
- Germain C.J. *Balance Your Project* (2000). *Government Finance Review*.
- Grant m. Robert. (2010). *Contemporary Strategy analysis*, John Willey & Sons Ltd, 7th text edition, 16-18.
- Γεωργόπουλος Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, 21-34, 83-135, 139-173, 181-225, 253-267
- Δερβιτσιώτης Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 69-78, 81.
- Δημοπούλου - Δημάκη Ι. (2006). *Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση/ Προϋπολογισμοί/ Λήψη αποφάσεων*. Εκδόσεις, *Interbooks*, 59-60.
- Ζαβλιανός Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη, 219-234, 317-327.
- Hay R. (1990). *Strategic Management in non - profit organizations: an administrator's hands book*. *Quorum Books*, Θεοδωρόπουλος Α. (2003). *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός: Πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησας*. Εκδόσεις Προπομπός, 55-132.
- Θεριού Ν. (2005). *Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κριτική 2η έκδοση, 150 - 180.
- Kaplan R. & Norton D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. *President and Fellows of Harvard College*, 8-19, 21-37, 42-58, 133-168.
- Kaplan R & Norton D. (1996a). *Using The Balanced Scorecard as a Strategic management system*. *Harvard Business Review* (January - February).
- Kaplan R. & Norton D. (1996b). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. *California Management Review* (Fall).
- Kaplan R. & Norton D. (2001). *The Strategy: Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment*. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 90-104.
- Kotler P. (2000). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γκιούρδας, 233 - 247
- Kotler P. (2000). *Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*. Εκδόσεις *Interbooks*, 9η έκδοση, 155 - 222.
- Καμπίτσης Ν. (2004). *Η έρευνα στις αθλητικές επιστήμες: στατιστική ανάλυση, αξιολόγηση*. Εκδόσεις Τσιαρτσάνης Αθ. & ΣΙΑ ΟΕ, 177 - 188.
- Καταστατικό ΣΚ.Ο.Σ. (1987), (1999).
- Μάλλιμης Π. - Τσόγκας Μ. (1999). *Εισαγωγή στο Marketing Τόμος Α'*. Εκδόσεις ΕΑΠ, σελ. 141.
- Μελέτη Σκοπιμότητας Σκοπευτηρίου (2002). ΣΚ.Ο.Σ.
- Μητρόο Μελών ΣΚ.Ο.Σ (2010).
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (1998). *Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου, 121-125.
- Οικονομικοί Απολογισμοί. ΣΚ.Ο.Σ. (2000;2001; 2007; 2008).
- Porter M. (1996). *What is strategy?*, *Harvard Business Review* (November - December).
- Παπαδάκης Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Μπένου, τόμος Α', 1 -36, 53 - 65, 95 - 128, 149 -166, 203 - 246, 487 - 502, 564 - 570 & τόμος Β', 199 - 226.
- Παπαδάκης Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Μπένου, τόμος Α', 10 - 50, 130 - 165.
- Silk S. (1998). *Automating the Balanced Scorecard*. *Management Accounting* (May).
- Σιώμος Γ. (2002). *Συμπεριφορά καταναλωτή & στρατηγική Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλη 2η έκδοση, 177-183, 323-329
- Συνέντευξη με τον Πρόεδρο του ΣΚ.Ο.Σ. (2010).
- Johnson k., Scholes R. & Whittington (2008). *Exploring corporate strategy text cases*. *Pearson book fit prentice hall 8th edition*, 20 - 35, 130 - 200.
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002). *Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση, Αρχές - Στρατηγικές Εφαρμογές*. Εκδόσεις Rossili, 315-320.
- Whellen P. & Hunger R. (2006). *Strategic Management and Business policy*. *Pearson 10th edition*, 26 - 33, 347 - 350.

Ιστοσελίδες

- Harvard Business Review (2010). *What is strategy?*. Retrieved 14 October, 2010 from: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf
- Ιστοσελίδα Σκοπευτικής Ομοσπονδίας Ελλάδας - ΣΚ.Ο. Ε. (2010). Ανακτήθηκε 18 Νοεμβρίου, 2010 από: <http://www.skoe.gr/FederationCont.aspx?lang=GR&PageNo=1&yipid=2>
- Mazucatto M. (2002). *Strategy for business* (2010). Ανακτήθηκε 19 Νοεμβρίου, 2010 από: <http://www.google.com/books?hl=el&lr=&id=Q8SKiG6bqpkC&oi=fnd&pg=PA10&dq=M+porter+what+is+strategy&ots=4CBT9vE5iA&sig=fkTUZdm6sBjqfzw5b5iyqFDuHl#v=onepage&q=M%20porter%20what%20is%20strategy&f=false>
- Balanced Scorecard Institute (2010). Ανακτήθηκε 22 Νοεμβρίου, 2010 από: <http://www.balancedscorecard.org/>
- Ιστοσελίδα AQS (2010). BSC ανακτήθηκε 2 Δεκεμβρίου, 2010 από: www.aqs.gr/?cat_id=523

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ο.Τ.Α.) ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ
ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ**

Κωνσταντίνος Σαμιώτης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ταχύτατες μεταβολές που συντελούνται στην σύγχρονη πραγματικότητα του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα και οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται σε Ευρωπαϊκό και Εθνικό επίπεδο, ενισχύουν τον ρόλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη και καλούν την τοπική κοινωνία και τους Ο.Τ.Α. να ανταποκριθούν σε νέες προκλήσεις, να επιλύσουν κρίσιμα προβλήματα και να αξιοποιήσουν διαθέσιμες ευκαιρίες. Το 1988 με την αναμόρφωση της Ευρωπαϊκής Περιφερειακής Πολιτικής εισάγεται ο πολυετής προγραμματισμός και αρχίζουν να διαμορφώνονται αντίστοιχα πολυετή προγράμματα. Στην Ελλάδα η εφαρμογή του προγραμματισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση ξεκίνησε με τις διατάξεις του Ν.1622/1986 περί Δημοκρατικού προγραμματισμού και Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (Τ.Α.Π.). Όμως ο θεσμός των Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων απέτυχε. Όμως η προσπάθεια για περιφερειακό σχεδιασμό και βιώσιμη τοπική ανάπτυξη δεν σταμάτησε και υποστηρίζεται στον Ευρωπαϊκό και στον Ελληνικό χώρο.

Προς την κατεύθυνση αυτή και ευθυγραμμισμένος με τις δύο βασικές αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την αρχή της «εταιρικής σχέσης» και την αρχή της «επικουρικότητας», ο νέος Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων θεσμοθέτησε την υποχρέωση κατάρτισης τετραετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα αποτελούν ένα πολύτιμο εργαλείο που έχουν στην διάθεση τους οι Ο.Τ.Α. προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ενδογενούς ανάπτυξης και περιλαμβάνουν τους αναπτυξιακούς στόχους κάθε σύγχρονου Δήμου και τον προγραμματισμό για την υλοποίησή τους. Με τον νέο Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, το 2006, καθορίστηκε ότι οι Δήμοι άνω των 10.000 κατοίκων υποχρεούνται να έχουν μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό και να συντάξουν τετραετή Επιχειρησιακά Προγράμματα. Με τον νόμο Ν.3852/2010 «Καλλικράτης» η σύνταξη των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Δήμων είναι υποχρεωτική, η δε περίοδος προγραμματισμού παρατείνεται από τέσσερα σε πέντε έτη. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της συμβολής των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στην διαδικασία της ενδογενούς τοπικής ανάπτυξης και στην αντιμετώπιση των ιδιαίτερων συνθηκών μέσω στοχευμένων μικρής κλίμακας δράσεων και μεθόδων. Με αφετηρία την ανάλυση και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Ανατολικής Μάνης, έγινε προσπάθεια να αναλυθεί ο θεσμός των επιχειρησιακών σχεδίων, να επιβεβαιωθεί η αναγκαιότητα του προγραμματισμού στην σύγχρονη αναπτυξιακή διαδικασία και να εξαχθούν συμπεράσματα για τον βαθμό προσαρμογής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα νέα δεδομένα. Το 1988 με την αναμόρφωση της Ευρωπαϊκής Περιφερειακής Πολιτικής εισάγεται ο Πολυετής Προγραμματισμός και διαμορφώνονται τα αντίστοιχα πολυετή προγράμματα. Τα προγράμματα αυτά προσδιορίζουν και τις περιόδους προγραμματισμού.

Στην αρχή κάθε Προγραμματικής Περιόδου, τίθεται ένας καινούριος προγραμματικός στόχος, με βάση τον οποίο γίνεται ο προγραμματισμός των δράσεων και αναμορφώνονται οι κανονισμοί που διέπουν τη λειτουργία των χρηματοδοτικών μέσων. Εντός των προγραμματικών περιόδων κατανέμονται οι πόροι και διαμορφώνεται η πολιτική της Περιφερειακής Ανάπτυξης. Το σύστημα αυτό, με όλους τους σχεδιασμούς που επήλθαν, ισχύει έως σήμερα. Με πρωτοβουλία της Επιτροπής, οι διαρθρωτικές παρεμβάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης στηρίζονται στον στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

Έτσι, εισάγονται στην άσκηση των δημοσίων πολιτικών στην Ελλάδα τα Επιχειρησιακά Προγράμματα, μέσω των οποίων κατευθύνονται οι πόροι (Εθνικοί και Κοινοτικοί) σε

συγκεκριμένους στόχους, μέσα σε ένα αυστηρό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού.

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της συμβολής των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στην διαδικασία της ενδογενούς τοπικής ανάπτυξης και στην αντιμετώπιση των ιδιαιτέρων συνθηκών μέσω στοχευμένων μικρής κλίμακας δράσεων και μεθόδων. Με αφετηρία την ανάλυση και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Ανατολικής Μάνης, έγινε προσπάθεια να αναλυθεί ο θεσμός των επιχειρησιακών σχεδίων, να επιβεβαιωθεί η αναγκαιότητα του προγραμματισμού στην σύγχρονη αναπτυξιακή διαδικασία και να εξαχθούν συμπεράσματα για τον βαθμό προσαρμογής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα νέα δεδομένα.

Η τελική εργασία «Επιχειρησιακά Προγράμματα Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και η συμβολή τους στην Βιώσιμη Ανάπτυξη : Η περίπτωση του Δήμου Ανατολικής Μάνης» έχει ως σκοπό την ανάδειξη του ρόλου των Ο.Τ.Α. στην τοπική ανάπτυξη μέσω της νέας πραγματικότητας, της σύνταξης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, μέσα από την ανάλυση και την αξιολόγηση της περίπτωσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Ανατολικής Μάνης καθώς και η μελέτη του νέου εργαλείου προγραμματισμού των Ο.Τ.Α. α' βαθμού, δηλαδή των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα εξετάζονται ως προς το θεσμικό πλαίσιο που τα διέπει και ως προς την έως τώρα (Ιανουάριος 2012) πρακτική τους εφαρμογή, ιδίως μέσα από την μελέτη περίπτωσης του Ε.Π. Δήμου Ανατολικής Μάνης.

Ερευνητική Μεθοδολογία

Η εκπόνηση της εργασίας στηρίζεται κατά πρώτο λόγο στην αναζήτηση πρωτογενών πηγών (σχετική νομοθεσία και θεσμικό πλαίσιο, άτυπες συνεντεύξεις με στελέχη του Τμήματος Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ανατολικής Μάνης, του οποίου είμαι στέλεχος, μελέτη περίπτωσης του Ε.Π. Δήμου Ανατολικής Μάνης, στατιστικά στοιχεία) αλλά και σε περιορισμένη δευτερογενή βιβλιογραφία (βιβλία, άρθρα, διαδικτυακές πηγές), κυρίως όσον αφορά στο καθαρά θεωρητικό κομμάτι της εργασίας.

Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση αυτής της μελέτης είναι η ανάλυση δεδομένων και η μελέτη περίπτωσης. Κυρίαρχα κριτήρια επιλογής μεθοδολογικού εργαλείου για την εκπόνηση της εργασίας αποτέλεσαν η πρόσβαση σε πρωτογενές υλικό και βιβλιογραφία, ο διαθέσιμος χρόνος για την ολοκλήρωση της εργασίας και τα πορίσματα και οι κατευθύνσεις που προέκυψαν κατά τη συνεργασία με την επιβλέπουσα καθηγήτρια. Θέλοντας να προσεγγίσουμε τον θεσμό των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και την συνεισφορά τους στην τοπική ανάπτυξη, αναλύθηκε (με την βοήθεια της βιβλιογραφίας, της νομοθεσίας και των ηλεκτρονικών πηγών) η έννοια της ενδογενούς βιώσιμης ανάπτυξης και του επιχειρησιακού σχεδιασμού, οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την διοίκηση μέσω στόχων, καθώς και ο θεσμός κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Ο.Τ.Α. Α' βαθμού, όπως ισχύει μέσα από την τρέχουσα Ελληνική Νομοθεσία. Στοχεύοντας σε μια ολιστική, σε βάθος ανάλυση του θεσμού των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης, η οποία αποτελεί μια ιδανική μεθοδολογία που αναδεικνύει με λεπτομέρεια τα κείρια ζητήματα από την οπτική γωνία των συμμετεχόντων και

χρησιμοποιώντας πολλαπλές πηγές δεδομένων. Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Ανατολικής Μάνης, διότι εργαζόμαστε στο τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής του Δήμου Ανατολικής Μάνης. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω κριτήρια, η εργασία εντάσσεται τελικά στις περιγραφικές έρευνες ή αλλιώς έρευνες πεδίου (Ακρίβος, Ρουμπάνης και Ψαρόπουλος, 2009).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Θεωρητικό Πλαίσιο

Η Έννοια της Βιώσιμης ή Αειφόρου Ανάπτυξης

Ο όρος βιώσιμη ανάπτυξη, ως σχεδιαστικός στόχος, έχει ήδη "ζωή" δύο περίπου δεκαετιών. Ο όρος αρχικά εμφανίστηκε και χρησιμοποιήθηκε στην επιστήμη της βιολογίας και της γεωπονίας, περίπου από το 18ο αιώνα, αλλά καθιερώθηκε ως επιστημονικός όρος που έχει διάσταση κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική μέσα από την έκθεση της επιτροπής Brundtland στον ΟΗΕ, το έτος 1987. Σύμφωνα με το κείμενο της έκθεσης αυτής, ως βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται η ανάπτυξη η οποία «ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες» (Brundtland Report, 1987). Βασικός στόχος της βιώσιμης ανάπτυξης είναι η επίτευξη μιας υψηλής ποιότητας ζωής για όλους τους πολίτες της γης, τόσο των παρόντων όσο και των μελλοντικών γενεών. Βασικό μέλημα της επιδίωξης του στόχου της βιώσιμης ανάπτυξης είναι η ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων ώστε αφενός μεν να καλύπτονται οι παρούσες ανάγκες της σημερινής γενιάς, αφετέρου δε να εξασφαλίζεται η ύπαρξή τους σε τέτοια ποιότητα και ποσότητα ώστε να είναι σε θέση και οι μελλοντικές γενεές να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80, οπότε και εμφανίστηκε ο όρος βιώσιμη ανάπτυξη, η ανάπτυξη ήταν συνυφασμένη κυρίως με την οικονομική ανάπτυξη. Τα κράτη 'μάχονταν' για την οικονομική ευημερία τους, παραβλέποντας τις επιπτώσεις που είχε αυτή στο φυσικό περιβάλλον, αλλά και στην ίδια την κοινωνία. Οι φυσικοί πόροι κατασπαταλήθηκαν, ο αστικός ιστός σε πολλές περιπτώσεις αναπτύχθηκε άναρχα, δημιουργήθηκαν μεγάλης κλίμακας αστικά κέντρα, όπου συγκεντρώθηκε σημαντικό τμήμα του πληθυσμού και το περιβάλλον επιβαρύνθηκε με ρυπογόνα στοιχεία. Επιπλέον, αυτό το μοντέλο ανάπτυξης οδήγησε στην ανάπτυξη οικονομικών και κοινωνικών ανισοτήτων, που οδήγησαν σε διεθνείς εντάσεις και διαφορές, οι οποίες πολλές φορές εκδηλώνονται με καταστροφικούς πολέμους. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο κύριος και μοναδικός δείκτης μέτρησης της ανάπτυξης ενός κράτους ήταν, και ακόμα αποτελεί ένα από τους βασικότερους αναπτυξιακούς δείκτες, το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν), το οποίο είναι το σύνολο όλων των προϊόντων και αγαθών που παράγει μια οικονομία εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες, δηλαδή αποτελεί έναν καθαρά οικονομικό και μόνο όρο.

Όλα τα παραπάνω οδήγησαν στην αμφισβήτηση του μέχρι τότε μονοδιάστατου μοντέλου της οικονομικής ανάπτυξης και την ανάγκη εξεύρεσης ενός νέου πολυδιάστατου μοντέλου, σύμφωνα με το οποίο η ανάπτυξη επιδιώκεται μέσα από την κοινωνική πρόοδο, που αναγνωρίζει και λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες όλων των πολιτών, την αποτελεσματική περιβαλλοντική διαχείριση και την ανταγωνιστικότητα του παραγωγικού συστήματος.

Πλέον η πρόοδος μιας χώρας δεν εξετάζεται μόνο στη βάση οικονομικών μεταβλητών και με μοναδικό δείκτη ευημερίας το ΑΕΠ, αλλά λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες

που οδηγούν στη βιωσιμότητα. Για την αξιολόγηση της προόδου αυτής αναπτύχθηκαν επιπλέον «κοινωνικοί δείκτες», ενώ αργότερα περιελήφθησαν και «περιβαλλοντικοί δείκτες». Σημαντικές προσπάθειες γίνονται την τελευταία δεκαετία από την Επιτροπή του ΟΗΕ για την Αειφόρο Ανάπτυξη για την ανάπτυξη κοινώς αποδεκτών «δεικτών βιώσιμης ανάπτυξης». Η πρώτη προσπάθεια της Επιτροπής προς αυτή την κατεύθυνση έγινε το 1996, όπου καταρτίστηκε ένας πίνακας με το σύνολο μερικών δεικτών, ενώ έγιναν 2 αναθεωρήσεις αυτών το 2001 και το 2006. Σήμερα το σύνολο των ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών έχουν εντάξει τη βιώσιμη ανάπτυξη στην πολιτική τους και την έχουν θέσει ως βασικό σχεδιαστικό στόχο. Σε διεθνές επίπεδο, υπάρχει σημαντική κινητοποίηση προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης από οργανισμούς όπως ο ΟΗΕ και η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), μέσα από την οργάνωση παγκόσμιων συνεδρίων και διασκέψεων με κύριο θέμα συζήτησης την προσαρμία του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή. Οι ευρύτερες συζητήσεις γύρω από την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο αυτό έχουν οδηγήσει στη σταδιακή εμβάθυνση στην εν λόγω έννοια, στην αποσαφήνιση των διαστάσεων της και των πολιτικών με τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί, ενώ έχουν υπογραφεί συνθήκες δέσμευσης των κρατών για την υιοθέτηση μιας παγκόσμιας στρατηγικής προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η τοπική- ενδογενής ανάπτυξη: έννοια και χαρακτηριστικά

Πρέπει όμως να λαμβάνουμε υπόψη μας ότι οι αναπτυξιακές διαδικασίες πραγματοποιούνται στον χώρο, δηλαδή σε συγκεκριμένες περιοχές, που είναι και οι αποδέκτες των εκάστοτε μεταβολών των κοινωνικοοικονομικών συστημάτων (Barquero V.A., 1991).

Ο Garofoli (1990,1992: σε σε Χριστοφάκης Μ., 2004) υποστηρίζει ότι η τοπική ανάπτυξη χαρακτηρίζεται από ενδογενείς παράγοντες, καθώς και από εξωτερικές μεταβλητές. Η αναπτυξιακή διαδικασία σε πολλές περιπτώσεις βασίζεται περισσότερο σε εξωγενείς παράγοντες απ' ότι σε ενδογενείς. Οι Coffey και Polese (1984,1985:σε Χριστοφάκης Μ., 2004) ταυτίζουν την τοπική με την ενδογενή ανάπτυξη, προτείνουν τα εξής στάδια στη διαδικασία της τοπικής ανάπτυξης: α. ανάδυση της τοπικής επιχειρηματικότητας, β. ανάπτυξη και επέκταση των τοπικών επιχειρήσεων και διατήρηση αυτών κάτω από τοπικό έλεγχο και γ. επίτευξη μιας οικονομικής διάρθρωσης με λειτουργίες και επιχειρηματικές υπηρεσίες, που βρίσκονται κάτω από τον τοπικό έλεγχο.

Σε πρακτικό επίπεδο, η εφαρμογή του προτύπου της τοπικής – ενδογενούς ανάπτυξης και τα σημαντικά θετικά αποτελέσματά του οδήγησαν στην καθιέρωσή του και στην εφαρμογή του παράλληλα με το πολιτικό πρότυπο (Παπαδασκαλόπουλος, 1995 σε Χριστοφάκης Μ., 2004).

Η μεταβλητή του χώρου, η οποία ενσωματώθηκε αργά στις οικονομικές θεωρίες και στην άσκηση οικονομικής πολιτικής, αποτελεί σημαντική συνιστώσα, καθώς ορισμένα από τα προβλήματα του χώρου (διαπεριφερειακές ανισότητες στα εισοδήματα, επίπεδα ανεργίας κτλ), δημιουργούν εντάσεις στο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό πεδίο. Οι θεωρίες και οι πολιτικές του χώρου αναπτύχθηκαν αρχικά για την ερμηνεία και αντιμετώπιση της πολύπλευρης κρίσης των ανεπτυγμένων κυρίως οικονομιών και των μαζικών διαδικασιών αποβιομηχάνισης της δεκαετίας του 1970. Τα νέα δεδομένα της παγκοσμιοποίησης, βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι η μείωση της σημασίας των μεταβολών στις επιμέρους εθνικές οικονομίες και η αύξηση της σημασίας των επιδράσεων που ασκούνται σ' αυτές από τις

μεταβολές στην παγκόσμια κλίμακα, έδωσαν νέα χροιά στην δυναμική των θεωριών του χώρου. (Κόνσολας, 1997).

Ο χώρος αποτελεί βασική μεταβλητή στην συνάρτηση της κοινωνικής ευημερίας και επηρεάζει την διαμόρφωση πολιτικών και προγραμμάτων. Τα προβλήματα που δημιουργούνται από τις κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές επηρεάζουν άμεσα τον χώρο και αντίστροφα επηρεάζονται από αυτόν (Κόνσολας Ν., 1997). Τα προβλήματα όπως η ανεργία, το διαφορετικό επίπεδο εισοδημάτων και βιοτικού επιπέδου, η παρακμή κάποιων κλάδων ορισμένων περιφερειών κ.α. έχουν και χωρική διάσταση. Η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων αποτελεί βασική επιδίωξη της περιφερειακής πολιτικής που προσπαθεί να απαλύνει τις χωρικές ασυμμετρίες και να πετύχει την οικονομική ανάπτυξη με παράλληλη ενίσχυση της οικονομικής συνοχής. Μια πρωτοποριακή εργασία του Krugman (1991) έδειξε ότι ο γεωγραφικός παράγοντας παίζει ένα ρυθμιστικό ρόλο στην κατανομή των δραστηριοτήτων στο χώρο (Γ. Πετράκος-Γ. Ψυχάρης 2004 σελ. 27).

Αποτέλεσμα των παραπάνω εξελίξεων είναι οι θεωρίες και οι πολιτικές περιφερειακής ανάπτυξης να διέρχονται μια περίοδο σημαντικών αλλαγών, οι οποίες συνδέονται με την διαδοχή του προτύπου της «εκ των άνω» ανάπτυξης (όπου οι κεντρικοί φορείς της διοίκησης κατευθύνουν την ανάπτυξη με δράσεις στα πολιτικά κέντρα και αυτή στη συνέχεια διαχέεται στον ευρύτερο χώρο) με την εφαρμογή πιο ισορροπημένων μορφών χωρικής στρατηγικής που έχουν στην βάση τους το πρότυπο

της ενδογενούς ανάπτυξης.

Για τον προσδιορισμό της έννοιας της τοπικής ανάπτυξης είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι όροι από τους οποίους αποτελείται. Το βασικό θέμα που τίθεται δεν αφορά μόνο τις εξωγενείς επιδράσεις, αλλά πρωταρχικά τη φύση της ανάπτυξης στο πλαίσιο της ανοικτής οικονομίας και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτής σε τοπικό επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, η ενδογενής ανάπτυξη σημαίνει: α) ικανότητα μετασχηματισμού του τοπικού κοινωνικοοικονομικού συστήματος, β) ικανότητα αντίδρασης σε εξωτερικές προκλήσεις, γ) προώθηση της κοινωνικής πληροφόρησης, δ) ικανότητα εισαγωγής ειδικών μορφών κοινωνικής ρύθμισης σε τοπικό επίπεδο που ευνοούν τα προαναφερθέντα σημεία.

Ενδογενής ανάπτυξη είναι, με άλλα λόγια, η ικανότητα να καινοτομεί κανείς σε τοπικό επίπεδο (Garofoli, 1992).

Το κεντρικό χαρακτηριστικό της τοπικά προσανατολισμένης ανάπτυξης είναι η πλήρης αξιοποίηση του δυναμικού των τοπικών ανθρώπινων, θεσμικών και οικονομικών πόρων.

Πρόκειται στην ουσία για μια διαδικασία με την οποία οι τοπικές αρχές και οι οικονομικές ομάδες διαχειρίζονται τους υπάρχοντες πόρους τους και προβαίνουν σε νέες συνεργατικές ρυθμίσεις και συμφωνίες με τον ιδιωτικό τομέα ή μεταξύ τους, με σκοπό τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την παρακίνηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μία σαφώς ορισμένη οικονομική ζώνη.

Δίνεται έμφαση στις πολιτικές ενδογενούς ανάπτυξης, οι οποίες χρησιμοποιούν το δυναμικό των τοπικών φυσικών, ανθρώπινων και θεσμικών πόρων και που τελικά αποτέλεσαν τη βάση του προτύπου της τοπικής – ενδογενούς ανάπτυξης που κυριάρχησε μετά την πολύπλευρη κρίση της δεκαετίας του 1970. (Χριστοφάκης Μ., 2004).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η εκ των κάτω ανάπτυξη πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

- Δημιουργία θέσεων εργασίας για την αντιμετώπιση των τοπικών αναγκών.
- Ανάπτυξη δραστηριοτήτων στον τομέα των υπηρεσιών.

- Δημιουργία σύγχρονων υποδομών και μεταφορικών δικτύων καθώς και ενίσχυση των τοπικών εξυπηρετήσεων.
- Διαμόρφωση ενός βασικού πλαισίου ανάπτυξης των βασικών θεσμών (θεσμική αποκέντρωση)
- Δημιουργία παραγωγικών μονάδων μικρής κλίμακας σε αποκεντρωμένους τόπους (παραγωγικής αποκέντρωση) και ενδυνάμωση τοπικού ελέγχου.
- Αξιοποίηση τοπικών φυσικών πόρων.

Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες θα πρέπει να συντονίζεται με τους υπόλοιπους, υπόθεση που οδηγεί στην έννοια της συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο. Η συνεργασία δεν συνεπάγεται υποχρεωτικά ότι όλα τα στοιχεία είναι ισότιμα, αλλά κάθε ένα από αυτά εκπληρώνει τον ρόλο του στην αναπτυξιακή διαδικασία ούτως ώστε να παραχθεί ένας βιώσιμος μηχανισμός ολοκληρωμένης ανάπτυξης.

Η ολοκληρωμένη ανάπτυξη είναι συνεπώς μια διαδικασία με την οποία επιδιώκεται παράλληλα:

1. Η προώθηση όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων, στις οποίες η περιφέρεια παρουσιάζει πλεονεκτήματα καθώς και η εκμετάλλευση και αξιοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πηγών της,
2. Η ισόρροπη ανάπτυξη όλων των χωρικών μονάδων της περιφέρειας και η αποφυγή συγκεντρώσεων (Χριστοφάκης Μ., 2001)

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η τοπική ενδογενής ανάπτυξη συμβαδίζει απόλυτα με το πρότυπο της ολοκληρωμένης περιφερειακής ανάπτυξης και αποτελεί συστατικό στοιχείο της επιτυχούς εφαρμογής του. Πρόκειται για μια διαδικασία που αναφέρεται σε επίπεδο χαμηλότερο από το κρατικό και το περιφερειακό. Η διαδικασία της τοπικής-ενδογενούς ανάπτυξης πραγματοποιείται εντός του πλαισίου μιας τοπικής αγοράς εργασίας και συχνά καλύπτει μια επιφάνεια μεγαλύτερη ή ίση από μια περιοχή τοπικής εξουσίας (κυβέρνησης-αυτοδιοίκησης), αλλά με δραστηριότητα εστιασμένη σε ειδικές θέσεις, τομείς ή κοινωνικές ομάδες. Το στοιχείο το οποίο πάντα υπεισέρχεται στο θέμα είναι η τοπική εξουσία-διοίκηση και οι τοπικοί οικονομικοί και κοινωνικοί φορείς-εταίροι (Bennet-Krebs, 1991: σε Μ. Χριστοφάκης, 2004).

Η τοπική εξουσία και οι κάτοικοι της περιοχής απορρίπτουν την στάση της αναμονής και αναλαμβάνουν δράση. Για την προσέγγιση του στόχου αυτού είναι αναγκαία η χάραξη της πολιτικής τοπικής ανάπτυξης, κύριο εργαλείο της οποίας αποτελεί ο περιφερειακός προγραμματισμός.

Σκοπός των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα περιλαμβάνει ένα σύνολο αξόνων προτεραιότητας που αφορούν δράσεις τοπικής ανάπτυξης. Είναι ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα σε τοπικό επίπεδο καθώς και ένα κύριο εργαλείο σχεδιασμού των Ο.Τ.Α. ώστε να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις που επιτάσσει τόσο το ευρωπαϊκό επίπεδο αυτοδιοίκησης όσο και η ανάγκη αιεφόρου ανάπτυξης και ευημερίας του πληθυσμού μιας οριοθετημένης γεωγραφικής περιοχής.

Οι γενικοί σκοποί χωρίζονται σε τρία μέρη : α) την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης, β) την εσωτερική ανάπτυξη του Ο.Τ.Α. ως οργανισμού και γ) την ανάπτυξη των συνεργασιών του Ο.Τ.Α. και της επιρροής άλλων φορέων¹. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα περιγράφει τους στόχους της διοίκησης σε μια δημοτική περίοδο, τις δράσεις και τα μέσα που θα χρησιμοποι-

ήσει για την υλοποίηση αυτών, τις υποδομές που απαιτούνται και τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους.

A) Προώθηση της τοπικής ανάπτυξης

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα κυρίως πρέπει να προσδιορίζει τις δραστηριότητες που θα εκτελέσει ο Δήμος στο πλαίσιο των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων του, με σκοπό:

i. Την προστασία και αναβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος της περιοχής, με την ενεργοποίηση του δήμου σε τομείς όπως η προστασία και αιεφόρος διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος, την βελτίωση του οικιστικού περιβάλλοντος αλλά και την βελτίωση των τεχνικών υποδομών και των δικτύων εξυπηρέτησης.

Η δραστηριοποίηση των Ο.Τ.Α. στους ανωτέρω τομείς γίνεται κυρίως μέσω της κατασκευής τεχνικών έργων, της παροχής υπηρεσιών συντήρησης των τεχνικών υποδομών και της θέσπισης κανονιστικών όρων και ρυθμίσεων.

ii. Την βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των κατοίκων της περιοχής του, που προϋποθέτει δράσεις κοινωνικής πολιτικής, παιδείας/πολιτισμού/αθλητισμού και δράσεις οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης.

B) Εσωτερική ανάπτυξη του Ο.Τ.Α. ως οργανισμού

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα περιλαμβάνει δράσεις και υποπρογράμματα για την βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Ο.Τ.Α. ως δημόσιου οργανισμού, με σκοπούς την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της νόμιμης λειτουργίας του.

Οι δράσεις αυτές αποσκοπούν:

- Στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων του και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

- Στην βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας των Ο.Τ.Α. μέσω του μεσοπρόθεσμου προγραμματισμού προσλήψεων, της αύξησης του υφιστάμενου προσωπικού, της μηχανοργάνωσης, της προμήθειας εξοπλισμού και της εξασφάλισης γης και κτιριακών εγκαταστάσεων

- Στην βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των Ο.Τ.Α., με τον μεσοπρόθεσμο οικονομικό προγραμματισμό, την παρακολούθηση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ορθολογικότερης οικονομικής διαχείρισης.

Γ) Ανάπτυξη συνεργασιών του Ο.Τ.Α.

Πολλοί πιστεύουν ότι ο ρόλος των δήμων είναι πολυσύνθετος και πως οι δήμοι δεν αρκεί να περιορίζονται στις οριοθετημένες, από το θεσμικό πλαίσιο που τους διέπει, αρμοδιότητες αλλά είναι «υποχρεωμένοι» να μεριμνούν για την συνολική ευημερία της περιοχής τους. Ο δήμος θεωρείται από πολλούς όχι μόνο ως η διοίκηση παροχής ορισμένων άγιων δημοτικών υπηρεσιών, αλλά ως φορέας που μεριμνά για το σύνολο των τοπικών υποθέσεων και την επίλυση των προβλημάτων.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα του δήμου πρέπει να περιλαμβάνει και τις συνεργασίες του δήμου με :

- Τοπικούς κοινωνικούς, οικονομικούς κ.α. φορείς (ιδιωτικές επιχειρήσεις, σύλλογοι και μη κυβερνητικές οργανώσεις)

- Όμορους, αδελφοποιημένους και δήμους στους οποίους υπάρχουν πολίτες που έλκουν την καταγωγή τους από τον ένα δήμο (όπως στην περίπτωση του δήμου Ανατολικής Μάνης με τον Πειραιά, τον δήμο του Καργκέζε στην Κορσική-Γαλλία και τον δήμο της Montresta στην Σαρδηνία και τον δήμο Villeneuve des Avignon-Γαλλία). Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης προσφέρουν μοναδική προστιθέμενη αξία στις αναπτυξιακές διαδικασίες και συμβάλουν αποφασιστικά στην κινητοποίηση των ενδιαφερόμενων φορέων με σκοπό τη συνεργασία, την επίτευξη κοινών αναπτυξιακών στόχων και γίνονται κήρυκες της ανάπτυξης.

- Όλους τους υπόλοιπους φορείς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (κεντρικούς φορείς, αποκεντρωμένες διοικήσεις, Περιφέρειες)

Αρα το επιχειρησιακό πρόγραμμα εκτός από τις υπηρεσίες, τα έργα και όλες τις άλλες εκχωρημένες στον δήμο αρμοδιότητες, εντοπίζει δραστηριότητες που ανήκουν στην αρμοδιότητα άλλων δημοσίων φορέων και προσδιορίζει τις αναγκαίες ενέργειες συνεργασίας και επιρροής των φορέων αυτών από τον Ο.Τ.Α. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα πρέπει να στοχεύει στην συντονισμένη με άλλους φορείς του δημόσιου, του κοινωνικού και του ιδιωτικού τομέα για την επίτευξη της ζητούμενης τοπικής ανάπτυξης και την παροχή ποιοτικών τοπικών υπηρεσιών. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα εμπεριέχει και τις δράσεις των Νομικών Προσώπων του δήμου καθώς και των Δημοτικών Επιχειρήσεων (π.χ. της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης).

Η σημασία των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Η μεγάλη σημασία των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων για τους Δήμους είναι (Λίτσος Η., 2002) :

- Αποτελεί ολοκληρωμένη στρατηγική αντιμετώπισης των τοπικών προβλημάτων η οποία παύει να έχει αποτελεσματικό χαρακτήρα διερευνώντας σφαιρικά και με διεπιστημονική προσέγγιση όλες τις προοπτικές ανάπτυξης.
- Αποτελεί εργαλείο για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη κατανομή και αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων, για την ορθολογικότερη οικονομική διαχείριση του δήμου αλλά και την εξεύρεση νέων πόρων
- Εισάγει τεχνικές ποσοτικοποίησης των στόχων με αποτέλεσμα να αναφέρεται σε μετρήσιμα και ταυτόχρονα ελεγχόμενα στοιχεία.
- Αποτελεί μέσο δημοκρατικού προγραμματισμού, ενεργοποιώντας τους πολίτες σε όλα τα επίπεδα σχεδιασμού του επιχειρησιακού προγράμματος καταγράφοντας τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες του τοπικού πληθυσμού.
- Αναβαθμίζει την εικόνα του Ο.Τ.Α. προσδίδοντάς του το κύρος της διαχείρισης θεμάτων μείζονος σημασίας.
- Διευκολύνει την χάραξη σχεδίου ανάπτυξης σε Εθνικό επίπεδο.
- Βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση των Ο.Τ.Α., προσανατολίζοντας τις εσωτερικές λειτουργίες του σε νέα πρότυπα εργασίας και εισάγοντας νέες τεχνικές και μεθοδολογίες. Λειτουργεί συνεκτικά και συντονίζει τις επιμέρους δράσεις του δήμου αλλά και των επιμέρους Νομικών Προσώπων του.
- Επισπεύδει την ωρίμανση και υλοποίηση των δράσεων.
- Ευνοεί την ανάπτυξη δικτύων με άλλους φορείς αλλά και ευρύτερων συνεργασιών με άλλους χώρους όπως τον ακαδημαϊκό, τον επιχειρηματικό, τις Μ.Κ.Ο.

Βασικά Χαρακτηριστικά των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα των δήμων είναι εργαλείο για την άσκηση του αναπτυξιακού τους ρόλου, με τα κατωτέρω χαρακτηριστικά²:

1. Είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας των δήμων :

Αποτελεί πρόγραμμα αναπτυξιακών υποδομών και τοπικών επενδύσεων και πρόγραμμα για την βελτίωση της υφιστάμενης λειτουργίας των υπηρεσιών του δήμου και των νομικών προσώπων του. Είναι πρόγραμμα πολυτομεακό, με ευρύτητα θεματικών αντικειμένων. Καλύπτει όλο το φάσμα των αρμοδιοτήτων του δήμου και εν δυνάμει το σύνολο των τοπικών υποθέσεων.

2. Αποτελεί το πενταετές πρόγραμμα δράσης του δήμου και των νομικών προσώπων του: Στις προτεραιότητες του προγράμματος αντανακλάται η βούληση και το όραμα του δημοτικού συμβουλίου καθώς και οι προτεραιότητες του αναπτυξιακού σχεδιασμού σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Το όραμα της δημοτικής αρχής αποτυπώνεται στην στρατηγική και αναλύεται στο πενταετές πρόγραμμα δράσης του δήμου και των νομικών προσώπων του και τέλος σε ετήσιο πρόγραμμα δράσης της κάθε υπηρεσίας του δήμου και των νομικών προσώπων του.

3. Είναι τμήμα του προγραμματικού κύκλου και οργανικό στοιχείο της καθημερινής διοίκησης και λειτουργίας του δήμου:

Η σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος είναι η αρχική φάση της διαδικασίας προγραμματισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της δράσης του δήμου. Η διαδικασία αυτή αποτελεί το διαρκές αντικείμενο ενασχόλησης των αιρετών οργάνων, των προϊσταμένων και της αρμόδιας υπηρεσίας προγραμματισμού.

4. Υλοποιείται μέσω του ετήσιου προγράμματος δράσης του δήμου και των νομικών προσώπων του:

Σκοπός της σύνταξης του ετήσιου προγράμματος δράσης είναι η εξειδίκευση του συνολικού πενταετούς επιχειρησιακού προγράμματος σε ετήσιο πρόγραμμα των υπηρεσιών. Ο ετήσιος προγραμματισμός στοχεύει στον επιμερισμό των δράσεων του πενταετούς προγράμματος στις υπηρεσίες, που υλοποιούν το επιχειρησιακό πρόγραμμα.

5. Εκπονείται με την συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων:

Κατά την διαδικασία σύνταξης του συμμετέχουν με σαφώς καθορισμένο τρόπο:

* Αιρετά όργανα του δήμου (Εκτελεστική Επιτροπή, Οικονομική Επιτροπή, Τοπικά Συμβούλια, Επιτροπή Διαβουλευσης, Αντιδήμαρχοι, Διοικητικό Συμβούλιο δημοτικών επιχειρήσεων, Δημοτικό Συμβούλιο)

* Υπηρεσιακά στελέχη (Προϊστάμενοι υπηρεσιών, Διευθυντές Επιχειρήσεων, στελέχη της υπηρεσίας προγραμματισμού).

* Τοπικοί φορείς και ομάδες δημοτών με σημαντικό βαθμό συμβολής στην τοπική ανάπτυξη και στην λειτουργία του δήμου

* Φορείς της δημόσιας διοίκησης (Περιφέρειες κ.α.)

Η λήψη των αποφάσεων προγραμματισμού δεν στηρίζεται μόνο στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, αλλά και στις ανάγκες και προσδοκίες των κατοίκων και του ανθρωπίνου δυναμικού του δήμου, όπως αυτές διατυπώνονται στις διαδικασίες συμμετοχής.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών όλων των οργάνων διοίκησης και υπηρεσιών και πρέπει να είναι ευρύτερα γνωστό στους εργαζόμενους του δήμου, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στό-

χοι του. Αποτελεί προϊόν συλλογικής εργασίας όλων των δομών του δήμου και οδηγεί στην ανάληψη δεσμεύσεων μεταξύ των διαδοχικών ιεραρχικών επιπέδων, σε ότι αφορά την υλοποίηση του τμήματος εκείνου στο οποίο αυτά εμπλέκονται.

6. Αξιοποιεί δείκτες επίδοσης: Το επιχειρησιακό πρόγραμμα διατυπώνει μετρήσιμους γενικούς και ειδικούς στόχους, η επίτευξη των οποίων παρακολουθείται μέσω της αξιοποίησης συστήματος δεικτών επίδοσης. Για την παρακολούθηση της εξέλιξης της τιμής των δεικτών αξιοποιούνται τα στοιχεία (εσόδων/εξόδων, πόρων, εκροών, αποτελεσμάτων στους αποδέκτες) που θα πρέπει να τηρούνται στις βάσεις δεδομένων του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος ενός δήμου.

Πέρα όμως από τις βασικές έννοιες όπως οι εισροές τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις, μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση οφείλει να ασχοληθεί και με μια σειρά ειδικών θεμάτων, όπως (Λαγός Δ., Τσινός Β., 2000):

Η συνάφεια που διερευνά την έκταση στην οποία οι προγραμματισμένοι στόχοι ενός προγράμματος έχουν σχέση με τις εξελισσόμενες ανάγκες σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η απόδοση που διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι μετατράπηκαν σε αποτελέσματα.

Η αποτελεσματικότητα που διερευνά τον βαθμό στον οποίο το πρόγραμμα συνέτεινε στην επίτευξη των γενικών και ειδικών στόχων και

Η διατηρησιμότητα που διερευνά στην χρονική περίοδο που αναμένεται να διαρκέσουν οι αλλαγές αφού ολοκληρωθεί το πρόγραμμα.

Όμως η προσπάθεια για την αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων δήμων είναι ακόμη σε πρώιμο στάδιο και παρά την θεσμική ενίσχυση για την διαδικασία, παθογένειες παραμένουν κυρίως λόγω του ότι η αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων δεν είναι ακόμη υποχρεωτική για τους δήμους, δεν υπάρχει κατάλληλη ενημέρωση του προσωπικού και αρκετές φορές το ανθρώπινο δυναμικό είναι ανεπαρκές ώστε να φέρει εις πέρας μια τέτοια εργασία.

Ενδεικτικές Πηγές Χρηματοδότησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Οι πόροι που διαθέτουν οι δήμοι για την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας, κατέχουν σημαντικότατο ρόλο. Οι εκάστοτε δημοτικές αρχές καλούνται να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πολιτών τους, με βάση τις εκάστοτε οικονομικές εισροές.

Στο άρθρο 102, παράγραφος 5 του Συντάγματος, προβλέπονται τα εξής: «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 αποστολής και της άσκησης των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με ταυτόχρονη διασφάλιση της διαφάνειας κατά την διαχείριση των πόρων αυτών».

Ο Ν.1828/89 εισάγει την άμεση χρηματοδότηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θεσμοθετώντας, υπέρ αυτής πόρους, του Κρατικού προϋπολογισμού. Οι κεντρικοί αυτοτελείς πόροι (Κ.Α.Π.) λειτούργησαν επιτυχημένα για μια 20ετία, είναι όμως εμφανή τα σημάδια «κόπωσης» τους. Στο άρθρο 259 του Ν.3582/2010 (Καλλικράτης), επαναπροσδιορίζονται οι πηγές χρηματοδότησης και τα ποσοστά εσόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού που θα τροφοδοτούν τους Κ.Α.Π. των νέων διευρυμένων δήμων.

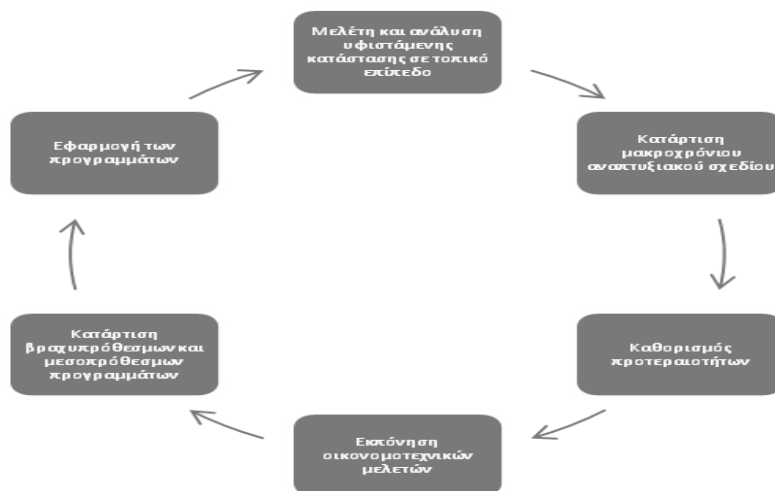
Εκτός από τους Κ.Α.Π., οι δράσεις των επιχειρησιακών προγραμμάτων μπορούν να χρηματοδοτηθούν και από ίδιους πόρους των δήμων, που είναι έσοδα που προέρχονται από

τους φόρους, τα τέλη, τις εισφορές και τα πρόστιμα που πληρώνουν οι πολίτες απ' ευθείας στον δήμο και τα οποία δίνουν έναν βαθμό ανεξαρτησίας στους δήμους. Άλλες πηγές χρηματοδότησης είναι οι κοινοτικοί και εθνικοί πόροι και προγράμματα. Οι εθνικοί πόροι είναι ανεξάρτητοι από τους Κ.Α.Π. και δίνουν μεγάλη στήριξη στις αναπτυξιακές πρωτοβουλίες του δήμου. Οι κοινοτικοί πόροι που αφορούν την τοπική αυτοδιοίκηση προέρχονται από διαθροωτικά ταμεία, κοινοτικές πρωτοβουλίες και μέσω καινοτομιών.

