ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Η αποτελεσματικότητα των εναλλακτικών διαχειριστικών – διοικητικών προτύπων και οι επιδράσεις τους στη λειτουργικότητα της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας

Συμβουλευτική Τριμελής Επιτροπή

Επίκουρος Καθηγητής Κος Βασίλειος Κέφης (επιβλέπων)

Λέκτορας Κα Αιμιλία Παπάζογλου

Αν. Καθηγήτρια Κα Αλεξάνδρα Κοκκίδου

Κωνσταντίνος Γ. Παντελόγλου

- ΠΕΙΡΑΙΕΥΣ 2012 -

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Γ. ΠΑΝΤΕΛΟΓΛΟΥ

Η αποτελεσματικότητα
των εναλλακτικών διαχειριστικών – διοικητικών προτύπων
και οι επιδράσεις τους στη λειτουργικότητα
της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ)

ΒΟΥΛΕΥΟΥ ΔΕ ΠΡΟ ΕΡΓΟΥ ΟΠΩΣ ΜΗ ΜΩΡΑ ΠΕΛΗΤΑΙ

(**ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ ΣΑΜΙΩΝ**)

Στους γονείς μου,

ΓΕΩΡΓΙΟ ΠΑΝΤΕΛΟΓΛΟΥ

και

ΗΛΕΚΤΡΑ ΔΑΣΚΑΛΑΚΗ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΩΝ ACRONYMS LIST

Ακρώνυμο / Acronym	Ερμηνεία Ακρωνύμου / Acronym Meaning
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
ΑΝ	Αναγκαστικός Νόμος
ΑΣ	Αεροπορία Στρατού
ΒΔ	Βασιλικό Διάταγμα
ΓΑΕ	Γραφείο Αερολιμενικού Ελέγχου
ΓΕΑ	Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας
ΔΑΑ	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών
ΔΕΘ	Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης
ΔΕΜ / ΥΠΜΕ	Διεύθυνση Εναερίων Μεταφορών
ΔΕΗ	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού
ΔΟΠΑ	Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO)
ΔΟΥ	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
ΕΔΑΑΠ	Επιτροπή Διερεύνησης Ατυχημάτων & Ασφάλειας Πτήσεων
ΕΔΠ	Επιτροπή Διοίκησης Προγράμματος
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΑΑ	Εθνική Εποπτική Αρχή Αεροναυτιλίας
ΕΕΚ	Έλεγχος Εναερίου Κυκλοφορίας
ΕΕΑΠΑ	Εθνική Επιτροπή Ασφάλειας Πολιτικής Αεροπορίας
ΕΚΑΒ	Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας
ΕΚΣΕΔ	Εθνικό Κέντρο Συντονισμού Έρευνας & Διάσωσης
ΕΛΑΣ	Ελληνική Αστυνομία
ΕΜΠ	Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
ΕΜΥ	Εθνική Μετεωρολογική Υπηρεσία
ΕΠΠ	Ετήσιο Πρόγραμμα Προμηθειών
ΕΣΙΔ	Επί Συμβάσει Ιδιωτικού Δικαίου
ΕΤΕ	Ευρωπαϊκή τράπεζα Επενδύσεων
ΕΥΔΕ	Ειδική Υπηρεσία Δημοσίων Έργων (ΥΠΕΧΩΔΕ)
ΕΥΠ	Εθνική Υπηρεσία Πληροφοριών
ΗΒ	Ηνωμένο Βασίλειο
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής
ΚΑΑ	Κρατικός Αερολιμένας Αθηνών (Αερολιμένας Ελληνικού)
ΚΑΑΚ	Κρατικός Αερολιμένας Ακτίου
ΚΑΑΛΔ	Κρατικός Αερολιμένας Αλεξανδρουπόλεως
ΚΑΑΝΔ	Κρατικός Αερολιμένας Ανδραβίδας
ΚΑΑΞ	Κρατικός Αερολιμένας Αράξου
ΚΑΕ	Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών
ΚΑΖΑΣ	Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου «Διονύσιος Σολωμός»
ΚΑΗΚ	Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου «Νικόλαος Καζαντζάκης»
ΚΑΘΜ	Κρατικός Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»
ΚΑΙΡΙ	Κρατικός Αερολιμένας Ικαρίας «ΙΚΑΡΟΣ»
ΚΑΙΩΠ	Κρατικός Αερολιμένας Ιωαννίνων «Βασιλεύς Πύρρος»
ΚΑΚΒΑ	Κρατικός Αερολιμένας Καβάλας «Μέγας Αλέξανδρος»
ΚΑΚΘ	Κρατικός Αερολιμένας Κυθήρων
ΚΑΚΚ	Κρατικός Αερολιμένας Κερκύρας «Ιωάννης Καποδίστριας»
ΚΑΚΛ	Κρατικός Αερολιμένας Καλαμών
ΚΑΚΜ	Κρατικός Αερολιμένας Καλύμνου
ΚΑΚΠ	Κρατικός Αερολιμένας Καρπάθου
ΚΑΚΤΑ	Κρατικός Αερολιμένας Καστοριάς «ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ»
ΚΑΚΦ	Κρατικός Αερολιμένας Κεφαλληνίας

ΚΑΚΩΙ	Κρατικός Αερολιμένας Κω «ΙΠΠΟΚΡΑΤΗΣ»
ΚΑΜΚ	Κρατικός Αερολιμένας Μυκόνου
ΚΑΜΛ	Κρατικός Αερολιμένας Μήλου
ΚΑΜΤΕ	Κρατικός Αερολιμένας Μυτιλήνης «Οδυσσέας Ελύτης»
ΚΑΝΑ	Κρατικός Αερολιμένας Νέας Αγχιάλου
ΚΑΝΞ	Κρατικός Αερολιμένας Νάξου
ΚΑΠΑ	Κρατικός Αερολιμένας Πάρου
ΚΑΠΛ	Κρατικός Αερολιμένας Αστυπάλαιας
ΚΑΡΔ	Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου «ΔΙΑΓΟΡΑΣ»
ΚΑΣΚΠ	Κρατικός Αερολιμένας Σκιάθου «Αλέξανδρος Παπαδιαμάντης»
ΚΑΣΜΑ	Κρατικός Αερολιμένας Σάμου «ΑΡΙΣΤΑΡΧΟΣ Ο ΣΑΜΙΟΣ»
ΚΑΣΟΒ	Κρατικός Αερολιμένας Σύρου «Δημήτριος Βικέλας»
ΚΑΣΡ	Κρατικός Αερολιμένας Σαντορίνης
ΚΑΧΙΟ	Κρατικός Αερολιμένας Χίου «ΟΜΗΡΟΣ»
ΚΑΧΝΔ	Κρατικός Αερολιμένας Χανίων «Ιωάννης Δασκαλογιάννης»
ΚΕΔ	Κτηματική Εταιρεία Δημοσίου
ΚΕΛΥ	Κέντρο Εκπομπής Λήψεως Υμηττού
ΚΕΝΣ	Κέντρο Εκπομπής Νέας Σμύρνης
ΚΕΠ/ΑΘ	Κέντρο Ελέγχου Περιοχής Αθηνών
ΚΗΕΕ	Κέντρο Ηλεκτρονικών Εγκαταστάσεων και Εφαρμογών
ΚΣ/ΥΠΑ	Κέντρο Συντονισμού ΥΠΑ
ΚΥ/ΥΠΑ	Κεντρική Υπηρεσία / Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας
ΛΕΚ	Λογιστικό Εφοδιαστικό Κέντρο
ΛΣ	Λιμενικό Σώμα
ΜΟΔ	Μόνιμες Οδηγίες Διαδικασιών
ΜΕΓΑΠ	Μονάδα Εξυπηρέτησης Γενικής Αεροπορίας Πάχης
ΜΕΔ	Μόνιμη Εσωτερική Διαταγή
ΜΟΜΑ	Μικτές Ομάδες Μηχανημάτων Ανασυγκρότησης
ΜΠΜ	Μονάδα Πτητικών Μέσων
ΝΔ	Νομοθετικό Διάταγμα
ΝΔΑΑ	Νέος Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών « Ελευθέριος Βενιζέλος»
ΟΑ	Ολυμπιακή Αεροπορία (νυν Ολυμπιακές Αερογραμμές)
ΟΣΥΠΑ	Ομοσπονδία Συλλόγων Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας
ΟΤΕ	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος
ΠΑ	Πολεμική Αεροπορία
ΠΓΔΜ	Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΔΕ	Προϋπολογισμός Δημοσίων Επενδύσεων
ΠΕΑ	Πύργος Ελέγχου Αεροδρομίου
ΠΡΟΠΕ	Τμήμα Προστασίας του Περιβάλλοντος
ΠΣ	Πυροσβεστικό Σώμα
ΠΣΕΑ	Πολιτική Σχεδίαση Εκτάκτου Ανάγκης
ΠΥ	Πυροσβεστική Υπηρεσία
ΡΔΙ	Ραδιοβοήθημα Διδύμου
ΡΚΕ	Ραδιοβοήθημα Κέας
ΡΠΛ	Ραδιοβοήθημα Παλαιοχώρας
ΡΣΚ	Ραδιοβοήθημα Σκοπέλου
ΡΤΡ	Ραδιοβοήθημα Τριπόλεως
ΣΕΒ	Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών
ΤΑΚ	Τηλεπικοινωνιακός Σταθμός ΑΚΑΡΝΑΝΙΚΩΝ
ΤΑΤΕ	Τέλος Αναχωρούντων Ταξιδιωτών εις Εξωτερικόν
ΤΓΕ	Τηλεπικοινωνιακός Σταθμός ΓΕΡΑΝΕΙΩΝ
ΤΕΑΑ	Τέλη εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης αεροδρομίων