Διαδικασία κατάρτισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων δήμων

Σε θεωρητικό πάντα επίπεδο, η κατάλληλη διαδικασία κατάρτισης των προγραμμάτων τοπικής ανάπτυξης είναι η εξής (Φαναριώτης, 1999):

1. Μελέτη και ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και καθορισμός των αναπτυξιακών αναγκών.
2. Κατάρτιση μακροχρόνιου αναπτυξιακού σχεδίου.
3. Εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών και πινάκων.
4. Κατάρτιση επιμέρους μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων.
5. Συμμετοχή στη διαδικασία των Ο.Τ.Α. της ευρύτερης περιοχής, των υπηρεσιών προγραμματισμού διατοπικού και περιφερειακού επιπέδου, των οργανισμών παροχής κοινωφελών υπηρεσιών και των ιδιωτικών φορέων και πολιτών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ.
(ΠΗΓΗ :ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ,1999 ΣΕΛ. 314)

Φιλοσοφία και Αρχές Εκπόνησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος των Δήμων

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου αποτελεί βασικό εργαλείο προγραμματισμού, δράσεων τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης του Δήμου. Για το λόγο αυτό:

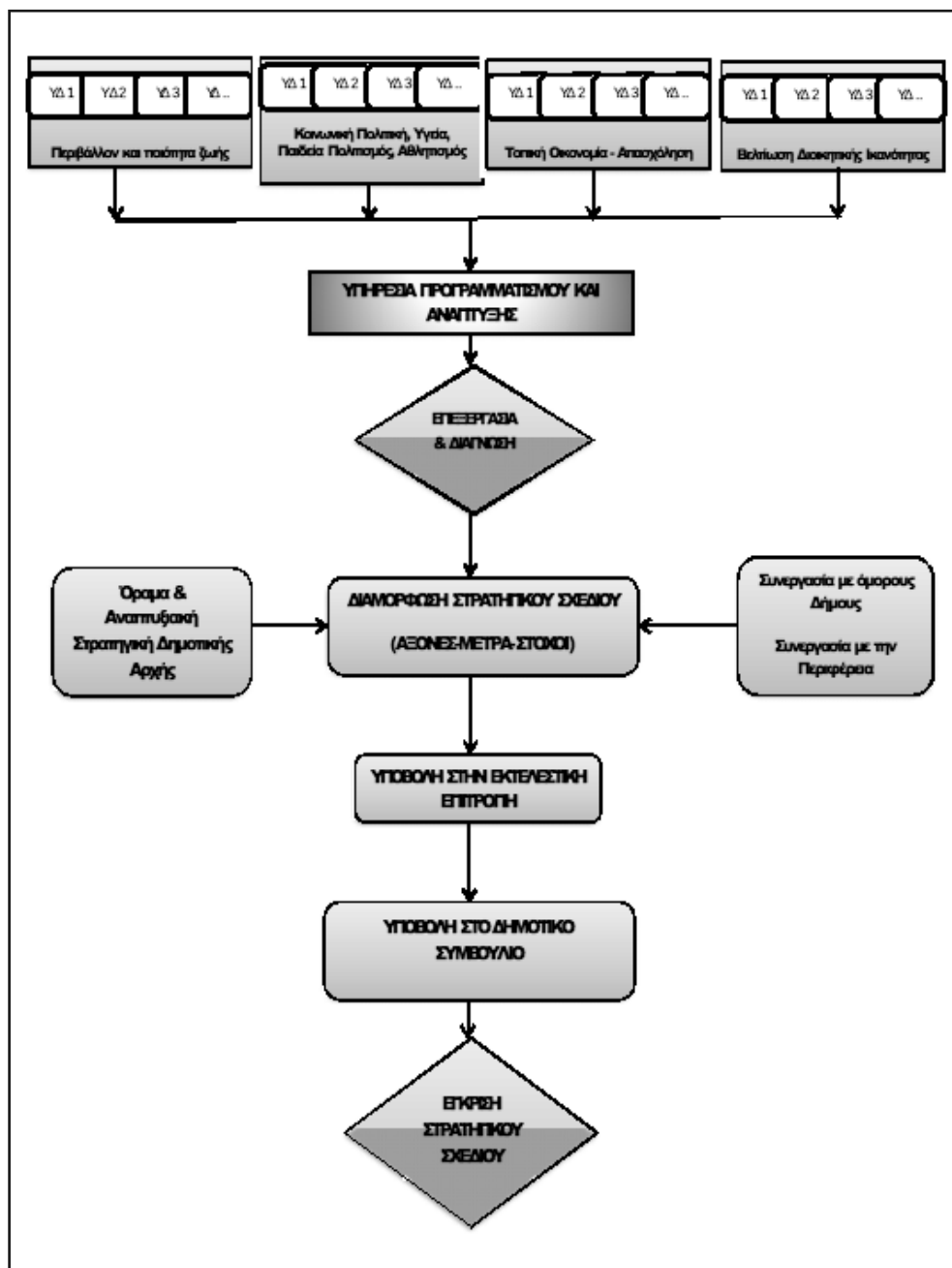
- Είναι ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας του ΟΤΑ και προϊόν συλλογικής λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου
- Είναι οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησης του Δήμου και

μέρος του προγραμματικού του κύκλου

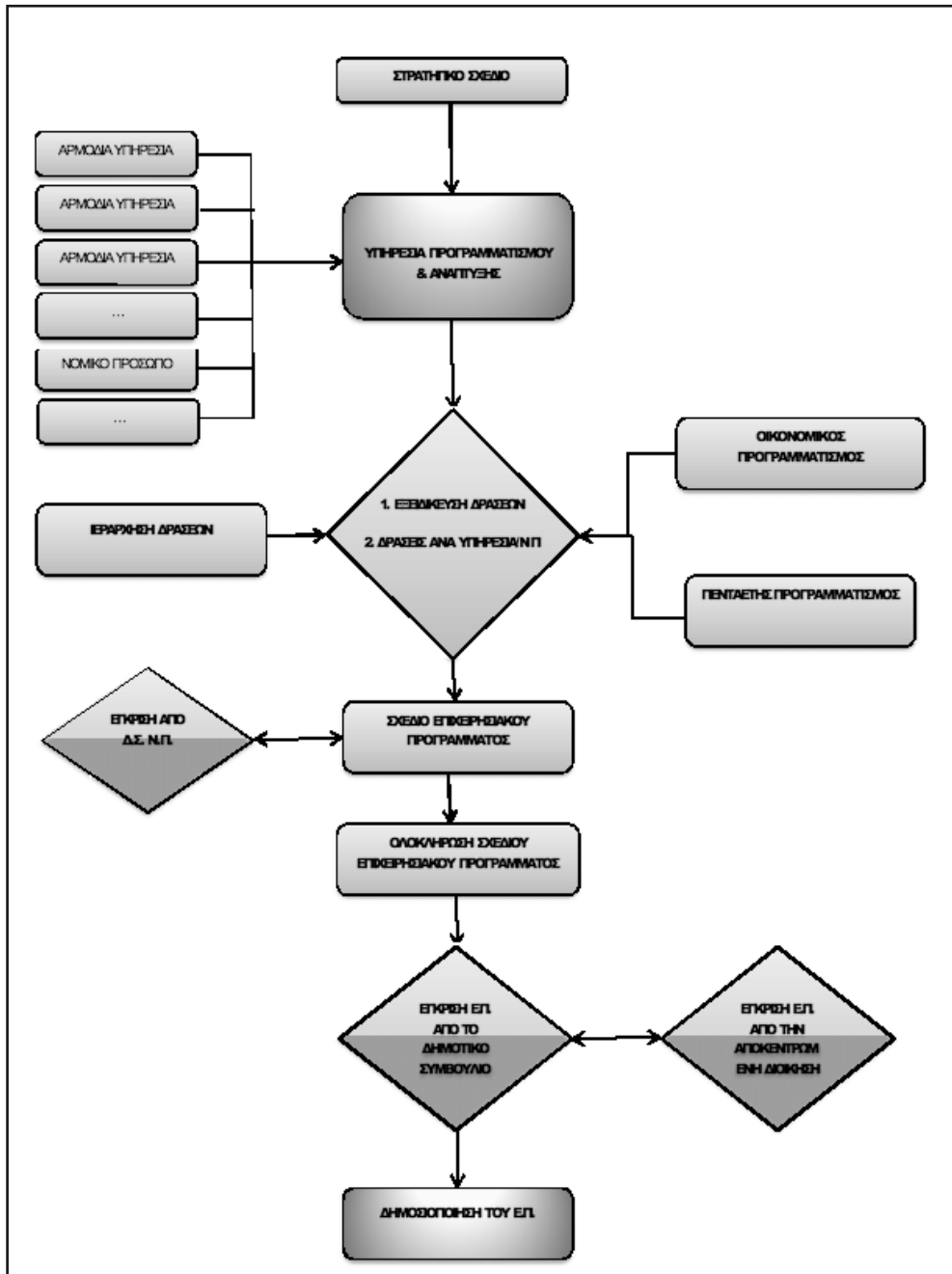
- Είναι εύχρηστο, σύντομο και περιεκτικό, κωδικοποιώντας κατά το δυνατόν την πληροφορία που παρέχει, ώστε να διευκολύνει την παρακολούθηση και την επικαιροποίησή του
- Δίνει έμφαση στη διάγνωση, σε σχέση με την αποτύπωση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, για την ανάδειξη βασικών αναπτυξιακών προτεραιοτήτων
- Δίδει έμφαση στον τεκμηριωμένο προσδιορισμό των ολιγάριθμων κρίσιμων ζητημάτων, στα οποία πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές του ο Δήμος, λαμβάνοντας υπόψη τα τοπικά προβλήματα, τις εθνικές και περιφερειακές αναπτυξιακές προτεραιότητες και τις δυνατότητές του ως οργανισμού
- Οι άξονες του στρατηγικού σχεδιασμού είναι προκαθορισμένοι και σε συμφωνία με την οργάνωση των αρμοδιοτήτων σε θεματικές ενότητες (4 άξονες) (Ν 3852/2010)
- Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί την κεντρική αναφορά ώστε να δίνει εύκολα το υπόβαθρο, σχεδόν αυτοματοποιημένα, για την εκπόνηση επιμέρους σχεδίων δράσης (ανά υπηρεσία υλοποίησης, ανά θεματική, κλπ.)
- Διερευνά πλήθος πηγών χρηματοδότησης, αποτελώντας βάση για το σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων κυρίως αναπτυξιακού χαρακτήρα
- Συνδέεται με το ετήσιο πρόγραμμα δράσης, το τεχνικό πρόγραμμα και τον προϋπολογισμό του Δήμου
- Υποστηρίζεται, κατά το δυνατόν, από μηχανογραφική εφαρμογή
- Αξιοποιεί δείκτες επίδοσης



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 Κατάρτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 : ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΓΚΡΙΣΕΩΝ ΤΟΥ Ε.Π.

Προϋποθέσεις για τον επιτυχημένο Σχεδιασμό και Υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Οι βασικότερες προϋποθέσεις για τον επιτυχή σχεδιασμό και την ορθή υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων των δήμων είναι :

1. Η Πολιτική Βούληση

Η εφαρμογή των επιχειρησιακών προγραμμάτων στοιχειοθετεί ένα πλήθος από σοβαρά ζητήματα τόσο σε επίπεδο στόχων και περιεχομένου της τοπικής ανάπτυξης όσο και σε επίπεδο μεθόδων και εργαλείων άσκησης πολιτικής. Η ενσωμάτωση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης στις δραστηριότητες και στην καθημερινή πρακτική των δήμων απαιτεί μια μακρά περίοδο αναπροσαρμογής των υφιστάμενων πρακτικών και νοοτροπιών σε όλα τα επίπεδα άσκησης πολιτικής και τοπικής κοινωνίας. Ωστόσο οι αλλαγές αυτές δεν μπορούν να εκπληρωθούν εάν δεν υπάρχει σαφής και πάγια δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Δηλαδή των εκλεγμένων διοικήσεων των δήμων, των υπευθύνων και των εργαζομένων στις υπηρεσίες, των κοινωνικών φορέων και οργανώσεων και τέλος της τοπικής κοινωνίας ως σύνολο. Κατά την φάση εισαγωγής των αρχών της βιώσιμης ενδογενούς ανάπτυξης στις τοπικές κοινωνίες, αναμφίβολα το μεγαλύτερο βάρος και ευθύνη αναλογεί στις εκλεγμένες διοικήσεις των δήμων. Για τον σκοπό αυτό οι δημοτικές αρχές θα πρέπει πρώτες σε σχέση με τους υπόλοιπους να δεσμευτούν για την προώθηση των αρχών της τοπικής ανάπτυξης και να προάγουν αποτελεσματικά και χωρίς υπαναχωρήσεις όλα τα απαραίτητα μέτρα και δράσεις.

2. Η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει να συμπεριλάβει στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης ένα ευρύ φάσμα από τοπικές ομάδες και άτομα οι οποίοι θα συμμετέχουν σύμφωνα με τις ικανότητες και τις αρμοδιότητες που μπορεί να διαθέτουν μέσα από τοπικούς συλλογικούς φορείς. Πρέπει να τονιστεί ότι πολλοί δήμοι έχουν αναγνωρίσει ότι αναπτύσσοντας σύγχρονους τρόπους προσέγγισης και διαβούλευσης με το κοινό, μπορούν να προωθήσουν καινοτόμες αποφάσεις με ευρεία κοινωνική συναίνεση.

Η πρώτη προσπάθεια σε αυτή την κατεύθυνση ήταν η θεσμοθέτηση του δημοκρατικού προγραμματισμού στα άρθρα 214-216 στον Ν.3463/2006 (Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων). Ο δημοκρατικός προγραμματισμός με την συμμετοχή των πολιτών και των βασικών φορέων της πόλης συμβάλλει στην προσαρμογή των στρατηγικών στόχων της τοπικής πολιτικής ηγεσίας στις ανάγκες και τις επιθυμίες των κατοίκων ενός δήμου καθώς και στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και των δημοτικών υπηρεσιών.

Ένας ακόμη πολύ σημαντικός παράγοντας είναι το ποιοι συμμετέχουν στον δημοκρατικό προγραμματισμό. Σε πολλές περιπτώσεις η έννοια της «συμμετοχής των πολιτών» ταυτίζεται με την έννοια της «συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας», ενώ είναι διαφορετικές έννοιες. Όμως και οι δύο είναι απολύτως απαραίτητες για ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό δημοκρατικό προγραμματισμό. Με την «συμμετοχή των πολιτών» αναφερόμαστε στην συμμετοχή των πολιτών και των οργανώσεών τους. Περιλαμβάνει δηλαδή την ατομική συμμετοχή του πολίτη και τους συλλόγους της κοινωνίας των πολιτών (π.χ. πολιτιστικοί,

αθλητικοί, επαγγελματικοί κ.α. σύλλογοι). Με την «συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας» αναφερόμαστε στη συμμετοχή ομάδων συμφερόντων από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα (π.χ. επαγγελματικοί σύλλογοι).

Η συμμετοχή των πολιτών μπορεί να ταξινομηθεί με βάση τις φάσεις εξέλιξης μιας πολιτικής :

- Συμμετοχή στο στάδιο του σχεδιασμού: η οργάνωση δημοψηφίσματος, διαβούλευσης και η πίεση ομάδων συμφερόντων για την προώθηση των ιδίων συμφερόντων και απόψεων.

- Συμμετοχή στο στάδιο της απόφασης : συμβούλια γειτονιάς, συμμετοχικός προϋπολογισμός, οριζόντιες σχέσεις μεταξύ δημόσιου τομέα και ιδιωτών, διαδραστική (interactive) διακυβέρνηση.

- Συμμετοχή στην φάση υλοποίησης : αναθέσεις, παροχή υπηρεσιών από Μ.Κ.Ο., συμπράξεις δημοσίου-ιδιωτικού τομέα, συνεργασίες.

Συμπεραίνουμε ότι το επιχειρησιακό πρόγραμμα θα πρέπει να αποτελεί μια συλλογική προσπάθεια που σε όλες τις φάσεις του θα εμπλέκονται όλες οι κοινωνικές δυνάμεις. Η προώθηση και η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών και κινήτρων είναι ευθύνη της τοπικής αυτοδιοίκησης η οποία θα πρέπει να προωθεί και να ενθαρρύνει την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης.

Όπως ορίζεται στην Habitat Agentia η τοπική αυτοδιοίκηση θα πρέπει

- * Να εξασφαλίζει την ίση και χωρίς διακρίσεις πρόσβαση όλων των κοινωνικών ομάδων και ιδιαίτερα των νέων, των γυναικών και αυτών που αντιμετωπίζουν τη φτώχεια και τον κοινωνικό αποκλεισμό, στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης

- * Να προωθεί προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων και ανταγωνιστικών τάσεων

- * Να προωθεί τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων για την προώθηση προγραμμάτων και μέτρων της δημοτικής αρχής.

- * Να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις στην ανάληψη πρωτοβουλιών και την υλοποίηση επενδύσεων που θα συμβάλουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας, την παροχή υπηρεσιών, την κατασκευή υποδομών κ.λ.π.

- * Να προωθεί την συνεργασία με πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα και να αξιοποιεί την ακαδημαϊκή έρευνα για την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων για την επίλυση των προβλημάτων της τοπικής κοινωνίας.

Η συμμετοχή της κοινωνίας μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ανάλογα με το μέγεθος, τις δυνατότητες και τις ιδιαιτερότητες κάθε δήμου. Τέτοια παραδείγματα είναι οι επιτροπές και οι ομάδες εργασίας, τα συμβούλια γειτονιάς, οι λαϊκές συνελεύσεις, η συλλογή ερωτηματολογίων κ.λπ. Κάθε δήμος μπορεί να επιλέξει τον προσφορότερο, κατά την κρίση του τρόπο ενεργοποίησης και συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας. Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να διασφαλίζεται τόσο η ευρεία και ισότιμη συμμετοχή όλων των κοινωνικών εταίρων όσο και η συστηματική και αξιόπιστη καταγραφή των τοπικών προβλημάτων και προτεραιοτήτων.

Ο Ν.3852/2010 συμβάλλει σε αυτήν την προσπάθεια για την μέγιστη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας θεσμοθετώντας στο άρθρο 76 την Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης, η οποία συγκροτείται σε δήμους με πληθυσμό μεγαλύτερο των 10.000 κατοίκων, με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου η οποία λαμβάνεται με θετική ψήφο τουλάχιστον των 2/3 των μελών του. Η Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης προσφέρει την δυνατότητα συγκροτημένης, θεσμοθετημένης και ανοιχτής συμμετοχής και ανταλλαγής επιχειρημάτων σε εκπροσώπους της τοπικής κοινωνίας, αλλά και σε δημότες οι οποίοι μέχρι σήμερα αναζητούσαν μεμονωμένα

την πρόσβαση και επιρροή στην δημοτική ηγεσία. Μέσω αυτού του οργάνου, θα μπορούν να συγκροτηθούν συνεκτικές στρατηγικές και ανοικτές συναινέσεις των σημαντικών παραγόντων της τοπικής κοινωνίας, ως προς τις βασικές αναπτυξιακές επιλογές και την στρατηγική του δήμου.

3. Συνεργασίες σε τοπικό επίπεδο

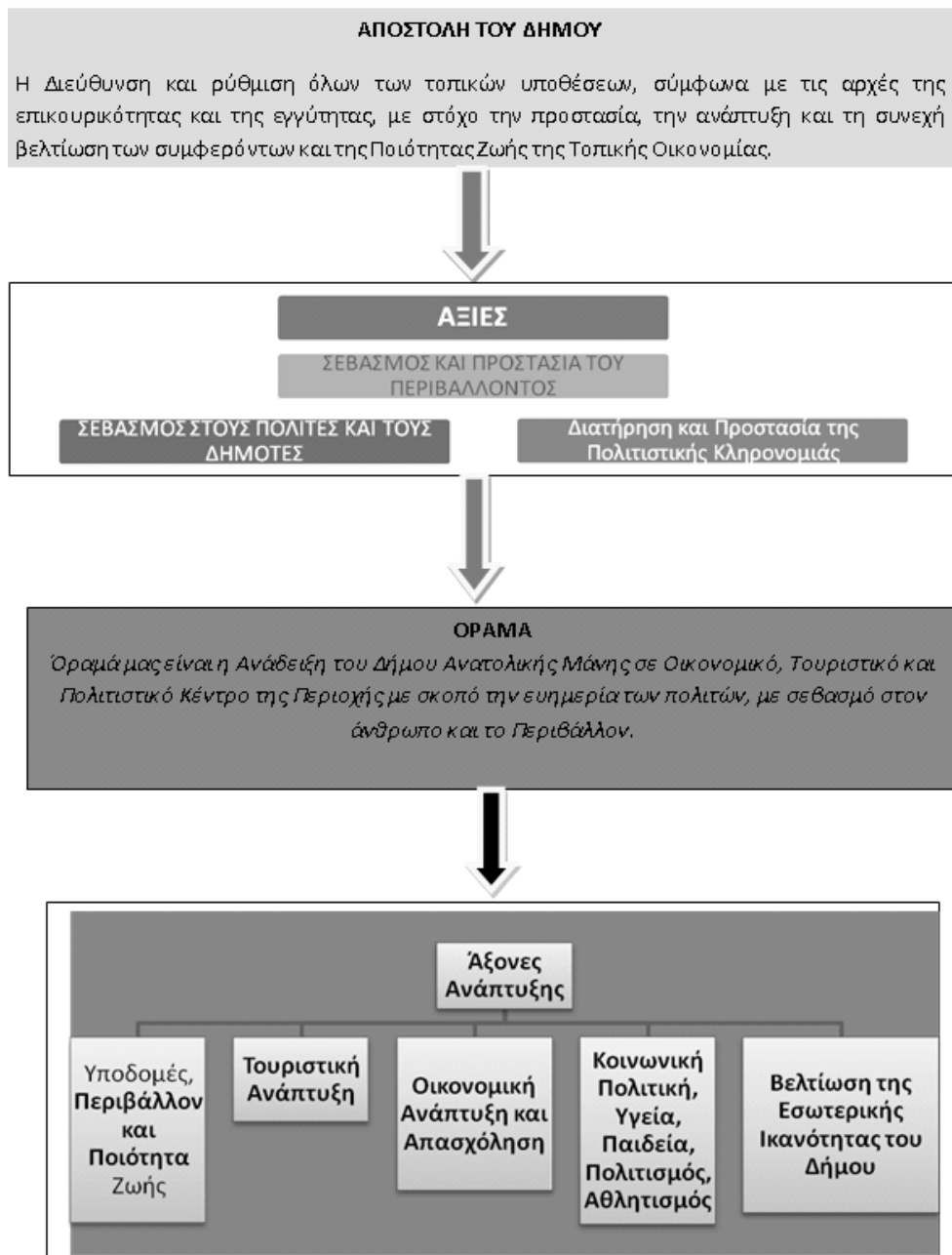
Η τρίτη προϋπόθεση για τον επιτυχή σχεδιασμό και υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων είναι οι συνεργασίες σε τοπικό επίπεδο. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής, προϋποθέτει την ενεργοποίηση κατάλληλων μηχανισμών και τη δόμηση συγκεκριμένων ικανοτήτων, προκειμένου οι υπηρεσίες του δήμου να ανταποκριθούν στις ανάγκες αυτής της σύνθετης προσπάθειας. Η στενή, συνεχής, ειλικρινής και αποτελεσματική συνεργασία όλων των τοπικών δυνάμεων είναι απαραίτητη ώστε να επιτευχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη.

Η ανάλυση και η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και των εναλλακτικών σεναρίων ανάπτυξης, του οράματος και των κατευθύνσεων του Περιφερειακού και Εθνικού Σχεδιασμού, το θεσμικό πλαίσιο προστασίας για την περιοχή μας οδηγούν στην επιλογή της βιώσιμης ανάπτυξης για την περιοχή.

Η προστασία και η ανάδειξη των μνημείων της περιοχής μπορεί να συμβάλει στην Τοπική Ανάπτυξη (Λάππα Α.-Γεωργιτσγιάννη Ε., 2010). Ο πολιτιστικός τουρισμός, συνδεδεμένος τόσο με την τοπική ιδιαιτερότητα κάθε περιοχής όσο και με το βαθμό ανάπτυξης τοπικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, εμπλουτίζεται με τη δημιουργία οργανωμένων χώρων αναψυχής και άθλησης, τη δημιουργία παραδοσιακών ξενώνων, τη χάραξη πολιτιστικών και ιστορικών διαδρομών, την προώθηση του θρησκευτικού τουρισμού, τη δημιουργία δικτύου πάρκων, την ανάδειξη μνημείων και αρχαιολογικών χώρων, τη συντήρηση και αναστήλωση αρχαίων θεάτρων και χώρων εκδηλώσεων με στόχο την επαναλειτουργία τους και την ανάπτυξη σε αυτούς σύγχρονων πολιτιστικών δραστηριοτήτων, την αναβίωση και προβολή παραδοσιακών εκδηλώσεων του τόπου (Λαγός Δ., 2006).

Η σύνδεση τουρισμού και πολιτισμού αποσκοπεί στην αειφόρο αξιοποίηση των φυσικών και πολιτιστικών κοιτασμάτων για την επίτευξη των στόχων του τουριστικού κλάδου και την επακόλουθη αύξηση των εσόδων μέσω της προσέλκυσης περισσότερων επισκεπτών και της ενίσχυσης της έντασης δαπάνης ανά επισκέπτη (Κουρή Μ., 2010).

Ενώπιον της ήδη φανεράς υποβάθμισης των περιβαλλοντικών και κοινωνικοπολιτιστικών πόρων και της διαρροής των εσόδων, η ανάπτυξη τόσο του τουρισμού όσο και του πολιτισμού βάσει των αρχών της αειφορίας αλλά και η συντονισμένη δραστηριοποίηση και συμμετοχή των τοπικών κοινωνιών και των διοικήσεών τους στην διαχείριση και προστασία των ποικίλων τοπικών πόρων κρίνεται επιτακτική. Υπό το φως της επιδεινούμενης οικονομικής κρίσης, η αειφορική τουριστική και πολιτιστική ανάπτυξη φαίνεται να αποτελεί μονόδρομο, καθώς μπορεί να αποτελέσει εφάπτηρο κοινωνικής συνοχής, παράγοντα διασφάλισης έστω ενός ελάχιστου τοπικού πλούτου όπως και να αποτρέψει την διαρροή πληθυσμού και πόρων από τις περιφέρειες προς τα εθνικά και διεθνή κέντρα, συμβάλλοντας στην διατήρηση της δημογραφικής ισορροπίας της περιφέρειας και παρέχοντας εναύσματα για την αποτελεσματική προώθηση της πολιτικής και πολιτιστικής αποκέντρωσης (Κουρή Μ., 2010).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 - ΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ, ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΞΟΝΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ ΠΩΣ ΑΠΟΤΥΠΩΝΟΝΤΑΙ ΣΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Με γνώμονα πληρότητας τον «Οδηγό Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Δήμων» της ΕΕΤΑΑ και μετά από διεξοδική θεώρηση και ανάλυση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Ανατολικής Μάνης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αποτελεί ένα νομότυπο και άριστα δομημένο επιχειρησιακό σχέδιο. Το συγκεκριμένο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, δίνει μια πλήρη εικόνα των υφιστάμενων καταστάσεων της περιοχής όσο και του Οργανισμού του Δήμου, όσο και την υποχρεωτική συμμόρφωση της κατάρτισής του στο θεσμικό πλαίσιο. Ο Επιχειρησιακός Προγραμματισμός μέσα από τον καθορισμό της στρατηγικής συνάδει με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες για ανάπτυξη, όπως αυτές προκύπτουν από τα προβλήματα της περιοχής. Το γεγονός ότι το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα συντάχθηκε από την υπηρεσία Προγραμματισμού του Δήμου Ανατολικής Μάνης θεωρείται θετικό και θα συμβάλλει στην καλύτερη υλοποίηση και αξιολόγηση του.

Η αναγκαιότητα να ανταποκριθούμε στις σύγχρονες απαιτήσεις της οικονομικής κρίσης και η επιδιωκόμενη βιώσιμη τοπική ανάπτυξη, απαιτούν ριζικές αλλαγές στα καθιερωμένα πρότυπα λειτουργίας του Δημόσιου τομέα. Οι Δήμοι αποτελούν τον βασικό πυρήνα προώθησης της τοπικής ανάπτυξης και οφείλουν να πρωτοπορούν στην κατεύθυνση μιας ολοκληρωμένης και όχι αποσπασματικής και εφάπαξ προσπάθειας για τον σχεδιασμό προγραμμάτων δράσης και ανάπτυξης.

Η θεσμοθέτηση των πενταετών επιχειρησιακών προγραμμάτων για τους δήμους, από τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων και την διοικητική μεταρρύθμιση «Καλλικράτης», αποτέλεσε τομή προς την κατεύθυνση της τοπικής βιώσιμης ανάπτυξης. Οι Δήμοι, δυστυχώς δεν είχαν μεγάλη ανταπόκριση στην ουσία της καινοτομίας, εν μέρει δικαιολογημένα διότι η κουλτούρα του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα σχετικά με τον καθορισμό στρατηγικής συνήθως λειτουργεί «προοβεστικά» και όχι στην βάση του προγραμματισμού, της αξιολόγησης και του ορθολογισμού.

Η δημιουργία ενός δήμου ο οποίος έχοντας ολοκληρωμένο σύστημα προγραμματισμού, λιτές και συνεκτικές οργανωτικές δομές, ευέλικτες και συνοπτικές διαδικασίες λειτουργίας, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και σύγχρονη υλικοτεχνική υποδομή, θα μπορέσει με ίδιες δυνάμεις, αλλά και σε συνεργασία με άλλους φορείς, να παρέχει αποτελεσματικές υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες ανάπτυξης της ευρύτερης περιοχής του Δήμου και θα μπορεί να εκπληρώνει την αποστολή του οικονομικότερα, με διαφάνεια και ποιότητα, είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μετά από δεκαετίες αναποτελεσματικότητας, όχι με κύρια ευθύνη των εργαζομένων ο δημόσιος τομέας θεωρείται ο μεγάλος «ασθενής» της χώρας. Θα πρέπει να ληφθούν άμεσα μέτρα, που σε συνδυασμό με τις προτάσεις για Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ πρέπει να αποτελέσουν προϋπόθεση για την βιωσιμότητα των Δήμων. Στην κατεύθυνση εφαρμογής του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στους Δήμους, προτείνω ως αναγκαίες προς υλοποίηση τις κατωτέρω προτάσεις :

Συγκρότηση Υπηρεσιακών Μονάδων Προγραμματισμού

Η συγκρότηση και η στελέχωση, με κατάλληλο προσωπικό, των υπηρεσιακών μονά-

δων προγραμματισμού σε όλους τους δήμους της χώρας είναι επιβεβλημένη. Αυτό τεκμηριώνεται και από το γεγονός ότι στους πρότυπους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) για τους «Καλλικρατικούς» δήμους προβλέπεται η σύσταση υπηρεσιακής μονάδας προγραμματισμού, ενώ στο ΠΔ /2011 προβλέπεται ότι η αρμόδια υπηρεσιακή μονάδα προγραμματισμού του κάθε δήμου είναι αρμόδια για την σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος και του ετήσιου προγράμματος δράσης του δήμου.

Ακόμη και στην περίπτωση που το επιχειρησιακό δεν έχει συνταχθεί από την υπηρεσία, οι δυσκολίες και τα εμπόδια στην φάση υλοποίησης του προγράμματος, οδηγούν στην ανάγκη για συχνές αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις. Οι αλλαγές αυτές δεν είναι εφικτές αν ο ίδιος ο Δήμος δεν έχει αναπτύξει τις αναγκαίες υποστηρικτικές δομές. Οι μονάδες αυτές θα πρέπει να εξασφαλίζουν :

- Την υποστήριξη της σύνταξης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και των ετήσιων προγραμμάτων δράσης του δήμου.
- Την συνεχή παρακολούθηση της υλοποίησης των προγραμμάτων.
- Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- Την συνεχή και έγκαιρη πληροφόρηση από το εξωτερικό περιβάλλον με σκοπό την αξιοποίηση των ευκαιριών και την εισαγωγή καινοτομιών και βελτιώσεων στην λειτουργία του δήμου.

Εκπαίδευση και Ενημέρωση των στελεχών

Η εκπαίδευση καλείται να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο ως μέσο απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και ως απαραίτητο εφόδιο για την συμμετοχή των στελεχών των δήμων στην διαμόρφωση στάσεων και πολιτικών.

Η δια βίου εκπαίδευση των δημοτικών υπαλλήλων είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει επιμορφωτικές δράσεις που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες. Στόχος των προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης είναι :

Η εισαγωγή εργαζόμενων σε διεθνή πρότυπα και δομές (quality standards).

Η βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων σε κοινωνικά θέματα και θεσμούς εργασίας, όπως ο προγραμματισμός και το μάνατζμεντ.

Η προαγωγή του εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών σύμφωνα με τις εξελίξεις στον τομέα των νέων τεχνολογιών.

Αύξηση της απορροφητικότητας οικονομικών πόρων

Η οικονομική κρίση και το γενικότερο οικονομικό κλίμα καθιστούν απολύτως αναγκαία και επιτακτική την αξιοποίηση των πόρων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.) αλλά παράλληλα και την απορρόφηση κονδυλίων από εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης (όπως τα Ευρωπαϊκά προγράμματα και Σ.Δ.Ι.Τ.). Τα ανωτέρω μπορούν να γίνουν μέσω :

Αναβάθμισης των μηχανισμών υποστήριξης των δήμων για την υλοποίηση των βασικών κατηγοριών έργων που είναι ενταγμένα στο επιχειρησιακό πρόγραμμα

Συνεχούς προσπάθειας για την δημιουργία ενός σταθερού επενδυτικού περιβάλλοντος στον δήμο έτσι ώστε ο δήμος να είναι ανταγωνιστικός και να μπορεί να διεκδικεί χρηματο-

δότηση με βάση την αξιολόγηση και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του. Σαφούς χρονοπρογραμματισμού των δράσεων ώστε να έχουν εξασφαλιστεί από την αρχή οι χρηματοδοτήσεις.

Λειτουργική αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ 3

Χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ υιοθέτησαν ριζικές τομές στην κατεύθυνση της μείωσης των δαπανών μέσω της εισαγωγής μεθόδων και πρακτικών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές συνοψίζονται με τον όρο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ή Νέα Δημόσια Διαχείριση (New Public Management - NPM). Κοινός παρανομαστής των μεταβολών που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή είναι η εισαγωγή μιας επιχειρηματικής κουλτούρας στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών προς τους δημότες και τις επιχειρήσεις και η ριζική μεταβολή παραδοσιακών αξιών και αντιλήψεων ως προς το ρόλο των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) στην τοπική κοινωνία και οικονομία. Οι χώρες της Ηπειρωτικής Ευρώπης, όπως η Γαλλία, η Ιταλία και Γερμανία, για διαφορετικούς λόγους εμφανίστηκαν, πιο επιφυλακτικές και ακολούθησαν μια πιο επιλεκτική προσαρμογή των αρχών της Νέας Δημόσιας Διαχείρισης στις εθνικές και τοπικές τους ιδιαιτερότητες. Οι βασικότερες θεσμικές καινοτομίες που σχετίζονται με την εισαγωγή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην τοπική αυτοδιοίκηση εντοπίζονται στους εξής τομείς:

α) **Ο διαχωρισμός των δομών και λειτουργιών** της ΤΑ σε δύο βασικές ενότητες. Ο κεντρικός πυρήνας των δημοτικών και κοινοτικών δομών που επιφορτίζονται με τη διαμόρφωση των πολιτικών παραμένουν υπό τον έλεγχο των εκλεγμένων οργάνων, όπως το Δημοτικό Συμβούλιο και ο Δήμαρχος. Παράλληλα, υπηρεσίες που επιφορτίζονται με την παροχή υπηρεσιών αυτονομούνται από τον άμεσο πολιτικό έλεγχο μέσω ιδιωτικοποιήσεων ή μετοχοποιήσεων και της υπαγωγής τους σε ειδικό καθεστώς λειτουργίας βάσει ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων λειτουργίας. Βασική επιδίωξη του διαχωρισμού αυτού είναι η ισχυροποίηση των επιτελικών λειτουργιών των ΟΤΑ, δηλαδή της δυνατότητας στρατηγικού σχεδιασμού και εξειδίκευσης των όρων και των προϋποθέσεων παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες ή ανάληψης δραστηριοτήτων από επιχειρήσεις και ιδιώτες.

β) Η έμφαση στη μείωση των δαπανών παροχής υπηρεσιών μέσω της **εισαγωγής συνθηκών ανταγωνισμού** μεταξύ των δημοτικών υπηρεσιών με άλλους εναλλακτικούς παρόχους, σε τομείς, όπως η συλλογή και διαχείριση των απορριμμάτων, οι συγκοινωνίες, η εκπαίδευση, η υγεία και η απασχόληση και κοινωνική πρόνοια. Η παροχή των δημόσιων αυτών υπηρεσιών γίνεται συνήθως μέσω διαγωνισμών (competitive tendering) στους οποίους ανταγωνίζονται με τους ίδιους όρους ιδιωτικές επιχειρήσεις με τις δημοτικές υπηρεσίες. Βασική επιδίωξη είναι η μείωση του κόστους και η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών αλλά και η παροχή περισσότερων επιλογών στους πολίτες.

Στις χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης και τη Σκανδιναβία οι τοπικές αρχές επιχειρήσαν, με ιδιαίτερη επιτυχία, την εκτεταμένη χρήση του θεσμού των προγραμματικών συμβάσεων με άλλες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα αλλά και ιδιωτικούς και κοινωνικούς φορείς με σκοπό την παροχή υπηρεσιών. Οι προγραμματικές συμβάσεις θεωρείται ότι διευκολύνουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας υλοποίησης των πολιτικών από τους ΟΤΑ σε σχέση με τον κλασικό ιεραρχικό συντονισμό μέσω εντολών ανάληψης έργου. Οι μεταβολές αυτές διευκόλυναν τον πειραματισμό με νέες μορφές υλοποίησης των πολιτικών μέσω

της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων παροχής υπηρεσιών από οργανώσεις του ιδιωτικού και κοινωνικού τομέα της οικονομίας. Οι πιο συνήθεις μορφές περιλαμβάνουν τη διάθεση ενός ετήσιου προϋπολογισμού σε επιλεγμένους παρόχους και ο έλεγχος της δράσης τους στη βάση προκαθορισμένων ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών αξιολόγησης. Η πρακτική αυτή έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως στον τομέα της υγείας και της παιδείας όπου οι ΟΤΑ διατηρούν το στρατηγικό σχεδιασμό και μεταβιβάζουν αρμοδιότητες υλοποίησης σε τομείς, όπως η σχολική συγκοινωνία και οι προμήθειες των σχολικών μονάδων σε εξειδικευμένες οργανώσεις. Παρόμοιες πρακτικές έχουν υιοθετηθεί και στον τομέα της κοινωνικής πρόνοιας ιδίως για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών μέσω προγραμμάτων για Βοήθεια στο Σπίτι, την οργάνωση των γηροκομείων και την παροχή πρωτοβάθμιας υγείας.

Ιδιαίτερη κατηγορία αποτελούν οι **συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ)** με τις οποίες επιδιώκεται συνήθως ο επιμερισμός του επιχειρηματικού ρίσκου μεταξύ ΑΤΑ και ιδιωτών και η άντληση χρηματοδοτικών πόρων για την κατασκευή υποδομών. Οι μορφές αυτές εταιρικών σχέσεων τείνουν να αποτελούν το βασικό θεσμικό μέσο υλοποίησης των προγραμμάτων δημοσίων επενδύσεων σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ολλανδία, η Ισπανία και η Πορτογαλία. Οι συμπράξεις αυτές αποτελούν μορφές συνεργασίας για τη χρηματοδότηση, την κατασκευή, τη συντήρηση και τη λειτουργία των υποδομών ή την παροχή υπηρεσιών. Οι τύποι των συμπράξεων αυτών διαφέρουν τόσο ως προς το θεσμικό πλαίσιο που τις διέπει όσο και ως προς το σκοπό για τον οποίο έχουν συναφθεί. Η βασική διάκριση ως προς το θεσμικό πλαίσιο είναι αυτή μεταξύ συμπράξεων συμβατικού τύπου ή θεσμοθετημένου τύπου. Οι συμβατικού τύπου συμπράξεις παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών και εμπίπτουν στο θεσμικό πλαίσιο για τις δημόσιες συμβάσεις. Οι θεσμοθετημένες ΣΔΙΤ αποτελούν πιο παγιωμένες μορφές συνεργασίας μεταξύ των ΑΤΑ και ιδιωτικών φορέων, οι οποίες εκφράζονται μέσω της σύστασης διαχειριστικών φορέων και εταιρειών κοινού σκοπού για την υλοποίηση και διαχείριση ενός έργου ανταποδοτικού ή μη και την παροχή υπηρεσιών.

γ) Η μεταβολή των μέσων **συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου** των τοπικών υπηρεσιών. Έμφαση δίδεται όχι αποκλειστικά στην τυπική νομιμότητα της δράσης αλλά στη συγκεκριμενοποίηση των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων και προτεραιοτήτων. Οι προγραμματικές συμβάσεις παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία τόσο στους ΑΤΑ όσο και στους φορείς υλοποίησης προσαρμογής σε νέα δεδομένα που επιβάλλουν ταχεία και αποτελεσματική κρατική παρέμβαση σε σχέση με άλλες μορφές που απαιτούν την έκδοση χρονοβόρων νομοθετικών ή κανονιστικών πράξεων.

Η δημοκρατική αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Μια άλλη κατηγορία μεταρρυθμίσεων σχετίζεται με την αναβάθμιση των δημοκρατικών λειτουργιών και του πολιτικού ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω της ενδυνάμωσης των δομών, διαδικασιών και πρακτικών συμμετοχής των πολιτικών με στόχο της ενίσχυσης της ανταποκρισιμότητας του θεσμού στις δημοκρατικές προτιμήσεις των πολιτών. Η **συστηματική συμμετοχή των πολιτών/χρηστών** των δημόσιων υπηρεσιών στις διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησης των πολιτικών μέσω θεσμών διαβούλευσης και ουσιαστικής συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων. Οι συμμετοχικές μεταρρυθμίσεις αποτυπώνονται στην εισαγωγή τοπικών δημοψηφισμάτων για τη λήψη αποφάσεων μέσω λαϊκών πρωτοβουλιών, την άμεση συμμετοχή των χρηστών μιας υπηρεσίας στα αντίστοιχα δημοτικά

όργανα (users boards), και τη λειτουργία συμμετοχικών θεσμών σε τοπικό επίπεδο, όπως τα συμβούλια νέων, μεταναστών, οι επιτροπές γειτονιάς κ.ά. Με τον τρόπο αυτόν οι πολίτες γίνονται αντιληπτοί ως πολύτιμοι συμμετοχοί στη διαμόρφωση νέων, δικαιότερων και τεχνικά καλύτερων μέτρων πολιτικής. Η διεύρυνση των διαύλων επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους πολίτες, παράλληλα βέβαια με την εκπροσώπησή τους μέσω των συλλογικών τους φορέων, δεν ενισχύει μόνο τη δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων αλλά βελτιώνει και την ποιότητα των πολιτικών, στο μέτρο που εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες δημοκρατικές προτιμήσεις των πολιτών αλλά και, εν τέλει, ο βαθμός αποδοχής τους από αυτούς.

Η διοικητική μεταρρύθμιση «Καλλικράτης» (Ν.3852/2010).

Σήμερα ζούμε στην εποχή της τεχνολογικής επανάστασης και της «πτώσης» των συνόρων και απαιτούνται νέα μοντέλα διοίκησης και επιβάλλεται η ύπαρξη βιώσιμων αποκεντρωμένων δομών, δήμων ισχυρών και οικονομικά εύρωστων για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πολιτών. Η πρόσφατη διοικητική διαίρεση της χώρας με το Ν.3852/2010 δεν αποτελεί ούτε αυτοσκοπό, ούτε ιδεολόγημα, αλλά μέσο προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι εθνικοί στόχοι. Με την νέα διοικητική διαίρεση και την προσπάθεια μεταρρύθμισης πρέπει να γίνει αντιληπτό στους δήμους και τις διοικήσεις τους ότι πρέπει να λειτουργήσουν σε συνθήκες προσαρμογής στον σκληρό ανταγωνισμό. Στον ευρύτερο γεωπολιτικό χάρτη της χώρας αναδύονται νέες αγορές και χάνουν έδαφος παλιές. Η χώρα πρέπει να αξιοποιήσει με σύγχρονο και αποτελεσματικό τρόπο όλες τις παραγωγικές της δυνατότητες και να αναζωογονήσει την παραγωγική της βάση. Πρέπει να δρομολογηθούν οι κατάλληλες δράσεις ώστε η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και οι νέες συνθήκες που δημιουργεί ο νόμος να αποτελέσουν ευκαιρία για την τοπική αυτοδιοίκηση και να εφαρμοστούν πρότυπες διαδικασίες και ολοκληρωμένες μέθοδοι δομημένου προγραμματισμού, που θα οδηγήσουν σε μια νέα πραγματικότητα για την τοπική αυτοδιοίκηση και τις τοπικές κοινωνίες.