ΤΕΣΕΚ	Τμήμα Εκσυγχρονισμού Συστήματος Εναέριας Κυκλοφορίας
ΤΘΑ	Τηλεπικοινωνιακός Σταθμός ΘΑΣΟΥ
ΤΜΝ	Τηλεπικοινωνιακός Σταθμός ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΟΥ
ΤΜΟ	Τηλεπικοινωνιακός Σταθμός ΜΟΥΣΤΑΚΟΥ
ΤΠΕ	Τηλεπικοινωνιακός Σταθμός ΠΕΤΑΛΙΔΙΟΥ
ΤΣΠ	Τηλεπικοινωνιακός Σταθμός ΣΠΕΡΓΙΑΛΙΟΥ
ΤΣΤ	Τηλεπικοινωνιακός Σταθμός ΣΗΤΕΙΑΣ
ΤΥΜ	Τηλεπικοινωνιακός Σταθμός ΥΜΗΤΤΟΥ
ΤΧΑ	Τέλη Χρήσεως Αερολιμένων
ΣΠΟΑ	Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΥΓΟΣ	Υπηρεσίες Γενικού Οικονομικού Συμφέροντος
ΥΔΤ	Υπουργείο Δημοσίας Τάξεως
ΥΕΘΑ	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας
ΥΕΝ	Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας
ΥΕΠ	Υπηρεσία Ελέγχου Περιοχής
ΥΠΑ	Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας
ΥΠΕΞ	Υπουργείο Εξωτερικών
ΥΠΕΣΔΔΑ	Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης
ΥΠΕΧΩΔΕ	Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας & Δημοσίων Έργων
ΥΠΜΕ	Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών
ΥΠΟΟ	Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών
AIA	Athens International Airport (Eleftherios Venizelos)
ACAA	Australian Civil Aviation Authority
ACC	Area Control Centre
ACI	Airport Council International
AFIS	Aerodrome Flight Information Service
AIP	Aeronautical Information Publications
ATC	Air Traffic Control
BAA	British airports Authority
CAA[UK]	Civil Aviation Authority
CASA[AUS]	Civil Aviation Safety Authority
CINA	Convenio International de Navigacion Aerea
ECAC	European Civil Aviation Conference
EASA	European Aviation Safety Agency
FAA [USA]	Federal Aviation Administration
FIR	Flight Information Region
GATS	General Agreement on Transport Services
HATTA	Hellenic Association of Travel and Tourist Agencies
HBSS	Handling Baggage Screening System
HCAA [GR]	Hellenic Civil Aviation Authority
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IFR	Instrument Flight Rules
ILS	Instrument Landing System
ISO	International Organisation for Standardisation
JAA	Joint Aviation Authorities
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
NLAs	New Large Aircrafts
PALLAS	**P**hased **A**utomation of the He**ll**enic **A**TC **S**ystem
RADAR	RAdio Detector And Ranging
SAR	Search and Resque
SES	Single European Sky

TQM	Total Quality Management
UIR	Upper Flight Information Region
UK	United Kingdom
USA	United States of America
VFR	Visual Flight Rules
VHF	Very High Frequency
VORs	VHF Omnidirectional Range navigation system
WEF	World Economic Forum

Λεξικογραφικό Ευρετήριο Συντετμημένων Τίτλων

ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ / ABBREVIATIONS	Επεξηγήσεις / Meaning
αι.	αιώνας
άρ.	άρθρο
Βλ. /βλ.	βλέπε
Α/Δ	Αεροδρόμιο
Α/φος	Αεροσκάφος
ΑΡ	Αερολιμενικός Έλεγχος
ΔΡΧ	Δραχμή
Ε/Π	Ελικόπτερο
Καταργ.	Καταργήθηκε
ΚΤ	Κέντρο Τηλεπικοινωνιών
ΗΛ	Ηλεκτρονικοί
ΤΛ	Τηλεπικοινωνιακοί
ΜΕΤ	Μετεωρολογία
Μτφρ	Μετάφραση
ν./Ν.	Νόμος
ΠΑΝ	Πρόγραμμα Ανάπτυξης
Παρ.	Παράγραφος
Ρ/Β	Ραδιοβοήθημα
Σχ/Ν	Σχέδιο Νόμου
ΥΠ	Υποστήριξη

Αεροπορικοί Ορισμοί

Αεροδιάδρομος(Airway): Προκαθορισμένη δίοδος εντός της οποίας κινούνται τα αεροσκάφη κατά την πτήση τους από το ένα μέρος στο άλλο.
Αεροδρόμιο (Aerodrome): Κάθε χερσαία ή υδάτινη περιοχή, καθορισμένη με απόφαση του αρμόδιου Υπουργού, η οποία προορίζεται να χρησιμοποιηθεί στο σύνολό της ή εν μέρει για την άφιξη, την επίγεια κίνηση και την εξυπηρέτηση, τη στάθμευση και την αναχώρηση των αεροσκαφών. Το αεροδρόμιο μπορεί να έχει μόνο στοιχεία διαδρόμου (Airfield) και έναν όχι απαραίτητα πρόχειρο σταθμό.
Αερολιμενάρχης: Τον τίτλο του Αερολιμενάρχου φέρει μόνιμος υπάλληλος της ΥΠΑ, ο οποίος αποτελεί την ανώτατη Αρχή στον Αερολιμένα ˙ συντονίζει και κατευθύνει τη δραστηριότητα όλων των δραστηριοποιουμένων στον Αερολιμένα Υπηρεσιών κρατικών τε και ιδιωτικών, άνευ αναμίξεως στην εσωτερική λειτουργία αυτών ˙ είναι υπεύθυνος διά την λήψη παντός μέτρου προς εκπλήρωση της αποστολής του Αερολιμένος.
Αερολιμένας (Airport): Καλείται κάθε αεροδρόμιο, το οποίο είναι εφοδιασμένο με τις απαραίτητες υποδομές, εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και υπηρεσίες προς εξυπηρέτηση και έλεγχο των αεροσκαφών, των επιβατών και του φορτίου και των εναερίων μεταφορών εν γένει ˙ είναι δε ανοικτό σε δημόσια χρήση.
Αερολιμενικός Έλεγχος: Οι δραστηριότητες οι οποίες αφορούν στην Εποπτεία των αεροδρομίων, στην Αεροπορική Εκμετάλλευση και στην Ασφάλεια των Αεροδρομίων και Αερομεταφορών.
Αερολιμενικές υπηρεσίες: Οι δραστηριότητες οι οποίες αφορούν στην παροχή παντός είδους υπηρεσίας ή εξυπηρέτησης ή διευκολύνσεων με κυριότερες τον έλεγχο της Περιοχής Ελιγμών αεροσκαφών, τη διαχείριση του δαπέδου στάθμευσης αεροσκαφών, τη διαχείριση των αιθουσών αφίξεως και αναχωρήσεως επιβατών.
Αεροπλάνο (Aeroplane): Αεροσκάφος βαρύτερο του αέρα κινούμενο διά κινητήρος, κτώμενο την άντωσή του κατά την πτήση, κυρίως, εξ αεροδυναμικών αντιδράσεων, επί επιφανειών οι οποίες παραμένουν σταθερές υπό δεδομένες συνθήκες πτήσεως.
Αεροπορική Εκμετάλλευση : όλες οι ενέργειες των Αερολιμενικών οργάνων, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο την ανάπτυξη, την ρύθμιση και την εφαρμογή των μεταξύ των κρατών αεροπορικών εμπορικών σχέσεων, διμερών και πολυμερών, των εμπορικών αεροπορικών δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν σχέση και αντικείμενο την αεροπορική μεταφορά επιβατών, φορτίου και ταχυδρομείου, των δραστηριοτήτων που αφορούν στις διάφορες αεροπορικές εργασίες, κάθε άλλης δραστηριότητας, που τελικό στόχο έχει την εμπορική ανάπτυξη και την εύρυθμη λειτουργία των αερομεταφορών, της προστασίας των δικαιωμάτων των καταναλωτών, που δημιουργούνται από την άσκηση των αεροπορικών εμπορικών δραστηριοτήτων, την μελέτη, την καθιέρωση και την εφαρμογή διαδικασιών και τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής από τρίτους πάσης φύσεως διαδικασιών επί των ανωτέρω θεμάτων.
Αεροσκάφος (Aircraft): Μηχάνημα, το οποίο δύναται να επιτυγχάνει στήριξη στην ατμόσφαιρα εξ αντιδράσεων του αέρος, μη συμπεριλαμβανομένων των εκ της επιφανείας της γης προερχομένων αντιδράσεων του αέρος.
Αεροσταθμός: Το σύνολο των κτιριακών εγκαταστάσεων σε ένα αερολιμένα που προορίζονται να χρησιμοποιηθούν για την κίνηση και την εξυπηρέτηση των επιβατών καθώς και για τη διακίνηση των εμπορευμάτων και του ταχυδρομείου.
Δάπεδο Στάθμευσης Αεροσκαφών (APRON): Μία καθορισμένη περιοχή σε ένα αεροδρόμιο που προορίζεται για την υποδοχή των αεροσκαφών προς αποβίβαση ή επιβίβαση επιβατών, φόρτωση ή εκφόρτωση εμπορευμάτων ή ταχυδρομείου, ανεφοδιασμό με καύσιμα, στάθμευση και τεχνική εξυπηρέτηση.

Διάδρομος (Runway): Μία καθορισμένη ορθογώνια περιοχή σε ένα χερσαίο αεροδρόμιο κατάλληλα κατασκευασμένη για τις απογειώσεις και τις προσγειώσεις των αεροσκαφών.
Ελικοδρόμιο: Είναι το αεροδρόμιο ή μία καθορισμένη περιοχή επί κατασκευής, που προορίζεται να χρησιμοποιηθεί στο σύνολό της ή εν μέρει για την άφιξη, την αναχώρηση και την επίγεια κίνηση των ελικοπτέρων.
Ραδιοβοήθημα : Αεροναυτιλιακό ηλεκτρονικό σύστημα υψηλής τεχνολογίας επί του εδάφους που χρησιμεύει στην υποβοήθηση της ανεύρεσης της ορθής πορείας των αεροσκαφών.