Εκσυγχρονισμός της διοίκησης των υπηρεσιών

Η εισαγωγή συστήματος προγραμματισμού και παρακολούθησης των δράσεων των υπηρεσιών του δήμου θα αναβαθμίσει τόσο την λειτουργία των αιρετών οργάνων όσο και των υπηρεσιακών προϊσταμένων. Αν το πενταετές και ετήσιο πρόγραμμα δράσης περιλαμβάνουν ποσοτικούς στόχους, τότε η αποκέντρωση υπευθυνότητας στους προϊσταμένους για την υλοποίηση των προγραμμάτων, σε συνδυασμό με την υποχρέωση τους για αναφορές και απολογισμούς της δράσης που εποπτεύουν, θα μειώσει τον ρόλο του διεκπεραιωτή που έχουν οι προϊστάμενοι αλλά και την ενασχόληση των αιρετών με τα τρέχοντα διαχειριστικά ζητήματα. Ο έλεγχος του υπηρεσιακού μηχανισμού θα διενεργείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, κυρίως με βάση τα αποτελέσματα της λειτουργίας των υπηρεσιών, σε σύγκριση με τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά και λιγότερο με την άσκηση καθημερινής εποπτείας. Με αυτόν τον τρόπο τα αιρετά όργανα διοίκησης θα απασχολούνται κυρίως με την χάραξη πολιτικής και στρατηγικής, δηλαδή με την ουσία του ρόλου τους, που είναι η επικοινωνία με την τοπική κοινωνία, ο εντοπισμός και η ιεράρχηση των τοπικών προβλημάτων, ο σχεδιασμός στρατηγικών σχεδίων και προγραμμάτων και η συνεχής παρακολούθηση της υλοποίησής τους.

Εφαρμογή διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης

του προγράμματος

Η Δημόσια Διοίκηση διεθνώς έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή επικεντρωμένη κυρίως στα αποτελέσματα, στα οποία στηρίζεται ολοένα και περισσότερο η χάραξη πολιτικής και η λήψη αποφάσεων στο δημόσιο τομέα (Ζερβόπουλος Π.- Παλάσκας Θ., 2010). Τα επιχειρησιακά προγράμματα θα πρέπει να συνοδεύονται από ένα σύστημα παρακολούθησης και περιοδικών αναφορών προς τα όργανα διοίκησης του δήμου που θα επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησής του και ανάληψη διορθωτικών αλλαγών.

Οι Osborne και Gaebler (1992) αναφέρουν σχετικά με την σπουδαιότητα των μετρήσεων στην Δημόσια Διοίκηση : «εάν δε μετράς τα αποτελέσματα, δεν μπορείς να διαχωρίσεις την επιτυχία από την αποτυχία», «εάν δε μπορείς να εντοπίσεις την επιτυχία δεν είναι δυνατό να την ανταμείψεις», «εάν δεν μπορείς να διακρίνεις την αποτυχία, δεν μπορείς να την διορθώσεις».

Τέτοια παραδείγματα παρακολούθησης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι :

Τριμηνιαίες αναφορές παρακολούθησης της υλοποίησης των δράσεων.

Ετήσιος απολογισμός και πιθανή αναθεώρηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών επιλογών.

Ενδιάμεση αξιολόγηση της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος, στην μέση του χρονικού διαστήματος.

Ανά πενταετία, αξιολόγηση της υλοποίησης του προηγούμενου επιχειρησιακού προγράμματος, αναθεώρηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών επιλογών και σύνταξη νέου επιχειρησιακού προγράμματος.

Τα επιχειρησιακά προγράμματα πρέπει να προβλέπουν διαδικασίες παρακολούθησης της εξέλιξης των τιμών των δεικτών και εντοπισμού των αποκλίσεων έναντι των ποσοτικών στόχων που τέθηκαν. Με βάση την ερμηνεία των αποκλίσεων θα πρέπει να λαμβάνονται περιοδικά αποφάσεις διόρθωσης της πορείας υλοποίησης.

Ανάπτυξη Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος των Δήμων

Προκειμένου το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα να αποτελέσει οργανικό τμήμα της καθημερινής λειτουργίας ενός οργανισμού, οι βασικές στρατηγικές και επιχειρησιακές επιλογές θα πρέπει να αποτυπώνονται σε τυποποιημένα έντυπα, που αποτελούν εργαλεία σαφούς διατύπωσης και επικοινωνίας των αποφάσεων.

Τα έντυπα αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν :

- Πίνακες με τις αναπτυξιακές προτεραιότητες, τους στόχους, τους δείκτες παρακολούθησης και τις δράσεις που θα υλοποιηθούν στην πενταετία.

- Τεχνικά δελτία προγραμματισμού της κάθε δράσης.

- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των δράσεων.

- Πίνακες με τους προϋπολογισμούς εσόδων και δαπανών ανά μέτρο και Η διαμόρφωση της κουλτούρας της συνεργατικότητας και της αλληλοβοήθειας μπορεί να αναπτυχθεί στους υπαλλήλους μέσω σεμιναρίων που θα έχουν ως σκοπό την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων που μπορεί να προσφέρει η συλλογική εργασία (brainstorming). Ουσιαστικό ρόλο στην έννοια της συλλογικότητας στους δήμους μπορούν να παίξουν οι προϊστάμενοι, η Ε.Ε.Τ.Α.Α., το ΥΠ.ΕΣ. και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν για τον δήμο είναι πολλαπλά και μπορούν να αυξήσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά του οργανισμού.

Ενίσχυση της συμμετοχικής διαδικασίας

Βασική συνιστώσα για την επιτυχία είναι η κατάρτιση και υλοποίηση επιχειρησιακών προγραμμάτων με την ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών και συνεργασιών. Μέσα από αυτή την λογική αναδεικνύεται η κατοχύρωση ουσιαστικής συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η πληροφόρηση της τοπικής κοινωνίας και ο διάλογος με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, με τους κατοίκους, τους εργαζόμενους, τους επιχειρηματίες κ.λπ. αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ευαισθητοποίηση σε θέματα προσαρτησίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος και την συνειδητοποίηση των συνεπειών του τρόπου ζωής, παραγωγής και κατανάλωσης και επομένως την αποδοχή των αναγκαίων ρυθμίσεων, μέτρων και πολιτικών.

Συμπερασματικά μέσω της ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας, της ανάδειξης των βέλτιστων πρακτικών, της εισαγωγής του οιονεί ανταγωνισμού των κρατικών μονάδων και της θεσμικής διαφάνειας θα ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα και σε συνδυασμό με επενδύσεις θα αυξηθεί ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας. Η επιβράβευση και η ενθάρρυνση της καινοτομίας στις δημόσιες υπηρεσίες, η αξιοποίηση των επιτυχημένων δοκιμασμένων καλών πρακτικών από το εσωτερικό και το εξωτερικό (Λιαργκόβας Π., 2010) πρέπει να αξιοποιηθούν και στους Δήμους.

Επίσης η εφαρμογή των ανωτέρω πρακτικών που αντιπαλεύουν την παραδοσιακή γραφειοκρατία, εξαλείφουν την εσωστρέφεια, τον νομικισμό, τις πελατειακές σχέσεις και την διαφθορά, αποτελούν τομές που πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα όχι μόνο για να βελτιώσουμε την διοικητική πρακτική αλλά για να αυξήσουμε τις αντιστάσεις μας έναντι της οικονομικής κρίσης, κάνοντας μια νέα αρχή για την τοπική αυτοδιοίκηση και την χώρα. Η ορθή και αποδοτική αξιοποίηση του θεσμού των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των δήμων είναι μια ανάγκη που δημιουργήθηκε μέσα από την Ευρωπαϊκή και Ελληνική πραγματικότητα και το αδιέξοδο των προηγούμενων, μη συστηματοποιημένων μεθόδων. Η αξιοποίησή τους μπορεί και πρέπει να αποτελέσει εφιαλτήριο διαδοχικών αλλαγών προς την κατεύθυνση της βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης, της διαφάνειας και της εξυγίανσης των δήμων της χώρας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών

Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Ο.Τ.Α., ΕΕΤΑΑ Α.Ε., ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2007
Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, ΕΕΤΑΑ Α.Ε., ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2011
Υπουργική Απόφαση 5694/3-2-2011 σύμφωνα με την οποία τροποποιείται η ΥΑ 18183/13-4-2007 ΠΔ 187/2011 με το οποίο τροποποιείται το ΠΔ185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού».

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ανατολικής Μάνης – Α΄ Φάση Στρατηγικός Σχεδιασμός- Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης & Πληροφορικής Δήμου Ανατολικής Μάνης, Γύθειο 2010

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ανατολικής Μάνης – Β΄ Φάση Στρατηγικός Σχεδιασμός- Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης & Πληροφορικής Δήμου Ανατολικής Μάνης, Γύθειο 2010

Σχέδιο Χωρικής Οικιστικής Οργάνωσης Ανοικτής Πόλης (Σ.Χ.Ο.Ο.Α.Π.) Δήμου Οιτύλου- Α΄ και Β΄ Φάση-Ι. Καρανίκας & Συνεργάτες.

Ν. Πελοπόννησος-Μελέτη Αναπτύξεως Προβληματικών Περιοχών – Ανάλυσις υφιστάμενης καταστάσεως και τάσεων - Υπουργείο Εσωτερικών Διεύθυνση Προγραμματισμού και Μελετών Αθήνα 1974

ΒΙΒΛΙΑ

Αθανασόπουλος Γε. Κ. (1996), Θεσμικό Πλαίσιο Περιφερειακής Ανάπτυξης, τόμος Β΄, Αθήνα.

Αθανασόπουλος Γε. Κ. (2007), Θεσμικό Πλαίσιο Περιφερειακής Ανάπτυξης, τόμος Α Νέα έκδοση, Αθήνα.

Ακριβος Χ., Ρουμπάνης Η. και Ψαρόπουλος Χ. (2009), Ερευνητική μεθοδολογία, περιγραφική στατιστική και λήψη αποφάσεων. Αθήνα : ΕΣΤΑ

Αποστολόπουλος Δ. Κων. (2007), Εισαγωγή στη βιώσιμη ανάπτυξη, πανεπιστημιακές σημειώσεις, Αθήνα.

Βαϊτσος Κ.-Μισσός Β. (2010), Ο Οικονομικός Χώρος της Σύγχρονης Λακωνίας – Αναπτυξιακές Προκλήσεις και Συγκριτική Υπόθεση, Ερευνητικό έργο υπό την αιγίδα του Επιμελητηρίου Λακωνίας. Δεληθέου Δ. Βασ. (2007), Θεσμικό πλαίσιο Περι-

φερειακής Ανάπτυξης και Οργάνωσης της Διοίκησης του Κράτους, Μέρος Α΄ Αθήνα

Δεληθέου Δ. Βασ., (2008) «Τοπική Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση-Θεσμικό Πλαίσιο-Αναπτυξιακά Προγράμματα και Παγκοσμιοποίηση», Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Αθήνα

Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας «Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη (2002 σελ. 31)»

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (2010)-Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας
Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης (2010)-Τεύχος 126

Κόνσολας Ν. (1997), Σύγχρονη Περιφερειακή Οικονομική Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Κουρή Μ. (2010), Πολιτισμός, Τουρισμός και η πρόκληση της Αειφορίας, ΣΕΠ Πρακτικά 2010 σελ. 325-334

Λαγός Δ.-Τσινός Β. (2000), Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, Πρακτικά Επιστημονικού Συνεδρίου του Συνδέσμου Ελλήνων Περιφερειολόγων (ΣΕΠ). Αθήνα.

Λαγός Δ., Ο αγροτουρισμός ως παράγοντας ανάπτυξης του νομού Αρκαδίας, Α΄ Παγκόσμιο Παναρκαδικό Συνέδριο, Αθήνα Ιούνιος 2006.

Λάππα Αλ.-Γεωργιτισσιγιάννη Ευαγ. (2010)-Προστασία και ανάδειξη νεωτέρων μνημείων στην Ελλάδα. Η συμβολή τους στην Τοπική ανάπτυξη.-ΣΕΠ Πρακτικά 2010 σελ. 316-324

Λιαργκόβας Π. (2010), Σύγχρονα Θέματα της Ελληνικής & Διεθνούς Οικονομίας, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.

Λίτσος Η. (Δεκέμβριος 2002) Επιχειρηματικά προγράμματα και διαδικασίες προγραμματισμού των ΟΤΑ, Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τεύχος 101, σ.σ. 41-49

Μαΐτρος Παναγιώτης Οι αναπτυξιακοί θεσμοί της αυτοδιοίκησης 2000

Μητούλα Ρ. (2011), Ο ρόλος των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη Διαχείριση του Περιβάλλοντος, πανεπιστημιακές σημειώσεις, Αθήνα.

Μπεσίλα-Βήκα Ε. (1995) Το Συνταγματικό πλαίσιο του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα

Παπαγεωργίου Γ. (2008), Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση: Θεσμικό Πλαίσιο, Δομή και Λειτουργία, Ε.Σ.Τ.Α., Αθήνα

Παπαδασκαλόπουλος Δ. Αθ-Χριστοφάκης Σ. Μα. (2009), Περιφερειακός Προγραμματισμός, Β΄ Βελ-

- τιωμένη Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Παπακωνσταντινίδης Α. (2002), *Ευαισθητοποιημένη Τοπική Κοινωνία*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα
- Πετράκος Γ.-Ψυχάρης Γ. (2004), *Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Ελλάδα*, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
- Σιόλας Άγγελος - Τουρισμός και «Ανάπτυξη Ορεινών Οικισμών» *Η περίπτωση της Λακωνικής Μάνης στο ΕΠ Δήμου Ανατολικής Μάνης*
- Τσάτσος Ν. (1999), «*Δημοσιονομική Αποκέντρωση Θεωρία & Πράξη*», Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα
- Φαναριώτης Π. (1999), *Μπροστά στις προκλήσεις του 21ου αιώνα: Δημόσια Διοίκηση, Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Χατζημιχάλης Κ., (1993), «*Η Τοπική Σημασία του Παγκοσμίου*», σελ. 41-49 στο *Γεωγραφία, ανάπτυξη και πολιτική, Δώδεκα κείμενα για τη Γεωγραφία της Εξουσίας*, Εκδόσεις Ο πολίτης
- Χλέπας Ν. Κ. (2000), *Αυτοδιοίκηση και αποκέντρωση: προς αναδιάταξη της «ανταγωνιστικής συναλληλίας»*, *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, τεύχ. 15, σελ.36-37
- Χριστοφάκης Μωνώλης (2004), *Τοπική Ανάπτυξη και Αναπτυξιακή Στρατηγική για τα Τοπικά Κέντρα Ανάπτυξης στο ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος*, 22-23/2004 σς. 121-133.
- Barquero V.A. (1991) *Τοπική ανάπτυξη- Μια στρατηγική για τη δημιουργία απασχόλησης*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Council of Europe/CDLR report, (2001): *Relationship between the size of local and regional authorities and their effectiveness and economy of their action*
- ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ
www.anatolikimani.gov.gr (Επίσημος διαδικτυακός τόπος του Δήμου Ανατολικής Μάνης - Τελευταία επίσκεψη στις 18/01/2012)
<http://www.biodiversity.gr/landscapedata.php> (Τελευταία επίσκεψη στις 20/01/2012)
www.eetaa.gr (Επίσημος διαδικτυακός τόπος της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης - Τελευταία επίσκεψη στις 12/01/2012)
www.ekdd.gr (Επίσημος διαδικτυακός τόπος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης - Τελευταία επίσκεψη στις 15/01/2012)
www.kede.gr (Επίσημος διαδικτυακός τόπος της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος - Τελευταία επίσκεψη στις 18/01/2012)
www.sep.gov.gr (Επίσημος διαδικτυακός τόπος του Συνδέσμου Ελλήνων Περιφερειολόγων - Τελευταία επίσκεψη στις 17/01/2012)
www.sep.gov.gr/html/articles/eishghseissyn.pdf (Ως ανωτέρω - Τελευταία επίσκεψη στις 22/01/2012)
<http://mpr.ub.uni-muenchen.de/30936> (Τελευταία επίσκεψη στις 12/01/2012)

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗ-
ΤΑΣ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Πόρτολας Παναγιώτης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος, όπως η ταχύτατη ανταλλαγή πληροφοριών, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, ο ανταγωνισμός και ο εντεινόμενος κοινωνικός μετασχηματισμός ασκούν ισχυρές πιέσεις στους οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα για μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικότερων διοικητικών μοντέλων. Τα παραπάνω επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στον ανασχεδιασμό των δομών τους, στον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών τους, στην αλλαγή της οργανωτικής τους κουλτούρας και των σχέσεων τους με τους εργαζομένους, τους πολίτες/πελάτες και την κοινωνία γενικότερα. Οι εξελίξεις αυτές από τον ιδιωτικό τομέα αρχικά, και στη συνέχεια από τους οργανισμούς του Δημόσιου τομέα, οδήγησε στην διαπίστωση ότι η ποιότητα πλέον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις με τους συναλλασσόμενους τους.

Σήμερα, οι δημόσιοι οργανισμοί, μπροστά σε αυτή την νέα διαμορφούμενη πραγματικότητα, καλούνται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες. Σε αυτή την κοσμογονία των εξελίξεων και της κοινωνικής απαίτησης για ποιότητα, δεν είναι δυνατό να μένει αμέτοχη η πανεπιστημιακή κοινότητα.

Το δημόσιο πανεπιστήμιο σαν κορυφαίος κοινωνικός θεσμός και ως διεθνοποιημένος φορέας μετασχηματισμού της γνώσης καλείται να δώσει απαντήσεις στις σύγχρονες προκλήσεις που σχετίζονται α) με την ποιότητα της παραγόμενης επιστημονικής έρευνας και γνώσης, β) τη συνεχή τροφοδότηση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με ικανά στελέχη για τις σύγχρονες απαιτήσεις, λειτουργώντας ταυτόχρονα με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Οι κοινωνικές και εργοδοτικές απαιτήσεις, η ένταση του ανταγωνισμού στον χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, η ανάγκη για μείωση του κόστους λειτουργίας οδήγησε αρκετά πανεπιστήμια, αρχικά στις Η.Π.Α, να εφαρμόσουν επιτυχημένα διοικητικά μοντέλα, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π), προερχόμενα από τον χώρο των επιχειρήσεων (Odlinger and Rush, 1997).

Στην πορεία, αλλά με βραδύτερους ρυθμούς η νέα διοικητική φιλοσοφία της Δ.Ο.Π πέρασε στην Ευρώπη και σε άλλες περιοχές του πλανήτη. Σήμερα, βασική διαδικασία, σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ευρώπης, στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης αποτελεί η πιστοποίηση προγραμμάτων σπουδών και Ιδρυμάτων, ενώ πρόσφατα στην Ελλάδα με νόμο θεσμοθετήθηκε η αξιολόγηση και διασφάλιση της ποιότητας στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Το ζητούμενο πλέον, είναι η επιτυχής εφαρμογή, σε πρώτο στάδιο της αξιολόγησης και Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση και στη συνέχεια η ενσωμάτωση των αρχών της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ιδιαιτερότητες που επικρατούν στο χώρο της παιδείας.

Σκοπός

Βασικός σκοπός της μελέτης είναι να διαπιστωθεί η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Η μεθοδολογική προσέγγιση στηρίζεται κατά βάση σε λεπτομερή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και βασίζεται σε δευτερογενή δεδομένα τα οποία προέρχονται κυρίως από την εφαρμογή των μεθόδων και πρακτικών της ΔΟΠ στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε όλο τον κόσμο. Παράλληλα αναλύεται η έννοια της

ποιότητας, παρουσιάζεται η φιλοσοφία και οι γενικές αρχές της Δ.Ο.Π, αναπτύσσεται η ουσιαστική διαφοροποίηση της ποιότητας ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και επιχειρείται η παρουσίαση της νέας διοικητικής φιλοσοφίας πάνω στην αντίληψη οργάνωσης και λειτουργίας των πανεπιστημίων μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και μελέτη. Στο δεύτερο σκέλος, αποτυπώνεται η κατάσταση στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ε.Ε και την Ελλάδα και παρουσιάζονται ορισμένα επιτυχημένα παραδείγματα εφαρμογής ΔΟΠ σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και τέλος προτείνεται ένα μοντέλο εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα κατάλληλα προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΣΙΟ

Ποιότητα

Η όρος της ποιότητας είναι δύσκολο να οριστεί παρόλο που χρησιμοποιείται συχνά στις μέρες μας. Έχουν δοθεί πολλές εννοιολογικές ερμηνείες, καθώς η αντιλαμβανόμενη έννοια της ποιότητας είναι δυναμική και μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο, διαφοροποιείται σε κάθε κοινωνία και σε κάθε άνθρωπο. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι θεωρητικοί της ποιότητας έχουν ερμηνεύσει το εννοιολογικό της περιεχόμενο με διαφορετικό τρόπο. Σύμφωνα με τον Deming (1982), η ποιότητα ταυτίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Ο Crosby (1984, 1989) αναφέρει πως η ποιότητα για ένα προϊόν είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του σε συγκεκριμένες απαιτήσεις και προδιαγραφές. Ενώ κατά τον Juran (1987), η ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση. Ο Feigenbaum (1991), αντιλαμβάνεται την ποιότητα σαν ένα τρόπο διοίκησης που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία και αυτό γιατί θεωρεί ότι η ποιότητα είναι πραγματικά κερδοφόρα. Ο Garvin (1990) συμπεραίνει ότι ποιότητα σημαίνει να ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, και όχι απλά αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων και δυσφορίας. Το British Standards Institution ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητα της να ικανοποιήσει εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες» (BSI 4778, 1983). Σύμφωνα με τους Tenner και De Toro (1992) και Gilbert και Joshi (1995), η ποιότητα αποτελεί μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός είναι ο ακόλουθος : «Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη» (Σπανός, 1993)

Αναλύοντας τους πιο πάνω ορισμούς καταλήγουμε ότι η υψηλή ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέεται με α) τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών –πολιτών β) την μεγαλύτερη δυνατή προσφερόμενη αξία σε σχέση με την τιμή, δηλ. υψηλή ποιότητα σε ανταγωνιστική τιμή γ)τον κατάλληλο χρόνο και τόπο προσφοράς δ)τον κύκλο ζωής στη διάρκεια της χρήσης (Δερβιτσιώτης ,2005:37).

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια, που ανάλογα με τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις αποκτά ευρύτερο νόημα σε σχέση με το παρελθόν.

Ποιότητα στις Υπηρεσίες

Η σημασία που αποδίδεται στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι ολοένα αυξανόμενη. Σχετικές μελέτες αποκαλύπτουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες είναι προαπαιτούμενο για την επιτυχία και την επιβίωση των οργανισμών. Σε σχετική μελέτη του ο Gummesson (1991) αναφέρει ότι η μέτρηση της ποιότητας στον βιομηχανικό τομέα, ξεκίνησε την δεκαετία του 1920, η αντίστοιχη για τον τομέα των υπηρεσιών άρχισε να αναπτύσσεται στα τέλη της δεκαετίας του '70. Οι Rao και Kelkar (1997) αναφέρουν ότι «μια στρατηγική η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία των επιχειρήσεων κάτω από συνθήκες εντόνου ανταγωνισμού, είναι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας».

Ορισμός, που να αφορά το σύνολο των υπηρεσιών δεν έχει έως σήμερα δοθεί. Ο Δερβιτσιώτης (2005) δίνει τον παρακάτω ορισμό «Υπηρεσία θεωρείται το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και του συστήματος/επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία και το οποίο περιλαμβάνει το προσωπικό (επαφής), τον εξοπλισμό, το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις, για τα οποία πολλές φορές, δεν υπάρχουν μετρήσιμα φυσικά χαρακτηριστικά αφού η υπηρεσία είναι άυλη».

Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι υπεισέρχεται η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες υπό το πρίσμα της σύγκρισης, που κάνουν οι καταναλωτές, μεταξύ των προσδοκιών γύρω από την κατανάλωση μιας υπηρεσίας και από την αντίληψη του τρόπου με τον οποίο αυτή εκτελέστηκε-καταναλώθηκε. Η αξιολόγηση της ποιότητας είναι υποκειμενική, καθώς για τις υπηρεσίες δεν υπάρχουν μετρήσιμα φυσικά χαρακτηριστικά, αφού είναι άυλη, και η παραγωγή και η κατανάλωση είναι ταυτόχρονη. Επομένως, η υπηρεσία έχει τα χαρακτηριστικά εντάσεως προσωπικότητας.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), οι υπηρεσίες προέρχονται από πολλές διαφορετικές δραστηριότητες και κλάδους. Έχουν λίγα κοινά σημεία όπως ότι το τελικό προϊόν είναι άυλο και δεν μπορεί να αποθηκευτεί, οπότε παραγωγή και κατανάλωση λαμβάνουν χώρα στον ίδιο τόπο και τον ίδιο χρόνο. Η πιο σημαντική, ίσως, διαφορά ανάμεσα στα υλικά αγαθά και στις υπηρεσίες, είναι ότι στην περίπτωση των υπηρεσιών παρατηρείται μια ταυτόχρονη έκφραση των διαδικασιών παραγωγής, ανταλλαγής και κατανάλωσης, ενώ στην περίπτωση των υλικών προϊόντων οι συγκεκριμένες δραστηριότητες εμφανίζονται πολύ πιο διαχωρισμένες. Ο Stamatīs (1996) αναφέρει για τις διαφορές των υπηρεσιών από τα υλικά προϊόντα: «Οι υπηρεσίες είναι μη απτές. Έτσι, είναι δύσκολο να εξηγηθούν ή να συγκεκριμενοποιηθούν».

Η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε σχέση με αυτή των βιομηχανικών προϊόντων δεν είναι το ίδιο εύκολη. Σύμφωνα με τους Parasuraman και συν (1990), η δυσκολία έγκειται στο γεγονός, ότι η αξιολόγηση της δεν αφορά μόνο το αποτέλεσμα της, αλλά και τον τρόπο παροχής της και το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο προσφέρθηκε. Επίσης, λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών είναι δύσκολη η θέσπιση αντικειμενικών και εύκολα αναγνωρίσιμων κριτηρίων ποιότητας.

Σύμφωνα με το Jiju και συν (2004), τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών ευθύνονται για την δυσκολία μέτρησης της ποιότητας:

- * η άυλη φύση τους/ ασάφεια, (οι καταναλωτές δεν μπορούν να αξιολογήσουν την ποιότητα πριν από την κατανάλωση),
- * η ετερογένεια, (αφορά την πιθανή μεταβλητότητα κατά την εκτέλεση της Υπηρεσίας)
- * η φθαρτότητα, (οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν για μελλοντική χρήση), και

* η αδυναμία διαχωρισμού, (η παραγωγή και η κατανάλωση συντελούνται ταυτόχρονα)

Σημαντικές προσπάθειες έγιναν για να εκτιμηθεί και να μετρηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών. Η μελέτη των παραπάνω χαρακτηριστικών των υπηρεσιών οδήγησαν τους Parasuraman και συν (1988), στην δημιουργία του SERVQUAL. Το SERVQUAL είναι μια μέθοδος μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, βασισμένη στη διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και στην παρεχόμενη υπηρεσία. Σύμφωνα με τους Ζαβλανός (2006) και Berry, Zeithaml και Parasuraman (1985), η συγκεκριμένη μέθοδος, καταλήγει στην αναγνώριση των παρακάτω δέκα διαστάσεων της ποιότητας, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια αξιολόγησης των καταναλωτών για την προσφερόμενη ποιότητα.

Διάσταση	Περιγραφή
1. Απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας	τα φυσικά χαρακτηριστικά, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, τα όργανα επικοινωνίας.
2. Αξιοπιστία – Συνέπεια	η ικανότητα παροχής της υποσχόμενης υπηρεσίας κατά ακέραιο τρόπο και να οδηγεί στην ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη.
3. Ανταπόκριση	Ταχύτατη ανταπόκριση και εξυπηρέτηση των πελατών.
4. Ανταγωνιστικότητα	η επάρκεια του προσωπικού για την παροχή των υπηρεσιών.
5. Ευγένεια	ευγένεια, σεβασμός και φιλικότητα του προσωπικού κατά την επαφή με τους πελάτες.
6. Εμπιστοσύνη	δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες.
7. Ασφάλεια	δημιουργία αισθήματος ασφάλειας.
8. Προσπελασιμότητα	η ευκολία στην προσέγγιση της εταιρείας χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του πελάτη.
9. Επικοινωνία	η δυνατότητα για εύκολη επικοινωνία με τον πελάτη, σε γλώσσα κατανοητή για αυτόν.
10. Κατανόηση του πελάτη	κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη, μπαίνοντας στη θέση του.

Οι δέκα διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών σύμφωνα με το SERVQUAL

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η αναζήτηση της ποιότητας οδήγησε στη δημιουργία ενός νέου τρόπου διοίκησης με εφαρμογή τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένας τρόπος διοίκησης, που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας μιας οργάνωσης αναγνωρίζοντας την ποιότητα σε κάθε τμήμα της και επιτυγχάνοντας καλή συνεργασία με τα υπόλοιπα. (Gower, 1994). Ο Witcher (1994) θεωρεί την Δ.Ο.Π. «ως ένα ζήτημα υπό διαπραγματεύση, μέσα στις πολλές πλευρές της, εμπεριέχονται: η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, το μάρκετινγκ, η επιχειρησιακή διοικητική διαδικασία, και ένα νέο διοικητικό πρότυπο το οποίο μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα». Ο Boaden (1994) αναφέρει ότι η Δ.Ο.Π. εκφράζει ένα νέο τρόπο management που επιδιώκει βελτίωση των αποφάσεων για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Αρβανιτογιάννη (2002: 27), η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας, αναφέρεται σε όλους τους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων και περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού, με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Η Δ.Ο.Π. είναι περισσότερο μία φιλοσοφία παρά ένα μοντέλο ή μία μέθοδος. Αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση και θεώρηση της λειτουργίας των οργανισμών. Ο Burr (1993) αναλύει τους τρεις επιμέρους όρους της Δ.Ο.Π, τη Διοίκηση, την Ολική και την Ποιότητα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον όρο **ολική** θέλοντας να τονίσει την σφαιρική προσέγγιση της διαχείρισης, στην οποία περιλαμβάνονται όλοι οι πόροι και οι παράγοντες του συστήματος. Σ' αυτό το περιβάλλον ο εργαζόμενος έχει μια ενεργητική εμπλοκή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και υλοποίησης αυτών. Σύμφωνα με τον Σπανό (1993), η **Διοίκηση** δεν ταυτίζεται απλώς με τα πρόσωπα που κατέχουν ηγετικές θέσεις στην επιχείρηση, αλλά αφορά στις συστηματικές ενέργειες και διαδικασίες, που οδηγούν στην κατάκτηση των προκαθορισμένων ποιοτικών στόχων. Ο συνδυασμός των τριών αυτών επιμέρους όρων σχηματίζει τον όρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο Geraedts και συν. (2001) μιλώντας για τις αρχές της Δ.Ο.Π. αναφέρει ότι η Δ.Ο.Π πρέπει να βασίζεται στις τρεις ακόλουθες αρχές:

1. Προσανατολισμός στον πελάτη: κάθε απόφαση λαμβάνεται με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών,
2. Συνεχής βελτίωση: συνεχείς προσπάθειες για βελτίωση του οργανισμού, των προϊόντων και των υπηρεσιών του,
3. Αναπόσπαστη προσέγγιση: η Δ.Ο.Π. λαμβάνει υπόψη κάθε όψη του οργανισμού.

Σύμφωνα με το Δερβιτσιώτη (2005), η Δ.Ο.Π. έχει ως βασικό προσανατολισμό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των απαιτήσεων των πελατών, οι οποίοι πλέον χωρίζονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, που συμβάλουν στη δημιουργία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στο ίδιο τον οργανισμό.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε σε έναν ορισμό, ο οποίος φιλοδοξεί να ενσωματωθούν όλα τα παραπάνω. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), ορίζει τη Δ.Ο.Π. ως: «το σύνολο των τρόπων με τους οποίους ένας οργανισμός ανταποκρίνεται στις

ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών του, του προσωπικού του, των οικονομικών μετόχων του και της κοινωνίας γενικότερα».

Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση των παρακάτω αρχών και συγκεκριμένα στην:

Αρχή 1η: Η ανώτατη διοίκηση οφείλει να υποστηρίζει έμπρακτα, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

Οι περισσότεροι οργανισμοί λειτουργούν με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μάνατζμεντ, δίνοντας την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος. Η νέα προσέγγιση υιοθετεί την αρχή ότι η ποιότητα έχει την πρώτη προτεραιότητα.

Αρχή 2η: Εστίαση στις ανάγκες των πελατών και εργαζομένων

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση των συναλλασσόμενων-πελατών. Αυτή θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη και εργαζομένους στον οργανισμό. Απαιτείται η κατανόηση των αναγκών όχι μόνο των εξωτερικών πελατών αλλά και των εσωτερικών, προκειμένου να βελτιωθεί όχι μόνο η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και των διαδικασιών για την παραγωγή και τη στήριξή τους.

Αρχή 3η: Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.

Η δημιουργία μικτών ομάδων εργαζομένων στο σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα δρουν στη βάση της κυκλικής διαδικασίας διαρκούς βελτίωσης, βασισμένη στα τέσσερα στάδια του PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Act) οδηγεί στην ελαχιστοποίηση της πιθανότητας δημιουργίας ελαττωμάτων στις διαδικασίες και εν τέλει στις προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

Αρχή 4η: Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.

Η διαδικασία ανάθεσης της ευθύνης για την ποιότητα και εκχώρηση της αρμοδιότητας στους εργαζομένους αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν στην παραγωγική διαδικασία δίνοντας κίνητρα στους εργαζομένους για την ενεργή συμμετοχή τους.

Αρχή 5η: Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια.

Η συλλογή και ανάλυση των στοιχείων πρέπει να εστιάζει στον προσδιορισμό του προβλήματος και στα αίτια που το δημιουργούν, προκειμένου να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις για την επίλυσή του (Δερβιτσιώτης, 2005, : 44-48).

Ο νέος τρόπος διοίκησης που εκπροσωπεί η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα και όχι μόνο στη φάση της παραγωγής αλλά και στις άλλες λειτουργίες του οργανισμού. Αυτό απαιτεί την ριζική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων παραδοχών για τον τρόπο λειτουργίας του (Δερβιτσιώτης, 2005, : 56-57).

Η Ανώτατη Εκπαίδευση στο σύγχρονο περιβάλλον

Ο ραγδαίος κοινωνικός μετασχηματισμός που συντελείται σε όλους τους τομείς έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα, προκλήσεις και ευκαιρίες για την ανάπτυξη της οικονομίας και της ποιοτικής ζωής.

Οι σημερινές κοινωνικές ανάγκες δίνουν έμφαση στη γνώση, απαιτούν δεξιότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, ανάληψης πρωτοβουλιών. Στο πλαίσιο αυτό, το εκπαιδευτικό σύστημα και ιδιαίτερα το πανεπιστήμιο ως κύριος παραγωγός και διανομέας της γνώσης

καλείται να μεταμορφωθεί σταδιακά για να ανταποκριθεί στις νέα προκλήσεις. Σύμφωνα με τον Ρηγάτο (2002: 17), «Τα Πανεπιστήμια δεν πρέπει να είναι ούτε ο γυάλινος πύργος, ούτε η απομονωμένη βραχονησίδα, διότι είναι ουσιώδες τμήμα της κοινωνίας». Με την άποψη αυτή φαίνεται να συμφωνούν και οι Teichler & Saldak (2000), αναφέροντας ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η διεθνοποίηση της ανώτατης εκπαίδευσης απαιτεί από τα κράτη να επενδύσουν στο πανεπιστήμιο, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της «κοινωνίας της γνώσης». Ο Ρηγάτος (2002: 18), αναφέρει ότι το Πανεπιστήμιο, σήμερα κρίνεται και από εξωτερικούς και εσωτερικούς μηχανισμούς προκειμένου να εφαρμόσει μεθόδους που σχετίζονται με στρατηγικό προγραμματισμό, διαχείριση με στόχους, συστήματα Ολικής Ποιότητας, συστήματα αξιολόγησης, στοιχεία τα οποία σχετίζονται άμεσα με την εξέλιξη τους. Σύμφωνα με τον Φασούλη (2005), οι σύγχρονες προκλήσεις μετέβαλαν την ίδια τη φύση του Πανεπιστημίου αναδεικνύοντας το άυλο και δυσδιάκριτο προϊόν του, την ποιοτική γνώση, ως στοιχείο της σύγχρονης εποχής που επηρεάζει με τρόπο καταλυτικό όλους τους τομείς του κοινωνικού συστήματος.

Ο ΟΟΣΑ σύμφωνα με εκθέσεις του, αναφέρει ότι η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, η δημιουργία των λεωφόρων της πληροφορίας, του διαδικτύου συγκρότησαν την υποδομή της κοινωνίας της πληροφορίας η οποία στη συνέχεια μετεξελίχθηκε στην κοινωνία της γνώσης. Η ικανότητα δημιουργίας, διανομής, πρόσβασης και αξιοποίησης της γνώσης και της πληροφορίας φαίνεται περισσότερο από ποτέ σημαντική, και συχνά θεωρείται ο κυριότερος παράγοντας υποστήριξης της οικονομικής ανάπτυξης και βελτίωσης της ποιότητας ζωής (OECD, 1999).

Κάτω από την θεώρηση αυτή φαίνεται ότι η εκπαίδευση και ειδικά η Ανώτατη Εκπαίδευση, όχι μόνο αποκτά ιδιαίτερη σημασία στην κοινωνία της γνώσης, αλλά μέσω της προσαρμογής της στις νέες συνθήκες, αναζητά νέους στόχους και νέους ρόλους. Η συμβολή της ανώτατης εκπαίδευσης αποκτά κεντρικό ρόλο στον εμπλουτισμό της δεξαμενής της ανθρωπίνης γνώσης μέσω της έρευνας, αλλά και του τρόπου ακριβώς με τον οποίο η μάθηση και η διδασκαλία συνδυάζονται με την ακαδημαϊκή ενασχόληση και την ερευνητική δραστηριότητα. (Gregory, 2000).

Σύμφωνα με έρευνα του ΕΛΙΑΜΕΠ (2006), η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα σε σύγκριση με το αντίστοιχο μέσο ευρωπαϊκό επίπεδο παρουσιάζει σοβαρό έλλειμμα. Η διαπίστωση αυτή γίνεται περισσότερο ανησυχητική αν δεχτούμε την επικρατούσα άποψη ότι τα Ευρωπαϊκά πανεπιστήμια υστερούν ολοένα και περισσότερο σε σύγκριση τουλάχιστον με τα αυτά των Η.Π.Α. Αυτό καταδεικνύει ένα σοβαρό συγκριτικό έλλειμμα των Ελληνικών Πανεπιστημίων που τα καθιστά ελάχιστα ανταγωνιστικά στο διεθνές περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, η Ελληνική Ανώτατη Εκπαίδευση οφείλει να επανεξετάσει τους στόχους της, να αναπροσαρμόσει τις δομές της, να κατανοήσει και να αντιμετωπίσει τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις μιας εντελώς νέας εποχής, κατά την οποία μεταβάλλονται τόσο οι παραγωγικές διαδικασίες όσο και οι δομές της επιστημονικής έρευνας και η σχέση της τελευταίας με τη διδασκαλία. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, το «διακύβευμα της ποιότητας είναι εντελώς καταλυτικό» (Κοτρώγιαννος & Παπαδάκης: 2003).

Το ζητούμενο της ριζικής μεταρρύθμισης της Ανώτατης Εκπαίδευσης που στοχεύει σε ποιοτικά αποτελέσματα, απαιτεί σταδιακές και δράσεις, αναγνωρίζοντας τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν στο πλαίσιο λειτουργίας της ανώτατης εκπαίδευσης. Η ανάγκη του ανασχεδιασμού του συστήματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της διασφάλισης της ποιότητας του, ώθησε σε πολλές περιπτώσεις και σε πολλά κράτη του κόσμου, στην αναζήτηση λύ-

σεων μέσω της εφαρμογής των αρχών και πρακτικών της Δ.Ο.Π .

Πολιτικές της Ε.Ε στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης

Η συζήτηση για την ανώτατη εκπαίδευση βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο κάθε ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής. Οι πολιτικές και οι πρακτικές για την αναμόρφωση της ανώτατης εκπαίδευσης, στο πλαίσιο της οποίας εντάσσεται και η μεταρρύθμιση του πανεπιστημίου, παρουσιάζουν τάσεις σύγκλισης στα δυτικοευρωπαϊκά κράτη (Green, 1997). Οι τάσεις αυτής της σύγκλισης επικεντρώνονται κυρίως σε δύο πεδία παρέμβασης. Το πρώτο αφορά στην επέκταση του δικτύου των πανεπιστημίων και τη διεύρυνση των ευκαιριών πρόσβασης. Το δεύτερο είναι αυτό που προωθεί την αξιολόγηση και την διασφάλιση της ποιότητας των ιδρυμάτων που θα λογοδοτούν για το έργο τους, ενισχύοντας έτσι την υπευθυνότητά τους (OECD, 1994). Κοινός στόχος των παρεμβάσεων αυτών είναι η συμβολή του πανεπιστημίου στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική συνοχή.

Η Διακήρυξη της Μπολόνια έχει ως κεντρικό στόχο τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (European Higher Education Area), μέσω του οποίου μπορεί να διασφαλιστεί αρχικά η διεθνής ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Ανώτατης εκπαίδευσης και να επιτευχθεί η αποτελεσματική σύνδεση της ανώτατης εκπαίδευσης με τις ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας (Κλάδης, 2000: 15-16). Επιπλέον, η Διακήρυξη της Μπολόνια αποσκοπεί στη σταδιακή σύγκλιση των γενικών δομικών χαρακτηριστικών των εθνικών συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης, έτσι ώστε να διαμορφωθεί ένα κοινό πλαίσιο διάρθρωσης και λειτουργίας τους που θα διασφαλίζει τη συγκρισιμότητα (comparability) και την αναγνωρισιμότητα (readability) των ιδιαίτερων στοιχείων τους και των χαρακτηριστικών τους (Κλάδης, 2000: 16).

Η διαδικασία συγκρότησης του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης αναδεικνύει το ζήτημα της ποιότητας ως κατεξοχήν ζήτημα αιχμής για την οργάνωση και τη λειτουργία των πανεπιστημίων στον 21ο αιώνα. Ταυτόχρονα η βιωσιμότητα, η βελτίωση αλλά και η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του Νέου Πανεπιστημίου της Κοινωνίας της Γνώσης αποτελούν προτεραιότητες οι οποίες τίθενται πλέον υπό το πρίσμα του ποιοτικού μετασχηματισμού της ανώτατης εκπαίδευσης (Παπαδάκης, 1998: 11-55).

Η διαπίστωση ότι η ποιότητα αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου οδήγησε στην δημιουργία τριών βασικών Οργανισμών που παράγουν την ποιότητα.

Την Ευρωπαϊκή Ένωση Πανεπιστημίων (European University Association - EUA). Η EUA αποτελεί τον αντιπροσωπευτικό οργανισμό και των Ευρωπαϊκών πανεπιστημίων και των εθνικών συνόδων των πρυτάνεων. Είναι ο επίσημος εκπρόσωπος της κοινότητας της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ευρώπη. Αποστολή της EUA είναι να προωθήσει την ανάπτυξη ενός κοινού συστήματος κατανοητού για την Ευρωπαϊκή ανώτατη εκπαίδευση και την έρευνα. Η EUA αποσκοπεί να επιτύχει το παραπάνω μέσω της ενεργής υποστήριξης και καθοδήγησης στα μέλη της, ως αυτόνομους θεσμούς στην βελτίωση της ποιότητας για την διδασκαλία τους, τη μάθηση και την έρευνα καθώς, και την συνεισφορά τους στην κοινωνία. (EUA: URL)

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (European Network for Quality Assurance – ENQA). Ο ENQA είναι ένα Ευρωπαϊκό δίκτυο που διαδίδει πληροφορίες, εμπειρίες, καλές πρακτικές και νέες εξελίξεις στο πεδίο του προσδιορισμού της ποιότητας και της διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση ανάμεσα

στις ομάδες ενδιαφέροντος: τις δημόσιες αρχές, τους θεσμούς ανώτατης εκπαίδευσης και τις υπηρεσίες διασφάλισης ποιότητας (ENQA: URL).

Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Βελτίωσης της Ποιότητας (European Quality Improvement System – EQUIS). Ο EQUIS είναι ένας διεθνής οργανισμός διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Ο EQUIS ασχολείται με τον προσδιορισμό της ποιότητας, την βελτίωση της ποιότητας και την πιστοποίηση (εθελοντική και αναγνώριση βραβείων). Επίσης ο EQUIS κατανοεί το τοπικό περιεχόμενο για την ανώτατη εκπαίδευση κάθε χώρας και δεν λειτουργεί σύμφωνα με ένα μόνο μοντέλο.

Η ποιότητα στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο όρος ποιότητα λαμβάνει διαφορετικές ερμηνείες και αυτό οδηγεί, ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης, σε διαφορετικούς δείκτες περιγραφής και αποτίμησης της ποιότητας της εκπαίδευσης (Fuller, 1986 ; Hughes, 1988, Παπαδάκης, 1998: 11-55), ανάλογα με το αν η έμφαση δίνεται στην ποιότητα των εισροών σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα ή στην ποιότητα των εκροών και των αποτελεσμάτων ή ακόμη αν η ποιότητα ως έννοια στην εκπαίδευση συνδέεται με την ικανοποίηση των αναγκών ή με τη συμμόρφωση ως προς τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών που έχουν συμφέρον στο χώρο της εκπαίδευσης.