Πρόλογος

Η διδακτορική αυτή διατριβή πραγματοποιήθηκε υπό την επίβλεψη Συμβουλευτικής Τριμελούς Επιτροπής, η οποία αρχικώς απαρτίζονταν από την Αναπλ. Καθηγήτρια Κα Αλεξάνδρα Κοκκίδου (επιβλέπουσα), τον Επίκουρο Καθηγητή Κο Βασίλειο Κέφη και την Λέκτορα Κα Αιμιλία Παπάζογλου. Μετά τη συνταξιοδότηση της επιβλέπουσας ανασυστάθηκε η Επιτροπή και ορίστηκε επιβλέπων ο Επίκουρος Καθηγητής Κος Βασίλειος Κέφης παραμένοντας στη σύνθεσή της τα άλλα δύο μέλη.

Η απόφαση για τη διερεύνηση του θέματος της παρούσας λήφθηκε αφορμής δοθείσης από τη διάρρευση στον έγκριτο ηλεκτρονικό και έντυπο τύπο των σεναρίων περί της διάλυσης του οργανωτικού κορμού της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ)[2] και απόσχισης των περιφερειακών κρατικών αερολιμένων και εκχώρησης τους σε ιδιωτικών συμφερόντων εταιρίες - στο πλαίσιο της εν γένει συρρίκνωσης του κράτους -. Τα εν λόγω σενάρια προβλέπουν το διαμελισμό και την παραχώρηση των αρμοδιοτήτων και των λειτουργιών της ΥΠΑ και του συν αυτής συμπλέγματος των περιφερειακών κρατικών αερολιμένων και της αεροναυτιλίας σε ιδιωτικών συμφερόντων διοικητικές οργανώσεις, στο όνομα πάντα της βελτίωσης των δεικτών παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και λειτουργικότητας του συστήματος. Επειδή παρόμοιες πρακτικές και εναλλακτικά μοντέλα ή πρότυπα διοίκησης και διαχείρισης του συστήματος ΥΠΑ – Αεροδρόμια – Αεροναυτιλία έχουν εφαρμοστεί σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο, αποφασίστηκε να διερευνηθεί το κατά πόσον τέτοια σενάρια, αποτελούν εν τοις πράγμασι μοχλούς ανάπτυξης και βελτίωσης του παραγόμενου αποτελέσματος και επιπλέον να διερευνηθεί ποιο ενδεχομένως είναι το καταλληλότερο εναλλακτικό διοικητικό και διαχειριστικό πρότυπο για την ΥΠΑ, τα αεροδρόμια και την αεροναυτιλία.

Η παρούσα αποτελεί σε κάθε περίπτωση εκδήλωση αγάπης προς την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας και ελάχιστη προσπάθεια απόδοσης τιμής σε εκείνους, που στα δύσκολα μεταπολεμικά χρόνια, στηριζόμενοι στα αγνά πατριωτικά και αεροπορικά ιδεώδη και με ελάχιστα μέσα και πόρους έστησαν αυτή την πολιτική αεροπορική υπηρεσία στην Ελλάδα.

Θερμές ευχαριστίες οφείλονται σε όσους από τους συναδέλφους στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας συμμετείχαν με τον καθ' οιονδήποτε τρόπο στην ερευνητική προσπάθεια και ιδιαίτερα στους υπηρετούντες στα περιφερειακά αεροδρόμια για τη συνδρομή τους στη δειγματοληπτική έρευνα που έγινε στις μονάδες αυτές. Θερμές ευχαριστίες οφείλονται στους διατελέσαντες Διοικητές της ΥΠΑ κ.κ. Δημήτριο Σταμάτη και Ιωάννη Ανδριανόπουλο, στους διατελέσαντες Υποδιοικητές Δρ. Ε. Βασιλάκο και κ. Δ. Κατούνη, στον κ. Ν. Ζαβό προϊστάμενο της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Ανάπτυξης στην Κεντρική Υπηρεσία της ΥΠΑ και στην κ. Μ. Σταυροπούλου προϊσταμένη του Τμήματος Στατιστικής της Διεύθυνσης αυτής για την παροχή στατιστικών στοιχείων και πολλών άλλων χρήσιμων πληροφοριών, στην κ. Α. Καραγιαννίδου προϊσταμένη της Διεύθυνσης Διοικητικού, στα μέλη του πενταμελούς Υπηρεσιακού Συμβουλίου της ΥΠΑ, στους συναδέλφους και τέλος στους Δρ. Ε. Αποστόλου και κ. Ν. Ταβουλάρη απόφοιτο της ΕΣΔΔ για την αμέριστη βοήθειά τους στη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων και για την πολύτιμη συνδρομή τους στην επιστημονική τεκμηρίωση της διατριβής.

Θερμότατες ευχαριστίες οφείλονται στα μέλη της επταμελούς εξεταστικής επιτροπής και ειδικά στα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής ˙ πρωτίστως δε στην αρχικώς επιβλέπουσα αν. καθηγήτρια κ. Αλεξάνδρα Κοκκίδου ˙ ιδιαίτερες όμως ευχαριστίες οφείλονται στη λέκτορα κ. Αιμιλία Παπάζογλου, η οποία υπήρξε άοκνος συμπαραστάτης

[2] Η ΥΠΑ είναι ο δημόσιος φορέας διαχείρισης των περιφερειακών αερολιμένων της Ελλάδας.