Είναι φανερό ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση είναι μια έννοια με εννοιολογικούς προσδιορισμούς σε πολλές διαστάσεις και συνεπώς δύσκολο να εκτιμηθεί από μονοσήμαντους αξιολογικούς δείκτες. Ο Cheng (1995), όρισε την ποιότητα στην εκπαίδευση ως το σύνολο των χαρακτηριστικών των στοιχείων στις εισροές, τις διαδικασίες και τις εκροές ενός εκπαιδευτικού συστήματος, που παρέχουν (εκπαιδευτικές) υπηρεσίες οι οποίες ικανοποιούν απόλυτα και ολοκληρωμένα τις ρητές και άρρητες προσδοκίες, τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών στρατηγικών εταίρων και των ενδιαφερόμενων μερών στο χώρο της εκπαίδευσης. Οι προσδοκίες αυτές μπορεί να είναι επικαλυπτόμενες, μπορεί όμως να είναι και διαφορετικές, ή στη χειρότερη περίπτωση, αντικρουόμενες. Συνεπώς είναι εξαιρετικά δύσκολο για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, γύρω από αυτόν, ταυτόχρονα και στην ίδια έκταση, με αποτέλεσμα κάποιες πλευρές του εκπαιδευτικού οργανισμού να είναι υψηλής ποιότητας στα μάτια κάποιων ενδιαφερόμενων μερών και κάποιες όχι και τόσο (Hughes, 1988).

Ως αποτέλεσμα, ανάλογα με τις διαφορετικές οπτικές γωνίες με τις οποίες γίνεται αντιληπτή η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση, για να επιτευχθεί ο στόχος της βελτίωσης της σε όλο το φάσμα των εκπαιδευτικών διαδικασιών απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση που προσφέρεται μέσω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η Εφαρμογή της Δ. Ο. Π στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την επιτυχημένη εφαρμογή της Δ.Ο.Π στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Γσιότρας, 2002, : 387). Είναι τα εξής:

- * Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους,
- * Η βελτίωση της εξωτερικής εικόνας, η οποία οφείλεται στη σαφή εσωτερική πολιτική, στην καλύτερη προσέγγιση του πελάτη (ικανοποίηση των προσδοκιών του), και στο αποτελεσματικότερο μάρκετινγκ,
- * Η αποτελεσματικότερη εσωτερική οργάνωση, με ικανότερη ανώτατη διοίκηση,

περισσότερο ικανοποιημένο προσωπικό και καλύτερη εσωτερική επικοινωνία,

* Η αύξηση του επαγγελματισμού σε υπηρεσίες που δεν αφορούν μόνο την εκπαίδευση, αλλά και τις διοικητικές υπηρεσίες, Η αύξηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και προϊόντων (μέθοδοι διδασκαλίας, πρόγραμμα σπουδών, κ.λπ.)

Ο Zairi (1995), αναφέρει ότι έχει υπάρξει αυξημένο ενδιαφέρον για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση για μια σειρά λόγων μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται : Η πίεση του ιδιωτικού τομέα με την παροχή οικονομικών πόρων που ενθαρρύνουν την έρευνα και τη διδασκαλία στο αντικείμενο της ποιότητας και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων λόγω της μείωσης της χρηματοδότησης για έρευνα. Κάτι το οποίο σημαίνει ότι πρόσβαση στους πόρους αυτούς θα μπορούσαν να έχουν μόνο αξιόπιστα Ιδρύματα.

Οι Owlia και Aspinwall (1996), στην έρευνα τους αναφέρουν ότι η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση είναι ένα «φυσικό φαινόμενο» υπονοώντας ότι πρόκειται για μια φυσιολογική εξέλιξη λόγω των οικονομικών και νομικών δυνάμεων που ωθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Σύμφωνα με τους Sitalakshmi & Venkatraman (2007), πολλοί ερευνητές Brigham, (1993), Fisher (1998), Bath et al, (2004) και Paet et al, (2005) πιστεύουν ότι η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της Ανώτατης Εκπαίδευσης, ιδιαίτερα όταν αυτές εφαρμοστούν στα προγράμματα σπουδών. Ο Bonser (1992), υποστηρίζει ότι παρότι δεν είναι άμεσα εφαρμόσιμες όλες οι αρχές του Deming στην εκπαίδευση, κρίνει απαραίτητο να υιοθετηθούν ως ένα ενιαίο σύνολο από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ώστε να φανούν χρήσιμες.

Σύμφωνα με τους Baim και Dimperio (2001), ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση, κατέληξε να σημαίνει μια προσέγγιση στη μακροπρόθεσμη επιτυχία με το να περιλαμβάνει όλα τα μέλη ενός οργανισμού, σε ενέργειες βελτίωσης διαδικασιών, υπηρεσιών που παρέχονται στο περιβάλλον εργασίας. Η συνεχής βελτίωση στην εκπαίδευση δεν πρέπει να εκλαμβάνεται αποκλειστικά ως βελτιωμένη αποτελεσματικότητα στο παρόν, αλλά κυρίως ως παρακαταθήκη βελτιωμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων για καλύτερα αποτελέσματα στο μέλλον (Hashmi, Undated).

Σύμφωνα με τον Harris (1994), οι προσεγγίσεις της ΔΟΠ στον Εκπαιδευτικό χώρο μπορούν να διακριθούν σε τρεις γενικές κατευθύνσεις εστίασης. Η πρώτη προσέγγιση εστιάζει στον πελάτη/φοιτητή (customer focus), όπου η κυρίαρχη ιδέα είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους εκπαιδευόμενους, μέσα από την εκπαίδευση και ανάπτυξη του διδακτικού προσωπικού. Η δεύτερη προσέγγιση εστιάζει στο προσωπικό των εκπαιδευτικών οργανισμών (staff focus), στην προσπάθεια να δώσει αξία και να ενισχύσει τη συμμετοχή και συνεισφορά όλων των μελών του προσωπικού, στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η τρίτη προσέγγιση επιδιώκει να διασφαλίσει τη συμμόρφωση σε εξειδικευμένα, μετρήσιμα σημεία – κλειδιά της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Παρότι οι περισσότερες σύγχρονες θεωρήσεις συμπεραίνουν ότι η εφαρμογή των αρχών και πρακτικών της ΔΟΠ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση συμβάλλουν στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών των πανεπιστημίων, αρκετοί συγγραφείς ασκούν κριτική για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην Ανώτατη Εκπαίδευση, αδυνατώντας να δικαιολογήσουν τη χρησιμοποίηση μεθόδων από το βιομηχανικό τομέα στην Εκπαίδευση (Kwan, 1996). Η εμπειρία από τις προσπάθειες επιτυχούς εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση αφορά κυρίως σε εξω-ακαδημαϊκούς τομείς δραστηριότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, κάτι το οποίο κατά τον Idrus (1991), δε σημαίνει ότι η ίδια επιτυχία θα υπάρξει και στις προσπάθειες εφαρμογής

στους τομείς του ακαδημαϊκού και διδακτικού έργου, δηλ. στον πυρήνα των λειτουργικών διαδικασιών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. απαιτούνται αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Prajogo και McDermott (2005), ο σημαντικότερος παράγοντας αποτυχίας εφαρμογής του προγράμματος Δ.Ο.Π., είναι η παιδεία του οργανισμού (organizational culture). Ο Clemmer (2003), θεωρεί «ότι το συγκεκριμένο πρόβλημα δεν πρέπει να χρεώνεται στην ίδια την Δ.Ο.Π., αλλά στο επίπεδο υιοθέτησης της από τις διοικήσεις». Σύμφωνα με το Clavier και συν (2002), τα συνήθη προβλήματα που ανακύπτουν, αφορούν την ηγεσία, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την διοίκηση μέσω διαδικασιών, τον σχεδιασμό και την ποιοτική μέτρηση της συνεχούς βελτίωσης.

Σύμφωνα με τον Venkatraman (2007), το βασικό εμπόδιο για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π στην εκπαίδευση, είναι η παρερμηνεία και η έλλειψη κατανόησης της διαδικασίας εφαρμογής των αρχών της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π.. Κοινό εμπόδιο για τις επιχειρήσεις και την εκπαίδευση είναι η έλλειψη της «κατάλληλης ηγεσίας» κατά τον Brigham (1993) η οποία δεν ενθαρρύνει και δεν εμπλέκεται ενεργά στην εφαρμογή προγραμμάτων Δ.Ο.Π.. Ο Sivanci (2004), αναφέρει ότι η διάχυση των αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ της κρατικής εξουσίας και των πρυτανικών αρχών των πανεπιστημίων δυσχεραίνει την εφαρμογή δραστικών μέτρων για την αλλαγή προς την φιλοσοφία της Δ.Ο.Π στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Σοβαρό εμπόδιο είναι η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και ειδικά το ακαδημαϊκό προσωπικό, το οποίο ίσως, να μην θέλει να αναθεωρήσει τις μεθόδους διδασκαλίας (Blankstein, 1996) καθώς υπάρχει μια γενική αντίληψη ότι η εφαρμογή της Δ.Ο.Π προσθέτει άχρηστα επίπεδα γραφειοκρατίας (Sebastianell and Tamini, 1998) τα οποία δεν προτιμώνται από τους επαγγελματίες εκπαιδευτικούς.

Αντιθέτως με τον επιχειρηματικό τομέα στην Ανώτατη εκπαίδευση υπάρχει δυσκολία στην μέτρηση του ποιοτικού αποτελέσματος εξαιτίας της εμπλοκής διαφόρων άυλων παραγόντων που καθορίζουν το αποτέλεσμα αυτό. Ο Freeman (1994), εντοπίζει το πρόβλημα, όχι μόνο στην ανυπαρξία συναίνεσης ως προ έναν κοινά αποδεκτό ορισμό της ποιότητας, αλλά και στο ότι η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως κάτι που επιβάλλεται έξωθεν στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Από κάποιους ερευνητές έχει διατυπωθεί η επιφύλαξη ότι η μεγάλη σημασία που αποδίδεται στην ποιότητα και στην επιδίωξη αποδοτικότητας, μέσω της καθιέρωσης και της συστηματικής παρακολούθησης των αντίστοιχων δεικτών αξιολόγησης της ποιότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, ενέχει τον κίνδυνο του να υποσκάπτει και να υποβαθμίζει την εμπειρία μάθησης, αυτή καθαυτή, που βιώνουν οι μαθητές του οργανισμού (Beckett, 1992).

Τέλος οι Sousa και Voss (2001), θεωρούν ότι τα προβλήματα υπήρχαν κυρίως στην δεκαετία του '90, όταν η εφαρμογή της βρισκόταν σε πρώιμο στάδιο. Σήμερα λόγω της πληθώρας συμβουλών, μελετών σχετικά με την εφαρμογή της, αλλά και η εκπαίδευση πάνω σε εξειδικευμένα θέματα εφαρμογής της, εκμηδενίζουν τους κινδύνους.

Πλαίσιο συνθηκών επιτυχούς εφαρμογής της Δ.Ο.Π στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Όπως, ήδη έχει αναφερθεί, δεν υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π που να ταιριάζει σε όλα τα Ιδρύματα τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Εντούτοις, το κάθε ένα από αυτά μπορεί να επιλέξει τα κύρια στοιχεία από τις διάφορες θεωρίες ώστε να

αναπτύξει το δικό του μοντέλο βασισμένο πάνω στις αρχές της Δ.Ο.Π. Σύμφωνα με τους Cornesky και συν.(1992, : 95), η διαδικασία επιτυχούς εφαρμογής προϋποθέτει την δημιουργία πέντε βασικών διαδοχικών συνθηκών :

1. Εκπαίδευση και δέσμευση της Διοίκησης για την ποιότητα
2. Εκπαίδευση και δέσμευση του Ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού
3. Εγκαθίδρυση κλίματος εμπιστοσύνης
4. Δημιουργία κλίματος υπερηφάνειας στους εργαζομένους
5. Αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας.

Συνθήκη 1η Εκπαίδευση και δέσμευση της Διοίκησης για την ποιότητα

Όλοι οι ερευνητές συμφωνούν ότι για να επιτευχθεί η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π, πρώτα απ' όλα, η ανώτατη διοίκηση πρέπει 1) να εκπαιδευτεί πάνω στην φιλοσοφία, τις διαδικασίες, τα συστήματα της Δ.Ο.Π και 2) να κάνει ξεκάθαρη την θέση της ότι δεσμεύεται στην υποστήριξη και εμπλοκή της στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Αφού ολοκληρωθεί η εκπαίδευση των ανώτατων και των μεσαίων στην ιεραρχία στελεχών θα πρέπει να δεσμευτούν δημόσια προς όλους τους ενδιαφερόμενους (καθηγητές, φοιτητές, διοικητικό προσωπικό, κ.α) ότι το ενδιαφέρον τους για την ποιότητα είναι η πρώτη προτεραιότητα τους.

Συνθήκη 2η Εκπαίδευση και δέσμευση του Ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού

Βασικό στοιχείο για την επιτυχία της εφαρμογής της Δ.Ο.Π είναι η εκπαίδευση τόσο του ακαδημαϊκού όσο και του διοικητικού προσωπικού στην κατανόηση της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π, των μεθόδων, των τεχνικών και εργαλείων ποιότητας. Μετά από την αρχική εκπαίδευση είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν ομάδες ποιότητας οι οποίες θα εφαρμόσουν προγράμματα ποιότητας σε κάθε μονάδα, όπως στα ακαδημαϊκά τμήματα των σχολών, τις οικονομικές υπηρεσίες, τις τεχνικές κ.α. Ο προφανής λόγος της εκπαίδευσης είναι να τους πληροφορήσει ότι η συμμετοχή τους στην εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π στις διαδικασίες της δουλειάς τους είναι απαραίτητη.

Συνθήκη 3η Εγκαθίδρυση κλίματος εμπιστοσύνης

Η εγκαθίδρυση εμπιστοσύνης δεν πρέπει να εξαρτάται μόνο από τον χρόνο αλλά και από αποτελέσματα βασισμένα σε μακροχρόνιες σχέσεις που δημιουργήθηκαν στην εφαρμογή ποιοτικών προγραμμάτων. Όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό νοιώθει ενδυναμωμένο αποκτά μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στις δραστηριότητες της εργασίας του και εργάζεται πιο αποδοτικά. Η ενδυνάμωση και η εμπιστοσύνη ενθαρρύνουν την προσωπική αυτό-αξιολόγηση, την συνεχή βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης και τελικά η επιτέλεση του έργου τους γίνεται γρηγορότερα, καλύτερα και με λιγότερο κόστος. Για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης είναι απαραίτητο να υπάρχει :

- * η συνεπής υποστήριξη της διοίκησης
- * βάση πρωτογενών στοιχείων που αποδεικνύουν τις βελτιώσεις και δίνουν ανατροφοδότηση στο προσωπικό
- * χρόνος για συναντήσεις και επικοινωνία των επιτευγμάτων
- * αναγνώριση από την διοίκηση των επιτυχιών και προσπαθειών των εργαζομένων

Συνθήκη 4η Δημιουργία κλίματος υπερηφάνειας στους εργαζομένους

Η δημιουργία του κλίματος εμπιστοσύνης, η αναγνώριση και η ενδυνάμωση του προ-

σωπικού προάγουν και ενισχύουν τη δημιουργία αισθήματος υπερηφάνειας των εργαζόμενων δεσμεύοντας τους περισσότερο στις αρχές και τις αξίες του οργανισμού.

Συνθήκη 5η Αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας

Μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η διοίκηση εμπιστεύεται, ενδυναμώνει και αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αλλαγή του τρόπου σκέψης και υιοθέτηση μιας νοοτροπίας που δίνει αξία στην συλλογική εργασία και την ευελιξία. Το προσωπικό πρέπει να συνειδητοποιήσει, ότι με το να ανήκει σε μια ομάδα και να καταβάλλει αξιόλογες συλλογικές προσπάθειες θα βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας, θα αυξηθεί η ικανοποίηση του και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των «πελατών»-φοιτητών.

Προτεινόμενο μοντέλο εφαρμογής Δ.Ο.Π υπό τη μορφή βηματικής διαδικασίας.

Στην ενότητα αυτή θα γίνει μια προσπάθεια, λαμβάνοντας υπό όψη τα μοντέλα που έχουν παρουσιαστεί στη βιβλιογραφία και μέσω της σύνθεσης αυτών να προταθεί ένα γενικό μοντέλο-διαδικασίας εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π για τα ιδρύματα τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, το οποίο μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή αρχικά σε επίπεδο τμήματος ή σχολής και στη συνέχεια στο σύνολο του πανεπιστημίου.

Βήμα 1ο Συγκρότηση Συμβουλίου Ποιότητας

Αφού έχει ολοκληρωθεί η εκπαίδευση και έχει εκφραστεί απερίφραστα η δέσμευση των ανώτατων στελεχών του ιδρύματος σε θέματα σχετικά με την πολιτική ποιότητα, συγκροτείται το Συμβούλιο Ποιότητας στο οποίο συμμετέχουν όλα τα ανώτερα στελέχη του ιδρύματος. Κύριες ευθύνες του μπορεί να είναι:

- * Η αναγνώριση των «πελατών» και των αναγκών τους
- * Ανάλυση περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου με εργαλεία στρατηγικού προγραμματισμού όπως SWOT analysis και PEST-DG analysis.
- * Ανάπτυξη οράματος βασισμένο στην ποιότητα και τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών «πελατών»
- * Ο καθορισμός της αποστολής και των στόχων του ιδρύματος
- * Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον πενταετίας.
- * Η ιεράρχηση των βασικών προτεραιοτήτων για την επίτευξη της αποστολής
- * Η αναγνώριση των ανθρώπων που θα έχουν ηγετικό ρόλο στην προσπάθεια της εφαρμογής της Δ.Ο.Π στα διάφορα τμήματα του πανεπιστημίου.
- * Επικοινωνία του μηνύματος της Ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό όχι μόνο με λόγια αλλά και παραδειγματική συμπεριφορά.
- * Ενθάρρυνση όλων των εμπλεκομένων για την ποιοτική βελτίωση με συνεχή ενημέρωση για την πρόοδο και τα επιτεύγματα
- * Αναγνώριση και επιβράβευση όχι μόνο των επιτυχιών αλλά και κάθε προσπάθειας για βελτίωση της ποιότητας, που τεκμηριώνεται με στοιχεία, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα. Κάτι τέτοιο βοηθάει στην απομάκρυνση του φόβου της αποτυχίας των εργαζομένων και βοηθάει στην συνέχεια και την συνέπεια του επιδιωκόμενου σκοπού.
- * Διερεύνηση και ανάπτυξη συνεργασιών με άλλους Πανεπιστημιακούς φορείς, επιχειρηματικούς Οργανισμούς και εξωτερικούς συμβούλους για θέματα που αφορούν στην

βελτίωση της ποιότητας.

* Τακτική επαφή με τα μέλη των Ομάδων Προγραμματισμού Ποιότητας των τμημάτων (π.χ σε εβδομαδιαία βάση αρχικά) που θα αναλύεται και αποτυπώνεται η πρόοδος στα θέματα της ποιότητας μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης

* Εξασφάλιση και ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων με την συνεχή ροή πληροφοριών.

* Διαπραγμάτευση και εξασφάλιση οικονομικών πόρων για τα προγράμματα ποιότητας.

* Επεξεργασία, έγκριση και προώθηση για την υλοποίηση ,με την έμπρακτη συμμετοχή του Σ.Π, των προτάσεων των Ομάδων Προγραμματισμού Ποιότητας των διαφόρων τμημάτων.

Βήμα 2ο Δημιουργία Ομάδων Προγραμματισμού Ποιότητας

Οι ομάδες προγραμματισμού ποιότητας δημιουργούνται σε κάθε τμήμα του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Αποτελείται από καθηγητές, διοικητικούς υπαλλήλους κατάλληλα εκπαιδευμένους στην φιλοσοφία και τα εργαλεία της Δ.Ο.Π. Αρμοδιότητες μπορεί να είναι :

* Επικοινωνία του μηνύματος της ποιότητας σε όλο το προσωπικό και τους φοιτητές του τμήματος και ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων στους κύκλους ποιότητας (QC)

* Η ανίχνευση των αναγκών των φοιτητών και των άλλων ενδιαφερόμενων (προσωπικού, εργοδοτών, κυβερνητικών φορέων, ανώτατης διοίκησης Ιδρύματος) με ερευνητικά εργαλεία όπως ερωτηματολόγια , σύστημα SERVQUAL,

* Δημιουργία βάσης δεδομένων και πρωτογενών στοιχείων η οποία θα ενημερώνεται τακτικά.

* Εφαρμογή μοντέλων αυτό-αξιολόγησης (π.χ EFQM model) για τον καθορισμό της υφιστάμενης κατάστασης και των σημείων που χρήζουν βελτίωσης.

* Η ανίχνευση βέλτιστων πρακτικών μέσω benchmarking για τις δραστηριότητες του τμήματος

* Καθορισμός των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας

* Καθορισμός των κρίσιμων διαδικασιών (εκπαιδευτική διαδικασία-έρευνα κ.α)

και ιεράρχηση τους

* Σχεδιασμός κατάλληλης εκπαιδευτικής διαδικασίας που συμβάλλει στην συνεχή βελτίωση της μάθησης.

* Επεξεργασία και κατάρτιση των δεικτών μέτρησης λαμβάνοντας υπό όψη τις προτάσεις των κύκλων ποιότητας.

* Συλλογή στοιχείων και προτάσεων από τους κύκλους ποιότητας και δημιουργία μηνιαίων αναφορών προόδου προς το Συμβούλιο Ποιότητας για λήψη μέτρων βελτίωσης.

* Ενθάρρυνση και προώθηση της ομαδικής εργασίας σε όλους τους τομείς

* Διασφαλίζει ότι τα προγράμματα Δ.Ο.Π είναι επαρκή και συνεχή.

* Ενθαρρύνει την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων του Ιδρύματος.

* Σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης για την εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π για τους φοιτητές καθηγητές και λοιπό προσωπικό του τμήματος

Βήμα 3ο Ενεργός συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Δημιουργία κύκλων ποιότητας στα τμήματα των πανεπιστημίων με συμμετοχή των φοιτητών , καθηγητών, διοικητικού προσωπικού μέσω των οποίων θα γίνονται προτάσεις για

βελτίωση μέσα σε ένα κλίμα αλληλοσεβασμού και συνεργασίας. Οι κύκλοι αυτοί μπορούν να συμμετέχουν στα παρακάτω:

- * Κατάρτιση σχεδίων για την βελτίωση της ποιότητας των παρερχομένων υπηρεσιών και ειδικά της εκπαιδευτικής διαδικασίας και του προγράμματος σπουδών.
- * Καθορισμός δεικτών μέτρησης της ποιότητας «Κριτήρια επιτυχίας» (Coate, 1990b, : 17)
- * Εφαρμογή σχεδίων, έλεγχος, Ανασχεδιασμός, Συνεχής Βελτίωση προγραμμάτων. (P.D.C.A circle)
- * Προτείνει με μηνιαίες αναφορές τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης στην Ομάδα Προγραμματισμού Ποιότητας του τμήματος τους.
- * Εκπαίδευση και εφαρμογή των τεχνικών και εργαλείων της Δ.Ο.Π πάνω στις καθημερινές εργασίες.
- * Έρευνες ικανοποιήσεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών (φοιτητών, καθηγητών, προσωπικού, εργοδοτών, κυβερνητικών φορέων, ανώτατης διοίκησης Ιδρύματος). Αυτές οι έρευνες μπορούν να πραγματοποιηθούν από τους φοιτητές με την καθοδήγηση των καθηγητών τους στα πλαίσια των φοιτητικών τους υποχρεώσεων.

Βήμα 4ο Αξιολόγηση- Ανασκόπηση-Αναθεώρηση συστήματος Σε ετήσια βάση θα πρέπει να γίνεται ευρεία σύσκεψη με την φυσική παρουσία και συμμετοχή της ανώτατης ηγεσίας, του Συμβουλίου Ποιότητας, των Ομάδων Προγραμματισμού Ποιότητας των ακαδημαϊκών τμημάτων και των εκπροσώπων όλων των ενδιαφερόμενων μερών, στην οποία θα αξιολογείται συνολικά η απόδοση του ιδρύματος βάσει των δεικτών μέτρησης και του βαθμού επίτευξης των στόχων που είχαν τεθεί. Από τη σύσκεψη αυτή θα εξάγονται συμπεράσματα για την απόδοση του ιδρύματος, θα προτείνονται μέτρα βελτίωσης της ποιότητας στρατηγικού χαρακτήρα και αν κρίνεται μη ικανοποιητική η απόδοση θα αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός και θα προτείνονται βελτιωτικές δράσεις

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την βιβλιογραφική έρευνα που επιχειρήθηκε στην παρούσα εργασία διαπιστώνεται ότι παρόλη την κριτική από ορισμένους ερευνητές για την υιοθέτηση των αρχών της Δ.Ο.Π στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης οι περισσότεροι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή των αρχών αυτών, με τις κατάλληλες προσαρμογές, επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Κατόπιν τούτου, το ζήτημα της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τίθεται στο επίκεντρο της συζήτησης για την ποιοτική αναβάθμιση των Πανεπιστημίων.

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο της Δ.Ο.Π στις υπηρεσίες, αναλύθηκαν οι ομοιότητες και οι διαφορές σχετικά με το ζήτημα της ποιότητας μεταξύ των επιχειρήσεων και της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος εφαρμογής Δ.Ο.Π και επισημάνθηκαν τα πιθανά προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν όσα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που θα θελήσουν να εμπλακούν στην εφαρμογή της νέας διοικητικής φιλοσοφίας.

Στη βάση της ανάλυσης που προηγήθηκε προτάθηκε ένα γενικό μοντέλο εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνδυάζοντας τόσο την ακαδημαϊκή όσο και

την στρατηγική προσέγγιση θεωρώντας ότι η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π στην Ανώτατη εκπαίδευση πρέπει να προσαρμοστεί στις ύλεις πτυχές της εκπαίδευσης και να εστιάσει, πρώτιστα, στην ποιότητα της γνώσης και να διδάξει τον τρόπο της μάθησης. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος απαιτείται υπομονή και συνέπεια προς τον σκοπό από όλους τους εμπλεκόμενους, δέσμευση για την ποιότητα, συνεχή εκπαίδευση, διαρκή βελτίωση και αλλαγή κουλτούρας. Η εγγενής επιδίωξη της ΔΟΠ στο να εκτελούνται οι διαδικασίες της εκπαίδευσης καλύτερα, πιο αποτελεσματικά, με λιγότερο κόστος και με μεγαλύτερη ευαισθησία στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, μπορεί να αποτελέσει, τελικά, τον παράγοντα που θα οδηγήσει στην αναβάθμιση και την εξέλιξη προς την πρόοδο, όλων των εκπαιδευτικών συστημάτων και οργανισμών του 21ου αιώνα.

Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα βασικό θεωρητικό υπόβαθρο για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης και παράλληλα μέσω του προτεινόμενου μοντέλου να δώσει τις γενικές κατευθύνσεις για την εφαρμογή της νέας διοικητικής φιλοσοφίας.

Βέβαια, η εργασία αυτή δεν θα μπορούσε να καλύψει όλο το εύρος του υπό ανάλυση θέματος για το λόγω αυτό απαιτείται περαιτέρω έρευνα για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, ιδιαίτερα δε κάτω από τις νέες εξελίξεις που συντελούνται στον Ευρωπαϊκό και Ελληνικό χώρο.

Κεντρικό θέμα συζήτησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και κατ' επέκταση στην Ελλάδα είναι η διασφάλιση της ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση μέσω της οποίας μπορεί να προωθηθεί αφ' ενός μεν η διεθνής ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Ανώτατης Εκπαίδευσης μέσα σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της γνώσης, αφ' ετέρου δε να επιτευχθεί η αποτελεσματική σύνδεση της Ανώτατης Εκπαίδευσης με τις ανάγκες της κοινωνίας αλλά και της αγοράς εργασίας στην Ευρώπη.

Στο πλαίσιο των πιο πάνω διαπιστώσεων προτείνεται περαιτέρω έρευνα σε θέματα όπως:

- * εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό και Ελληνικό χώρο,
- * αναζήτησης Βέλτιστων Πρακτικών εφαρμογής Δ.Ο.Π και πως μπορούν αυτές να ενσωματωθούν στο υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας των Ελληνικών Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων
- * διερεύνηση του βαθμού ενσωμάτωσης των αρχών της Δ.Ο.Π στα Ελληνικά Πανεπιστήμια, ιδιαίτερα μετά την νομοθέτηση (Ν. 3374/2005) της Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, από το κράτος.
- * Εκτίμηση της στάσης των Ελλήνων φοιτητών και καθηγητών απέναντι στην υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π.
- * Αναζήτηση και ανάδειξη ως παραδείγματα προς μίμηση των «νησίδων Ποιότητας» στον Ελληνικό Πανεπιστημιακό χώρο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Απέκης Α. (2001). "Η αξιολόγηση του πανεπιστημίου μετά την Μπολόνια και την Πράγα". Εφημερίδα Κυριακάτικη Αυγή, 8 Ιουλίου 2001

Αρβανιτογιάννης Ι., Κούρτης Α., (2002). «ISO9000:2000». Αθήνα: Σταμούλης

Γούναρης Σ. (2003), «Μάρκετινγκ υπηρεσιών», Εκδόσεις Rosili. Αθήνα

Chanter John. (1989) "Η ανώτατη παιδεία στον 21ο αιώνα". Οικονομικός Ταχυδρόμος 20 Ιουλίου 1989, σελ. 37

Cook Charles. (1989) "Πώς τα καλά πανεπιστήμια εξουδετερώνουν την έλλειψη κάθε άλλου οικονομικού πόρου. Το εκπληκτικό παράδειγμα της Νέας Αγγλίας στις ΗΠΑ". Οικονομικός Ταχυδρόμος 27 Ιουλίου 1989 σελ. 34.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2002), «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (2η έκδοση), Αθήνα: Interbooks

Δερβιτσιώτης Κ., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Dubrin A. (2004), « Γενικές αρχές μόνιμα ζεμντ», Εκδόσεις Έλλην

ΕΛ.Ι.Α.Μ.Ε.Π (2006) «Η Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση στην Ελλάδα: στο νέο ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον», επιμέλεια: Λουκάς Τσουκαλής, 2006

Gover., (1997), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», interbooks, Αθήνα

James, P. (1998), «Μόνιμα ζεμντ Ολικής Ποιότητας, Μία Εισαγωγή», Εκδόσεις Κλειδάριθμος Αθήνα

Jean-Emile Charlier, Céline Mahieu & Frederic Moens, Μετάφραση Ν. Παπαδάκης & Θ. Ροζάκη, «Ένα Πανεπιστήμιο ανεξάρτητο από την ηλικία: Από την κοινωνική ουτοπία στα όρια της αποτελεσματικότητας», Περιοδικό Πανεπιστήμιο, Τεύχος 5

Ζαβλανός Μ., (2003). «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Εκδ. Σταμούλης. Αθήνα

Ζαβλανός Μ. (2006) . «Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα

Κλάδης, Δ. (2000), Η Διακήρυξη της Μπολόνια και η πορεία από την Μπολόνια στην Πράγα, (κείμενο εργασίας), Αθήνα, ΥΠΕΠΘ, Δεκέμβριος 2000.

Κλάδης, Δ. (2003), «Η Κοινωνική Διάσταση της Διαδικασίας της Μπολόνια και η πορεία από την Μπολόνια στην Πράγα και την Πράγα στο Βερολίνο», στο Ν. Παπαδάκης (επιμ.), Κράτος, Κοινωνία, Αγορά και πολιτικές στην Εκπαίδευση, Αθήνα, Σαββάλας, σ. 56-63

Κοτρώγιαννος, Δ. & Παπαδάκης, Ν. (2003), «Η Πανεπιστημιακή Πολιτική και το Διακύβευμα της Ποιότητας: συγκεκριμένες παράμετροι, κεντρικές σημασίες και τομείς αιχμής», στο Ν. Παπαδάκης (επιμ.), Κράτος, Κοινωνία, Αγορά και Πολιτικές στην Εκπαίδευση, Αθήνα, Σαββάλας, σ. 186-201.

Κουτούζης Μ., (1999), «Γενικές Αρχές Μόνιμα ζεμντ», Πάτρα, ΕΑΠ.

Λιαρμακόπουλος, Α., (2003) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας», Αθήνα-Πάτρα: Λιαρμακόπουλος, σσ44,98

Λογοθέτης Ν., «Μόνιμα ζεμντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPC», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1992

Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), «Μόνιμα ζεμντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπέου Αθήνα

Ρηγάτου, Ν. (2002), Κείμενα Παιδείας, Περνάει τα Πανεπιστήμια εξετάσεις; Διασφάλιση Ποιότητας στον Χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, Αθήνα, Ατραπός

Σαΐτης Χ., (1992) «Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη», Αθήνα.

Σπανός Α. (1993) . «Ολική Ποιότητα», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα

Σπανός, Α. (1998), «Υπηρεσίες Ποιότητας: Πώς Παράγονται και Παρέχονται», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα

Στεφανάτος Στέλιος (2000). «Ολική Ποιότητα», ΕΑΠ Πάτρα

Τσιότρας Γ. (2002). "Διασφάλιση και αξιολόγηση ποιότητας στην ελληνική ανώτατη εκπαίδευση". Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Φασούλης Κ., (1998). «Η Ποιότητα στη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης, Κριτική προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση ολικής Ποιότητας»-Δ.Ο.Π. (T.Q.M.). (Άρθρο στο Διαδίκτυο)

Φασούλης Κ. (2005). «Αξιολόγηση ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης» (Άρθρο στο Διαδίκτυο)

Χυτήρης Α. (1996). «Το μόνιμα ζεμντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Atkinson, P.E., (1990) *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford,

Brigham, S.E. (1993), "TQM: lessons we can learn from industry", *Change*, Vol. 25 No. 3, pp.

42-8.

Burr, J.T. (1993). *A new name for a not-so-new concept*, *Quality Progress*, March, pp. 87- 88

British Standards Institute, BSI 4778 (1983), *BSI Handbook 22*, London: HMSO.

Coate, L.E. (1990a), "TQM at Oregon State University", *Journal for Quality and Participation*, December, pp. 90-101.

Coate, L.E. (1990b), *An Analysis of Oregon State University's Total Quality Management Pilot Program*, Oregon State University, November-December.

Cornesky, R.A. (1990), quoted in Merrick, W. (Ed.), *Using Deming to Improve Quality in Colleges and Universities*, Magna Publications, Madison, WI.

Cornesky, R.A, McCool S., Byrnes L., Weber R., (1992) "Implementing Total Quality Management in Higher Education" Magna Publications, Madison, WI.

Cyert, R.M. (1993), "Universities, competitiveness and TQM: a plan of action for the year 2000", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17 No. 1, pp. 10-18

Cheng, C. Y., Tam, W.M., (1996). "Staff development for school education quality", *Training for Quality*, Vol.4, N. 1, p.16-24.

Cheng, C. Y., Tam, W.M., (1997). "Multi-models of quality in education", *Quality Assurance in Education*, Vol.5, N. 1, p.22-31.

Clemmer Jim, (2003), "The Leaders; Digest: Timeless principles for team and organization success", TCG Press

Crawford, L.E.D., Shutler, P., (1999). "Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher", *The International Journal of Educational Management*, Vol.13, N. 2, p.67-72.

Grosby P., *Quality Without Tears*, McGraw-Hill, New York 1984

Crosby (1979), *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*, Penguin Putan.

Deming, W.E., *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge 1982

Deming W. E.(1986).*Out of crisis*, Cambridge University Press.

Edvarson,b., Thomasson, B., Ovetveit, J., (1994), *Quality of service making it really work*, Berkshire,Barrie Dale, pp.21

EFQM Excellence Award Information Brochure, 2006

EIPA, 2006, «CAF works – better service for the citizens by using CAF», www.eipa.eu/files/repository/product/CAFworks_EN.pdf

Eagle, L., Brennan, R., (2007). *Are students customers? TQM and marketing perspectives*, *Quality Assurance in Education* , Vol. 15, No. 1, pp 44-60.

Edmonds, C. (2007). *Continuous quality improvement: integrating best practice into teacher education*, *International Journal of Educational Management*, Vol.21, N. 3, p.232-237

Emiliani, M.L., with Stec, D., Grasso, L. and Stodder, J. (2003), *Better Thinking, Better Results: Using the Power of Lean as a Total Business Solution*, The CLBM, Kensington, Conn.

Ewell, P.T. (1993), "Total quality and academic practice: the idea we've been waiting for?",*Change*, Vol. 25 No. 3, pp. 49-55.

Fam, E. and Camp, R. (1995), "Finding and implementing best practices in higher education", *Quality Progress*, Vol. 28 No. 2, pp. 69-73.

Feigenbaum, A.V., "Quality education and America's competitiveness", *Quality Progress*, Vol. 27 No. 9, 1994, pp. 83-4

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* , New York , McGraw-Hill .

Fisher, J.L. (1993), "TQM: a warning for higher education", *Educational Record*, Vol. 74 No. 2, pp. 15-19

Freeman, R., (1994). *Quality Assurance in Secondary Education*, *Quality Assurance in Education* , Vol. 2, No. 1, pp. 21-25

Freeman R (1993).. *Quality Assurance in Training and Education*, Kogan Page, London,

JamesR. Evans, William M. Lindsay, "The Management and Control of Quality", Cincinnati, USA, 2002

Juran J., *Juran on Leadership for Quality*, Free Press, New York 1989

Juran, J., *Quality Control Handbook (3rd edn)*, McGraw-Hill, New York 1984

Juran, J.M., Godfrey, A.B (1999), *Juran's Quality Handbook*, McGraw-Hill

Haas, T. (1993), "Planning strategically for quality", *TQM in Higher Education*, December, pp. 1-3.

Hansson J., Eriksson H. (2002). *The impact of TQM on financial performance. Measuring Busi-*

- ness Excellence. 6(4), 44-54
- Harris, J.W. and Baggett, J.M. (Eds) (1992), *Quality Quest in the Academic Process*, Samford University, Birmingham, AL, and *GOAL/QPC*, Methuen, MA
- Hubbard, D.L. (1994a), "Can higher education learn from factories?", *Quality Progress*, Vol. 27 No. 5, pp. 93-7.
- Hubbard, D.L. (1994b), "Higher education: continuous quality improvement: making the transition to education", *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 19 No. 6, p. 401
- Hwang, H. B., Teo, C., (2001). *Translating customers' voices into operations requirements. A QFD application in higher education*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 2, pp.195-225
- Ingram, H. and Daskalakis, G. (1999), "Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 24-30.
- Idrus, N., (1996). *Towards total quality management in academia*, *Quality assurance in Education*, Vol.4, N. 3, p.34-40.
- Ishikawa, K (1985), *What is Total Quality Control?*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Garvin, D., *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, *The Free Press*, New York 1990
- Garvin, D. A. (1984). *What does product quality mean ?*, *Sloan Management Review*, Fall ,p.p. 25-43
- Garvin (1986), *Quality-Cost Trade Off* *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 2.
- Gray E.R.-Smeltzer L.R., (1989), *Management. The competitive edge*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Grosby P., *Quality Without Tears*, McGraw-Hill, New York 1984
- Grover Starling, 1997, *Managing the Public Sector*,
- Gummesson, E., (1991), *Service quality: a holistic view*. In: Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavson, B. (Eds.), *Service Quality*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 3-22.
- Kwan, P. Y.K., (1996). *Application of total quality management in education: retrospect and prospect*, *International Journal of Educational Management*, Vol.10, N. 5, p.25-35
- Lewis, R.G. and Smith, D.H. (1994), *Total Quality in Higher Education*, St Press, Delray Beach, FL
- Michael R, Sower V. and Motwani J. (1997) "A comprehensive model for implementing total quality management in higher education", *Benchmarking for Quality, Management & Technology*, Vol. 4 No 2, pp 104-120
- Motwani, J. (1995), "Implementing TQM in education: current efforts and future research directions", *Journal of Education for Business*, Vol. 71 No. 2, pp. 60-3
- Oblinger, D. and Rush, S. (1997) ,*The Learning Revolution: The challenge of information Technology in the Academy*, Anker Publishing, Bolton, MA
- OECD, 1999 *Benchmarking Knowledge-Based Economies*
- OECD, 1997 *Information Technology Outlook*
- Owlia, M.S. and Aspinwall, E.M., (1996) "Quality in higher education, a survey", *Total Quality Management*, Vol. 7 No. 2,
- Pashiardis P.-Kriemadis A. (1999). "Quality assurance in higher education: The case of Greece". *International journal of educational reform*, vol. 8, no 2, April 1999.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994). *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality - Implications for Further Research*, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1), pp. 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1988). *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, *Journal of Retailing* 64 (1), 12-40.
- Sallis, E., (1993) *Total Quality Management in Education*, Kogan Page, London
- Seymour, D. (1993b), "Quality on campus: three institutions, three beginnings", *Change*, Vol. 25 No. 3, pp. 14-27.
- Sherr, L. and Teeter, D. (Eds) (1991), *Total Quality Management in Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Sitalakshmi, Venkatraman, (2007) "A Framework for implementing TQM in higher education programs", *Quality assurance in Education*, Vol. 15 No 1, pp 92-112
- Sirvanci M. (2004) "TQM implementation Critical issues for TQM implementation in higher education", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 6, pp 382-386
- Spanbauer, S.J. (1987), *Quality First in Education ... Why Not?*, Fox Valley Technical College Foundation, Appleton, WI.
- Stein, R.G. (1994), *TQM*

- Program at Colorado Tech, Colorado Tech, Arts, Management, and Logistics Department*
- Stamatis D. (1996). *Total Quality Service, Florida, St. Lucie. Press.*
- Teichler U. & Saldak J. (Eds) (2000) *Higher Education Research: Its Relationship to Policy and Practice, Oxford: Pergamon & IAU Press.*
- Van der Wiele, T., Dale, B.G., Williams, R., Bertsch, B. & Timmers, J. (1994). *An examination of the type of quality management teaching and research carried out by European academic institutions, Total Quality Management, 5, pp. 199± 208*
- Witche, B. (1994). *Clarifying total quality management, working paper, Durham University Business School.*
- Yusof, S.M. and Aspinwall, E.M. (2000a), "TQM implementation frameworks: comparison and review", *Total Quality Management, forthcoming.*
- Yusof, S.M. and Aspinwall, E.M. (2000b), "A conceptual framework for TQM implementation for SMEs", *The TQM Magazine, Vol. 12 No. 1, pp. 31-6.*
- Zeithaml V.A., Parasuraman, P., and Berry V. L., (1990) "Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations", *New York: Free Press.*
- Πηγές Διαδικτύου
- The Governance of EFQM*
<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=62>.
- European Organization for Quality – EOQ.*
<http://www.eoq.org/intl.htm>.
- EUA European Universities Association*
<http://www.eua.be>
- ENQA Association for Quality Assurance in Higher Education* <http://www.enqa.eu>
- EQUIS European Quality Improvement System*
<http://www.efmd.org>
- ΕΛΙΑΜΕΠ Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής* [http://www.eliamep.gr/](http://www.eliamep.gr/www.juse.or.jp/e/deming/02.html)
- www.juse.or.jp/e/deming/02.html

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Δημήτριος Καρβούνης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα ποιοτική έρευνα, με μεθοδολογικό εφιαλτήριο τη βιβλιογραφική αναζήτηση και μελέτη των σχετικών αναφορών των επιστημονικών θεματικών πεδίων της καινοτομίας και της διαχείρισης της γνώσης, εκκινεί από τον προβληματισμό και τη διαπίστωση της έλλειψης εκτεταμένης ελληνικής βιβλιογραφίας που να πραγματεύεται θέματα διαχείρισης της γνώσης και της καινοτομίας, εστιασμένα στο χώρο της Δημόσιας Εκπαίδευσης.

Διεξοδικότερα, παρουσιάζεται το γενικό θεωρητικό υπόβαθρο και οι εναλλακτικοί εννοιολογικοί προσδιορισμοί της Διαχείρισης της Γνώσης και της Καινοτομίας, στο χώρο της διοικητικής και οργανωτικής επιστήμης, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο Δημόσιο τομέα. Επισκοπείται η επίδραση παραγόντων, όπως η διαμόρφωση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, η φύση της ηγεσίας του, το ανθρώπινο δυναμικό του, η παραδοσιακή, συγκεντρωτική, γραφειοκρατική δομή οργάνωσης των εκπαιδευτικών συστημάτων και οι πολιτικές παρεμβάσεις στην προώθηση ή παρεμπόδιση της καινοτομίας, ιδιαίτερα στο χώρο της Εκπαίδευσης.

Αναζητούνται μέθοδοι, καλές πρακτικές, αποδοτικές τεχνικές και παραδείγματα επιτυχημένης εφαρμογής και γόνιμου συνδυασμού των παραπάνω διαπραγματευόμενων εννοιών, μέσα από τη διεξοδική αναζήτηση και ενδελεχή μελέτη συστημάτων και στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης και προαγωγής της καινοτομίας, με έμφαση σε παραδείγματα ιστορικών αλλά και σύγχρονων εκπαιδευτικών συστημάτων, ιδιαίτερα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Προσεγγίζεται, μέσα από ερευνητική, κριτική θεώρηση η αλληλεπίδραση των δύο εννοιών, διαχείρισης της γνώσης και καινοτομίας και η συμβολή που μπορούν να διαδραματίσουν στην αναβάθμιση της ποιότητας και του δυναμικού δημιουργικότητας και καινοτομίας της εκπαίδευσης. Τέλος προτείνονται επιμέρους προσανατολισμοί και μεθοδολογικές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα, σε ότι αφορά στη διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας, στο χώρο της εκπαίδευσης, ώστε να εμπλουτιστεί το περιορισμένο σώμα των βιβλιογραφικών αναφορών γύρω από την επιστημονική μελέτη των εννοιών αυτών, ιδιαίτερα στην εκπαιδευτική έρευνα της Ελληνικής δημόσιας εκπαίδευσης.

Αντικειμενικός λειτουργικός σκοπός της ερευνητικής προσπάθειας είναι η αποκρυστάλλωση επιστημονικά τεκμηριωμένων κριτηρίων και πρακτικών για την οργανωτική βελτίωση του διοικητικού και εκπαιδευτικού περιβάλλοντος της Δημόσιας Εκπαίδευσης, μέσα από την ανάδειξη της σημασίας της διαχείρισης της γνώσης και της καινοτομίας, ως αναγκαίων μεθοδολογικών και διαχειριστικών πρακτικών.

Καταβάλλεται, στο μέτρο του δυνατού, προσπάθεια για την παρουσίαση των επιμέρους συνιστωσών ενός εφαρμόσιμου στην πράξη σχεδιασμού και στρατηγικού προγραμματισμού, ως προς την εφαρμογή διαχείρισης της γνώσης και προώθησης της καινοτομίας στον ευρύτερο χώρο της Δημόσιας Παιδείας, με φιλοδοξία να δώσει ώθηση στη δημιουργικότητα των στελεχών της εκπαίδευσης για την ποιοτική αναβάθμιση και τη βελτίωση της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του, διδακτικού και διοικητικού, εκπαιδευτικού έργου.

Οι επιτυχημένοι και ανταγωνιστικοί ιδιωτικοί ή μη οργανισμοί, σε παγκόσμια κλίμακα, διατηρούν σε διαρκή βάση δύο χαρακτηριστικά που τους εξασφαλίζουν υπεροχή και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: πρώτον εστιάζουν στην εξυπηρέτηση του «πελάτη» τους με υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και δεύτερον καινοτομούν διαρκώς. Χωρίς καινοτομία ένας

οργανισμός απλά συνεχίζει να κάνει ότι έκανε στο παρελθόν επαναληπτικά και, όσο μεταβάλλονται ο χρόνος και οι συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του, ανακύπτει ο κίνδυνος να μην είναι ικανός να επιτύχει τους στόχους του. Αυτό ισχύει όχι μόνο για εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά ολοένα και περισσότερο για οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Κατά την τελευταία εικοσαετία το ενδιαφέρον για την εφαρμογή της καινοτομίας στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα εκτινάχθηκε και αυτό προέκυψε από την ανάγκη ανταπόκρισης στις συνθήκες του ανταγωνισμού που έλαβε παγκόσμιες διαστάσεις. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε το 1995 μια συμβουλευτική οδηγία πάνω στο θέμα της καινοτομίας (CEC, 1995), για να ακολουθήσει το 1996 η έκδοση του πρώτου σχεδίου δράσης για την καινοτομία στην Ευρώπη (First Action Plan for Innovation in Europe) που καθόριζε 3 περιοχές δράσης (CEC, 1996):

- *Την ανάπτυξη μιας γνήσιας κουλτούρας καινοτομίας στην οικονομία και στην κοινωνία,
- *Τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού νομικού, κανονιστικού και οικονομικού πλαισίου και
- *Την προώθηση της έρευνας σχετικά με την καινοτομία σε επίπεδο Κοινότητας αλλά και επιμέρους Κρατών – μελών.

Τα μέτρα που προτείνονται στο πιο πάνω σχέδιο δράσης απευθύνονταν στα κράτη μέλη, είχαν όμως και χαρακτήρα προσαρμογής σε επίπεδο περιφερειακών και τοπικών αρχών και αποσκοπούσαν ειδικά στην ενίσχυση περιοχών που υστερούσαν σε όρους οικονομικής ανάπτυξης, σε μια προσπάθεια να καθορισθούν οι παράγοντες προαγωγής της καινοτομίας στην Ευρώπη, για να ακολουθήσει το 2004 η στρατηγική της Λισσαβόνας.

Η καινοτομία αποτελεί πρωταρχικό στόχο προς επίτευξη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, με βάση τη Στρατηγική της Λισσαβόνας, καθώς το χάσμα καινοτομίας (innovation gap), μεταξύ Ευρωπαϊκής Ένωσης και Η.Π.Α., Ιαπωνίας ολοένα και αυξάνεται (EIC, 2004). Κυρίως η ικανότητα μεταφοράς και διάχυσης των εφευρέσεων και των ερευνητικών αποτελεσμάτων στον τομέα της οικονομικής δραστηριότητας, αποτελεί πρόβλημα για τις χώρες της Ε.Ε. Η Στρατηγική της Λισσαβόνας προβλέπει και ενσωματώνει στο κείμενό της την ανάπτυξη της εκπαίδευσης και κατάρτισης, ως ενεργού παράγοντα προώθησης πολιτικών δια βίου μάθησης και ενίσχυσης του εργασιακού ανθρώπινου δυναμικού με δεξιότητες κατάλληλες, ώστε σταδιακά η Ε.Ε. να καταστεί μια από τις δυναμικές και ανταγωνιστικές οικονομίες και κοινωνίες της γνώσης (knowledge-based economies), σε παγκόσμιο επίπεδο.

Μέσα στο παραπάνω πλαίσιο καθώς και στην αναπόφευκτη παγκοσμιοποίηση και ανταγωνιστικότητα που χαρακτηρίζει πλέον το εκπαιδευτικό αγαθό και τη γνώση, αναγνωρίστηκε ένα σημαντικό κενό, ως προς την ύπαρξη εκτεταμένης ελληνικής βιβλιογραφίας που να πραγματεύεται θέματα διαχείρισης της γνώσης και της καινοτομίας, εστιασμένα στο χώρο της Δημόσιας Εκπαίδευσης. Αυτές οι διαπιστώσεις αποτέλεσαν τον προβληματισμό και συνάμα το ερευνητικό έναυσμα που οδήγησε στην επιλογή του θέματος της παρούσας μελέτης.

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΓΕΝΙΚΑ

Εννοιολογική προσέγγιση της Καινοτομίας

Η καινοτομία έχει προσελκύσει, ως έννοια, όρος και αντικείμενο μελέτης, το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών από διαφορετικά επιστημονικά πεδία. Έχει έτσι δημιουργηθεί ένας μεγάλος όγκος βιβλιογραφικών πηγών που πραγματεύεται ποικίλες πλευρές του όρου καινοτομία αλλά και μελέτες σε βάθος, ειδικών παραγόντων σε σχέση με την καινοτομία και την επίδραση που έχουν πάνω σε αυτή.

Ο όρος καινοτομία μπορεί να αναφέρεται τόσο στη δημιουργική δράση προς την καινοτομία, συμπεριλαμβανομένης και της καινοτομίας στην ηγεσία και τη διοικητική δράση, όσο και στα καινοτόμα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγονται. Η καινοτομία ως ενέργεια είναι σύνθετη ως προς τον προσδιορισμό της, όμως ίσως ο πιο απλός ορισμός της είναι αυτός στο λεξικό της Οξφόρδης, όπου καινοτομά ισοδυναμεί με «εισάγω νεωτερισμούς, πραγματοποιώ αλλαγές». Συνεπώς η καινοτομία αποτελεί μια συνειδητή ενέργεια και δε συμβαίνει αυθόρμητα αλλά χρειάζεται να οργανωθεί και να διαχειριστεί κατάλληλα από ένα άτομο ή ομάδα ατόμων (Jefferson, 1982).

Σύμφωνα με τον Schumpeter (1939), η έννοια της καινοτομίας έγκειται στην οικονομική, παρά στην τεχνολογική της φύση. Και αυτό γιατί όσο εντυπωσιακή και δημιουργική κι αν είναι μια τεχνολογική εφεύρεση δε συνιστά ουσιαστική καινοτομία, αν δε δημιουργεί ανάπτυξη ή καθαρό όφελος σε αποδοτικότητα και κέρδος. Στην ανάλυση της καινοτομίας δεν εστιάζουμε μόνο στο βαθμό δημιουργικότητας ενός οργανισμού, αλλά και στο αποτέλεσμα της δημιουργικότητας και των διαδικασιών καινοτομίας του στην πράξη. Η καινοτομία πρέπει να είναι ορατή και αναγνωρίσιμη στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, για να έχει νόημα και χειροπιαστό όφελος για τον οργανισμό.

Συχνά η καινοτομία συνδέεται με την αλλαγή (Drucker, 1985; Robins, 1996), με την έννοια ότι η καινοτομία θεωρείται ως κάτι νέο που οδηγεί στην αλλαγή. Όμως οι αλλαγές δεν μπορούν αντίστοιχα να θεωρηθούν πάντοτε ως καινοτομίες, καθώς δεν περιλαμβάνουν νέες ιδέες ή δεν οδηγούν στη βελτίωση ενός οργανισμού σε κάθε περίπτωση (West και Farr, 1990; Martins και Terblanche, 2003).

Κατά τον Tang (1998), η καινοτομία είναι μια σύνθετη διαδικασία εφαρμογής νέων ιδεών με σκοπό την ωφέλεια του οργανισμού. Αντίθετα η δημιουργικότητα είναι η ατομική ικανότητα αναγνώρισης ασυνήθιστων σχέσεων, προτύπων και διασυνδέσεων καθώς και συνδυασμού υπαρχόντων στοιχείων, αρχών και βασικών εννοιών με έναν πρωτότυπο τρόπο που έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή καινοτόμων ιδεών και διαδικασιών. Αποτελεί προαπαιτούμενο για την καινοτομία, σύμφωνα με τον ερευνητή.

Δημιουργικότητα (creativity) είναι «η διαδικασία σκέψης που μας βοηθά να παραγάγουμε ιδέες» ενώ, καινοτομία (innovation) είναι «η πρακτική εφαρμογή δημιουργικών ιδεών προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων του οργανισμού, με ένα πιο αποτελεσματικό τρόπο» (Roffe, 1999). Η έννοια της καινοτομίας (innovation) επεκτείνεται εννοιολογικά περισσότερο από τη δημιουργικότητα (creativity), καθώς ενσωματώνει και μια πιο πρακτική διάσταση εφαρμογής μιας ιδέας, στην καθημερινή πράξη και στο περιβάλλον λειτουργίας ενός οργανισμού. Η καινοτομία προσδιορίστηκε επίσης, ως «ένα συνώνυμο για την επιτυχή παραγωγή, αφομοίωση και εκμετάλλευση καινοφανών ιδεών και πρακτικών», τόσο στις υπηρεσίες, όπως η εκπαίδευση και κατάρτιση, όσο και στην ανάπτυξη που βασίζεται στην τε-

χνολογία (Roffe, 1997; 1999).

Ο Vrakking (1990) θεωρεί πως «καινοτομία είναι κάθε ανανέωση που σχεδιάζεται και πραγματοποιείται, που ενισχύει τη θέση του οργανισμού και επιτρέπει τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μακροχρόνιο διάστημα. Εναλλακτικά είναι η δημιουργία ενός νεωτερισμού που εκπληρώνει ένα συγκεκριμένο σκοπό».

Σύμφωνα με τον Weintrobe (1970), η καινοτομία είναι η στρατηγική και οι τακτικές που αφορούν την εξάπλωση νέων τεχνολογιών και κατά συνέπεια τη δημιουργία νέας, αναβαθμισμένης τεχνογνωσίας. Η τεχνολογία της αλλαγής έχει δύο όψεις, τον ανασχεδιασμό και τη ριζική καινοτομία. Στην πρώτη περίπτωση έχει την έννοια της μεταβολής μέσα από την απομάκρυνση των λαθών και των αστοχιών. Αντίθετα στην περίπτωση της καινοτομίας έχει την έννοια της εισαγωγής μιας εντελώς καινούργιας, πρωτοπόρου μορφής και κατάστασης.

Οι όροι καινοτομία και διαχείριση καινοτομίας σχετίζονται με οργανωτικές δραστηριότητες που αφορούν στην εφαρμογή νέων πρακτικών και συστημάτων εργασίας στην πράξη κατά κάποιους ερευνητές (Hislop, 2003; McLoughlin, 1999; Fenton Pettigrew, 2000), ενώ άλλοι τους συνδέουν με επίσημα οργανωμένες δραστηριότητες του οργανισμού που στοχεύουν στη δημιουργία και ανάπτυξη νέων καινοτομιών τεχνολογικής ή μη φύσης (Cohen και Levinthal, 1990; Burns και Stalker, 1994).

Η μελέτη της αντίστοιχης βιβλιογραφίας, μας δείχνει ότι η καινοτομία, ως έννοια και πρακτική αλλά και ως θεματικό πεδίο διοικητικής δράσης, είναι πιο περίπλοκη και σύνθετη από ότι γενικά πιστεύουμε. Συνεπώς οποιαδήποτε προσπάθεια διαχείρισης της καινοτομίας από τη διοικητική ιεραρχία ενός οργανισμού είναι θεμελιώδες να εκκινεί από τη βαθιά γνώση και ενδεδεγμένη συνειδητοποίηση του πλήθους των παραγόντων και των αλληλεπιδράσεών τους, που υπογραμμίζουν την έννοια της καινοτομίας. Σημαντική επίσης είναι και η ερευνητική προσπάθεια που πρέπει να κατευθυνθεί στη δημιουργία διαγνωστικών εργαλείων ανίχνευσης των προϋποθέσεων και των ευνοϊκών για την καινοτομία παραγόντων, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού.

Συχνά διαπιστώνεται ότι η καινοτομία αρχίζει με τη γέννηση μιας ιδέας σχετικά με την αξιοποίηση μιας ευκαιρίας, ή αναδύεται μέσα από τη στενή σχέση που έχουν οι ευκαιρίες με τα προβλήματα στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Όταν ένα πρόβλημα παρουσιαστεί και συγκεντρώσει την προσοχή πάνω του, τα καινοτόμα άτομα βλέπουν την κατάσταση ως μια ευκαιρία για βελτίωση. Ακολουθώσ η προσπάθεια για την αξιοποίηση της ευκαιρίας μπορεί να οδηγήσει στην ανάδυση νέων προβλημάτων και αυτά με τη σειρά τους θα δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες που θα αξιοποιηθούν από δυνητικά καινοτόμα και δημιουργικά άτομα ώστε να φτάσουν σε νέες λύσεις. Έτσι παρατηρείται ένας συνεχής κύκλος αιτίου αιτιατού μεταξύ προβλημάτων και ευκαιριών ως διαρκής πηγή ερεθισμάτων για καινοτομία (innovation cycle).

Το είδος, η ποιότητα και η ποσότητα της καινοτομίας στους οργανισμούς εξαρτάται από το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον. Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών δίνουν την ώθηση για καινοτομία ενώ καινοτόμες ιδέες, διαδικασίες και προϊόντα που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον τους, με τη σειρά τους διαχέονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Αν η κύρια δραστηριότητα ενός οργανισμού είναι σταθερή και χωρίς απαιτήσεις για αλλαγή ή προσαρμογές, είναι εξαιρετικά απίθανο να παράγει καινοτομία, καθώς η καινοτομία ανθεί σε περιβάλλον πρόκλησης (Tang, 1997; 1998). Η φύση της δραστηριότητας ενός οργανισμού εξαρτάται από τις αντιδράσεις του στις προκλήσεις που θέτει το εξωτερικό του περιβάλλον και από παράγοντες όπως το όραμα, η δήλωση αποστολής και η γενικότερη στρατηγική του. Ένα εξωτερικό περιβάλλον που έχει πολιτιστικά και κοι-

νωνικά ερεθίσματα που προωθούν την καινοτομία, είναι πιο πιθανό να ευνοήσει την ανάπτυξη περισσότερο καινοτόμων και δημιουργικών οργανισμών (Hofstede, 1993; Shane, 1993). Ειδικά στις μέρες μας, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, τα όρια του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, εξ ορισμού, εκτείνονται πέρα από τα στενά εθνικά σύνορα. Η απόδοση ενός οργανισμού ως προς την καινοτομία καθορίζεται από την αλληλεπίδραση των εσωτερικών του παραμέτρων και τις πολλαπλές διασυνδέσεις του με το ευρύτερο σύστημα του εξωτερικού περιβάλλοντός του (Van de Ven, 1993).

Οι Song et al. (1997), ανακάλυψαν ότι δύο από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας στην ανάπτυξη καινοτομικών προσεγγίσεων είναι η θεμελίωση καλού εσωτερικού κλίματος επικοινωνίας στον οργανισμό και η ανάπτυξη αποτελεσματικών διαλειτουργικών δεσμών μεταξύ των τμημάτων του.

Ένα αληθινά ιδανικό περιβάλλον για την άνθηση της καινοτομίας είναι ένα οργανωτικό περιβάλλον, όπου ένα πλήθος ανθρώπινων αναγκών μπαίνει στο μικροσκόπιο της κριτικής θεώρησης, μια ευρεία και δημιουργική σύνδεση, γονιμοποίηση και σύνθεση ιδεών λαμβάνει χώρα σε μια επαναληπτική, κυκλική, ανοικτή δημιουργική διαδικασία, που υποστηρίζεται στη βάση της από μια ποικιλία διαθέσιμων τεχνολογικών μέσων και ολοκληρωμένες επιστημονικές αρχές και ιδέες (Li και Blais, 1982).

Έχει αποδειχθεί ότι η συνεργασία ατόμων με ποικίλα υπόβαθρα εμπειριών, προσόντων και χαρακτήρων στη σύνθεση ομάδων εργασίας πριμοδοτεί επιτυχημένες καινοτομίες, καθώς ενισχύει την πολιτισμική ποικιλία και πλουτίζει την οργανωτική κουλτούρα.

Όμοια σημαντική είναι και η επίδραση της πολιτισμικής κουλτούρας στην επιδίωξη καινοτομίας. Για παράδειγμα οι Ιάπωνες αναζητούν μικρές αλλά πολύ συχνές βελτιώσεις στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους, σε αντίθεση με τη δυτική προσέγγιση, όπου επιζητούνται μεγάλες και ραγδαίες καινοτομικές εφαρμογές, με σπανιότερη συχνότητα εμφάνισης. Οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν περισσότερο διαλειτουργικές ομάδες εργασίας όταν θέλουν να αναπτύξουν καινοτόμες εφαρμογές, ενώ το δυτικό μοντέλο καινοτομίας στηρίζεται σε πιο συγκεντρωτική διοικητική εποπτεία.

Αλλά και το κατάλληλο οργανωτικό κλίμα και η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να οδηγήσει πιο εύκολα στην καινοτομία. Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές η βάση της καινοτομίας στους οργανισμούς έγκειται στην ενθάρρυνση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση της δημιουργικότητας, στην υποστήριξη της δράσης τους με την εξασφάλιση των κατάλληλων οργανωτικών πόρων και συνολικά στη δημιουργία ενός παραγωγικού εσωτερικού οργανωτικού κλίματος. Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι οι οργανισμοί που καινοτομούν διακατέχονται από μια εσωτερική κουλτούρα που ενισχύει την αμοιβαία υποστήριξη, τον προσανατολισμό στα επιτεύγματα καθώς επίσης ότι διαθέτουν μια ηγεσία που εκτιμά τις προσπάθειες για καινοτομία. Η κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα αποτελεί προαπαιτούμενο για μια αποτελεσματική καινοτομική συμπεριφορά.

Μολονότι στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ευρεία συμφωνία στο ποιος είναι ο κατάλληλος τύπος της οργανωτικής κουλτούρας που προωθεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να διεγείρει ή να αναστείλει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν τους παράγοντες και τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας που επιδρούν θετικά στη δημιουργικότητα και στην καινοτομία (Judge et al., 1997; O'Reilly, 1989). Ξεχωρίζει η προσπάθεια του Martins (2000) και στη συνέχεια των Martins και Terblanche (2003), να συνθέσουν τους παράγοντες αυτούς σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο με πέντε επιμέρους διαστάσεις.

Συμπερασματικά η διαχείριση του δυναμικού καινοτομίας ενός οργανισμού προϋποθέτει μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ διοικητικού ελέγχου, εποπτείας, ανάπτυξης οράματος και εφαρμογής του και μεταξύ του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού και των τεχνολογικών δυνατοτήτων του οργανισμού.

Η ενδελεχής μελέτη της βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι φαίνεται να υπάρχει κάποιος βαθμός συμφωνίας μεταξύ των ερευνητών σχετικά με το θετικό ρόλο και την επίδραση της ηγεσίας, της επικοινωνίας και της θετικής διάθεσης των μελών των εκπαιδευτικών οργανισμών ως προς την εισαγωγή και την υποστήριξη της καινοτομίας στο περιβάλλον των σχολικών οργανισμών. Εντούτοις τα αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με την επίδραση παραγόντων όπως η δομή, η τάξη μεγέθους, το εσωτερικό κλίμα και η κουλτούρα των οργανισμών ως προς την υιοθέτηση και προώθηση της καινοτομίας δεν είναι σαφή και ξεκάθαρα. Πολλοί ενδιάμεσοι παράγοντες όπως η φύση του υλικού προϊόντος ή της υπηρεσίας και η φύση της ίδιας της καινοτομίας, μεσολαβούν και καθιστούν πιο σύνθετη και πιο δύσκολη τη δυνατότητα γενίκευσης συμπερασμάτων ως προς την τελική μορφή και κατεύθυνση επίδρασής τους πάνω στην καινοτομία (Sharma, 2005).

Σχεδιασμός, Στρατηγικός Προγραμματισμός και Διαχείριση της Καινοτομίας

Η καινοτομία ακολουθεί συνήθως μια, μη γραμμική διαδικασία ως προς την εξέλιξη και την παραγωγή των αποτελεσμάτων της, αλλά όπως κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα πρέπει να οργανωθεί και να διοικηθεί κατάλληλα, ώστε να λειτουργεί αποδοτικά, παράγοντας τα καλύτερα αποτελέσματα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η ιδιομορφία της διαχείρισης της καινοτομίας (innovation management) είναι ότι, στοχεύει κυρίως στη μελλοντική ανάπτυξη και πρόοδο, έχοντας συνήθως μικρή, αν όχι καμία, άμεση επίδραση στις συνήθεις καθημερινές λειτουργίες.

Καθοριστικό ρόλο σε αυτή, καθώς και στην επιτυχία οπουδήποτε μοντέλου προώθησης και ανάπτυξης της καινοτομίας, είναι η συνεισφορά του ανώτατου κλιμακίου της διοικητικής ιεραρχίας στο να δημιουργήσει το γενικό πλαίσιο αλλά και τη βάση για τη συνεχή ανατροφοδότηση του αρχικού σχεδίου εισαγωγής και της διασαφήνισης των στόχων της καινοτομίας, στη βάση του οποίου θα δράσουν οι ομάδες εφαρμογής και μέσα από την οποία θα επιτευχθεί ένα υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Λόγω των διαφορών στους σκοπούς, το οργανωτικό σχήμα και τον τρόπο λειτουργίας των διαφορετικών τύπων οργανισμών, ιδιωτικών και δημόσιων, είναι εξαιρετικά δύσκολο να εφαρμοστεί μια γενική συνταγή για την προώθηση της καινοτομίας. Το πρώτο βήμα στην εξέταση μιας καινοτομικής ιδέας είναι να εξεταστούν οι σκοποί και τα πιθανά οφέλη της και κατά πόσο αυτά συμβαδίζουν με τους γενικότερους σκοπούς του οργανισμού. Σε ένα δημόσιο ή μη κερδοσκοπικό οργανισμό, αντίθετα, η κοινωνική του αποστολή και το εύρος των ομάδων ενδιαφέροντος συνήθως καθορίζουν τη στοχοθεσία του προς την κατεύθυνση του να παρέχει τις μεγαλύτερες δυνατές υπηρεσίες με βάση τους διαθέσιμους πόρους. Επίσης και άλλοι κοινωνικοί στόχοι που συνδέονται με την ηθική διάσταση της λειτουργίας τους, όπως η παροχή μιας υπηρεσίας κοινωνικής φύσης είναι λιγότερο δυνατό να προσδιοριστούν ποσοτικά. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πιθανώς πιο δύσκολο να καθοριστούν σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι για μια καινοτομία.

Όταν οι αντικειμενικοί στόχοι της καινοτομίας προσδιοριστούν με ακρίβεια, πρέπει

να αποφασιστεί μια στρατηγική ανάπτυξης, μέσα στα όρια των ικανοτήτων του οργανισμού. Δεν υπάρχει μια και μόνη ενδεδειγμένη στρατηγική που να εγγυάται τη μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων για επιτυχία του οργανισμού, συνεπώς απαιτείται μια διαδικασία αντικειμενικής και προσεκτικής επιλογής. Το ιδανικό θα ήταν να αξιολογηθούν όλες οι πιθανότητες δράσης, συνήθως όμως εξετάζονται δύο διαφορετικά, εναλλακτικά σενάρια.

Αφού καθορισθεί η στρατηγική κατεύθυνση, απαιτείται μια επιπλέον διαδικασία λήψης απόφασης, ως προς την επιλογή της μεθόδου ανάπτυξης της καινοτομίας. Συνοψίζοντας λοιπόν τη στρατηγική διαδικασία της διαχείρισης της διοικητικής καινοτομίας θα αναγνωρίζαμε ότι εμπεριέχει τα παρακάτω στάδια:

1. Δημιουργία διαθέσιμου χρόνου για καινοτομία,
2. Εξασφάλιση της δέσμευσης και αφοσίωσης των ανώτερων ιεραρχικά διοικητικών κλιμακίων ως προς την αλλαγή,
3. Ενθάρρυνση της συμμετοχής του ανθρώπινου εκπαιδευτικού προσωπικού πρώτης γραμμής στη διαχείριση της καινοτομίας,
4. Δημιουργία ομάδων εργασίας από άτομα με διαφορετικό γνωσιακό υπόβαθρο και κατάρτιση,
5. Δημιουργία καταλόγων με προβλήματα, διαθέσιμους πόρους και σχέδια δράσης που να αντιστοιχίζουν τα δύο πρώτα,
6. Κατάλληλη επιλογή των σχεδίων προς εφαρμογή και
7. Παρακολούθηση της απόδοσης των διαφόρων δράσεων

Μετά τη φάση της ανάπτυξης της στρατηγικής ακολουθεί η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης, μέσα από την εφαρμογή στην πράξη ενός προγράμματος καινοτομίας στη διαχειριστική και διοικητική λειτουργία, που απαιτεί και ένα σύστημα παρακολούθησης και καταγραφής των αποτελεσμάτων. Με αυτή τη μεθοδική πορεία ολοκληρώνεται ο κύκλος διαχείρισης της καινοτομίας (management innovation cycle).

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Γενικά

Σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός έχει λάβει παγκόσμιες διαστάσεις, η πρόκληση για τα εκπαιδευτικά συστήματα και τους οργανισμούς, είναι να μεταβάλλουν τις παραδοσιακές δομές λειτουργίας τους και να εστιάσουν στη δυναμική της διαδικασίας της καινοτομίας, όπως βρίσκει εφαρμογή στον πραγματικό κόσμο.

Κατά τον Thomas (1968) η καινοτομία σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα ορίζεται ως «μια νέα δομή ή διαδικασία που εμφανίζεται για πρώτη φορά σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα».

Πολιτικές Επιδράσεις και εμπόδια στην Εκπαιδευτική Καινοτομία

Ο Thomas (1968), κατέληξε σε κάποια ερευνητικά διαπιστωμένα συμπεράσματα που αφορούν την καινοτομία σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα, σε συνάρτηση με τον πολιτικό παράγοντα:

* Οι πολιτικές των κομμάτων ως προς την εκπαίδευση επηρεάζουν το ρυθμό καινοτομίας στην εκπαιδευτική διαδικασία. Μάλιστα παρατήρησε ότι η συχνότητα των παρατηρούμενων καινοτομιών στην εκπαίδευση δεν αυξανόταν κατά τον πρώτο χρόνο της θητείας ενός νέου Υπουργού Παιδείας, παρατήρηση με ιδιαίτερη ίσως αξία για τη χώρα μας όπου οι κυ-

βερνητικοί ανασχηματισμοί και η εκλογική φιλολογία αποτελούν συνήθη πολιτική πρακτική.

* Η καινοτομίες έχουν τη μικρότερη πιθανότητα να εμφανιστούν στην κεντρική εκπαιδευτική διοικητική δομή και μάλιστα λιγότερο πιθανό είναι να εμφανιστούν καινοτομίες που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό σε ένα κεντρικό εκπαιδευτικό διοικητικό φορέα. Κι αυτό χρήζει ιδιαίτερης ερμηνείας, ιδιαίτερα σε ότι αφορά στο διοικητικό εκπαιδευτικό δυναμικό των υψηλότερων βαθμίδων (επιτελικοί διευθυντές εκπαίδευσης και επιθεωρητές-σύμβουλοι) μιας και φωτίζει ακόμη περισσότερο τη λειτουργική δομή ενός γραφειοκρατικά οργανωμένου εκπαιδευτικού συστήματος. Ο ερευνητής διαπίστωσε την απουσία καινοτομιών που στοχεύουν στην άνοδο των προτύπων που είναι προαπαιτούμενες για την επιλογή και την είσοδο των στελεχών στα ανώτερα εκπαιδευτικά ιεραρχικά κλιμάκια. Αντίθετα, συνήθως προμοδοτείται με βαρύνουσα ισχύ η εργασιακή εμπειρία μέσα στο ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα, που υποδηλώνει ότι το διοικητικό στέλεχος από το εσωτερικό του οργανισμού που ήδη κατέχει επιτελική θέση, αποτελεί πολύτιμο συστατικό στη διατήρηση της ιεραρχικής δομής του συστήματος.

Σημαντική είναι η παρατήρηση του Thomas ότι οι πολιτικές στάσεις απέναντι στην εκπαίδευση εντείνονται ποσοτικά κατά τη διάρκεια των προεκλογικών περιόδων και περιλαμβάνουν κυρίως υποσχέσεις για αύξηση των αιθουσών διδασκαλίας και των εκπαιδευτικών υποδομών και μειωμένο αριθμό μαθητών ανά τάξη, με την αντιπολίτευση να κάνει τις μεγαλύτερες υποσχέσεις για πρόσθετες αλλαγές, όμως παρατήρησε ότι όταν αυτή γινόταν κυβέρνηση, σπάνια εφάρμοζε τις καινοτομίες που προεκλογικά υποσχόταν. Επίσης διαπίστωσε ότι ακόμη και η διαίρεση σε διοικητικές εκπαιδευτικές περιφέρειες, ακόμη και αν εκ πρώτης όψεως εμφανίστηκε να αποδυναμώνει τη γραφειοκρατική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος, μικρή αν όχι μηδενική ήταν η αύξηση της καινοτομίας, καθώς η κεντρική διοίκηση εξακολουθούσε να έχει τον έλεγχο των αποφάσεων πάνω σε θέματα γενικότερης στρατηγικής κατεύθυνσης και υιοθέτησης συγκεκριμένων καινοτομιών, που αφορούσαν το σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος.

Οι καινοτομίες, ειδικά όσον αφορά στα διδακτικά περιεχόμενα των σπουδών στην εκπαίδευση εμπεριέχουν επιλογές αξιών και προσανατολισμούς φιλοσοφικής βάσης, που επιδέχονται ευρεία αμφισβήτηση και αντιπαραβολή και είναι εξ ορισμού αντικείμενο και πεδίο πολιτικής αντιπαράθεσης. Η ανάπτυξη και εφαρμογή τους συχνά, είναι το αποτέλεσμα μιας μεγάλης σε διάρκεια και σύνθετης διαδικασίας όπου εμπλέκονται πολλοί κοινωνικοί σχηματισμοί, ατομικοί ή ομαδικό, με διαφορετική ισχύ επιρροής και διαπραγμάτευσης ο καθένας τους.

Συνεπώς για να διευκολύνονται και να γίνονται λιγότερο χρονοβόρες οι ενέργειες σύνταξης και μελέτης προς εφαρμογή, καίριων προτάσεων για την εκπαιδευτική αναμόρφωση και καινοτομία και επίσης για να αποφεύγεται το ερματικό κόστος (sunk cost) από την παραπομπή στις καλές προτάσεων που ποτέ δεν τίθενται σε εφαρμογή, με αποτέλεσμα πολύτιμο χαμένο χρόνο και εργατοώρες ανθρώπινης προσπάθειας, οι εκπαιδευτικοί ταγοί πρέπει να γνωρίζουν ποιος ή ποιοι συνδυασμοί αποφασιστικών και γνωμοδοτικών οργάνων ή σχηματισμών και σε ποια ιεραρχικά επίπεδα, ατομικής ή ομαδικής συγκρότησης, κατέχουν τη δύναμη να λαμβάνουν τις εκπαιδευτικές αποφάσεις (Thomas, 1969). Επίσης με ποιο τρόπο και σε ποια έκταση μπορεί να επηρεαστούν από άτομα, ομάδες ενδιαφέροντος και πίεσης, πως μπορούν να αποφευχθούν πιθανά εμπόδια αρνητικών στάσεων και να επιλυθούν γόνιμα συγκρούσεις, καθώς και τις αντικειμενικές δυσκολίες που υπάρχουν στην εφαρμογή των καινοτομιών στην πράξη, ώστε οι προτάσεις για την εισαγωγή μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας να

διαμορφωθούν για να έχουν τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι οποιαδήποτε προσπάθεια εκπαιδευτικής αλλαγής και καινοτομίας μπορεί να καταστεί μη εφαρμόσιμη, αν δε λάβει σοβαρά υπόψη της, εξαρχής, τις σημαντικές πλευρές του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, όπως τις στάσεις, τις απόψεις, τα κίνητρα, το διανοητικό δυναμικό και την επαγγελματική εμπειρία, το αξιακό σύστημα και τις αντιλήψεις, καθώς και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των διδασκόντων και διοικούντων εκπαιδευτικών λειτουργών, όχι μόνο ως δείκτη του βαθμού αντίδρασης και προεξόφλησης της αποδοχής των σκοπούμενων εκπαιδευτικών αλλαγών, αλλά ως μια πολύτιμη δεξαμενή φανερός και άδηλης γνώσης και τεχνογνωσίας, ως ένα ανεξάντλητο δυναμικό καινοτομίας. Ειδικά οι αλλαγές στον πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των περιεχομένων της θα πρέπει να σχεδιάζονται με γνώμονα το κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν και να αποδειχθούν λειτουργικές, με βάση τους περιορισμούς του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης και χωρίς να απειλούν την επαγγελματική υπόσταση των εκπαιδευτικών.

Μια άλλη σημαντική παρατήρηση σε ότι αφορά στην εκπαιδευτική καινοτομία είναι η αρνητική επίδραση που έχουν οι παραδοσιακές γραφειοκρατικές δομές και πρακτικές στη δημιουργικότητα και στην προώθηση αλλαγών στον εκπαιδευτικό χώρο. Η διοικητική αδιαφορία, η αναποτελεσματικότητα και η μετριοκρατία, μαζί με το συντηρητισμό και την έλλειψη ευελιξίας, η μυστικοπάθεια και η κρυψίνιοια, οι προστριβές μεταξύ εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού και η λογική της ήσσονος προσπάθειας, επηρεάζουν λιγότερο ή περισσότερο τη διαμόρφωση των πολιτικών για την εκπαίδευση.

Ανασταλτικά μπορεί να επιδράσει πάνω στην προώθηση καινοτομιών στον εκπαιδευτικό χώρο η ανάθεση αυξημένων αρμοδιοτήτων σε δημόσιους λειτουργούς, που στερούνται διοικητικής εμπειρίας στην ιδιομορφία του εκπαιδευτικού χώρου. Η στενότητα αντίληψης και η έλλειψη πρωτοβουλίας και επαγγελματικής επάρκειας κάποιων υψηλά ιστάμενων δημόσιων λειτουργών της εκπαίδευσης μπορεί να οδηγήσει αξιόλογες προτάσεις εκπαιδευτικής καινοτομίας και δημιουργικότητας σε φτωχά αποτελέσματα ή χαμηλή ποιότητα εφαρμογής (Creighton, 1983).

Φαινομενικά υπάρχει εκ πρώτης όψεως μια αντίφαση ανάμεσα στην οργανωμένη εκπαίδευση και στην καινοτομία, αφού μια επίσημα οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία, τυποποιεί τη μαθησιακή διαδικασία, καθορίζοντας εκ των προτέρων τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, τα εκπαιδευτικά περιεχόμενα και τους στόχους αλλά και τους τρόπους και τις μεθόδους αξιολόγησής τους. Με αυτό τον τρόπο μια τυπική εκπαιδευτική διαδικασία, τις περισσότερες φορές, τείνει να συμμορφώνεται με δοσμένες πρακτικές και λιγότερο να αναζητά και να εφαρμόζει στην πράξη δημιουργικές προσεγγίσεις και μεθοδολογικούς πειραματισμούς. Αυτός είναι ο λόγος που ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας καινοτόμου ιδέας στην εκπαίδευση και κατάρτιση οργανώνεται καλύτερα ως παράλληλη, αλλά ξεχωριστή δραστηριότητα, με την κυρίως εκπαιδευτική διαδικασία, είτε με τη μορφή αυτόνομων εκπαιδευτικών δράσεων είτε με τη μορφή προγραμμάτων εκπαίδευσης (Likar et. al., 2005; 2006).

Συχνά στην εκπαίδευση η πρόταξη της δικαιολογίας της συνήθειας που ενσωματώνεται σε θέσφατα και επαγγελματικά κλαδικά αποφθέγματα όπως «30 χρόνια στην εκπαίδευση η εμπειρία μου έχει αποκρυσταλλώσει το τι είναι αποτελεσματικό και τι όχι και δε χρειάζονται πειράματα», θέτει το ζήτημα του κατά πόσο το χρονικό εύρος διδακτικής εμπειρίας και εκπαιδευτικής υπηρεσίας, είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την υιοθέτηση καινοτομιών στο χώρο της εκπαίδευσης. Η απόρριψη καινοτομιών μέσα από την προσφυγή και την επίκληση στις παραδοσιακές αξίες είναι ένα πολυσύνθετο πρόβλημα και ένα θέμα διαχρονικής

αντιπαράθεσης. Ειδικά σε ότι αφορά στην εισαγωγή νέων τεχνολογικών μέσων στην εκπαιδευτική διαδικασία, έχει διατυπωθεί η κριτική ότι η εισαγωγή όλο και περισσότερων απρόσωπων και μηχανικών εργαλείων στην εκπαιδευτική πράξη, υποβαθμίζει την ανθρώπινη αλληλεπίδραση και μειώνει την ανάγκη για ανθρώπινο εκπαιδευτικό δυναμικό πλήττοντας μακροπρόθεσμα τα επαγγελματικά συμφέροντα των εκπαιδευτικών, καθώς οδηγεί σε συρρίκνωση των θέσεων εργασίας στο χώρο της εκπαίδευσης. Όμως η πράξη έχει δείξει ότι μια τέτοια πιθανότητα απομακρύνεται αν ληφθεί έγκαιρα η οργανωτική πρόβλεψη και πρόνοια για την ανακατανομή των θέσεων εργασίας. Ίσα ίσα που οι ανάγκες επιμόρφωσης και εκπαίδευσης πάνω στα νέα τεχνολογικά εκπαιδευτικά μέσα μπορούν να δημιουργήσουν επιπλέον ανάγκες για ανθρώπινο εκπαιδευτικό δυναμικό και νέες ευκαιρίες και θέσεις εργασίας στο χώρο της εκπαίδευσης.

Όμως όπως τονίζεται χαρακτηριστικά, η δημιουργία μιας στρατηγικής για την καινοτομία, είναι μια συνεχής «εξάσκηση στο σχεδιασμό μιας ποιότητας, όπως η καινοτομία, που από τη φύση της ουσιαστικά δε μπορεί να σχεδιαστεί» (Weintrobe, 1970). Όμως είναι αναγκαία για να απομακρύνει ή να μετριάσει τη δικαιολογημένη, σε αρκετές περιπτώσεις, ανησυχία των εκπαιδευτικών λειτουργών, από τη στιγμή που η καινοτομία και η αλλαγή εμπεριέχει πάντα το στοιχείο του ρίσκου.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επιδρά στην υιοθέτηση καινοτομιών στο χώρο της εκπαίδευσης είναι το πλέγμα των κοινωνικών δεσμών και των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, υπό την έννοια ότι μπορεί να είναι υψηλής αξιολογικής διαβάθμισης στη συνείδηση ενός εκπαιδευτικού, ώστε να τον καθιστά επιφυλακτικό ή και αρνητικό στο να υιοθετήσει μια καινοτομία, από το φόβο μη διαφοροποιηθεί και παρεκκλίνει από το κοινά αποδεκτό επαγγελματικό πρότυπο. Αυτή η απροθυμία προσαρμογής και το πνεύμα ομαδικού συμβιβασμού σε ένα «αντι-καινοτομικό» κλίμα, είναι ένας σημαντικός παράγοντας αντίστασης ή και ακύρωσης κάθε προσπάθειας δημιουργικότητας και καινοτομίας, κυρίως στην εισαγωγική φάση αποδοχής μιας καινοτομίας στην εκπαιδευτική πράξη.

Μια άλλη, συχνή περίπτωση παρεξηγήσεων προκύπτει από την προκατάληψη κάποιων εκπαιδευτικών ότι το μαθησιακό επίπεδο της τάξης τους είναι χαμηλό και ο ρυθμός αφομοίωσης των διδακτικών περιεχομένων και της ύλης αργός, ώστε δεν μπορούν πρακτικά να ωφεληθούν από τη χρήση εκπαιδευτικής τεχνολογίας. Όμως σε αυτήν την περίπτωση αγνοείται ή σκόπιμα αποσιωπείται, ότι ίσως αυτή η υστέρηση να αποδίδεται στην ανεπαρκή ή μη εποπτική διδασκαλία έως και το σημείο εκείνο και ο χαμηλός ρυθμός και το φτωχό εκπαιδευτικό επίπεδο των μαθητών, να οφείλεται σε αυτήν ακριβώς την ελλιπή σε τεχνολογικά μέσα και καινοτομία, εκπαιδευτική μεθοδολογία (Creighton, 1983).

Μια άλλη πλευρά της κριτικής που εναντιώνεται στην καινοτομία και στη δημιουργικότητα στο χώρο της εκπαίδευσης προβάλλει το επιχείρημα της υποβάθμισης των ανθρώπινων αξιών, ιδιαίτερα μέσα από τη χρήση νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική μεθοδολογία και διδακτική πρακτική. Προβάλλει τον ισχυρισμό ότι η εκπαιδευτική τεχνολογία δεν μπορεί να υποκαταστήσει την ανθρώπινη αλληλεπίδραση δασκάλου και μαθητή, ούτε να δημιουργήσει το αυθεντικό συναισθηματικό κλίμα και τις αποχρώσεις στη διάθεση, τη συμπεριφορά και τη στάση του εκπαιδευτικού, που προσαρμόζεται στις ανάγκες της στιγμής και στο επίπεδο ενδιαφέροντος της τάξης του.

Ο εκπαιδευτικός μπορεί να διαγνώσει το συναισθηματικό κλίμα και τη στιγμαία διάθεση και ουδώ μάθησης της τάξης του και να επιταχύνει ή να επιβραδύνει το ρυθμό διδασκαλίας και μάθησης, όπως επίσης και να μεταβάλλει τα «σήματα» επικοινωνίας με την τάξη

του, αλλάζοντας το ύφος του, την έκφραση του προσώπου, την κίνηση και τη «γλώσσα του σώματός του» στο χώρο, ενώ οι εκπαιδευτικές τεχνολογίες είναι συναισθηματικά αδιάφορες, «άχρωμες» και μη δυναμικά αλληλεπιδραστικές σε επίπεδο διάθεσης, δεκτικότητας και συναισθήματος (Creighton, 1983). Επιπλέον ακόμη και οι πιο σύγχρονες διαδραστικές μορφές των εκπαιδευτικών τεχνολογιών δεν μπορούν να υποκαταστήσουν την ανάγκη για διάλογο και κριτική προσέγγιση της διδασκαλίας και της μάθησης, μέσα από ερωτήσεις και «μαιευτική» μέθοδο προσέγγισης των εκπαιδευτικών περιεχομένων.

Οι φόβοι ότι η χρήση εκπαιδευτικών τεχνολογιών στο επίπεδο της σχολικής τάξης μπορεί να είναι επιβλαβής για την ποιότητα και το επίπεδο διδασκαλίας, οδηγώντας σε ανία και αργή εκπαιδευτική πρόοδο δεν είναι παντελώς αδικαιολόγητοι και αυτό πιθανά να οφείλεται στο ότι τέτοιες καινοτομίες, ραγδαίας μορφής, εισάγονται στην εκπαιδευτική πράξη εν είδη ξένου σώματος, χωρίς να τους δίνεται ο χρόνος και η ευκαιρία να ενταχθούν δομικά και λειτουργικά στη μεθοδολογική και διδακτική αλληλουχία της καθημερινής εκπαιδευτικής πράξης.

Η εκπαιδευτική τεχνολογία και καινοτομία όμως επιδρά και στην ισορροπία και κατανομή των ρόλων ανάμεσα στο διδάσκοντα και στο διδασκόμενο. Προξενεί ανησυχία και φόβο, χωρίς κατ' ανάγκη να μεταβάλλει δραστικά τα όρια και το περιεχόμενο της διδακτικής υπεροχής και ισχύος του διδάσκοντα, ειδικά όταν ο εκπαιδευτικός νιώσει ότι απειλείται, ή περιορίζεται η πρωτοκαθεδρία του ως προς την επιλογή και τη χρήση των μέσων για τον έλεγχο και την τροποποίηση της συμπεριφοράς των μαθητών και εμπλακεί σε έναν ανταγωνισμό επικράτησης με το τεχνολογικό μέσο, που εκτρέπει τη διδασκαλία, αντί να εκμεταλλευτεί το συμπληρωματικό του χαρακτήρα για την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής του φαρέτρας.