και στυλοβάτης του όλου πονήματος και αρωγός για τη διέλευσή μου στις τάξεις των υποψηφίων επιστημόνων ˙ ιδιαίτατες δε ευχαριστίες οφείλονται στον επιβλέποντα επίκουρο καθηγητή κ. Βασίλειο Κέφη, για τις πλήρους ουσίας κριτικές παρατηρήσείς του πάνω σε κάθε πτυχή του πονήματος και για την από μέρους του επιδειχθείσα υπομονή και για τις καίριες και πολύτιμες πάντα επισημάνσεις του, άνευ των οποίων θα ήταν αδύνατη η εξασφάλιση της αρτιότητας της διατριβής και η έγερσή μου στην υπέροχο βαθμίδα των επιστημόνων.
Από καρδίας θερμότατες ευχαριστίες οφείλονται στη σύζυγό μου Αριστέα Ρουσσέα και στα παιδιά μου Γεώργιο – Ορέστη και Κωνσταντίνα - Μυρτώ για την αντοχή, την οποία επέδειξαν και για την ηθική στήριξη που μου παρείχαν.
Τέλος ιδιαίτερη αναφορά οφείλεται στην αείμνηστο φίλη, λέκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Ζωή Φραγκούλη, που τόσο νωρίς και άδικα μετέβη στην αιώνια ανατολή, αφού δίχως τις παραινέσεις και τις συνεχείς προτροπές της, ίσως ποτέ να μην είχε γίνει η εισδοχή μου στις οδούς αναζήτησης της επιστημονικής γνώσης ˙ έστω και μετά θάνατον οφείλω να εκφράσω σε αυτήν θερμότατες ευχαριστίες και ες αεί ευγνωμοσύνη.

Κωνσταντίνος Παντελόγλου

Πειραιάς, 23η μηνός Απριλίου του δισχιλιοστού δεκάτου τρίτου έτους

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΤΟΜΟΣ ΠΡΩΤΟΣ

Κατάσταση Αρκτικόλεξων – Acronyms List…… 5
Λεξικογραφικό Ευρετήριο Συντετμημένων Τίτλων…… 9
Αεροπορικοί Ορισμοί…… 10
Πρόλογος…… 12
Περιεχόμενα…… 14
Περίληψη…… 24

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Διατύπωση του προβλήματος – Αποσαφήνιση Εννοιών – Παραδοχές - Σκοπός

1.1 Διατύπωση του προβλήματος…… 28
1.2 Αποσαφήνιση Εννοιών…… 32
1.2.1 Δημόσια Υπηρεσία (Οργάνωση – Λειτουργία – Ρόλος) 32
1.2.2 Διοίκηση – Management…… 34
1.2.3 Μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης…… 34
1.2.4. Μοντέλα ιδιοκτησιακού καθεστώτος και διαχείρισης των αεροδρομίων…. 41
1.2.5 Παραγωγικότητα (Productivity)…… 42
1.2.6. Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)…… 48
1.2.7 Αποδοτικότητα (Efficiency)…… 50
1.3 Παραδοχές της έρευνας και βασικές αρχές οργανωτικού επανασχεδιασμού 52
1.4 Σκοπός – Στόχοι – Σημασία – Χρησιμότητα της διατριβής…… 57
1.5 Προβλήματα – Περιορισμοί – Επιφυλάξεις…… 59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Μεθοδολογία της Έρευνας