Αυτό που χρειάζεται είναι ο εκπαιδευτικός να εξουσιοδοτηθεί και να ενδυναμωθεί σε προσωπικό, διοικητικό και θεσμικό επίπεδο, να νιώσει ότι στην πραγματικότητα είναι ο πρώτος, πιο απαραίτητος και ισχυρότερος κρίκος στην αλυσίδα της ορθής διαχείρισης της εκπαιδευτικής καινοτομίας, που έχει να διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο ως διαχειριστής και οργανωτής ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού περιβάλλοντος μάθησης, αντλώντας από το δυναμικό δυναμικών περιοχών της εκπαιδευτικής καινοτομίας, όπως τα εκπαιδευτικά περιεχόμενα, τα σύγχρονα και πολλά υποσχόμενα εκπαιδευτικά μέσα, όπως οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών και η εκπαιδευτική έρευνα γύρω από τις νέες διδακτικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

Έχει υποστηριχθεί ότι το εκπαιδευτικό κατεστημένο, μέσα από ένα συνδυασμό άγνοιας και αμυντικής στάσης, μερικές φορές για λόγους επιθυμίας και στη βάση κινήτρων προσωπικής ανέλιξης και επαγγελματικής προαγωγής, καταφεύγει στη δημιουργία εμποδίων στην καινοτομία και στη δημιουργικότητα, με επίκληση της παράδοσης, της υπηρεσιακά δοκιμασμένης με το χρόνο αποτελεσματικότητας, του επείγοντος, της έλλειψης επαρκών πόρων, χρόνου και ανθρώπινου δυναμικού, της υπονόμησης κεκτημένων εργασιακών δικαιωμάτων και άλλων μορφών αντίστασης απέναντι σε κάθε μορφή αλλαγής και τεχνολογικής αναβάθμισης. Ουσιαστικά δεν είναι πάντοτε η έλλειψη πληροφορίας σχετικά με τις ωφέλειες της καινοτομίας, πηγή αντίστασης στην επιτυχή υιοθέτησή της, αφού στον εκπαιδευτικό τομέα, φύσει και θέση, η διακίνηση της πληροφορίας είναι εγγενές στοιχείο ύπαρξης και λειτουργίας, αλλά η ανάγκη αναδόμησης και οργανωτικής διάχυσης αυτής της πληροφορίας.

Άλλες φορές η δυσπιστία, η άρνηση και τα εμπόδια απέναντι στην καινοτομία της εκπαιδευτικής τεχνολογίας προκύπτουν ως λογική αντίδραση σε μερικώς ολοκληρωμένα τε-

χνολογικά προγράμματα, σε χαμηλής ποιότητας, ελαττωματικό ή ανεπαρκές τεχνολογικό υλικό, που έχει σχεδιαστεί για άλλους πλην εκπαιδευτικών σκοπών (συνήθως εμπορικούς), σε αποσπασματικά προγράμματα επικοινωνίας, διάχυσης και εκπαίδευσης πάνω στην υιοθέτηση και αποδοχή μιας καινοτομικής εκπαιδευτικής τεχνολογίας ή στην εφαρμογή ανεπαρκών και μη ορθών μεθοδολογικών και διδακτικών προσεγγίσεων. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο μεγάλες εταιρείες να επισπεύδουν διαδικασίες πώλησης τεχνολογικού υλικού και προγραμμάτων που συνήθως έχει σχεδιαστεί και αναπτυχθεί ώστε να καλύψει βιομηχανικές ή καταναλωτικές ανάγκες, χωρίς να αναλαμβάνουν τη δέσμευση ή την ευθύνη της προσαρμογής τους στο περιβάλλον και στις ιδιομορφίες της εκπαίδευσης. Ακόμη να συνάπτουν συμφωνίες συνεργασίας και προώθησης της τεχνολογικής καινοτομίας στο χώρο της εκπαίδευσης (χαρακτηριστική είναι η περίπτωση μιας τέτοιας, σχετικά πρόσφατης συνεργασίας της εταιρείας Microsoft με το Ελληνικό Δημόσιο και το Υπουργείο Παιδείας), ως μια κίνηση εξασφάλισης μιας μελλοντικής αγοράς και σφυρηλάτησης μιας σχέσης εμπιστοσύνης και εταιρικής αφοσίωσης, με δυνητικούς μελλοντικούς καταναλωτές και πελάτες, που αλλοιώνουν τον αμιγή εκπαιδευτικό χαρακτήρα και τα καθαρά μαθησιακά οφέλη των πρωτοβουλιών και των χορηγιών αυτής της μορφής.

Οι καινοτομίες που λειτουργούν μέσα στα πλαίσια ενός οργανωτικού συστήματος επηρεάζονται από τη δομή του συστήματος αυτού. Σημαντική και καταλυτική είναι, π.χ., σε επίπεδο σχολικής μονάδας, για τη διάχυση μιας καινοτομίας, η επίδραση που έχει ο διευθυντής της μονάδας πάνω στη διαδικασία λήψης της τελικής απόφασης ως προς την υιοθέτηση και τη διάχυσή της. Η μορφή και η δομή της ιεραρχικής οργάνωσης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού μπορεί να περιορίσει και να εμποδίσει ή αντίθετα να ενθαρρύνει, το ανθρώπινο εκπαιδευτικό δυναμικό να πειραματίζεται, να θέτει υπό αμφισβήτηση και να προσπαθεί να μεταβάλλει με δημιουργικό τρόπο τις εκπαιδευτικές πρακτικές.

Συνήθως όμως η αποθάρρυνση των δημιουργικών εκπαιδευτικών λειτουργιών είναι ο κανόνας, μιας και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δομούνται και διευθύνονται με τρόπο που η λειτουργία τους εξαρτάται από τη διατήρηση μιας κατά το δυνατό σταθερής κατάστασης, σε ότι αφορά στη μορφή, στην κατανομή σε τμήματα ή τάξεις, στα εκπαιδευτικά περιεχόμενα, στον τρόπο αξιολόγησης και εξετάσεων, ακόμη και στο μοντέλο διοικητικής οργάνωσης και άσκησης της εκπαιδευτικής αρμοδιότητας και εξουσίας. Οποιαδήποτε συμπεριφορά, διδακτικής ή διοικητικής υφής, παρεκκλίνει από τα πρότυπα που βασίζονται στην εκπαιδευτική παράδοση, αντιμετωπίζεται εξαρχής με καχυποψία και άρνηση.

Είναι σημαντικό, επίσης, να ληφθούν υπόψη μια σειρά από πιθανούς περιορισμούς, σε ότι αφορά στην προώθηση της καινοτομίας στην εκπαίδευση, όπως συγκρούσεις και αναντιστοιχίες μεταξύ πολιτικών και πρακτικών, περιορισμοί στην οργάνωση των περιεχομένων σπουδών και περιορισμοί που απορρέουν από μια κεντρικά ελεγχόμενη παιδαγωγική στην εκπαίδευση (Craft, 2003). Οι Likar et. al. (2006), σε μια έρευνά τους στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Σλοβενίας, βρήκαν ότι σημαντικοί παράγοντες που αποτελούν εμπόδια στην καινοτομική δραστηριότητα των μαθητών είναι:

- * η έλλειψη γνώσης, κάτι που συνιστά αναγκαία την εφαρμογή αρχών διαχείρισής της,
- * η έλλειψη κινήτρων και παρακίνησης δασκάλων και μαθητών,
- * η ελλιπής διαχείριση του χρόνου και το υπερβολικά φορτωμένο σχολικό πρόγραμμα,
- * οι αυξημένες υποχρεώσεις μαθητών και εκπαιδευτικών,
- * η γραφειοκρατία και
- * η έλλειψη ενδιαφέροντος της διοίκησης και του σχολείου για καινοτομίες.

* Επιπλέον σημαντικό ρόλο είχαν η έλλειψη των αναγκαίων υλικών μέσων για την παραγωγή καινοτομιών και

* η ανεπάρκεια οικονομικών πόρων για τη στήριξη και προώθηση της καινοτομίας, μέχρι το στάδιο της λειτουργικής εφαρμογής της στην πράξη.

Αυτό, όμως, που παρατήρησαν οι πιο πάνω ερευνητές και που είναι ενθαρρυντικό είναι ότι το πνεύμα πρωτοπορίας και πειραματισμού που συνοδεύει τις καινοτομίες δεν απουσίαζε από τους μαθητές, δηλ. η αυτοπεποίθηση και η εσωτερική παρακίνησή τους, ως προς την επιδίωξη της καινοτομίας, ήταν θετικές. Κι αυτό είναι ελπιδοφόρο για την εκπαίδευση, καθώς η παρακίνηση, το πρωτοποριακό, δημιουργικό πνεύμα, μαζί με την κατάλληλη, την ειδική γνώση και την απαραίτητη υποστήριξη, αποτελούν προαπαιτούμενα για την επιτυχία μιας καινοτομίας στο σχολικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Μια πιθανή διαδικασία αναστολής και εμποδίων σε μια καινοτομία είναι ακόμη και σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως οι εκπαιδευτικοί, η υπερίσχυση της άποψης για μείωση του λειτουργικού κόστους από τη δράση προς μια καινοτομική κατεύθυνση, ανεξάρτητα από τα στρατηγικά πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει για τον οργανισμό σε μακροχρόνια βάση. Έτσι διατηρείται η υπάρχουσα κατάσταση και σταματά η πρόοδος ως προς την καινοτομία.

Μια άλλη παρατήρηση έχει να κάνει με τη διάχυση και τα δικαιώματα ως προς τη χρήση και την εκμετάλλευση μιας καινοτομίας, αν δηλαδή κατοχυρώνεται με διπλώματα ευρεσιτεχνίας, δικαιώματα πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας. Όταν μια εκπαιδευτικής φύσης καινοτομία ή καινοτομία κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης αναπτύσσεται βασιζόμενη στη νεωτερικότητα ενός θεματικού πεδίου και στις δεξιότητες και τη φήμη του εκπαιδευτή, υπάρχει άμεση ευκαιρία για ευρεία διάχυση της καινοτομίας (Roffe, 1999). Η πράξη όμως έχει δείξει ότι η άγνοια των διαδικασιών, των σχετικών με τα πνευματικά δικαιώματα και την κατοχύρωση των ευρεσιτεχνιών, από τα στελέχη της εκπαίδευσης αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα εκτεταμένης διάχυσης των εκπαιδευτικών καινοτομιών. Και αυτό σε μια δεύτερη ανάγνωση τους στερεί πολλές ευκαιρίες για εξεύρεση χρηματοδοτικών πόρων και υποστήριξης, ιδίως κατά τα αρχικά στάδια μιας καινοτομίας.

Όπως πολύ εύστοχα διατυπώθηκε πριν αρκετές δεκαετίες στην εκπαίδευση ο κανόνας είναι η κυριαρχία μιας «συντηρητικής γεροντοκρατίας» (conservative gerontocracy) (Weintraube, 1970). Η προσωπικότητα και η στάση των μεμονωμένων εκπαιδευτικών λειτουργών, μαζί με άλλους παράγοντες, όπως η πολιτική βούληση και οικονομικοί παράγοντες, όπως η δημόσια χρηματοδότηση έχουν να διαδραματίσουν ένα καθοριστικό ρόλο στη σύνθετη διαδικασία της αντίστασης ή της υιοθέτησης και αποδοχής των εκπαιδευτικών καινοτομιών, είτε αυτές έχουν να κάνουν με την εισαγωγή εκπαιδευτικής τεχνολογίας, είτε πραγματεύονται καινοτόμες εκπαιδευτικές και διδακτικές μεθοδολογίες και μαθησιακές προσεγγίσεις.

Όμως η καινοτομία δεν αποτελεί τη λύση για όλες τις καταστάσεις εκπαιδευτικής αλληλεπίδρασης, ούτε για κάθε πλευρά της λειτουργικής δραστηριότητας ενός οργανισμού, καθώς υπάρχουν εμπόδια και όρια στις εφαρμογές της. Πρέπει να ληφθούν υπόψη τρία κύρια χαρακτηριστικά (Roffe, 1999):

* Η αντιστοιχία της ιδέας με την κλίμακα και το μέγεθος του εκπαιδευτικού οργανισμού, ώστε να μην είναι υπερβολικά μεγάλη και φιλόδοξη που θα απομυζεί τους πόρους και την ενέργεια του οργανισμού, ούτε τόσο περιορισμένη, που οι ανταμοιβές για την επιτυχία της θα είναι ασήμαντες.

* Η περιοχή εφαρμογής μιας καινοτομικής ιδέας, με την έννοια ότι δεν υπάρχουν κα-

νόνες καθολικής αποδοχής για την εφαρμογή μιας καινοτομίας σε έναν οργανισμό και ότι σε κάποιες πτυχές της δραστηριότητάς του είναι ευπρόσδεκτη, ενώ σε άλλες, όπως π.χ. ο προγραμματισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αποθαρρύνεται ή εμποδίζεται.

* Η ταχύτητα αντίδρασης ως προς την αξιοποίηση μιας καινοτομίας, με την έννοια ότι το «παράθυρο ευκαιρίας» για καινοτομίες στην εκπαίδευση και κατάρτιση ανοιγοκλείνει με ασυνήθιστη ταχύτητα.

Πρέπει να υπάρχουν κάποια αναμενόμενα οφέλη για να γίνει η υιοθέτηση μιας καινοτομίας. Αυτά μπορεί να είναι κοινωνικά, οικονομικά ή πολιτικά. Μια καινοτομία δεν αρκεί να επιφέρει πλεονεκτήματα μόνο για το κοινωνικό σύνολο αλλά και για το ανθρώπινο δυναμικό ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, γιατί διαφορετικά οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής θα συναντήσει αν όχι την αντίσταση, την αδιαφορία και τη μη χρήση της καινοτομίας στην πράξη από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς.

Επιπλέον μια καινοτομία πρέπει να είναι συμβατή, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό με τους υπάρχοντες κανονισμούς και υποδομές ενός εκπαιδευτικού συστήματος για να γίνει αποδεκτή με πιο ταχείς ρυθμούς. Ο υψηλός βαθμός συνθετότητας σε μια δυνητική καινοτομία είναι ένα εμπόδιο στην υιοθέτησή της. Γι' αυτό το λόγο καινοτομίες που μπορούν να εφαρμοστούν σε μια περιορισμένη κλίμακα ή στη βάση ενός πιλοτικού σχεδίου είναι, γενικά, πιο ευπρόσδεκτες. Στο ίδιο μήκος κύματος, πιο εύκολα υιοθετούνται οι καινοτομίες που έχουν ένα μικρό αναμενόμενο χρονικό διάστημα μεταξύ της δοκιμής και της εμφάνισης των πλεονεκτημάτων και των άμεσων ωφελειών τους ή είναι οικονομικά πιο προσιτή η υιοθέτησή τους (Roffe, 1997). Αυτό γιατί περιορίζεται η πιθανότητα της σπατάλης πολύτιμων πόρων, σε περίπτωση που η δοκιμαστική εφαρμογή της καινοτομίας αποτύχει και επιπλέον η γρήγορη εμφάνιση θετικών αποτελεσμάτων δεν επιτρέπει τη μείωση του ενδιαφέροντος γύρω από την καινοτομία και τη διάχυσή της.

Τέλος η επικοινωνιακή διάχυση μιας καινοτομίας είναι πιο εύκολη όταν τα προσδοκώμενα οφέλη της είναι ορατά και χειροπιαστά, παρά αν έχουν ένα πιο αφηρημένο και γενικό χαρακτήρα. Επίσης αν ένας μεγάλος αριθμός παρόμοιων οργανισμών έχουν υιοθετήσει με επιτυχία την καινοτομία (domino effect).

Εκπαιδευτική Ηγεσία και Καινοτομία

Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες ολοένα και περισσότερο οι εκπαιδευτικές μονάδες καλούνται να αναλάβουν την εφαρμογή μεγάλης κλίμακας εκπαιδευτικών καινοτομιών που πηγάζουν από την κρατική, πολιτική, πρωτοβουλία. Για την επιτυχή υιοθέτηση και εφαρμογή αυτών των καινοτομιών απαιτούνται σημαντικές αλλαγές στους σχολικούς οργανισμούς, που συνήθως εγκαينαιάζουν τη μετάβαση σε μια νέα κατάσταση και καινούργιες συνθήκες άσκησης του εκπαιδευτικού έργου, δημιουργώντας αισθήματα αβεβαιότητας, άρνησης και προκατάληψης. Για αυτό το λόγο η παρέμβαση μιας εξειδικευμένης εκπαιδευτικής ηγεσίας καθίσταται αναγκαία. Όταν πρόκειται για αλλαγές μικρής κλίμακας το παραδοσιακό μοντέλο εκπαιδευτικής ηγεσίας ανταποκρίνεται ικανοποιητικά. Το αντίθετο συμβαίνει όταν οι αλλαγές και οι καινοτομίες είναι μεγάλου εύρους, όπου έχει δείχθει πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας αλλαγών (transformational leadership), ώστε να παρακινήσει και να καθοδηγήσει τους εκπαιδευτικούς στο δύσκολο έργο των εκπαιδευτικών βελτιώσεων μεγάλης κλίμακας (Leithwood, 1992; 1994).

Είναι ένας όρος που αναπτύχθηκε αρχικά στη βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία, ως μια νέα προσέγγιση, απέναντι στην ανεπάρκεια του παραδοσιακού μοντέλου ηγεσίας, που ήταν προσανατολισμένο στην επιτέλεση έργου (task-oriented leadership). Ως όρος ολοένα και περισσότερο χρησιμοποιείται, σε σχέση με καινοτομίες μεγάλης κλίμακας στο χώρο της εκπαίδευσης, θεωρείται δε ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους, από τους εκπαιδευτικούς.

Σύμφωνα με τον Leithwood, (1994), που υπήρξε πρωτοπόρος στην έρευνα της φύσης και των εσωτερικών διεργασιών της ηγεσίας της αλλαγής στα εκπαιδευτικά συστήματα, καθώς και της επίδρασής της στους εκπαιδευτικούς, στα σχολεία και στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών, τρεις είναι οι πιο σημαντικές πτυχές ενός τέτοιου στυλ ηγεσίας:

* Το χάρισμα (charisma), η έμπνευση (inspiration) και το όραμα (vision) να εμπνέουν τους εκπαιδευτικούς, να αναπτύσσουν και να ολοκληρώνουν την εργασία τους με ένα ευρύτερο όραμα, αποστολή και σκοπό,

* Η έγνοια και ο σεβασμός για τα προσωπικά συναισθήματα και τις ανάγκες των εκπαιδευτικών υφισταμένων τους (individual consideration) και

* Η δημιουργία προκλήσεων στους εκπαιδευτικούς, ώστε να οδηγούνται σε υψηλότερα επίπεδα ατομικού επαγγελματισμού, με τρόπο ώστε να ωφελείται μαθησιακά όλος ο οργανισμός (inspirational motivation).

Διαχείριση της Γνώσης και Εκπαίδευση

Η επιστημονική αλλά και η επιχειρηματική κοινότητα έχει αναπτύξει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον ως προς την αναγνώριση, τυποποίηση και κινητοποίηση της γνώσης των εργαζομένων με σκοπό την υποστήριξη της καινοτομίας και του ανταγωνισμού (Nonaka, 1991; Drucker, 1993; Earl 1994; Edge, 2006). Αρκετή από τη βιβλιογραφία ερευνά εφαρμογές της Διαχείρισης της γνώσης (Διοίκηση της γνώσης, κατά τον Μπουραντά (2002)), που περιλαμβάνουν: διαφορετικές προσεγγίσεις και ορισμούς της προσωπικής και οργανωσιακής γνώσης (Hansen, 1999; Brown και Dugid, 2000), στρατηγικές για τη διαχείριση της γνώσης (Nonaka, 1991; Davenport και Prusak, 1998) και μελέτες περίπτωσης (case studies) που αφορούν στην επίδραση της διαχείρισης της γνώσης στην επιτυχία του οργανισμού (Nonaka και Takeuchi, 1995; Smith, 2001; Kreiner, 2002).

Παράλληλα έχει εκδηλωθεί ένα παρόμοιας έντασης ενδιαφέρον για τις εφαρμογές της διαχείρισης της γνώσης στο Δημόσιο Τομέα. Από τη σχετικά περιορισμένη βιβλιογραφία και ακαδημαϊκή έρευνα σε αυτό το πεδίο, συνάγεται ότι τα δυναμικά οφέλη από την υιοθέτηση της διαχείρισης γνώσης στο Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνουν: βελτιωμένη ποιότητα και αποτελεσματικότητα για τον οργανισμό (McAdam και Reid, 2000), μείωση του λειτουργικού κόστους (McAdam και Reid, 2000) και μείωση της οργανωτικής υπερτμηματοποίησης (Ardichvilli και συν., 2003).

Όμως υπάρχουν και πολλά εγγενή εμπόδια στην προσπάθεια των οργανισμών να προωθήσουν πρωτοβουλίες διαχείρισης της γνώσης, που περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τον απομονωμένο και μοναχικό χαρακτήρα των περισσότερων εργασιών του Δημόσιου Τομέα (Murray, 2001), την τάση των εργαζομένων να διατηρούν και να προστατεύουν τη γνώση που κατέχουν, μαζί με την απροθυμία τους να τη μοιραστούν με συναδέλφους τους (Murray, 2001) και τη διαρκή περικοπή των κεντρικά χορηγούμενων πόρων και πιστώσεων (McAdam και Reid, 2000).

Η ΔτΓ έχει τη δυναμική να επηρεάσει και να βελτιώσει τις διαδικασίες ανανέωσης

του Δημόσιου Τομέα. Οι McAdam και Reid (2000), κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα έδειξαν «μεγαλύτερη εκτίμηση για τη διαδικασία παραγωγής γνώσης, επιστημονικής ή κοινωνικά προερχόμενης», σε σύγκριση προς τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. και πιστεύουν ότι η διαχείριση της γνώσης είναι «εξαιρετικά σημαντική στο Δημόσιο Τομέα, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό έχει από καιρό αναγνωριστεί ως η αποθήκη-κλειδί για τη γνώση». Καθώς πολλοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί όλων των βαθμίδων έχουν να αντιμετωπίσουν τα αμέσως προσεχή έτη ένα μεγάλο κύμα πρόωρης συνταξιοδότησης, με το φόβο δυσμενών ρυθμίσεων για το ασφαλιστικό σύστημα, είναι στρατηγικής σημασίας η συλλογή της γνώσης του έμπειρου προσωπικού που αποχωρεί.

Και ενώ υπάρχει ένα ενδιαφέρον για τη γενική εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης στο Δημόσιο Τομέα, υπάρχουν λίγες αναφορές για τη μελέτη ενδιαφερόντων θεμάτων που μπορούν να βρουν εφαρμογή σε όλους τους οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης της γνώσης σε οποιοδήποτε Δημόσιο Οργανισμό αντιμετωπίζει προκλήσεις. Δύο από τις πιο σημαντικές είναι η κουλτούρα της αντίστασης και η κουλτούρα της συσσώρευσης γνώσης, που συναντιούνται στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς (Snieby και Simons, 2002). Άλλες προκλήσεις στην προσπάθεια εφαρμογής διαχείρισης της γνώσης στο Δημόσιο Τομέα είναι η διαφορετικότητα και η ασυμβατότητα των λειτουργικών συστημάτων που συνήθως υπάρχουν στα πλαίσια διαφορετικών δημόσιων οργανισμών και μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού (Murray, 2001).

Οι Marshall et.al. (1997), ορίζουν την ιδέα της διαχείρισης της γνώσης, προτείνοντας ότι «η διαχείριση της γνώσης επεκτείνεται πολύ πιο μακριά από την αποθήκευση και το χειρισμό των δεδομένων, ακόμη και της πληροφορίας. Είναι η προσπάθεια να αναγνωριστεί από τι αποτελείται το ανθρώπινο κεφάλαιο, που βρίσκεται στο νου των ατόμων και να αναβαθμιστεί σε ένα κεφάλαιο για τον οργανισμό που να μπορεί να προσπελαστεί και αξιοποιηθεί από ένα ευρύτερο σύνολο ανθρώπων, από τις αποφάσεις των οποίων εξαρτάται ο οργανισμός».

Παρότι η αξία της διαχείρισης της γνώσης στο Δημόσιο Τομέα είναι εμφανής, οι οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα είναι συχνά απρόθυμοι να ερευνήσουν τα πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της. Στην Εκπαίδευση υπάρχει περιορισμένη ακαδημαϊκή έρευνα σχετικά με τη Διαχείριση της γνώσης, ως στρατηγικής βελτίωσης της πρακτικής των εκπαιδευτικών οργανισμών, της εφαρμογής των διδακτικών προγραμμάτων και της διδασκαλίας και μάθησης (Fullan, 2001). Πολλά από τα οφέλη της ΔτΓ για το Δημόσιο Τομέα βρίσκουν εφαρμογή και στο χώρο της Εκπαίδευσης. Κατά τον ίδιο τρόπο μοιάζουν και τα εμπόδια και οι περιορισμοί για την εισαγωγή και εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης στην Εκπαίδευση που περιλαμβάνουν τεχνολογικούς περιορισμούς (ως προς την υποδομή σε τεχνολογικό εξοπλισμό) στις σχολικές μονάδες και λιγότερο στις εκπαιδευτικές διοικητικές δομές, τον ανεξάρτητο χαρακτήρα των σχολείων, ως οργανισμών και της αυτονομίας της φύσης της διδασκαλίας και της μάθησης, την ανυπαρξία χρόνου διδασκαλίας εκτός της τάξης και τους περιορισμούς σε χρηματοδότηση και επιχορήγηση που βγαίνουν συνεχώς πιο έντονοι.

Η ανασκόπηση της περιορισμένης βιβλιογραφίας υποστηρίζει τη διαχείριση της γνώσης ως μια στρατηγική για τη βελτίωση των ατομικών και συλλογικών επιτευγμάτων στο χώρο της Εκπαίδευσης. Επίσης ότι οι μελέτες των περιπτώσεων των εκπαιδευτικών οργανισμών, ως προς τη διαχείριση της γνώσης, μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα για όλο το Δημόσιο Τομέα (Edge (2006). Ενώ θα ανάμενε κανείς ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι, λόγω και της φύσης του έργου τους, έντασης γνώσης (knowledge - intensive), στην πραγμα-

τικότητα είναι περιορισμένη η έρευνα για την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης, ως στρατηγικής βελτίωσης της πρακτικής, της εφαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της διδασκαλίας και της μάθησης στην εκπαίδευση (Fullan, 2001).

Η Edge (2006), εξέτασε την προσπάθεια των εκπαιδευτικών αρχών του Τορόντο (Toronto District School Board) να βελτιώσουν τη διδασκαλία και τα αποτελέσματα μάθησης, γραφής και ανάγνωσης σε μαθητές σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, μέσα από τη μεταφορά άρρητης γνώσης (tacit-to-tacit knowledge), χρησιμοποιώντας μέσα στο σχολείο δασκάλους ως καθοδηγητές της γνώσης και άτυπα δίκτυα διδασκόντων εκτός σχολείου (Early Years Literacy Project). Οι επικοινωνιακές στρατηγικές και η υποδομή του σχεδίου αντανακλούν στοιχεία από τη θεωρία της διαχείρισης της γνώσης. Οι δάσκαλοι καθοδηγητές (Literacy coordinators), απασχολούνταν ως ειδικοί στη διδασκαλία το μισό χρόνο εργασίας τους, υποστηρίζοντας την ομαδική διδασκαλία και βοηθώντας τους δασκάλους του σχολείου να εμπλουτίσουν τις διδακτικές τους στρατηγικές και τον άλλο μισό εργάζονταν ως δάσκαλοι τάξης. Παράλληλα είχαν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε προαιρετικές συνεδρίες για την επαγγελματική τους ανάπτυξη, επικεντρωμένες στη διδασκαλία, στην ηγεσία και την εκπαιδευτική αλλαγή.

Συμπερασματικά, είναι προφανής η σημασία της οικοδόμησης σχέσεων και της δικτύωσης για την υποστήριξη της μεταφοράς της άρρητης γνώσης, όπως φάνηκε από την επιτυχία του σχεδίου των εκπαιδευτικών αρχών του Τορόντο να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ανταλλαγής αλλά και τεχνικές μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή, καλύπτοντας τα κενά στη γνώση των ίδιων των συντονιστών του προγράμματος και δουλεύοντας σε ομάδες, παράγοντας πηγές ρητής γνώσης που θα βοηθήσουν άλλους διδάσκοντες στο έργο τους, όπως εκπαιδευτικά βίντεο, μηνιαίες αναφορές και εγχειρίδια. Στην ουσία κατάφεραν, χρησιμοποιώντας τεχνικές διαχείρισης της γνώσης, να ενισχύσουν τη σημασία της συνεργασίας και της ομαδικότητας, απομακρύνοντας τα σχολεία και τους δασκάλους από την απομονωμένη φύση της διδασκαλίας. Αυτή η στρατηγική απέδωσε όχι μόνο σε όρους εξοικονόμησης χρόνου και χρημάτων αλλά και με τη μορφή καλύτερων ακαδημαϊκών επιτευγμάτων από την πλευρά των μαθητών.

Μια πρόκληση που πιθανόν εξηγεί σε μεγάλο βαθμό την έλλειψη τεχνολογικά προσανατολισμένων συστημάτων διαχείρισης της γνώσης στα εκπαιδευτικά συστήματα, είναι η χρονική υστέρηση των σχολείων σε ότι αφορά στην επίκαιρη τεχνολογία και ιδιαίτερα την πληροφορική, αν και στην περίπτωση του σχεδίου των εκπαιδευτικών αρχών του Τορόντο σημαντική γνώση και πληροφορία αναπτύχθηκε και διαχύθηκε μέσα από την ομαδική εργασία και αλληλεπίδραση, χωρίς τη χρήση προηγμένων βάσεων δεδομένων για τη διαχείριση της γνώσης.

Ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές προκλήσεις η περίπτωση του Toronto District School Board, αποτελεί απόδειξη ότι η διαχείριση της γνώσης μπορεί να υποστηρίξει τη διάχυση και μεταφορά καλών πρακτικών και ατομικής γνώσης και εμπειρίας, μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Αυτές οι στρατηγικές δεν περιορίζονται ως προς την εφαρμογή τους στην εκπαίδευση, αλλά μπορούν να υιοθετηθούν σε όλο τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, ώστε να αντιστρέψουν την κουλτούρα της έλλειψης συνεργασίας και του ατομικισμού που διαπερνά συχνά τη φύση κάθε έργου στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Το υπάρχον μοντέλο εκπαίδευσης, με μικρότερες ή μεγαλύτερες αποκλίσεις στις αναπτυγμένες χώρες της Δύσης, προβλέπει πως βασικός σκοπός και λειτουργία της Δημόσιας Εκπαίδευσης είναι να παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στα άτομα, ώστε να μπορέσουν με επιτυχία να εισέλθουν στο εργατικό δυναμικό και να κοινωνικοποιηθούν ομαλά. Πριμοδοτεί, σε μεγάλη έκταση, μια εκπαίδευση με μαζικό χαρακτήρα. Οι φωνές και οι επιταγές των ποικίλων ομάδων ενδιαφέροντος γύρω από το χώρο της δημόσιας εκπαίδευσης, για δημοκρατία και ισότητα πρόσβασης στα αγαθά της εκπαίδευσης, επιτάσσουν την διανομή του εκπαιδευτικού υλικού σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο τμήμα του μαθητικού δυναμικού, με τρόπο που η μέριμνα να εστιάζεται στη λογική παροχής εκπαίδευσης «για το στατιστικό μέσο όρο» του μαθητικού πληθυσμού (Abeles, 2008).

Επιπλέον τα σημερινά εκπαιδευτικά συστήματα αντιμετωπίζουν μια σειρά από ζητήματα όπως η ανησυχία ότι η μορφωτική εξειδίκευση δεν οδηγεί αυτόματα και σε επαγγελματική αποκατάσταση και εργασιακή εξασφάλιση. Αλλά και ότι όταν αυτή η σχέση λάβει σάρκα και οστά, οι απόφοιτοι, για μεγάλο χρονικό διάστημα, θα έχουν αλλάξει μια σειρά από θέσεις εργασίας, που απαιτούν δεξιότητες που θα έπρεπε να είχαν αποκτήσει, ακολουθώντας διαφορετική ακαδημαϊκή κατεύθυνση και περιεχόμενο σπουδών.

Όμως πρέπει να γίνει ευρύτερα κατανοητό, ότι στις μέρες μας βρισκόμαστε στο αποκορύφωμα ραγδαίων και σημαντικών αλλαγών στον τομέα της εκπαίδευσης και ευρύτερα της παραγωγής, διάχυσης και αξιοποίησης της γνώσης, σε παγκόσμια κλίμακα και σε τέτοια ένταση που ο στενά τοπικός στρουθοκαμηλισμός, μόνο καταστροφικός και οπισθοδρομικός μπορεί να αποδειχθεί. Οι νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο αλλάζουν δραστικά τον τρόπο πρόσβασης, διάχυσης και απόκτησης της γνώσης. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δεν μπορούν να παραμείνουν προσκολλημένοι σε παρωχημένα και αναποτελεσματικά μοντέλα οργάνωσης της γνώσης και της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Κι αυτό γιατί σε ένα δυναμικό και ταχέως εξελισσόμενο κόσμο, όπως αυτό της σημερινής εποχής, το παραδοσιακό μοντέλο της εκπαίδευσης παραμένει οργανωμένο σε στενά, γραφειοκρατικά εγκλωβισμένα, συστήματα οργανωτικής δομής, που στερούνται ευελιξίας και προσαρμοστικότητας.

Στην εκπαίδευση ο ρόλος του εκπαιδευτικού, μαζί με ένα υποστηρικτικό περιβάλλον είναι σημαντικοί παράγοντες ενθάρρυνσης της καινοτομίας (Likar, 2005). Το Διεθνές ερευνητικό πρόγραμμα PISA (Programme for International Student Assessment, 2003), κατέδειξε το νευραλγικό ρόλο της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού, ως του πιο σημαντικού κεφαλαίου της εκπαίδευσης, στις χώρες που ήρθαν πρώτες, σε ότι αφορά στο επίπεδο της οικονομικής τους απόδοσης. Η καινοτομική αποδοτικότητα μιας χώρας, σε οικονομικούς όρους, αποδείχθηκε ότι συνδέεται πολύ στενά με το επίπεδο ποιότητας και το δυναμικό καινοτομίας του εκπαιδευτικού της συστήματος.

Σύμφωνα με τον Silver (1999), η καινοτομία στην εκπαίδευση συνδέεται άμεσα με την καινοτομία στη διδασκαλία και τη μάθηση και αφορά τις στάσεις, αλληλεπιδράσεις, τις πολιτικές και πρακτικές των οργανισμών της εκπαίδευσης σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο. Η έρευνά του τονίζει τη σημασία ενός έμπειρου και σταθερά ενδυναμωμένου εκπαιδευτικού λειτουργού στην παρακίνηση και τη μόρφωση με δημιουργικό τρόπο των μαθητών του, ώστε να συνδέουν με πολλαπλούς και εναλλακτικούς τρόπους τα κομμάτια της γνώσης,

οδηγώντας το σχολείο και το εκπαιδευτικό σύστημα, στη μετάβαση από τον όρο δημιουργικότητα, στην καινοτομία και στην επιτυχημένη απόδοση των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Είναι σημαντικό ο προσανατολισμός ενός υποστηρικτικού για την καινοτομία εκπαιδευτικού περιβάλλοντος να μη περιορίζεται σε κεντρικό επίπεδο, αλλά να επεκτείνεται σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Οι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία μιας υποστηρικτικής κοιτίδας άνθησης της καινοτομίας στην εκπαίδευση, είναι πρωταρχικά η βοήθεια των εκπαιδευτικών και του σχολείου, ως σύνολο. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, η στήριξη των φίλων και συμμαθητών και του οικογενειακού περιβάλλοντος, ενώ ο ρόλος του εκπαιδευτικού συστήματος και του εμπορικού τομέα, με την έννοια της χρηρηγικής στήριξης ή της συνεργασίας της σχολικής καινοτομίας, αποδείχθηκε λιγότερο σημαντικός (Likar, 2005). Αυτό καταδεικνύει ότι είναι δυνατό να συνεργαστούν με οργανωμένο τρόπο και σε συστηματική βάση διαφορετικές ομάδες ενδιαφέροντος (μαθητές, σχολεία, ενώσεις εκπαιδευτικών, σύλλογοι γονέων, εταιρείες και επιχειρήσεις, επιστημονική κοινότητα, ινστιτούτα έρευνας και τεχνολογίας, εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τεχνολογικά πάρκα και θυρίδες νεανικής επιχειρηματικότητας, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, οργανισμοί πνευματικών δικαιωμάτων και κέντρα δημιουργικότητας και καινοτομίας), που θα στηρίξουν, με ποικίλους τρόπους και μέσα, από διαφορετικές πηγές, τη σχολική καινοτομία.

Υπάρχει η αναγκαιότητα για μια πιο εμπειριστατωμένη σειρά, ποσοτικών και ποιοτικών, ερευνών, μέσα από τη μελέτη πραγματικών καταστάσεων, πάνω στις διδακτικές μεθόδους και τη χρήση της δημιουργικότητας στη σχολική τάξη, καθώς επίσης και στον τρόπο επίδρασης της κουλτούρας και των πολιτιστικών διαφορών στη δημιουργικότητα στην εκπαίδευση, μέσα από συγκριτικές μελέτες και ερευνητικές εφαρμογές σε σχολικά και εκπαιδευτικά περιβάλλοντα διαφορετικών πολιτισμικών υποβάθρων και εκπαιδευτικών συστημάτων.

Η δημιουργία ενός ολιστικού μοντέλου καινοτομίας στο περιβάλλον της εκπαίδευσης είναι απαραίτητο να επεκτείνεται σε ένα ευρύτερο, της ατομικής προσέγγισης, πλαίσιο για την προώθηση της καινοτομίας. Ακόμη και σε εθνικό επίπεδο, όπου απώτερος λειτουργικός σκοπός θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη της ατομικής καινοτομίας και δημιουργικότητας, μέσα σε καλά σχεδιασμένα, ενισχυτικά της καινοτομίας, εκπαιδευτικά περιβάλλοντα και προγράμματα, ώστε να διαχυθούν και να ενσωματωθούν προς την κατεύθυνση δημιουργίας εφευρέσεων και ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών, διαδικασιών και σχεδίων που αυξάνουν την παραγωγικότητα, την οικονομική ανάπτυξη και την κερδοφορία στο χώρο της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων (Likar et. al., 2005; 2006), ως μια μορφή επιτυχημένης εφαρμογής ρόλων στην πράξη.

Ένα τέτοιο μοντέλο είναι εξ ορισμού πολυπαραγοντικό και θα πρέπει να μπορεί να παρωθεί σε ερευνητικές αναζητήσεις σε διαφορετικά επίπεδα μελέτης: από το επίπεδο του μεμονωμένου ατόμου, όπου περιγραφικές, ψυχολογικές έρευνες αξιολόγησης και προσδιορισμού ατομικών και ομαδικών κινήτρων και μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να αναζητήσουν πως η δημιουργικότητα των εκπαιδευόμενων προωθείται ή αντίθετα περιορίζεται από τις διδακτικές μεθόδους, τα περιεχόμενα αλλά και από τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και το στυλ της εκπαιδευτικής ηγεσίας και διοίκησης. Ή πως αντίστοιχα το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και οι εκπαιδευτικές εμπειρίες των ατόμων, επιδρούν στη δημιουργικότητα και καινοτομία τους.

Ποιοτική ή ποσοτική έρευνα θα μπορούσε να γίνει και προς την κατεύθυνση της αναζήτησης των κατευθύνσεων και των προτύπων, με τα οποία οι εκπαιδευόμενοι διοχετεύουν

τη δημιουργικότητά τους, μέσα σε δεδομένα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα και δομές που αντιστρατεύονται ή στην καλύτερη περίπτωση αδιαφορούν για την καινοτομία. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια βάση γνώσης (knowledge base) γύρω από την έρευνα της καινοτομίας στην εκπαίδευση.

Στο επίπεδο της τάξης, η έρευνα θα μπορούσε να εστιαστεί σε πειραματικούς ερευνητικούς σχεδιασμούς πάνω στις ιδέες, απόψεις, στάσεις, προκαταλήψεις, συμπεριφορές, κίνητρα και ρόλους των διδασκόντων και διδασκομένων, στις διδακτικές μεθόδους και περιεχόμενα, σε σχέση με εκπαιδευτικές πρακτικές που προωθούν την καινοτομία. Επίσης στην επίδραση που έχουν οι πιο πάνω παράγοντες στην παραγωγή των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και κατά πόσο αυτά μπορούν να χαρακτηριστούν ως καινοτόμα ή μη. Ακόμη και συγκριτικές μελέτες με εκπαιδευτικά περιβάλλοντα που στηρίζονται σε διαφορετική παράδοση και κουλτούρα θα βοηθούσαν να προσδιοριστεί τι συνιστά καινοτομία στην εκπαίδευση, ποια τα κριτήρια ορισμού της, σε τι επίπεδα και μοντέλα κατατάσσεται και ταξινομείται και με ποιο τρόπο προωθείται αποτελεσματικότερα.

Σε συνολικό επίπεδο, θα μπορούσαν να διενεργηθούν έρευνες διαχρονικής μελέτης του ιστορικού παρελθόντων εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων και ανάλυσης της επίδρασης που είχαν ή στόχευαν να έχουν, ως προς την προώθηση της καινοτομίας στο περιβάλλον της εκπαίδευσης. Σε ένα ακόμη πιο προχωρημένο επίπεδο θα μπορούσε να επιχειρηθεί η αναγνώριση, με ποιοτική ή ποσοτική αποτίμηση, ακόμη και οικονομετρική μελέτη, της έκτασης στην οποία αναγνωρισμένες ως καινοτόμες εθνικές πολιτικές ή εκπαιδευτικές πρακτικές συνέβαλαν και σε ποια έκταση, σε συγκεκριμένη οικονομική πρόοδο και ανάπτυξη.

Παραμένει, πάντως, μια σημαντική επιστημονική πρόκληση η σύνδεση στο ερευνητικό πεδίο, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας σε ατομικό επίπεδο από τη μια και των θετικών αλλαγών σε μακροοικονομικό επίπεδο από την άλλη. Επίσης ιδιαίτερα χρήσιμες θα απέβαιναν διεθνείς συγκριτικές μελέτες σχετικά με την καινοτομία και την προώθηση της δημιουργικότητας σε διαφορετικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, βαθμίδες, συστήματα, νομοθεσίες, εθνικές κρατικές πολιτικές και προγράμματα.

Οι ουσιαστικές, όμως, μεταβολές που είναι απαραίτητες για τη θεμελίωση δραστικών προόδων ως προς την καινοτομία, απαιτούν μια ευρεία αλλαγή στην νοοτροπία και στον τρόπο σκέψης. Απαιτεί οι εκπαιδευόμενοι να βιώνουν μια μεγαλύτερη αίσθηση προσωπικής ελευθερίας και «δημιουργικής προτροπής» στο εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτό συνεπάγεται την κριτική στάση απέναντι σε δογματικές αντιλήψεις, παγιωμένες απόψεις, εκπαιδευτικές πρακτικές και ανελαστικές εκπαιδευτικές δομές, μια στάση που αποτελεί αναγκαία συνθήκη ιδιαίτερα για το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας.

Δε σημαίνει ότι για να είναι αποτελεσματική ως προς τη δημιουργικότητα μια εκπαιδευτική προσέγγιση ή αλλαγή πρέπει να είναι, a priori, επαναστατική και ανατρεπτική. Ούτε πρέπει άκριτα να αποδέχεται, πολύ περισσότερο να αντιγράφει, μοντέλα και θεωρίες για την ανάπτυξη της καινοτομίας από άλλες αναπτυγμένες χώρες, μεταφέροντας παραδείγματα και επιτυχημένες καλές πρακτικές σε μια εκπαιδευτική κουλτούρα και παράδοση, που πιθανά να ενστερνίζεται ένα εντελώς διαφορετικό πρότυπο ανάπτυξης της καινοτομίας.

Και ενώ είναι κοινός τόπος ότι η δημιουργική και κριτική σκέψη είναι απαραίτητες δεξιότητες για την καινοτομία, κάθε διαδικασία πρέπει να σχεδιαστεί και να αναπτυχθεί ώστε να ταιριάζει στη μοναδικότητα και την ιδιομορφία του κάθε ξεχωριστού εκπαιδευτικού συστήματος. Χρειάζονται νέα εκπαιδευτικά περιεχόμενα σπουδών που να προσαρμόζουν στο περιβάλλον του εκπαιδευτικού μας συστήματος αποδεδειγμένα καλές, διδακτικές και διοι-

κητικές εκπαιδευτικές πρακτικές και θεσμούς καθώς και τη γνώση που έχει συσσωρευτεί σε αναπτυγμένες και πρωτοπόρες, στην προώθηση της καινοτομίας, χώρες. Αυτή η τακτική της προσαρμογής των προτύπων της γνώσης πάνω στη δημιουργικότητα και στην καινοτομία (knowledge on innovation benchmarking), θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της την επίδραση που ενδεχόμενα θα έχουν στην αποτελεσματικότητα επιτυχημένων πρακτικών, οι πολιτιστικές διαφορές και ιδιομορφίες του εκπαιδευτικού συστήματος υποδοχής.

Συνεπώς απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση και συστημική θεώρηση του εκπαιδευτικού συστήματος, ώστε να δημιουργεί και να παρέχει κίνητρα και υποστήριξη, υλική, ηθική και διοικητική, για την προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στο σχολικό περιβάλλον. Απαιτείται η έρευνα, τόσο ποιοτική, όσο και ποσοτική, της παρούσας κατάστασης, ως προς την καινοτομία στο εκπαιδευτικό περιβάλλον της χώρας μας, ώστε να διαμορφωθεί μια αντικειμενική βάση πληροφόρησης που θα οδηγήσει σε έναν εθνικό σχεδιασμό και μια ενιαία στρατηγική για την καινοτομία στην Εκπαίδευση που θα προετοιμάσουν πολυεπίπεδες δραστηριότητες, για μια πιο ανταγωνιστική και καινοτόμα εκπαίδευση.