2.1 Μεθοδολογία της έρευνας – Προοίμιο…… 61
2.1.1 Επιλογή βασικού οδηγού – εργαλείου management προσδίδοντος χαρακτήρα στην έρευνα…… 65
2.1.2 Ερωτηματολόγιο. Σκοπιμότητα επιλογής – χρησιμοποίησης…… 72
2.2 Προεργασία της έρευνας…… 74
2.2.1 Προσδιορισμός πληθυσμού – δειγμάτων…… 74
2.2.1.1 Προσδιορισμός πληθυσμού – δείγματος της πρώτης έρευνας (Ελληνική ΥΠΑ και ΥΠΑ χωρών τη αλλοδαπής)…… 77
2.2.1.2 Προσδιορισμός πληθυσμού – δείγματος της δεύτερης έρευνας (Επιβατικό κοινό)…… 84
2.2.1.3 Προσδιορισμός πληθυσμού – δείγματος της τρίτης έρευνας (Χρήστες κρατικών περιφερειακών αεροδρομίων)…… 87
2.2.2 Σύνταξη ερωτηματολογίων…… 88
2.2.3 Δοκιμαστική έρευνα…… 91
2.3. Κύρια έρευνα πεδίου (Συνεντεύξεις, Δειγματοληψίες, Αυτοπρόσωπη έρευνα και παρατήρηση, Συγκέντρωση και καταγραφή των στοιχείων)…… 93
2.3.1 Προοίμιο…… 93
2.3.2 Συνεντεύξεις…… 94
2.3.3 Δειγματοληψίες – Αυτοπρόσωπη παρατήρηση – Συγκέντρωση και καταγραφή των στοιχείων…… 96
2.4 Ανάλυση…… 98
2.5 Περαιτέρω κατανόηση…… 101
2.6 Εξαγωγή Συμπερασμάτων…… 101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Το μοντέλο λειτουργίας της ΥΠΑ
3.1 Προοίμιο……. 103
3.2 Το μοντέλο λειτουργίας της ΥΠΑ…….. 106
3.3 Η καινοτομία ως παράγων ορθολογικής διαχείρισης δημοσίων υποθέσεων σχετιζομένων με τις αερομεταφορές και ως παράγων αποτελεσματικής διοίκησης της ΥΠΑ ιδωμένης αυτής υπό της προοπτικής μίας σύγχρονης οικονομικής μονάδας……. 113
3.3.1 Γενικά περί καινοτομίας…… 113
3.3.2 Εφαρμογή – Ανάπτυξη καινοτομιών στην ΥΠΑ…….. 116
3.3.3 Το σύστημα καινοτομίας της ΥΠΑ…….. 117
3.3.4 Αδυναμίες του συστήματος καινοτομίας της ΥΠΑ…… 121
3.3.5 Διέξοδοι για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του συστήματος καινοτομίας της ΥΠΑ…… 123
3.3.6 Αντίστοιχοι της ΥΠΑ φορείς της αλλοδαπής που εφάρμοσαν καινοτόμες πρακτικές…….. 124
3.4 Χρηματοοικονομικά στοιχεία της ΥΠΑ (Έσοδα – Δαπάνες – Επενδύσεις)…. 125
3.4.1 Εισαγωγή…… 125
3.4.2 Έσοδα……. 125
3.4.3 Δαπάνες……. 137
3.4.4 Επενδύσεις…… 139
3.4.5 Κατάρτιση Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) της ΥΠΑ…… 146
3.4.6 Γενικές παρατηρήσεις…….. 147
3.4.7 Οικονομικά δεδομένα της περιόδου (1971- 1983) του αποκεντρωμένου συστήματος λειτουργίας της ΥΠΑ – Αποτελέσματα – Διαπιστώσεις…….. 150

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ανάγκη Μεταρρύθμισης Δημόσιας Διοίκησης και ΥΠΑ
4.1 Γενικότερη ανάγκη μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης…… 156
4.2 Ειδικά για την ΥΠΑ (αναγκαιότητα αλλαγής μοντέλου διοίκησης) – αποτύπωση προβλημάτων…….. 163

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Τα υφιστάμενα πρότυπα διοίκησης του συστήματος (ΥΠΑ, Έλεγχος αερομεταφορών, Αεροδρόμια, ΕΕΚ) στο εξωτερικό

5.1 Λόγοι που οδήγησαν στα υφιστάμενα μοντέλα……... 170
5.1.1 Αναδιοργάνωση μίας ΥΠΑ γενικά…….. 170
5.1.2 Ανασχηματισμός και ιδιοκτησιακό καθεστώς αεροδρομίων……... 171
5.1.3 Ανασχηματισμός – Ιδιωτικοποίηση του Ελέγχου Εναερίου κυκλοφορίας… 175
5.2 Αξιολόγηση υφιστάμενων μοντέλων……. 176
Προοίμιο……... 176
5.2.1 Κριτήρια επιλογής οργανισμών – Μεθοδολογία επιλογής βέλτιστης λύσης 178
5.2.2 Τα επιλεγέντα συστήματα εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών)…… 179
5.2.2.1 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΓΑΛΛΙΑ…….. 180
5.2.2.2 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στο ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ…….. 189
5.2.2.3 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΓΕΡΜΑΝΙΑ…….. 194
5.2.2.4 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στην ΙΣΠΑΝΙΑ…….. 200
5.2.2.5 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΣΟΥΗΔΙΑ…….. 207

5.2.2.6 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΡΟΥΜΑΝΙΑ…….. 213
5.2.2.7 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στην ΚΥΠΡΟ…..…….. 217
5.2.2.8 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στις ΗΠΑ…….. 220
5.2.2.9 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στον ΚΑΝΑΔΑ…….. 228
5.2.2.10 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ – Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος Αερομεταφορών) στην ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ…… 234
5.3 Συμπεράσματα……. 239

ΕΥΡΕΤΗΡΙΑ (Index)

Ευρετήριο Ονομάτων και Τοπωνυμιών……... iii
Ευρετήριο Οργανισμών, Όρων και Εννοιών…….. viii

ΤΟΜΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΣ

Κατάσταση Αρκτικόλεξων – Acronyms List…… xii
Λεξικογραφικό Ευρετήριο Συντετμημένων Τίτλων……. xvi
Αεροπορικοί Ορισμοί…….. xvii

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των στοιχείων της θεωρητικής έρευνας, της έρευνας πεδίου και των PEST / SWAT Analysis