Επίλογος

Καθοριστική για την πλήρη ανάπτυξη του δυναμικού καινοτομίας των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι η συστηματική αξιοποίηση των πηγών γνώσης και η δημιουργία μιας στρατηγικής ως προς τη δημιουργία συστημάτων διαχείρισης της γνώσης. Αυτό θα λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τη συγκέντρωση, ταξινόμηση, διάχυση και αποθήκευση γνώσης από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των εκπαιδευτικών οργανισμών. Με αυτό τον τρόπο θα καθιστά ανά πάσα στιγμή διαθέσιμες, στο σύνολο του ανθρώπινου εκπαιδευτικού δυναμικού, τις γνωστικές βάσεις για την επιδίωξη καινοτομίας. Μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της καινοτομίας ο οργανισμός θα παράγει νέα γνώση, ως αποτέλεσμα εφαρμογής της καινοτομίας, η οποία με τη σειρά της θα αξιοποιείται από το σύστημα διαχείρισης γνώσης του οργανισμού, ώστε να αρχίσει μια νέα κυκλική πορεία καινοτομίας, από την αρχή.

Είναι σημαντικό για ένα οργανισμό να διατηρεί την ικανότητά του να απεμπλέκεται από τη γνώση και τη μάθηση που ήδη κατέχει, τακτική ακρογωνιαία για την πρόκληση καινοτομίας, που έχει περιγραφεί ως «η τέχνη του να ξεχνάς» (the art of forgetting) κι αυτό δεν είναι αντικείμενο διδασχής, παρά αποκτάται διαμέσου της εμπειρίας και της εφαρμογής στην πράξη.

Μόνο αν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αντιληφθούν τη σημασία και το όφελος των πιο πάνω διαδικασιών, θα εμπλακούν οικειοθελώς σε προσπάθειες εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης της γνώσης και της καινοτομίας. Το όφελος δεν είναι στενά συντεχνιακό αλλά αποτελεί ζήτημα ανταγωνιστικής προσαρμογής και ενίσχυσης της αποδοτικότητας και της ποιότητας κάθε σύγχρονου εκπαιδευτικού συστήματος.

Σε μια εποχή ενός εντεινόμενου εκπαιδευτικού ανταγωνισμού σε παγκόσμια κλίμακα, είναι κοινή απαίτηση των καιρών μας η ανάγκη προσαρμογής και διαχείρισης της γνώσης και της καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα γενικότερα και στην Εκπαίδευση ειδικότερα, ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες της εποχής μας, απεκδυόμενοι την παραδοσιακή νοοτροπία που τους καθιστούσε μη γόνιμο έδαφος για δημιουργικότητα και καινοτομική δράση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abeles, T. (2008). *Questioning academic standards in the age of innovation*, *On The Horizon*, Vol. 16, N. 2, pp. 51-55.
- Borins, S. (2001). *Encouraging innovation in the public sector*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, n.3, pp.310-319.
- CERI (1973). *Case studies of educational innovation IV: strategies for innovation in education*, Paris: OECD.
- Commission of the European Communities (CEC). (1995). *Green Paper on Innovation*, Office for Publications of the European Communities, Brussels, (διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://cordis.europa.eu/fetch>).
- Commission of the European Communities (CEC). (1996). *The First Action Plan for Innovation*, Office for Publications of the European Communities, Brussels, Com. (96) 589 (διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://cordis.europa.eu/fetch>).
- Craft, A. (2003). *The limits to creativity in education: dilemmas for the educator*, *British Journal of Educational Studies*, Vol. 51, No. 2, pp. 113-128.
- Creighton, H. (1983). *Analysing Policy Development in Curriculum innovation: a suggested approach*, *The Journal of Educational Administration*, vol. xxi, n.2.
- Drucker, P.F. (1994). *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Edge, K. (2005). *Powerful public sector knowledge management: a school district example*, *Journal of knowledge management*, Vol. 9, n. 6, pp. 42-52.
- EIC. (2004). *Comparative Analysis of Innovation Performance*, European Innovation Scoreboard, Council of the European Union, Brussels, (διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.cordis.lu/scoreboard/).
- Freire, P. (2000). *Pedagogy of the Oppressed*, Continuum, New York, NY, originally published in 1972.
- Fullan, M.G. (1993). *Successful school improvement: the implementation perspective and beyond*, London: Open University Press.
- Geijsel, F., Van den Berg, R., & Slegers, P. (1999). *The innovative capacity of schools in primary education: a qualitative study*, *Qualitative Studies in Education*, 12, 175-191.
- Geijsel, F., et. al. (1999). *Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs*, *Journal of Educational Administration*, Vol. 37, No. 4, pp. 309-328.
- Gill, I., Dar, A., Fluitman, F. (1999). *Constraints and innovation in reforming national training systems. Cross-country comparisons*, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 7, pp. 405-431.
- Hargreaves, D. (2003). *Education epidemic: transforming secondary schools through innovation networks*, London: Demos.
- Hislop, D. (2003). *Knowledge integration processes and the appropriation of innovations*, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 159 – 172.
- Husband, W. (1991). *Administrative Perestroika and Rewriting History: The Dilemma of Glasnost in Soviet Education*, *Journal of Educational Administration*, Vol. 29 No.4, pp. 7-16.
- Jefferson, R. (1982). *Planning and the innovation process*, *Progress in Planning*, pp. 233 – 312.
- Johannessen, J.A. (2008). *Organisational innovation as part of knowledge management*, *International Journal of Information Management*, Vol. 28, pp.403– 412.
- Johnson, W., Weiss, J. (2008). *A stage model of education and innovation type in China: the paradox of the dragon*, *Journal of Technology Management in China*, Vol.3, No. 1, pp. 66-81.
- Kwang, N.A., Smith, I. (2004). *“The paradox of promoting creativity in the Asian classroom: an empirical investigation”*, *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, Vol. 130, No. 4, pp. 307-330.
- Lettieri, E., Borga, F., Savoldelli, A. (2004). *Knowledge management in non-profit organizations*, *Journal of knowledge management*, Vol. 8, n. 6, pp. 16-30.
- Li, Y.T., Blais, R. (1982). *The innovation galore, from classroom to the shop floor*, *Technovation*, 1, pp. 255-273.
- Likar, B., Macur, M., Trunk-Sirca, N. (2006). *Systemic approach for innovative education process*, *Kybernetes*, Vol. 35, No. 7/8, pp. 1071-1086.
- Martins, E.C., Treblanche, F. (2003). *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, n.1, pp. 64 – 74.
- Meytal, E.-J, Cohen, M. (1998). *Evaluation of Efforts to Implement Innovation in Vocational Schools*, paper presented in European Conference on Educational Research, ECER 98, Ljubljana,

- Slovenia (accessed through Education-line database).
- Miles, M.B. (1964). *Innovation in education*, New York: Teachers College Press.
- Oetinger, B. (2004). *From idea to innovation: making creativity real*, *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 5, pp. 35-41.
- PISA (2003). *Programme for International Student Assessment*, διαθέσιμο στον ιστότοπο: www.pisa.oecd.org, (τελευταία πρόσβαση Μάρτιος 2009).
- Roffe, I.M. (1997). *Developing a dynamic in a learning innovation*, *Quality Assurance in Education*, Vol. 5, No. 2, pp. 90-6.
- Roffe, I.M. (1999). *Strategic planning for the development of a training innovation*, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31, N. 5, pp. 163-173.
- Rogers, E.M. (1965). *What are innovations like?* In R.O. Calson (ed.), *Change Processes in the Public Schools*. Eugene, Oreg: Centre for the Advanced Study of Educational Administration.
- Rothwell, R. (1975). *Patterns of information flow during the innovation process*, *Aslib Proceedings*, Vol. 27, n.5, pp. 217-226.
- Sharma, R. (2005). *Identifying a Framework for Initiating, Sustaining and Managing Innovations in Schools*, *Psychology and Developing Societies*.17, 1.
- Silver, H. (1999). *Managing to innovate in higher education*, *British Journal of Educational Studies*, Vol. 47, No. 2, p. 155, 12.
- Smith, A.D., Shockley, D. (2002). *Innovation and collaboration: delivering distance English courses electronically*, *Campus-Wide Information Systems*, Vol. 19, n.2, pp.52-58.
- Subba Rao, D. (1967). *An enquiry into the factors that contribute to the promotion or inhibition of educational innovations*, Unpublished doctoral dissertation, Education, Sardar Patel University, Gujarat.
- Thomas, A.R. (1968). *Innovation Within a Bureaucratic Education System — Part I*, *The Journal of Educational Administration*, volume vi, number 2.
- Thomas, A.R. (1969). *Innovation Within a Bureaucratic Education System — Part II*, *The Journal of Educational Administration*, volume vii, number 1.
- Vrakking, W. J. (1990). *The Innovative Organization*, *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 2, pp. 94 to 102.
- Watt, D. (2002). *How innovation occurs in high schools within the network of innovative schools*, Ottawa: the Conference Board of Canada.
- Weintrobe, L. (1970). *Teachers' Resistance to Innovation*, *Education and Training*, 4.
- Zaltman, G, Duncan, R., Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*, New York: John Wiley and Sons.

**ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ
ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΟΔΗΓΙΑΣ 2006/123ΕΚ ΤΟΥ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

Αναστασία Σιούτου

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την εργασία αυτή γίνεται προσπάθεια ανάλυσης των βασικών σημείων της Οδηγίας 2006/123 ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την κατάργηση των εμποδίων στην ελεύθερη εγκατάσταση των παρόχων υπηρεσιών και στην ελεύθερη κυκλοφορία των υπηρεσιών μεταξύ των κρατών μελών, καθώς και εξέτασης των πιθανών οικονομικών, κοινωνικών, περιβαλλοντικών και διοικητικών επιπτώσεων για τη χώρα μας από την εφαρμογή της. Η μεγάλη πρόκληση για την Ελλάδα, που συνιστά διαρθρωτικές/θεσμικές αλλαγές στον τόπο μας, είναι η προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στη συγκεκριμένη Οδηγία.

Η μεθοδολογική προσέγγιση στηρίζεται κατά βάση σε λεπτομερή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και βασίζεται σε δευτερογενή ποιοτικά δεδομένα. Αυτό γίνεται με τη χρησιμοποίηση δεικτών και οικονομετρικών τεχνικών, μέσω των οποίων υπολογίζεται ποσοτικά οι αιτιώδεις σχέσεις που προτείνονται στο μοντέλο της έρευνας.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι, εφαρμόζοντας την Οδηγία, με την άρση των εμποδίων (νομικών και διοικητικών), και την απελευθέρωση της αγοράς υπηρεσιών θα υπάρξουν θετικά οφέλη στο εμπόριο, στις επενδύσεις, στην απασχόληση, στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, στην εφαρμογή καινοτομιών και στην ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η βελτίωση αναμένεται να οδηγήσει σε άνοδο του γενικού επιπέδου ευημερίας των πολιτών της χώρας μας.

Το γεγονός ότι η Οδηγία της 12ης Δεκεμβρίου 2006 είναι σχετικά πρόσφατη, καθιστά τη μελέτη αυτή ένα ακόμα βήμα, προς την κατεύθυνση της πίεσης, για άμεση εξάλειψη των εμποδίων για την απελευθέρωση των υπηρεσιών στα κράτη μέλη με ορίζοντα ένα αναβαθμισμένο βιοτικό επίπεδο.

Από τον Ιανουάριο του 1993, έχουν καταργηθεί οι έλεγχοι σχετικά με την κυκλοφορία των εμπορευμάτων στην εσωτερική αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και αποτελεί πλέον ένα ενιαίο έδαφος χωρίς σύνορα. Τα άρθρα 28 και 29 της συνθήκης για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας απαγορεύουν τους περιορισμούς στις εισαγωγές και τις εξαγωγές μεταξύ όλων των κρατών μελών. Παρά το γεγονός ότι, η άρση των εμποδίων για την ελεύθερη διακίνηση εμπορευμάτων στο εσωτερικό της Ε.Ε έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό, οι φραγμοί στην ελεύθερη διακίνηση υπηρεσιών μεταξύ των κρατών-μελών εξακολουθούν να είναι πολλοί και σοβαροί. (<http://europa.eu>, Η δικτυακή πύλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης)

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας της 23ης και 24ης Μαρτίου 2000 έθεσε ως στόχο τη βελτίωση της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής και επίτευξη βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, προκειμένου να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση, έως το 2010, η πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία που βασίζεται στη γνώση, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας, παγκοσμίως. Προς αυτή την κατεύθυνση καταρτίστηκε η πρόταση Οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου, σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά. Μια δεκαετία περίπου μετά την προβλεπόμενη ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς υπάρχει ακόμη τεράστιο χάσμα μεταξύ του οράματος για μια ολοκληρωμένη οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της πραγματικότητας. (Οδηγία 2006/123/ΕΚ και του ΕΣ)

Ορολογία

1. Ως "υπηρεσία" νοείται κάθε μη μισθωτή οικονομική δραστηριότητα, που παρέχεται κατά κανόνα έναντι αμοιβής, κατά το άρθρο 50 της συνθήκης·

2. Ως "πάροχος υπηρεσιών" νοείται κάθε φυσικό πρόσωπο που έχει την ιθαγένεια κράτους μέλους ή κάθε νομικό πρόσωπο, κατά το άρθρο 48 της συνθήκης, εγκατεστημένο σε κράτος μέλος, τα οποία προσφέρουν ή παρέχουν μια υπηρεσία·

3. Ως "αποδέκτης" νοείται κάθε φυσικό πρόσωπο που έχει την ιθαγένεια κράτους μέλους ή που επωφελείται από δικαιώματα που του παρέχονται από κοινοτικές πράξεις ή κάθε νομικό πρόσωπο, κατά το άρθρο 48 της συνθήκης, εγκατεστημένο σε κράτος μέλος, τα οποία χρησιμοποιούν ή επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν μια υπηρεσία για επαγγελματικούς ή άλλους σκοπούς·

4. Ως "κράτος μέλος εγκατάστασης" νοείται το κράτος μέλος στο έδαφος του οποίου είναι εγκατεστημένος ο πάροχος της υπηρεσίας·

5. Ως "εγκατάσταση" νοείται η πραγματική άσκηση οικονομικής δραστηριότητας, κατά το άρθρο 43 της συνθήκης, από τον πάροχο για αόριστο χρονικό διάστημα και με τη δημιουργία σταθερής εγκατάστασης, από την οποία διεξάγεται όντως η επιχειρηματική δραστηριότητα της παροχής υπηρεσιών·

6. Ως "κράτος μέλος όπου παρέχεται η υπηρεσία" νοείται το κράτος μέλος όπου παρέχεται η υπηρεσία από πάροχο υπηρεσιών εγκατεστημένο σε άλλο κράτος μέλος. (N.3844/2010, ΦΕΚ Α'63/3.5.2010)

Σκοπός

Σκοπός της Οδηγίας είναι η θέσπιση γενικού νομικού πλαισίου το οποίο θα βοηθήσει στην άρση των εμποδίων και την εναρμόνιση των εθνικών νομοθεσιών προκειμένου να συμβάλει στην ανάδειξη της Ε.Ε. ως την «πιο ανταγωνιστική και δυναμική, βασισμένη στη γνώση οικονομία στον κόσμο, ικανή για αειφόρο οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή». (Οδηγία 2006/123/ΕΚ και του ΕΣ)

Στόχος της είναι η κατάργηση των εμποδίων στην ελεύθερη εγκατάσταση αυτών που παρέχουν υπηρεσίες και στην ελεύθερη κυκλοφορία των υπηρεσιών μεταξύ των κρατών-μελών καθώς και η εξασφάλιση των απαραίτητων εγγυήσεων, τόσο στους παρόχους όσο και στους αποδέκτες αυτών των υπηρεσιών. Η έννοια της παροχής υπηρεσιών περιλαμβάνει κάθε μη μισθωτή οικονομική δραστηριότητα. Παρέχεται, δηλαδή, από έναν πάροχο (φυσικό ή νομικό πρόσωπο), που η δραστηριότητά του παρέχεται κατά κανόνα έναντι αμοιβής. (Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2007)

Σε μια συγκυρία ιδιαίτερα δύσκολη για το οικονομικό μας μέλλον, και το στόχο να γίνει η χώρα μας ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή και να διαμορφωθεί ένα «αειφόρο περιβάλλον» (Συνθήκη της Λισσαβόνας), συνεχώς να απομακρύνεται, η εστίαση στην Οδηγία για την απελευθέρωση των υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας. (Συνθήκη της Λισσαβόνας, 2007)

Πρέπει να γίνει κατανοητό απ' όλους ότι για να γίνουν πραγματικότητα τα οφέλη από την εφαρμογή της οδηγίας, θα πρέπει να ληφθούν μέτρα διοικητικής απλούστευσης, ιδίως με τις υπηρεσίες μιας στάσης (one stop shop), μέτρα που προάγουν την ποιότητα των υπηρεσιών, μέτρα που ενθαρρύνουν την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων και νομοθετικά μέτρα που βοηθούν στην εναρμόνιση των νομοθεσιών και στην αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των κρατών μελών, η οποία είναι αναγκαία για την κατάργηση των εμποδίων στην ελεύθερη αγορά.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Θεωρητικό Πλαίσιο

Η επέκταση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης έχει ως αποτέλεσμα την μετατροπή ολόκληρου του πλανήτη σε ένα πεδίο ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Ο τριτογενής τομέα παράγει σχεδόν το 70% του ΑΕΠ και αποτελεί μια ομάδα ποικίλων οικονομικών υπηρεσιών που περιλαμβάνει κλάδους υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης αλλά και κλάδους έντασης εργασίας, προσφέροντας δυνατότητες οικονομικής μεγέθυνσης και δημιουργίας νέων και ευέλικτων θέσεων εργασίας.

Οι διαρθρωτικές αλλαγές σχετίζονται με την ικανότητα της οικονομίας να αναδιατάσει ταχέως τους πόρους της για την αξιοποίηση νέων ευκαιριών, με εκμετάλλευση των ισχυρών της σημείων. Η έκθεση την οποία εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 1999 για την ανταγωνιστικότητα επισήμανε την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στην ταχύτητα των διαρθρωτικών αλλαγών και την αύξηση της παραγωγής και των εξαγωγών. Τέλος, η χαμηλή αύξηση της παραγωγικότητας στην Ευρώπη, καθώς και το σχετικά χαμηλό ποσοστό απασχόλησης, ενδέχεται επίσης να σχετίζονται με τα διαρθρωτικά προβλήματα που εξακολουθούν να υπάρχουν. Η εσωτερική αγορά της Ε.Ε. δεν λειτουργεί ακόμα πλήρως. Υπάρχουν πολλά εμπόδια που εξακολουθούν να περιορίζουν τα οφέλη που θα μπορούσε να προκύψουν από αυτήν ιδιαίτερα στους κλάδους των υπηρεσιών. (INE, 2004)

Στην ουσία δεν υπάρχει ακόμα πραγματική εσωτερική αγορά υπηρεσιών, παρεμποδίζοντας έτσι την ολοκλήρωση της ευρωπαϊκής οικονομίας κατά περισσότερο από το ήμισυ της. Ο συνεχιζόμενος κατακερματισμός της εσωτερικής αγοράς υπηρεσιών και η συνακόλουθη έλλειψη ανταγωνισμού επηρεάζουν αρνητικά και το ρυθμό αύξησης της παραγωγικότητας στην Ε.Ε. Πέραν των εμποδίων και των φραγμών στην ελεύθερη διακίνηση υπηρεσιών, η διασυννοριακή χρησιμοποίηση των υπηρεσιών παρεμποδίζεται και από την έλλειψη εμπιστοσύνης εκ μέρους των καταναλωτών.

Η ανταγωνιστικότητα, δηλαδή η ικανότητα της οικονομίας να εξασφαλίζει στους πολίτες υψηλά και συνεχώς βελτιούμενα επίπεδα διαβίωσης και υψηλούς ρυθμούς απασχόλησης σε βιώσιμη βάση, βρίσκεται στο επίκεντρο των φιλόδοξων στόχων που τέθηκαν για την Ευρωπαϊκή Ένωση στη σύνοδο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα την άνοιξη του 2000 και μπορεί να επιτευχθεί μόνον εάν επέλθουν βασικές αλλαγές που θα εξαλείψουν τα σύνορα της εσωτερικής αγοράς υπηρεσιών. Το δυναμικό ανάπτυξης των υπηρεσιών δεν ήταν δυνατόν να αξιοποιηθεί πλήρως, όσο συνεχίζουν να ισχύουν τα πολυάριθμα εμπόδια που παρακωλύουν την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών μεταξύ των κρατών-μελών. (World Economic Forum, 2011)

Γενικότερα, μετά από χρόνια σταθερής προόδου κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, ορισμένοι βασικοί δείκτες, που καταγράφουν το βαθμό της ολοκλήρωσης της ευρωπαϊκής αγοράς άρχισαν να κινούνται προς την αντίθετη από την επιθυμητή κατεύθυνση. Ωστόσο η Ε.Ε., στην προσπάθειά της να προλάβει τυχόν περαιτέρω επιδείνωση, θεωρεί απαραίτητη την άρση των εμποδίων, που έχουν εναπομείνει και δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία των αγορών και την κίνηση κεφαλαίων, και τον περιορισμό του κόστους του διασυννοριακού εμπορίου με στόχο να δοθεί νέα ώθηση στη διαδικασία ολοκλήρωσης της αγοράς. (ΚΕΠΕ, 2005)

Βασικές αρχές της Οδηγίας

Για την εξάλειψη των φραγμών στην ελεύθερη εγκατάσταση των παρόχων των υπηρεσιών η Οδηγία προβλέπει:

* Μέτρα διοικητικής απλούστευσης και αναβάθμισης των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, καθώς και τη δημιουργία Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης.

* Συμμόρφωση των συστημάτων, αδειοδότησης δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών, ως προς τις προϋποθέσεις και τις διαδικασίες χορήγησης, οι οποίες πρέπει να εναρμονίζονται με την αντικειμενικότητα, τη διαφάνεια, και την προσβασιμότητα για λόγους δημοσίου συμφέροντος.

* Μέτρα που προάγουν την ποιότητα των υπηρεσιών, όπως κώδικες συμπεριφοράς που ευνοούν την ποιότητα, και την συνεργασία μεταξύ των εμπορικών και επαγγελματικών επιμελητηρίων.

* Κατάργηση ορισμένων απαγορεύσεων που εισάγουν διακρίσεις, όπως η ιθαγένεια του παρόχου της υπηρεσίας ή, όσον αφορά τις επιχειρήσεις, ανάλογα με την έδρα τους.

* Αμοιβαία συνδρομή και αλληλοβοήθεια μεταξύ των κρατών μελών, για να εξασφαλιστεί ο αποτελεσματικός έλεγχος των δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών.

* Ενθάρρυνση της εκπόνησης από επαγγελματικούς φορείς, οργανώσεις ή ενώσεις, κωδίκων δεοντολογίας, σε κοινοτικό επίπεδο, οι οποίοι να αποβλέπουν στη διευκόλυνση της εγκατάστασης των παρόχων υπηρεσιών σε άλλο κράτος μέλος.

Για την κατάργηση των εμποδίων στην ελεύθερη κυκλοφορία των υπηρεσιών, η πρόταση προβλέπει:

* Την αρχή της χώρας καταγωγής σύμφωνα με την οποία ο πάροχος υπηρεσιών υπάγεται μόνο στο δίκαιο της χώρας στην οποία είναι εγκατεστημένος. Επιπλέον. Επιπλέον οι αρχές των λοιπών χωρών πρέπει να εξασφαλίζουν τις συνθήκες για την ελεύθερη άσκηση της και να μη θέτουν άλλους περιορισμούς εκτός από εκείνους που προβλέπονται από το δίκαιο της χώρας προέλευσης.

* Μηχανισμούς παροχής βοήθειας σε χρήστες υπηρεσιών από παρόχους που έχουν εγκατασταθεί σε άλλες χώρες μέλη.

* Τη δυνατότητα των παρόχων που έχουν εγκατασταθεί σε άλλες χώρες μέλη να χρησιμοποιούν υπηρεσίες, χωρίς να περιορίζονται από περιοριστικά μέτρα της χώρας τους.

* Ειδικές διατάξεις, επίβλεψης κι ελέγχου, σχετικά με την απόσπαση εργαζομένων από πάροχο ενός κράτους μέλους σε άλλο κράτος. (Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2007)

Προκειμένου να εξασφαλιστούν οι συνθήκες οι οποίες είναι αναγκαίες για την ελεύθερη ανάπτυξη των δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών μεταξύ των κρατών μελών, η Οδηγία προβλέπει

* Την εναρμόνιση των νομοθεσιών ώστε να εξασφαλιστεί ισοδύναμη προστασία του γενικού συμφέροντος σχετικά με τα καίρια ζητήματα, όπως η προστασία των καταναλωτών, ιδίως όσον αφορά στις υποχρεώσεις πληροφόρησης εκ μέρους του παρόχου, την επαγγελματική ασφάλιση, τις δραστηριότητες πολλαπλών ειδικοτήτων, τη διευθέτηση των διαφορών και την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την αξιοπιστία του παρόχου.

* Εξασφάλιση αποτελεσματικού ελέγχου των δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών στα πλαίσια μιας σαφούς κατανομής των ρόλων μεταξύ των κρατών μελών και των υποχρεώσεων

συνεργασίας μεταξύ τους.

* Μέτρα και κώδικες συμπεριφοράς που προάγουν την ποιότητα των υπηρεσιών και ευνοούν την συνεργασία μεταξύ των εμπορικών κι επαγγελματικών επιμελητηρίων.

* Κατάρτιση κωδίκων δεοντολογίας, ώστε να θεσπίζουν ένα σύνολο ελάχιστων κανόνων σχετικά με την επαγγελματική δεοντολογία και συμπεριφορά, με στόχο να εξασφαλιστούν ιδίως η ανεξαρτησία, η αμεροληψία και το επαγγελματικό απόρρητο, καθώς και κανόνες σχετικά με τις εμπορικές επικοινωνίες και, ενδεχομένως, τις απαιτήσεις ασφάλισης από τα ενδιαφερόμενα μέρη για συγκεκριμένα θέματα όπως η δραστηριότητα ενημέρωσης και διαφήμισης παρόχων που ανήκουν σε νομοθετικά κατοχυρωμένα επαγγέλματα. (ΚΕΠΕ, 2005)

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της οδηγίας για τις υπηρεσίες, η πλήρης και έγκαιρη μεταφορά της στο εσωτερικό δίκαιο έχει καίρια σημασία. Ορισμένα από τα μέτρα που προβλέπονται θα τεθούν σε ισχύ σταδιακά, ενώ σκοπός είναι να προσαρμόζεται το περιεχόμενό της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Για το λόγο αυτό, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο συμπέρανε στη σύνοδο κορυφής του Μαρτίου 2007 ότι «η πρόσφατα εκδοθείσα οδηγία για τον τομέα των υπηρεσιών αποτελεί βασικό εργαλείο για την απελευθέρωση του πλήρους δυναμικού του τομέα παροχής υπηρεσιών στην Ευρώπη. Θα πρέπει να δοθεί υψηλή προτεραιότητα στην πλήρη, συνεκτική και έγκαιρη μεταφορά των διατάξεών της στο εθνικό δίκαιο με συνεπή τρόπο». (Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2007)

Πεδίο εφαρμογής της Οδηγίας

Ο βασικός κανόνας είναι, ότι η οδηγία για τις υπηρεσίες έχει εφαρμογή σε όλες τις υπηρεσίες που δεν εξαιρούνται ρητά από αυτήν. Οι υπηρεσίες που εξαιρούνται ρητά από το πεδίο εφαρμογής της οδηγίας είναι:

1. Μη οικονομικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος
2. Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες
3. Υπηρεσίες και δίκτυα ηλεκτρονικών επικοινωνιών
4. Υπηρεσίες στον τομέα των μεταφορών
5. Υπηρεσίες που παρέχονται από γραφεία εύρεσης προσωρινής εργασίας
6. Υγειονομική περίθαλψη
7. Οπτικοακουστικές υπηρεσίες και ραδιοφωνικές εκπομπές
8. Τυχρά παιχνίδια
9. Δραστηριότητες που συνδέονται με την άσκηση δημόσιας εξουσίας
10. Κοινωνικές υπηρεσίες που σχετίζονται με την κοινωνική στέγαση, την παιδική μέριμνα και τη στήριξη οικογενειών και ατόμων που έχουν μονίμως ή προσωρινώς ανάγκη
11. Ιδιωτικές υπηρεσίες ασφαλείας
12. Υπηρεσίες των συμβολαιογράφων και των δικαστικών επιμελητών, που διορίζονται με επίσημη πράξη της Διοίκησης

Το πεδίο εφαρμογής της Οδηγίας καλύπτει:

13. Το διανεμητικό εμπόριο
14. Τον τουρισμό
15. Τις υπηρεσίες οικονομικής και νομικής φύσεως
16. Τις κατασκευές
17. Τις εταιρείες προσωρινής απασχόλησης και τα γραφεία συμβούλων εργασίας

18. Τη διαφήμιση
19. Τις υπηρεσίες τεχνολογιών πληροφορικής
20. Την ιδιωτική εκπαίδευση
21. Την ενοικίαση αυτοκινήτων
22. Τις υπηρεσίες υγείας του ιδιωτικού τομέα
23. Ορισμένες μορφές κοινωνικής ασφάλισης (κλάδος ασθενείας)
24. Τις πολιτιστικές υπηρεσίες
25. Τις υπηρεσίες οπτικοακουστικών μέσων

Βασικοί προβληματισμοί

Πολλές συζητήσεις έχουν γίνει κι επιφυλάξεις έχουν εκφραστεί, σχετικά με κάποιες πτυχές της Οδηγίας. Δύο όμως είναι τα σημαντικότερα σημεία προβληματισμού. Η αρχή της χώρας καταγωγής και η προσωρινή απασχόληση από τον πάροχο, εργαζομένων, στην χώρα παροχής με βάση το δίκαιο της χώρας καταγωγής.

Το καθεστώς που ισχύει σε κάθε χώρα-μέλος σχετικά με τη λειτουργία των διαφόρων κλάδων των υπηρεσιών από τη μια περιορίζει τον ανταγωνισμό και δεν υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον, ενώ από την άλλη εξασφαλίζουν ένα σύστημα προστασίας του δημοσίου συμφέροντος. Δεν είναι σίγουρο ότι η χώρα προέλευσης θα προστατεύει τους καταναλωτές άλλων χωρών μελών με την ίδια προσοχή και επιμέλεια που το πράττει για τους δικούς της καταναλωτές. Στο βαθμό που δεν έχει γίνει πλήρης εναρμόνιση των νομοθεσιών, μεταξύ των κρατών μελών, εκφράζονται ανησυχίες για πιθανές στρεβλώσεις που θα δημιουργηθούν στην αγορά, καθώς οι καταναλωτές και οι εγχώριοι επιχειρηματίες θα πρέπει να αντιμετωπίσουν διαφορετικά νομοθετικά καθεστώτα και εμπορικές πρακτικές (συμβάσεις, συμβόλαια απασχόλησης), ανάλογα με την καταγωγή του παρόχου της υπηρεσίας. Επιπλέον προκύπτουν προβληματισμοί για θέματα χειρισμού κακής πρακτικής εκ μέρους του παρόχου, όπως αθέμιτος ανταγωνισμός, μόλυνση του περιβάλλοντος κ.α., λόγω της δυνατότητας που ίσως έχει ο πάροχος κάποιας υπηρεσίας να επιλέγει ως χώρα εγκατάστασής του εκείνη που θέτει χαμηλότερα επίπεδα προστασίας. (Οδηγία 2006/123/ΕΚ και του ΕΣ)

Όσον αφορά δε την προσωρινή απασχόληση από τον πάροχο, στη χώρα παροχής, κατοίκων τρίτων χωρών, που απασχολούνται νόμιμα στη χώρα προέλευσης, κρίνεται ότι επηρεάζεται ο αθέμιτος ανταγωνισμός (από τους κατοίκους τρίτων χωρών, οι οποίοι μπορεί να αποδέχονται επίπεδα κοινωνικής προστασίας απαράδεκτα στην Ε.Ε) σε βάρος των εργαζομένων στην χώρα παροχής.

Επιπτώσεις

Η εφαρμογή της προτεινόμενης οδηγίας πιθανολογείται ότι θα επιφέρει στη χώρα μας επιπτώσεις στον τομέα των υπηρεσιών και των επιμέρους κλάδων καθώς και στο ευρύτερο οικονομικό επηρεάζοντας τις εξελίξεις στην ελληνική οικονομία. Είναι δεδομένο ότι οι αναμενόμενες επιπτώσεις σε μεγάλο βαθμό θα εξαρτηθούν από το βαθμό στον οποίο η πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων (διοικητική απλούστευση, συνεργασία μεταξύ των χωρών) θα προχωρήσει ικανοποιητικά και παράλληλα στις διάφορες χώρες.

Οικονομική κατάσταση της ελληνικής οικονομίας

Οι κλάδοι της οικονομίας που παράγουν εξαγώγιμα αγαθά και υπηρεσίες δεν παρου-

σιάζουν δυναμισμό γεγονός που προβληματίζει και δικαιολογεί ανησυχίες για τις μελλοντικές αναπτυξιακές προοπτικές, ενώ καθιστά επιτακτική ανάγκη τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να συντηρηθεί για μεγάλο διάστημα μια διαδικασία οικονομικής ανόδου, η οποία κατά βάση στηρίζεται στην εσωτερική ζήτηση και την πολύ γρήγορη αύξηση του δανεισμού των νοικοκυριών, αν αυτή δεν συνοδεύεται από ικανοποιητικές επιδόσεις σε ότι αφορά στις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών, ώστε να μπορεί ως ένα βαθμό να αντισταθμιστεί η γρήγορη αύξηση των εισαγωγών, που συμβαδίζει με τη γρήγορη αύξηση της εσωτερικής ζήτησης. (ΚΕΠΕ, 2005)

Από την εφαρμογή της Οδηγίας αναμένεται να προκύψουν θετικές επιπτώσεις για το σύνολο της Ε.Ε. Συγκεκριμένα, αναμένεται αύξηση της παραγωγής σε όλους τους τομείς της οικονομίας και κυρίως στους κλάδους των υπηρεσιών, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε όλες τις χώρες, αύξηση του εμπορίου των υπηρεσιών και μείωση των τιμών στους κλάδους που καλύπτονται από την Οδηγία. Μεγαλύτερες ωφέλειες θα προκύψουν αμεσότερα, ενώ μακροχρόνια μετά την πλήρη ενσωμάτωση όλων των δευτερογενών επιδράσεων θα προκύψουν επιπρόσθετες ωφέλειες. (Copenhagen Economics, 2005)

Τα συνολικά άμεσα αποτελέσματα για τη χώρα μας εκτιμώνται σε αύξηση του επιπέδου ευημερίας (κατανάλωση), αύξηση των πραγματικών μισθών, αύξηση της απόδοσης κεφαλαίου και αύξηση της συνολικής απασχόλησης. Επίσης, στους κλάδους των υπηρεσιών αναμένεται αύξηση της απασχόλησης και της προστιθέμενης αξίας.

Εμπόριο Υπηρεσιών

Η Οδηγία αναμένεται να επιφέρει βελτιώσεις στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, την μείωση των τιμών λόγω του ανταγωνισμού, την αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας. Η απελευθέρωση των υπηρεσιών επιταχύνει την ομοιογενοποίηση των τεχνικών παραγωγής και ευνοεί την καινοτομία. Η μείωση των τιμών προέρχεται από την συρρίκνωση των περιθωρίων κέρδους (τα οποία, στον τομέα των υπηρεσιών, συχνά είναι υψηλότερα από τον μέσο όρο εξαιτίας της περιορισμένης απελευθέρωσης των αγορών, της άσκησης μονοπωλιακών ή ολιγοπωλιακών προνομίων κλπ), από την δημιουργία οικονομιών κλίμακας, από την μείωση του κόστους των εισροών και την μείωση του κατά μονάδα κόστους χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Η ένταση του ανταγωνισμού, περιορίζοντας τις δυνατότητες υπερβαλλόντων κερδών αναμένεται να οδηγήσει στην μείωση των τιμών προς όφελος των καταναλωτών. (Χλέτσος Μ., 2011)

Επίσης, η βελτιωμένη πληροφόρηση των παρόχων υπηρεσιών για τις ευκαιρίες που υπάρχουν σε άλλες χώρες και η ταχύτερη διεκπεραίωση των απαιτούμενων διαδικασιών για την έναρξη λειτουργίας των επιχειρήσεών τους σε άλλη χώρα, θα αυξήσουν τις δυνατότητες των επιχειρήσεων να ξεκινήσουν ή να διευρύνουν τις διασυνοριακές δραστηριότητές τους. Εξάλλου, η εναρμόνιση των βασικών απαιτήσεων ποιότητας (πληροφόρηση καταναλωτών, ασφάλεια) αναμένεται να αυξήσει την εμπιστοσύνη στη διασυνοριακή παροχή, να λειτουργήσει θετικά στη ζήτηση και να αυξήσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Βέβαια, η διαδικασία αυτή θα προκαλέσει και κάποιο κόστος στους προμηθευτές, το οποίο όμως εκτιμάται ότι θα είναι αμελητέο. (ΚΕΠΕ, 2005)

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις

Η ετερογένεια και η ένταση του ρυθμιστικού πλαισίου φαίνεται να επηρεάζει σημαν-

τικά στο απόθεμα των ξένων άμεσων επενδύσεων μεταξύ των χωρών της Ε.Ε.. Η μείωση του επιπέδου των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της ετερογένειάς τους, που προβλέπεται από την Οδηγία, αναμένεται να διευκολύνει τις ξένες άμεσες επενδύσεις. Σύμφωνα με τη μελέτη του ΟΟΣΑ (Nicoletti et al., 2003) μία προσαρμογή των εθνικών κανονιστικών ρυθμίσεων στο επίπεδο της χώρας με το λιγότερο αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο (Ηνωμένο Βασίλειο) θα μπορούσε να αυξήσει τις ξένες άμεσες επενδύσεις από 10% έως 20%.

Η αναγνώριση του σημαντικού ρόλου των ροών ιδιωτικού κεφαλαίου και ειδικότερα των Ξένων Άμεσων Επενδύσεων (ΞΑΕ) στην αναπτυξιακή διαδικασία μιας οικονομίας, έχει επηρεάσει τη στάση των περισσότερων χωρών για υιοθέτηση φιλελεύθερων πολιτικών προκειμένου αφενός να προσελκύσουν νέες επενδύσεις, αφετέρου να ενισχύουν την εξωστρέφεια των εγχώριων επιχειρήσεων. Αυτή η πολιτική συνδέεται με τις προσδοκίες για διάχυση πολλών πλεονεκτημάτων σε διάφορους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας, αφού συντελούν στην οικονομική ανάπτυξη, στην αύξηση της απασχόλησης, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας αλλά και διάχυσης τεχνογνωσίας και γνώσης, των εξαγωγών, των φορολογικών εσόδων, βελτίωση της εγχώριας επιχειρηματικότητας, μεταφορά των καινοτομιών και της νέας τεχνολογίας αλλά και μοντέλων διοίκησης, λογιστικών προτύπων και νομικής παράδοσης. Για κάθε χώρα και πολύ περισσότερο για την Ελλάδα που είναι μια μικρή χώρα και συνεπώς μια μικρή αγορά οι Ξένες Άμεσες Επενδύσεις (ΞΑΕ) τόσο στο εσωτερικό (εισροές ΞΑΕ) όσο και στο εξωτερικό (εκροές ΞΑΕ) αποτελούν αποφασιστικό παράγοντα ανάπτυξης και προόδου της ελληνικής οικονομίας. Οι ΞΑΕ έχουν το χαρακτηριστικό να εισρέουν σε μια οικονομία με σκοπό να μείνουν και όχι να φύγουν με την εμφάνιση των πρώτων προβλημάτων. Αυτό το χαρακτηριστικό των ΞΑΕ αποτελεί σημαντικό ανάχωμα για μια οικονομία σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Η Ελλάδα παρότι έχει κάνει σημαντικά βήματα τα τελευταία χρόνια προς τη σωστή κατεύθυνση, πρέπει και μπορεί να συμμετέχει περαιτέρω ανταγωνιστικά στην παγκόσμια οικονομία, υιοθετώντας μια επενδυτική πολιτική προσέλκυσης διεθνών επενδυτικών κεφαλαίων, εκμεταλλευόμενη τη θέση της ως μέλους της ΕΕ και ως περιφερειακής οικονομικής δύναμης της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Υπάρχει ανάγκη για χάραξη συγκεκριμένης σταθερής και μακρόπνοης επενδυτικής πολιτικής. Ειδικότερα εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου ίδρυσης των ΑΕ και της φορολογικής νομοθεσίας. Κωδικοποίηση του συνόλου της νομοθεσίας, που αφορά σε επενδύσεις σε ένα ενιαίο κείμενο, με απώτερο στόχο την απλοποίησή της και την πάταξη της υπερβολικής ρύθμισης και της πολυνομίας. (Γιάννη Σαλαβόπουλου, 2006)

Αγορά εργασίας

Στις Ευρωπαϊκές χώρες υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των τάσεων του ΑΕΠ και των ποσοστών ανεργίας. Όταν η οικονομική ανάπτυξη επιβραδύνεται οι θέσεις νεοεισερχομένων παγώνουν ή περικόπτονται, και το αντίστροφο. Η ύφεση πλήττει την κατανάλωση και πολύ πιο έντονα τις επενδύσεις με άμεσες και έντονες επιπτώσεις στην απασχόληση και την ανεργία.

Η Οδηγία, επειδή καλύπτει ένα πολύ μεγάλο τμήμα της απασχόλησης στον τομέα των υπηρεσιών (περίπου τα 2/3 τόσο για την Ελλάδα) αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση των ευκαιριών απασχόλησης. Η εξάλειψη των εμποδίων στο διασυνοριακό εμπόριο, η προβλεπόμενη αύξηση των συναλλαγών, η προβλεπόμενη αύξηση των ξένων άμεσων επενδύσεων,

η ανάπτυξη νέων περισσότερο δυναμικών και καινοτομικών επιχειρήσεων στον τομέα των υπηρεσιών, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η αύξηση του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό και με το γεγονός ότι οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες εντάσεως εργασίας, μπορεί να ενισχύσουν την απασχόληση.

Ένας τομέας στον οποίο αναμένεται σημαντική βελτίωση και επέκταση της δραστηριότητάς του, είναι ο τομέας υγειονομικού ενδιαφέροντος. Μέσω των διευκολύνσεων που προκύπτουν από την Οδηγία, αναμένεται να έχει θετικές επιπτώσεις στην αγορά εργασίας των επαγγελματιών του τομέα της υγείας και κατ' επέκταση στην αγορά εργασίας γενικότερα, εφόσον αναπτυχθούν από ελληνικές επιχειρήσεις, άλλου είδους δραστηριότητες όπως παραγωγή υγειονομικού υλικού, χρήση μηχανημάτων ή εργαλείων κ.λπ., σε πιθανή αυξημένη ζήτηση. (Ιωακείμογλου, Ηλίας, 2011)

Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, που αποτελούν στυλοβάτη της ελληνικής οικονομίας, πλήττονται όλο και περισσότερο από την τρέχουσα οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση, καθώς συρρικνώνεται η ζήτηση, περιορίζονται οι επενδύσεις και μειώνεται η ρευστότητα.

Η επίδραση από την εφαρμογή της Οδηγίας αναμένεται να είναι σημαντικότερη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, γιατί η νομική και διοικητική πολυπλοκότητα φαίνεται να τις επηρεάζει, περισσότερο από τις μεγάλες, στην ανάληψη διασυνοριακών δραστηριοτήτων ή στην εγκατάλειψη διασυνοριακών ευκαιριών, με αποτέλεσμα στην πλειοψηφία τους να μην παρουσιάζουν καμία διασυνοριακή δραστηριότητα.

Η απλοποίηση των διαδικασιών και τα ενιαία κέντρα εξυπηρέτησης, στο βαθμό που θα καταστούν αποτελεσματικά, αναμένεται να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση καθυστερήσεων και ελλειπών ενημέρωσης. Εξάλλου η προβλεπόμενη μείωση του αντίστοιχου κόστους θα διευκολύνουν τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων αυτών στο εξωτερικό και την αξιοποίηση ευκαιριών.

Η πληροφόρηση για τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε επιμέρους τομείς ή αγορές του εξωτερικού, θα βοηθούσαν σημαντικά στη βελτίωση των επιδόσεων και σε τομείς υπηρεσιών, οι οποίοι μέχρι σήμερα δεν παρουσιάζουν καμία διασυνοριακή δραστηριότητα. Επίσης προγράμματα για την εισαγωγή και τη χρησιμοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και βαθμιαία διείσδυση καινοτομιών και νέας τεχνολογίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα κρίσιμα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. (Ευαγγελία Παππά,) (Nonaka I., and Takeuchi H., 2001)

Βέβαια, οι επιχειρήσεις με χαμηλή παραγωγικότητα ίσως καταστούν ιδιαίτερα τρωτές σε πιέσεις του διασυνοριακού ανταγωνισμού και, στο βαθμό που δεν γίνουν οι απαραίτητες παρεμβάσεις ή δεν αναπτυχθούν προγράμματα στήριξης, μπορεί να οδηγηθούν εκτός αγοράς με ανάλογες επιπτώσεις στην απασχόληση. Σε κάθε περίπτωση, η δημιουργία δυνατοτήτων δεν εγγυάται και την αποτελεσματική αξιοποίησή τους. Πολλά θα εξαρτηθούν από την προσπάθεια που θα γίνει από ελληνικής πλευράς τόσο στο επίπεδο της κυβερνητικής πολιτικής όσο και στο επίπεδο των επιχειρήσεων. (Εθνικό και Καποδιστριακό Παν/μιο Αθηνών, 2004)

Έρευνα – Τεχνολογία - Καινοτομία

Η καινοτομία αποτελεί κλειδί για την ανταγωνιστικότητα, ιδίως στις σημερινές παγκόσμιες αγορές. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να γί-

νουν περισσότερο επινοητικές και να επενδύσουν περισσότερο στην καινοτομία, την έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη, ούτως ώστε να μπορέσουν να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους πρότυπα στις προκλήσεις της παγκόσμιας οικονομίας και να βρεθούν σε καλύτερη θέση για την ανάπτυξη αλλά και την πώληση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η έρευνα συμβάλλει στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, στη δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας και στη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας της Ε.Ε. στο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομίας. (<http://ec.europa.eu>)

Η προσαρμογή της Ελλάδας στην Οδηγία για την απελευθέρωση των υπηρεσιών αναμένεται ότι θα φέρει αναβάθμιση αλλά και αυξημένες δυνατότητες επιλογών ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών Ε&Τ. Στο τομέα των επιχειρήσεων, λόγω της εξυγίανσης και της συνακόλουθης (μεσοπρόθεσμα) ποιοτικής και ποσοτικής ανάπτυξης του τομέα, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν νέες θέσεις ειδικευμένης εργασίας. Επιπλέον η γλώσσα θα αποτελέσει εμπόδιο στην εισαγωγή φθηνότερου προσωπικού. Συνέπεια του ανταγωνισμού, του εκσυγχρονισμού των εγχώριων μονάδων και της αναβάθμισης της ποιότητας αναμένεται να παρατηρηθεί πτωτική τάση στις τιμές αλλά και πρόσβασή τους στις αγορές της Ε.Ε.

Επιπλέον η δημιουργία ειδικών κέντρων που θα παρέχουν πληροφορίες για τους διαγωνισμούς που πραγματοποιούνται στις χώρες της Ε.Ε., καθώς και η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης σε κάθε περαιτέρω πληροφορία για τους διεξαγόμενους διαγωνισμούς, θα διευκολύνουν την πρόσβαση των εταιρειών παροχής υπηρεσιών πληροφορικής σε αυτούς. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι υπήρξαν εταιρείες που διέκοψαν την εξαγωγική τους δραστηριότητα εξαιτίας της αδυναμίας τους να έχουν έγκυρη και γρήγορη ενημέρωση των διαγωνισμών που προκηρύσσονται στις αγορές του εξωτερικού. (<http://ec.europa.eu>)

Εξάλλου ότι το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς είναι αρνητικός παράγοντας για την είσοδο ξένων επιχειρήσεων στην εγχώρια αγορά. Ενώ η δημιουργία ενιαίας εσωτερικής αγοράς θα οδηγήσει στη μείωση της γραφειοκρατίας και των δυσλειτουργιών στην εγχώρια αγορά, διευκολύνοντας έτσι τη λειτουργία των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα την πρόσβαση τους στους διαγωνισμούς του Δημοσίου, που όπως υποστηρίζεται χρειάζονται επιτάχυνση των διαδικασιών και αύξηση της αποτελεσματικότητας κατά τη διαδικασία υλοποίησής τους. (Μ. Panoroulou (2001) και Μ. Panoroulou (2005), ΚΕΠΕ.)

Με την εφαρμογή της Οδηγίας, ο τομέας της τεχνολογία, της έρευνας και της καινοτομίας θα αποτελέσει τη βασική προϋπόθεση για την καλύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Θα γίνει εξοικονόμηση πόρων μέσω δυναμικών, βασισμένων στην παραγωγικότητα, και συμφερόντων από οικονομική άποψη διαδικασιών. Θα παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες που είναι δυναμικές, με επίκεντρο το χρήστη, εξατομικευμένες, που θα προσφέρονται ισότιμα σε όλους με πληρότητα και ασφάλεια. Θα εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις για ορθή διακυβέρνηση μέσω ανοιχτών, διάφανων, αξιόπιστων, ευέλικτων και δημοκρατικών πρακτικών. Γενικά αναμένονται θετικές επιπτώσεις που συνεισφέρουν στην αξία του δημοσίου με μια δημόσια διοίκηση περισσότερο λειτουργική, προσφέροντας καλύτερες υπηρεσίες και περισσότερες ευκαιρίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις καθώς και διακυβέρνηση ανοιχτή, διαφανή, αξιόπιστη και συνεργατική. (Παρατηρητήριο για την ΚτΠ, 2007)

Κατανάλωση Υπηρεσιών – Προστασία Καταναλωτών

Μια κοινή πολιτική για την προστασία των καταναλωτών και των χρηστών προϊόντων

και υπηρεσιών χρειάζεται για να λειτουργεί η ενιαία αγορά προς όφελος των πολιτών. Κύριος στόχος της είναι να επιτρέψει στους καταναλωτές της Ε.Ε. να επωφεληθούν από την ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς και να παίξουν έναν ενεργό ρόλο μέσα σε αυτήν. Η ενιαία αγορά πρέπει να λειτουργεί υπέρ των συμφερόντων των καταναλωτών και δια της ελεύθερης επιλογής από αυτούς αγαθών και υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας στην καλύτερη τιμή, χωρίς εξέταση της προέλευσης των αγαθών ή της εθνικότητας των παρεχόντων τις υπηρεσίες. Επιπλέον οι καταναλωτές πρέπει να έχουν στην ενιαία αγορά την ίδια προστασία με εκείνη που έχουν σε μια εθνική αγορά. Γι' αυτούς τους λόγους, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που διατίθενται στην ενιαία αγορά πρέπει να είναι ασφαλή και οι καταναλωτές πρέπει να λαμβάνουν τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να προβαίνουν στις αρμόζουσες επιλογές. (Στρατηγική της ΕΕ, COM 2007)

Πιστεύεται ότι η Οδηγία θα βοηθήσει στην ενδυνάμωση των καταναλωτών της Ελλάδας δίνοντάς τους πραγματικές επιλογές, ακριβή ενημέρωση, διαφάνεια της αγοράς και εμπιστοσύνη που απορρέει από την αποτελεσματική προστασία και τα εδραιωμένα δικαιώματα. Θα ενισχύσει την ευημερία των καταναλωτών της ΕΕ σε ότι αφορά τις τιμές, την επιλογή, την ποιότητα, την ποικιλία, τη δυνατότητα προσιτών τιμών και την ασφάλεια. Και θα προστατεύσει αποτελεσματικά τους καταναλωτές από σοβαρούς κινδύνους και απειλές που δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν από μόνοι τους.

Ο σκεπτικισμός που υφίσταται σχετικά με την Οδηγία στο τομέα αυτό, δεν πηγάζει από αρνητικές εκτιμήσεις ως προς την επίδρασή της στις τιμές, αλλά από φόβους ότι οι μειώσεις στις τιμές μπορεί να συντελεστούν σε βάρος της ποιότητας και των συμφερόντων των εργαζομένων. Όμως όπως προαναφέρθηκε αυτό είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί με τις καλές πρακτικές που εξασφαλίζουν την ευημερία των καταναλωτών που με τη σειρά της αποτελεί τη βάση των αγορών που λειτουργούν σωστά. (Ε.Ε., [COM(2004) 374]),(Ε.Ε., [COM(2003) 270])

Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με την Οδηγία, κομβική σημασία έχει η δημιουργία των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης, ως Υπηρεσίες μιας Στάσης στα πλαίσια της διοικητικής απλούστευσης και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού αναμένεται να οδηγήσουν στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και την ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και των διαδικασιών στήριξης των δημόσιων πολιτικών. (www.ydmed.gov.gr)

Από την άποψη της παροχής υπηρεσιών στο κοινό, η Οδηγία αναμένεται να φέρει πολλά πλεονεκτήματα στην καθημερινή ζωή των πολιτών. Με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, είναι δυνατή η ευκολότερη πρόσβαση στις πληροφορίες των δημόσιων αρχών, διευκολύνονται σε μεγάλο βαθμό οι συναλλαγές των διοικουμένων με τη μείωση του χρόνου αναμονής, ενθαρρύνεται η άμεση επικοινωνία μεταξύ των διοικουμένων και των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και η συμμετοχικότητα.

Όσον αφορά την προσφορά υπηρεσιών στις επιχειρήσεις, η βελτίωση της παροχής διοικητικών υπηρεσιών προσδοκείται ότι θα φέρει αύξηση στην παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα. Αυτό οφείλεται στη μείωση του κόστους των ιδίων των δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και του κόστους συναλλαγής για τις επιχειρήσεις (χρόνος, πόροι).

Όσον αφορά τις υπηρεσίες μεταξύ των δημόσιων αρχών, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση καθιστά δυνατή την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εθνικών, περιφερειακών και τοπικών αρχών, αλλά και των θεσμικών οργάνων της Κοινότητας και τη δημιουργία διαλειτουργικών υποδομών με την ενίσχυση και την ανταλλαγή ορθώνπρακτικών. (http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies)

Τέλος όσον αφορά στην καταστολή των φαινομένων διαφθοράς και κακοδιοίκησης πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά και γρήγορα οι ελεγκτικοί, διωκτικοί και κατασταλτικοί μηχανισμοί, με παράλληλη γρήγορη, αποτελεσματική και αξιόπιστη απόδοση της δικαιοσύνης.

Πολιτιστικός Τομέας

Ο πολιτισμός κατέχει θεμελιώδη θέση στη διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Η κοινή πολιτιστική πολιτική δεν επιδιώκει την εναρμόνιση των πολιτισμικών ταυτοτήτων των κρατών μελών. Αντίθετα, επιδιώκει τη διατήρηση της ποικιλομορφίας τους. (http://infoeuropa.sliven.bg/eu_fact_sheets/policies/culture)

Η Οδηγία εκτιμάται ότι θα προωθήσει την ανάδειξη του πολιτιστικού χώρου ο οποίος είναι κοινός για τους Ευρωπαίους και βασίζεται στην κοινή πολιτιστική κληρονομιά, μέσω της ανάπτυξης της πολιτιστικής συνεργασίας των δημιουργών, των πολιτιστικών παραγόντων και των πολιτιστικών οργανισμών, στις χώρες μέλη με σκοπό να ενθαρρύνει τη δημιουργία ευρωπαϊκής ιθαγένειας. Επιπλέον θα προάγει διακρατική κινητικότητα των εργαζομένων στον πολιτιστικό τομέα, θα ενθαρρύνει τη διακρατική κυκλοφορία των καλλιτεχνικών και πολιτιστικών έργων και προϊόντων καθώς και το διαπολιτισμικό διάλογο. Θα υπάρξει σημαντική προώθηση της δημιουργικότητας στην εκπαίδευση και ένταξη αυτής της διάστασης στα μέτρα για τη διά βίου μάθηση αλλά και πρόσβαση στον πολιτισμό μέσω της ψηφιοποίησης. Επίσης αναμένεται να σημειωθεί ενίσχυση των οργανωτικών ικανοτήτων του πολιτιστικού τομέα δίδοντας βάρος στην επιχειρηματικότητα και την κατάρτιση των παραγόντων του πολιτιστικού τομέα στη διαχείριση (καινοτόμοι πηγές χρηματοδότησης, ευρωπαϊκή διάσταση των εμπορικών δραστηριοτήτων κ.λπ.). Η ανάπτυξη αποτελεσματικών συμπράξεων μεταξύ του τομέα του πολιτισμού και άλλων τομέων (τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας, έρευνα, τουρισμός, συμπράξεις μεταξύ κοινωνικών εταίρων κ.λπ.) θα αυξήσει τον αντίκτυπο των επενδύσεων στον πολιτισμό. την πρόσβαση στον πολιτισμό μέσω της ψηφιοποίησης. (http://europa.eu/legislation_summaries/culture)

Τα πολιτιστικά αγαθά και υπηρεσίες που έχουν μια οικονομική αλλά παράλληλα και μια πολιτιστική διάσταση, καθώς συνδέονται με την πολιτιστική ταυτότητα και τις αξίες κάθε χώρας, δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως απλά εμπορεύσιμα προϊόντα στο βωμό της παγκοσμιοποίησης.

EPEYNA

Ερευνητική Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια λεπτομερή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και βασίζεται σε δευτερογενή ποιοτικά δεδομένα των παρακάτω ερευνών:

Εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

* Του FORFAS (εθνικό συμβουλευτικό όργανο της Ιρλανδίας για θέματα πολιτικής, επιχειρήσεων, εμπορίου)

* Των H. Kox, A. Lejour και R. Montizaan (2004)

* Την Copenhagen Economics (2004)

Σύμφωνα με την επιχειρηματολογία που αναπτύσσεται σχετικά με την Οδηγία, η άρση των εμποδίων και η απελευθέρωση της αγοράς υπηρεσιών θα έχουν θετικά αποτελέσματα σε διάφορους τομείς. Ειδικότερα, αναμένεται ότι θα υπάρξουν οφέλη στο εμπόριο, στις επενδύσεις, στην απασχόληση, στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, στην ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στην εφαρμογή καινοτομιών, στο εισόδημα και στους καταναλωτές με την παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών και τη διαμόρφωση χαμηλότερων τιμών. Προβλέπεται ότι η έκταση της βελτίωσης θα είναι τέτοια, ώστε να συνεπάγεται άνοδος του γενικού επιπέδου της ευημερίας των πολιτών της Ε.Ε.

Η αξιολόγηση του αντίκτυπου Οδηγίας για τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά, παρουσιάστηκε σε προτάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Στις εκθέσεις αυτές αναλύονται οι αναμενόμενες οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις, καθώς επίσης και επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα με την προσπάθεια εξέτασης επιπρόσθετων σχετικών δεικτών, κι επισημαίνεται η ανάγκη εφαρμογής της αρχής της αναλογικότητας, δηλαδή της σκοπιμότητας της εξέτασης μόνο των σημαντικότερων επιπτώσεων τις οποίες θα έχει η εφαρμογή της Οδηγίας. Επιπλέον εξετάζονται θέματα σχετικά με το σχέδιο εφαρμογής της, την παρακολούθηση των επιπτώσεών της και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Χρησιμοποιήθηκαν σειρά αντιπροσωπευτικών ερωτήσεων προς απάντηση από τους ενδιαφερομένους στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης αξιολόγησης των επιπτώσεων. Στο τέλος της αξιολόγησης δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα προβλήματα και στις ελλείψεις που υπάρχουν σχετικά με τα στατιστικά στοιχεία, τα οποία αναφέρονται στον τομέα των υπηρεσιών και στις δυσκολίες που αυτά συνεπάγονται για τη λεπτομερή ποσοτική εκτίμηση των οικονομικών επιπτώσεων.

Οι H. Kox, A. Lejour και R. Montizaan (2004), προσπάθησαν να κάνουν μια πιο αναλυτική εκτίμηση των οικονομικών επιπτώσεων της Οδηγίας. Οι συγγραφείς αυτοί χρησιμοποίησαν ένα οικονομετρικό υπόδειγμα και εκτίμησαν τις επιπτώσεις της Οδηγίας στο ισοζύγιο του εμπορίου υπηρεσιών και στις ξένες άμεσες επενδύσεις στις υπηρεσίες, για την Ε.Ε. συνολικά και για τα διάφορα κράτη μέλη ξεχωριστά. Χρησιμοποιώντας τη βάση δεδομένων του ΟΟΣΑ με πληθώρα ποιοτικών στοιχείων, από σχετικά ερωτηματολόγια που έχουν συμπληρωθεί από τις επιχειρήσεις και τους φορείς διαφόρων χωρών, για τις επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών διαμόρφωσαν ένα σύνθετο δείκτη διοικητικών εμποδίων. Στη συνέχεια υπολογίζονται οι επιπτώσεις στους δύο προαναφερθέντες τομείς από την άρση των εμποδίων και τη μείωση της ετερογένειας του ρυθμιστικού πλαισίου μεταξύ των χωρών, που είναι και οι αιτίες των χαμηλών επιδόσεων τόσο για το σύνολο της Ε.Ε. όσο και για τις επιμέρους χώρες. Το υπόδειγμα χρησιμοποιεί συνολικά μεγέθη (πηγή: ΟΟΣΑ). Οι εκτιμήσεις ως προς

το τι αναμένεται να συμβεί στηρίζονται ουσιαστικά σε ένα δείκτη διοικητικών εμποδίων. (H. Kox, H., Lejour, A. και Momtizaan, R., 2004)

Τέλος, η πιο πρόσφατη παρόμοια προσπάθεια ποσοτικής εκτίμησης των οικονομικών επιπτώσεων της Οδηγίας έγινε από την εταιρεία Copenhagen Economics (2004), η οποία χρησιμοποιώντας μία πολύπλοκη και λεπτομερή προσέγγιση και χρησιμοποιώντας ένα υπόδειγμα γενικής ισορροπίας, καταλήγει σε εξαιρετικά θετικά συμπεράσματα σχετικά με τις επιπτώσεις της απελευθέρωσης της αγοράς των υπηρεσιών τόσο όσον αφορά στο εισόδημα όσο και σε σχέση με την ευημερία των πολιτών γενικότερα. (Copenhagen Economics, 2004)

Στην προσέγγιση αυτή η Copenhagen Economics χρησιμοποιεί μία τεράστια βάση δεδομένων 275.000 επιχειρήσεων από χώρες της Ε.Ε. (Bureau van Dijk's AMADEUS database), οι οποίες ταξινομούνται στους εξής τέσσερις κλάδους: λογιστική (ως προσέγγιση όλων των ρυθμιζόμενων επαγγεμάτων (accountancy-regulated professions) λιανικό εμπόριο (retail), χονδρικό εμπόριο (wholesale) και υπηρεσίες πληροφορικής (IT services), και σε μια σειρά επιμέρους υποκλάδων. Διαμορφώνονται διάφορα «αντιπροσωπευτικά» ερωτήματα σχετικά με τα υπάρχοντα εμπόδια στις επιχειρήσεις, τα οποία αφορούν στα εμπόδια που υπάρχουν σε έξι στάδια της οικονομικής διαδικασίας (εγκατάσταση, χρήση εισροών, προώθηση, διανομή, πωλήσεις υπηρεσιών, υπηρεσίες μετά την πώληση) καθώς και σε μη νομικά εμπόδια, ενώ διακρίνονται σε αυτά που αφορούν εγχώριες και ξένες επιχειρήσεις.

Από τις απαντήσεις απορρίφθηκαν αυτές που κρίθηκαν μη χρησιμοποιήσιμες για διάφορους λόγους (απαντήσεις μηδενικές, ελλιπείς ή ασαφείς κ.λπ.). Ως αποτέλεσμα, το τελικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε περιλάμβανε 12.321 παρατηρήσεις που αφορούν επιχειρήσεις λογιστικής, 117.668 που αφορούν επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, 133.195 που αφορούν επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου και 25.001 που αφορούν επιχειρήσεις υπηρεσιών πληροφορικής.

Με βάση τις απαντήσεις που χρησιμοποιήθηκαν καταρτίστηκαν επτά δείκτες μέτρησης της έντασης των εμποδίων (έξι για κάθε στάδιο της οικονομικής δραστηριότητας συν μία για μη νομικά εμπόδια) για κάθε κλάδο. Οι δείκτες καταρτίστηκαν με τη χρησιμοποίηση της Μεθοδολογίας των Δεικτών (Index Methodology). Στα πλαίσια αυτά χρησιμοποιήθηκαν υποκειμενικές αξιολογήσεις του βαθμού δυσκολίας κάθε εμποδίου, ο οποίος λαμβάνει τιμές από 0 έως 1 (όσο πιο μεγάλος ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη η επίδραση του εμποδίου). Στη συνέχεια, η βαθμολογία των εμποδίων κάθε κατηγορίας αθροίστηκε και τα αθροίσματα, που μετρούν το συνολικό βαθμό δυσκολίας των εμποδίων κάθε υποκλάδου, σταθμίστηκαν με συντελεστές στάθμισης που βασίζονται σε υποκειμενικά κριτήρια, προκειμένου να καταρτισθούν οι δείκτες που εκφράζουν ποσοτικά το βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κάθε κλάδου. Οι δείκτες αυτοί, καλούμενοι δείκτες IMRIS (Internal Market Restrictiveness Index in Services) καταρτίστηκαν ξεχωριστά για τις εγχώριες και για τις ξένες επιχειρήσεις. Έγινε δε η υπόθεση ότι οι δείκτες για τις ξένες επιχειρήσεις είναι μεγαλύτεροι από αυτούς για τις εγχώριες. (ΚΕΠΕ, 2005)

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης (Factor Analysis) προκειμένου οι επτά δείκτες IMRIS να ομαδοποιηθούν σε δύο μεταβλητές, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν οικονομετρικά. Οι δύο αυτές μεταβλητές γενικά είτε εκφράζουν εμπόδια, τα οποία αυξάνουν το κόστος των επιχειρήσεων (cost creating), και άρα οδηγούν σε σπατάλη πόρων, είτε εμπόδια που αυξάνουν απλά την τιμή επιβαρύνοντας την με προσόδους που πηγάζουν από τον περιορισμό του ανταγωνισμού (rent creating). Ο περιορισμός αυτός των μεταβλητών επιτρέπει τη χρήση οικονομετρικών τεχνικών μέσω των οποίων υπο-

λογίζεται ποσοτικά η επίδραση των εμποδίων στην απόδοση των επιχειρήσεων (πόσο δηλαδή επηρεάζεται το κόστος τους και οι τιμές τους).

Τέλος, οι παράμετροι των μεταβλητών της εξίσωσης μετατρέπονται σε ισοδύναμους δασμούς (tariff equivalents). Με αποτέλεσμα αυτό γίνεται η υπόθεση ότι τα εμπόδια που υπάρχουν και προκαλούν επιπτώσεις στο κόστος και στις τιμές ισοδυναμούν με δασμούς που έχουν επιβληθεί και επιφέρουν ισοδύναμο αποτέλεσμα. Εάν λοιπόν αφαιρεθούν οι δασμοί αυτοί, τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι ίδια με αυτά που θα προκύψουν αν αρθούν τα εμπόδια.

Τα συμπεράσματα της έκθεσης είναι μάλλον υπερβολικά αισιόδοξα. Οι μελετητές μάλιστα προχωρούν και σε ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis), προκειμένου να δείξουν ότι τα συμπεράσματα ισχύουν ακόμα και αν έχουν γίνει αρκετά σημαντικά λάθη στον υπολογισμό των δεικτών. Μόνο όμως η ποσοτικοποίηση των ποιοτικών στοιχείων μπορεί να στηρίξει μία αξιόπιστη αξιολόγηση. Πάντως όσο και να έχει προχωρήσει η μεθοδολογία της χρησιμοποίησης των δεικτών, τα αποτελέσματα θα αντιμετωπίζονται πάντα με σκεπτικισμό. (ΚΕΠΕ, 2005)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στην πιο κρίσιμη οικονομική συγκυρία για το οικονομικό της μέλλον, η εναρμόνιση, με τους όρους της Οδηγίας, ίσως αποδειχθεί «σανίδα σωτηρίας» τα επόμενα χρόνια για την Ελλάδα. Η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σήμερα μια δομική κρίση, η οποία αποτυπώνεται στη ραγδαία υποχώρηση των βασικών οικονομικών μεγεθών και στην επιδείνωση των προοπτικών. Οι επιπτώσεις από την ύφεση είναι ήδη ορατές στο βιοτικό επίπεδο και στη συνολική ευημερία του ελληνικού πληθυσμού. Επιπλέον, η ραγδαία πτώση στην οικονομική δραστηριότητα έχει ως επακόλουθη συνέπεια την επιδείνωση των βασικών δημοσιονομικών μεγεθών. Όσο βραδύτεροι θα είναι οι ρυθμοί ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας τα επόμενα χρόνια, τόσο μεγαλύτερη δημοσιονομική προσαρμογή θα απαιτηθεί για να ανακοπεί η ανοδική τάση του λόγου του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ. Η κατανόηση των μηχανισμών της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας μας θα διευκολύνει προς την κατεύθυνση της ταχύτερης επίτευξής της.

Οι όποιες εκτιμήσεις, για την πορεία της ελληνικής οικονομίας, συνοδεύονται από ένα σχετικό βαθμό αβεβαιότητας τόσο από τη φύση τους, όσο και λόγω της αυξημένης αστάθειας που προκύπτει από την τρέχουσα ύφεση. Ωστόσο, όλες οι προβλέψεις των διεθνών οργανισμών (ΟΟΣΑ, Διεθνές Νομισματικό Ταμείο) κάνουν λόγο για αργή ανάκαμψη τα επόμενα χρόνια (OECD, 2010- IMF, 2011). Παράγοντες όπως η μείωση των επενδύσεων και η μείωση της απασχόλησης επιδρούν αρνητικά στους δύο βασικούς συντελεστές παραγωγής, στο κεφάλαιο και στην εργασία, με αποτέλεσμα η δυνητική προσφορά να παραμένει σε χαμηλούς ρυθμούς, μεσοπρόθεσμα. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ο δυνητικός ρυθμός ανάπτυξης θα είναι στο 0,5% για την πενταετία 2010-2015 (OECD, 2010). Ωστόσο, το βασικό συμπέρασμα είναι ότι η παραγωγικότητα της ελληνικής οικονομίας υπολείπεται σημαντικά της μέσης παραγωγικότητας των χωρών της Ευρωζώνης. Αυτός ο παράγοντας ουσιαστικά διαφοροποιεί το τρέ-

χον επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας σε σχέση με αυτά των υπολοίπων ανεπτυγμένων ευρωπαϊκών κρατών και αναμένεται στο μέλλον να έχει ζωτική σημασία για τη σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας με αυτήν της Ευρωζώνης. (ΚΕΠΕ, 2011)

Οι βασικοί τομείς που έχουν ιδιαίτερη σημασία για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου καθώς και η τεχνολογική πρόοδος, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη (Ε&Α), από επενδύσεις σε Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) καθώς και από τη μεταφορά τεχνολογίας μέσω των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ). Ωστόσο, καθοριστικοί παράγοντες για την επίτευξη τέτοιου είδους επενδύσεων είναι η δημιουργία ενός ευνοϊκού θεσμικού περιβάλλοντος, που προωθεί την επιχειρηματικότητα και δημιουργεί προϋποθέσεις απελευθέρωσης και ανταγωνισμού στις αγορές προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον καθοριστικός παράγοντας είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή η ύπαρξη ενός καλά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου εργατικού δυναμικού το οποίο μπορεί να αφομοιώσει την τεχνολογική πρόοδο και να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. (Παν/μιοΠειραιά, 2007), <http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/handle/spoudai/786>)

Υπάρχει πληθώρα από εμπειρικές μελέτες που έχουν δείξει ότι ο εντονότερος ανταγωνισμός στις αγορές ωθεί την παραγωγικότητα και την οικονομική ανάπτυξη. Η Οδηγία θα διαμορφώσει νέα δεδομένα στον τομέα των επιχειρήσεων και «είναι στο χέρι» των ελληνικών επιχειρήσεων αν θα αξιοποιήσουν προς όφελός τους τις δυνατότητες που θα διαμορφωθούν. Σημαντικό ρόλο θα παίξουν η ετοιμότητά τους να λειτουργήσουν σε μια ανταγωνιστικότερη αγορά, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα που τους παρέχουν η γνώση της γλώσσας, των συνηθειών και γενικότερα του εγχώριου περιβάλλοντος όσον αφορά στην εσωτερική αγορά και προγραμματίζοντας σωστά τη διασυνοριακή τους δράση.

Η Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, βρίσκεται σταθερά μεταξύ των πρώτων 25 χωρών εξαγωγής υπηρεσιών. Είναι χαρακτηριστικό ότι κατά την περίοδο 1997-2007, οι ελληνικές εξαγωγές αγαθών αυξήθηκαν κατά 78%, ενώ αυτές των υπηρεσιών κατά 250%. Είναι επίσης σημαντικό το στοιχείο ότι το 2007, ενώ οι ελληνικές εξαγωγές αγαθών ξεπέρασαν τα 17 δις €, οι ελληνικές εξαγωγές υπηρεσιών ξεπέρασαν τα 31 δις €, σημειώνοντας αύξηση 10,8%, σε σχέση με το 2006 και σχεδόν 50%, σε σχέση με το 2000. Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν τη σημασία που έχουν προσλάβει οι υπηρεσίες, στην προσπάθεια για την ενίσχυση της εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας. (www.agora.mfa.gr)

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την παραγωγικότητα μέσω των διαύλων της μεταφοράς τεχνολογίας και τεχνογνωσίας (Blomstrom και Kokko, 1997). Ωστόσο, σύμφωνα με τα στοιχεία του 2007, η Ελλάδα κατατασσόταν στην τελευταία θέση μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, όσον αφορά στο απόθεμα κεφαλαίου που προέρχεται από ΑΞΕ, με ένα ποσοστό της τάξης του 16,9% του ΑΕΠ (OECD, 2010). Για το λόγο αυτό η Οδηγία θα έχει περιορισμένες αλλά θετικές επιπτώσεις στις ΑΞΕ στην Ελλάδα, διότι θα βελτιωθούν οι συνθήκες προσέλκυσης ξένων επενδυτών στη χώρα μας, λόγω των διαρθρωτικών αλλαγών που θα συντελεστούν.

Η εφαρμογή της Οδηγίας Υπηρεσιών στον τομέα της Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας αναμένεται συνολικά να έχει θετικές επιπτώσεις. Νέοι εμπορικοί ορίζοντες μπορεί να ανοιχθούν για καινοτόμες ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ η στενότερη συνεργασία των ελληνικών με ξένες επιχειρήσεις του τομέα αναμένεται να επιφέρει ευνοϊκές αλλαγές σε ολόκληρη την οικονομία και κοινωνία. Η έρευνα και η καινοτομία συμβάλλουν στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, την ευημερία και την καλύτερη ποιότητα ζωής.

Η εξάλειψη των φραγμών στο διασυνοριακό εμπόριο, η προβλεπόμενη αύξηση των συναλλαγών, η προβλεπόμενη αύξηση των ξένων άμεσων επενδύσεων, η ανάπτυξη νέων περυσότερο δυναμικών και καινοτομικών επιχειρήσεων στον τομέα των υπηρεσιών, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η αύξηση του ανταγωνισμού είναι παράγοντες που θα ωφελήσουν σημαντικά την οικονομία.

Υπάρχει πιθανότητα να παρατηρηθεί το φαινόμενο της απώλειας θέσεων εργασίας σε επιχειρήσεις με χαμηλή παραγωγικότητα, που είναι πιο ευάλωτες στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού που θα προκύψουν. Κλάδοι με μειωμένη προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού είναι πιθανό να πληγούν από την ελεύθερη μετακίνηση των εργαζομένων και των υπηρεσιών με βάση την αρχή της χώρας προέλευσης. Παθογένειες στις αντίστοιχες αγορές δεν φαίνεται να μπορούν να συνεχιστούν υπό τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται και η στρατηγική θα πρέπει να προσανατολιστεί προς της ανάδειξη νέων ευκαιριών και νέων αγορών, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αντιμετωπίσουν πιθανά εμπόδια σε επιμέρους τομείς.

Η Οδηγία αναμένεται να επηρεάσει θετικά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να διευκολύνει την ανάπτυξη διασυνοριακών δραστηριοτήτων. Επειδή οι ΜΜΕ, λόγω του μεγέθους τους, δέχονται περισσότερες πιέσεις από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στον κλάδο, είναι σημαντικό να στηριχθούν με ανάλογα παρεμβατικά προγράμματα για να μην οδηγηθούν εκτός αγοράς με ανάλογες επιπτώσεις στην απασχόληση.

Όταν οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες, οι τιμές μειώνονται, η ποιότητα βελτιώνεται και οι καταναλωτές έχουν περισσότερες επιλογές. Ο ανταγωνισμός στην ανάπτυξη της τεχνολογικής καινοτομίας, την διάχυση καλών πρακτικών και σε υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών.

Οι καταναλωτές από την εσωτερική αγορά, πρέπει να μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες που προωθούνται, προσφέρονται και πωλούνται εκτός των συνόρων. Η διασυνοριακή διακίνηση των αγαθών και των υπηρεσιών επιτρέπει στους καταναλωτές να αναζητούν συμφέροντες τιμές, καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίζεται ότι επωφελούνται τα μέγιστα από τις καταναλωτικές αποφάσεις τους. Όπου υπάρχουν διασυνοριακοί περιορισμοί στο εμπόριο επιχειρήσεων-καταναλωτών, έχει ουσιαστική σημασία ένας μεγαλύτερος βαθμός εναρμόνισης των κανόνων που ρυθμίζουν τις εμπορικές πρακτικές επιχειρήσεων/καταναλωτών, την αντιμετώπιση των διαφορετικών επιπέδων προστασίας μεταξύ των κρατών-μελών, τη λειτουργία των ελεγκτικών μηχανισμών εκτός των χωρών καταγωγής του παρόχου καθώς και τις προϋποθέσεις τις οποίες πρέπει να πληρούν οι πάροχοι υπηρεσιών, κυρίως σε σχέση με τη προστασία των δημοσίων συμφερόντων και ιδίως για την επίτευξη των στόχων υγείας και κοινωνικής πολιτικής.

Η οργάνωση του Ενιαίου Κέντρου Εξυπηρέτησης δεν προϋποθέτει σημαντικό κόστος για το Δημόσιο διότι θα λειτουργήσει στη βάση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών που λειτουργούν στη χώρα μας από το 2001. Το ΕΚΕ είναι η μετεξέλιξη των ΚΕΠ σε υπηρεσίες μιας στάσης (One Stop Shop), που ενσαρκώνουν το όραμα για μια δημόσια διοίκηση με διαφάνεια, χωρίς διακρίσεις, με απλούστευση διαδικασιών, απαλλαγμένη από τα γραφειοκρατικά βάρη, εύκολα προσβάσιμη για τον πολίτη που προσφέρει ολοκληρωμένες διοικητικές συναλλαγές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες τρίτου επιπέδου. (http://ec.europa.eu/internal_market/eu-go/index_el.htm)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Απόφαση 2011/130/ΕΕ, 25ης Φεβρουαρίου 2011 Περί καθιέρωσης ελάχιστων απαιτήσεων για τη διασυνοριακή επεξεργασία εγγράφων τα οποία έχουν υπογραφεί ηλεκτρονικά από αρμόδιες αρχές, [ΕΕ L 53 της 26.2.2011]].
- Business Software Alliance BSA (2011), *Economist Intelligence Unit IT Industry Competitiveness Index*.
- Copenhagen Economics (2004) *Economic Assessment of the Barriers to the Internal Market for Services*. Bruxelles.
- Copenhagen Economics (2005), *Economic Assessment of the Barriers to the Internal Market of Services, Final report, Jan 2005*.
- Doing Business (2012), *Doing Business in a More Transparent World* (<http://www.doingbusiness.org/data>).
- ΕΒΕΑ (2009), *Σύσταση Επιχειρήσεων και γραφειοκρατία*. Αθήνα.
- ΕΒΕΑ (2011), *Οικονομικό Βαρόμετρο*. Αθήνα.
- Ε.Ε. (2003), *Πράσινο βιβλίο για τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας* [COM(2003) 270].
- Ε.Ε. (2004), *Λευκό βιβλίο σχετικά με τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας* [COM(2004) 374].
- Εθνικό και Καποδιστριακό Παν/μιο Αθηνών (2004), *Promoting new forms of work organization and other cooperative arrangements for competitiveness and employability, The 1st International Conference, Athens 2004*.
- Επίσημη Εφημερίδα της Ε.Ε. (2011), *Πρωτόκολλο Πολιτιστικής Συνεργασίας*, (L 127/1418, 14.5.2011).
- Ευαγγελία Παππά (2011), *Επιχειρηματική Καινοτομία και Περιφερειακή Ανάπτυξη*, Άρθρο Πάντειο Παν/μιο. Αθήνα.
- IMD: *World Competitiveness Yearbook 2004*, Έρευνα για την αποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού.
- Impact Assessment: *New Steps (2004) In Support of Competitiveness and Sustainable Development, Commission Staff Working Paper, SEC (2004) 1377, 21/10/2004*.
- INE (2004) *Ο τομέας των υπηρεσιών, ανταγωνιστικότητα κι εργασία. Μελέτη 19*. Αθήνα.
- INE (2010) *Υπηρεσίες Υγείας - Από το Δημόσιο Αγαθό στο Εμπόρευμα*, Ηλίας Ιωακείμογλου, Μελέτη 32, 2010.
- INE (2011), *Κόστος εργασίας, περιθώρια κέρδους και ανταγωνιστικότητα στην Ελλάδα 1995-2009*. Αθήνα.
- Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1408/71 του Συμβουλίου της 14ης Ιουνίου 1971, *περί εφαρμογής των συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης στους μισθωτούς, στους μη μισθωτούς και στα μέλη των οικογενειών τους που διακινούνται εντός της Κοινότητας*, <http://eur-lex.europa.eu>, Επίσημος Ιστοχώρος για την πρόσβαση στο Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ΚΕΕΜ (2008) *Οι Ελληνικές επιδόσεις στο εμπόριο και ορισμένες κατευθύνσεις μιας πολιτικής για την ανάπτυξη τους*. Αθήνα.
- ΚΕΕΜ (2009), *Οι ελληνικές εξαγωγές υπηρεσιών*. Αθήνα.
- ΚΕΠΕ (2005), *Οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις για την Ελλάδα της υπό συζήτηση Οδηγίας για την απελευθέρωση του τομέα των υπηρεσιών στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά*. Αθήνα.
- ΚΕΠΕ (2011), *«Οικονομικές Εξελίξεις»*, Τεύχος 16, Οκτ. 2011.
- Κατσουλάκος, Γ.(2008), *Αγορές, Ανταγωνισμός και Ρυθμιστικό Περιβάλλον*, Εκδ. ΤΑΣΕΙΣ.
- Kox, H., Lejour A. and Montizaan R., *The free movement of services within the EU*, CPB Document No 69, 2004
- Λιαργκόβας, Π. (2007), *«Ξένες Άμεσες Επενδύσεις και Ανταγωνιστικότητα»*, Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση.
- Λυμπεράκη Α., Δενδρινός Γ.(2004), *Ευέλικτη εργασία: νέες μορφές και ποιότητα απασχόλησης*. Αθήνα: Εκδ. ΚΕΡΚΥΡΑ.
- Μπομπ Τράα (2012) (εκπρόσωπος (ΔΝΤ) στην Ελλάδα), *Συνέδριο του Economist*. Αθήνα Ιανουάριος 2012.
- Nicoletti, G. Golub S., Hajkova D., Mirza D. and K. Y. You (2003), *Policies and international integration: influences on trade and foreign direct investment*, OECD Economic Department, Working Paper No 359, Paris.
- Nonaka I., and Takeuchi H.(2001), *"Η Επιχείρηση της Γνώσης. Η διαχείριση της Γνώσης στη Σύγχρονη Επιχείρηση"*, Εκδ. Καστανιώτης.
- Οδηγία 2006/123/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 12ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά. (<http://eur-lex.europa.eu>, Επίσημος Ιστοχώρος για την πρόσβαση στο Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης).

- ΟΔΗΓΙΑ 2010/13/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τις Υπηρεσίες Οπτικοακουστικών μέσων.
- OECD (2010), *Economic, Environmental and Social Statistics*.
- OECD (2010), *Economic Outlook*.
- O'Mahony, M. and B. Van Ark (2003), *EU productivity and competitiveness: an industry perspective*, European Commission.
- ΟΟΣΑ (2005), *Οδηγός Αξιολόγησης Συνθηκών Ανταγωνισμού, Τόμος 1*, 2011
- Παλάσκας Θ. (2003), *Ανταγωνιστικότητα – Απασχόληση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και την Ε.Ε. Προοπτικές και Προτάσεις*, Ινστιτούτο Δημοκρατίας Κ. Καραμανλής. Αθήνα.
- Παν/μο Πειραιά (2007), *Ανθρώπινο Κεφάλαιο και Οικονομική Ανάπτυξη: Μια εμπειρική έρευνα για την Ελλάδα με την ανάλυση της αιτιότητας, «ΣΠΟΥΔΑΙ»*, Τόμος 57, Τεύχος 2ο, Αθήνα. (<http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/handle/spoudai/786>).
- Panopoulou, M. (2001), «Corporate Investment and Information Technologies: The Case of the Greek Refining Industry», *Technology Analysis & Strategic Management*, vol.13, No.2, και M. Panopoulou (2005), *Technological Change and Corporate Strategy in the Greek Banking Industry*, ΚΕΠΕ.
- Παρατηρητήριο για την ΚτΠ, *Μελέτη Βελτίωσης Αποδοτικότητας των Επενδύσεων σε Τεχνολογίες Πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση*, 2007.
- Ρακιντζής, Α. (2010) *Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ 2010*, Μάιος 2011.
- Σαλαβόπουλος, Γ. (2006), *ΤΟ ΧΡΗΜΑ*, Τεύχος 320, Απρίλιος 2006. Αθήνα.
- Siskou O., Kaitelidou D., Economou C., Kostagiolas P., Liaropoulos L. (2009), *Private expenditure and the role of private health insurance in Greece: status quo and future trends*, *The European Journal of Health Economics* Vol.10, No.4.
- Στρατηγική της ΕΕ για την πολιτική καταναλωτών 2007-2013, COM 2007
- Απόφαση αριθμ. 1926/2006ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου.
- Συνθήκη της Λισσαβόνας, 2007/C 306/01, για την τροποποίηση της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση και της Συνθήκης περί ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, υπογράφηκε στη Λισσαβόνα στις 13 Δεκεμβρίου 2007.
- Υπηρεσία Επισημών Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2007), *Εγχειρίδιο Εφαρμογής της Οδηγίας για τις Υπηρεσίες*.
- Τράπεζα της Ελλάδος (2011), *Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για τη Νομισματική Πολιτική 2010-2011*. Αθήνα.
- Υπ.Ε.Π.Θ. (2008), *Διοίκηση ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και στο χώρο της εκπαίδευσης* (Χριστόδουλος Α, Ψαρόπουλος Χ.).
- Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2009), «*Το σύστημα πληροφόρησης για την εσωτερική αγορά (IMI) και η οδηγία για τις υπηρεσίες*», Λουξεμβούργο.
- VPRC (2002-2006), *Εθνική Έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την Κοινωνία της Πληροφορίας*.
- ΦΕΚ Α'147/26.9./1991 (Ν. 1966/1991 *Μεταγραφές φοιτητών Πανεπιστημίων ,σπουδαστών Τ.Ε.Ι. και άλλες διατάξεις, προβλέπει ρυθμίσεις για τα Εργαστήρια Ελεύθερων Σπουδών*).
- ΦΕΚ Α'244/4.12.1997 (Ν. 2539/97 *Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας, προβλέπει την έκδοση κοινών υπουργικών αποφάσεων για την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών*).
- ΦΕΚ Α' 102/1.5.2002 (Ν.3013/2002 *για την Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις, προβλέπει τη δυνατότητα κατάργησης δικαιολογητικών με διαδικασίες που εντάσσονται στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών*).
- ΦΕΚ Α'102/24.5.2004 (Ν.3242/2004 *Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ, προχωράει στην καθιέρωση ενιαίων κριτηρίων, στην απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, αντίστοιχων αυτών που ισχύουν σε άλλες χώρες της Ε.Ε*).
- ΦΕΚ Α'13/3.2.2006 (Ν. 3431/2006 *περί Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και άλλων διατάξεων*).
- ΦΕΚ Α'178/1.8.2007 (Ν. 3601/2007 *για την Ανάληψη και άσκηση δραστηριοτήτων από τα πιστωτικά ιδρύματα, επάρκεια ιδίων κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων παροχής επενδυτικών υπηρεσιών και λοιπές διατάξεις*).
- ΦΕΚ Α'63/3.5.2010 (Ν.3844/2010 *Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και άλλες διατάξεις*).
- ΦΕΚ 32/2.3.2011 (Ν. 3919/2011 *για την Αρχή της επαγγελματικής ελευθερίας, κατάργηση αδικαιολόγητων περιορισμών στην πρόσβαση και άσκηση*

επαγγελματιών).

World Economic Forum (2011) "The global Competitiveness Report 2011-2012. Γενεύη, Ελβετία.

Χλέτσος Μ. (2011), Ανταγωνιστικότητα - Επιχειρηματικότητα – Εξωστρέφεια της Ελληνικής Οικονομίας. Αθήνα.

www.agora.mfa.gr, Επίσημος Ιστότοπος της Γενικής Γραμματείας Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων & Αναπτυξιακής Συνεργασίας του Υπουργείου Εξωτερικών.

www.circa.euroora.eu, Επίσημος Ιστότοπος στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης στον Ευρωπαϊκό χώρο.

www.ec.euroora.eu, Επίσημος Ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

www.economist.gr, Άρθρο, Δευτέρα, 22 Αύγουστος 2011.

www.statistics.gr, Επίσημος Ιστότοπος της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής.

www.epp.eurostat.ec.euroora.eu, Επίσημος Ιστότοπος της Eurostat.

www.eurociett.eu, Επίσημος Ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας των ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας.

www.euroora.eu, Επίσημος Ιστότοπος της Δικτυακής Πύλης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

www.europarl.euroora.eu, Επίσημος Ιστότοπος του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου.

www.europedia.moussis.eu, Ιστοσελίδα που εξειδικεύεται στις πληροφορίες σχετικά με το έργο των Ευρωπαϊκών θεσμών.

www.gedd.gr, Επίσημος Ιστότοπος του Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης.

www.imf.org/external/index.htm, Επίσημος Ιστότοπος του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου.

www.investingreece.gov.gr, Επίσημος Ιστότοπος του Οργανισμού «Επενδύστε στην Ελλάδα Α.Ε.»

www.observatory.gr, Επίσημος Ιστότοπος του Παρατηρητηρίου για την Ψηφιακή Ελλάδα.

www.sepe.gr, Επίσημος Ιστότοπος του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας.

www.vprc.gr, Επίσημος Ιστοχώρος εταιρείας Έρευνας.

www.ydmed.gov.gr, Επίσημος Ιστότοπος Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