6.1 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της πρώτης έρευνας πεδίου (ΥΠΑ)…… 242
6.1.1 Δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος στοιχεία…… 244
6.1.2 Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης – Διοικητική λειτουργία της ΥΠΑ και εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές μάνατζμεντ -…….. 248
6.1.3 Προτάσεις – Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ…….. 255
6.1.4 Προοπτική ανάπτυξης των ελληνικών κρατικών αεροδρομίων……. 257
6.1.5 Σχέση της ΥΠΑ με ιδιωτικά αεροδρόμια…… 259
6.1.6 Συσχέτιση ποσοτικών μεταβλητών…… 260
6.1.7 Διασταύρωση μεταβλητών (Cross tabulation), Πίνακες Συνάφειας (ContigencyTables)……. 262
6.2 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της δεύτερης έρευνας πεδίου (Επιβατικό κοινό)…… 265
6.2.1 Δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος στοιχεία…… 265
6.2.2 Μέτρηση ικανοποίησης από τη λειτουργία των περιφερειακών κρατικών αεροδρομίων…….. 271
6.2.3 Αξιολόγηση της ΥΠΑ…….. 275
6.2.4 Κρατικό vs Ιδιωτικό αεροδρόμιο…… 277
6.2.5 Σύγκριση ελληνικών και ξένων περιφερειακών αεροδρομίων…… 280
6.3 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της τρίτης έρευνας πεδίου (Επιβατικό κοινό)…… 285
6.3.1 Δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος στοιχεία…… 286
6.3.2 Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης (Διοικητική λειτουργία και εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές μάνατζμεντ στην ΥΠΑ – Διοίκηση της ΥΠΑ – Συνεργασία με ΥΠΑ – Προβλήματα)…….. 292

6.3.3 Προτάσεις – Δυνατότητες – Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ…… 297
6.3.4 Προοπτική ανάπτυξης ελληνικών κρατικών περιφερειακών αεροδρομίων. 301
6.4 Συγκριτική παρουσίαση των τομέων λειτουργίας του συστήματος εναερίων μεταφορών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό…….. 308
6.5 Στρατηγική PEST και SWOT ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της ΥΠΑ…… 316
6.5.1 Προοίμιο……. 316
6.5.2 Ανάλυση PEST – Εξωτερικού περιβάλλοντος……. 316
6.5.3 Ανάλυση SWOT των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της ΥΠΑ…… 317

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα για την ΥΠΑ……... 347
7.1.1 Βαθμός επίτευξης «Αποστολής» της ΥΠΑ…… 347
7.1.2 Αξιολόγηση του επιπέδου «Παραγωγικότητας» της ΥΠΑ…….. 347
7.1.3 Αξιολόγηση του επιπέδου «Αποτελεσματικότητας» της ΥΠΑ…….. 348
7.1.4 Αξιολόγηση του επιπέδου «Λειτουργικότητας» της ΥΠΑ…….. 349
7.1.5 Αξιολόγηση του επιπέδου «Αποδοτικότητας» της ΥΠΑ…….. 349
7.1.6 Εφαρμογή βασικών λειτουργιών management στην ΥΠΑ…… 349
7.1.7 Σε ποιο τομέα του management η ΥΠΑ υστερεί περισσότερο…….. 350
7.1.8 Σοβαρότερη αιτία προβλημάτων στη ΥΠΑ και στα αεροδρόμια…… 350
7.1.9 Προοπτική ανάπτυξης των αερομεταφορών μέσω της προσέλκυσης αλλοδαπών αεροπορικών εταιρειών…… 350
7.1.10 Ικανότητες στην ΥΠΑ…… 351
7.1.11 Αναγκαία δράση προκειμένου να αποκτήσει η ΥΠΑ μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα…….. 351
7.1.12 Διερεύνηση της αποτελεσματικότητας πιθανής καθιέρωσης της αυτοτέλειας στην ΥΠΑ…… 351
7.1.13 Διερεύνηση του εφικτού της καθιέρωσης της αυτοτέλειας στην ΥΠΑ……. 351
7.1.14 Αξιολόγηση της ΥΠΑ ως ανήκουσα στο Κράτος και η θέση κατάταξής της με κριτήριο το κοινώς αποκαλούμενο «Προβληματική» Υπηρεσία του Δημοσίου…….. 352
7.1.15 Συσχέτιση του μεγέθους της ΥΠΑ, του βαθμού γραφειοκρατικής οργάνωσης και της αποδοτικότητάς της……. 352
7.1.16 Διερεύνηση του ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος της ΥΠΑ σε οποιοδήποτε ιδιωτικό αεροδρόμιο…… 353
7.2 Συμπεράσματα για τα περιφερειακά αεροδρόμια…… 353
7.2.1 Σύγκριση μεταξύ ελληνικών και ξένων περιφερειακών αεροδρομίων…….. 353
7.2.2 Εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια από την ΥΠΑ σε βάθος χρόνου και με την προϋπόθεση ότι παραμένουν αμετάβλητες οι σημερινές διοικητικές δομές…… 355
7.2.3 Εκτίμηση του εάν θα ήταν δυνατόν να αναπτυχθεί επιχειρηματική δράση στα αεροδρόμια, με διατήρηση όμως των υφιστάμενων διοικητικών δομών…... 355
7.2.4 Εκτίμηση του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο επιχειρηματικός προσανατολισμός στα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια…… 355
7.2.5 Εκτίμηση του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να βελτιωθεί εν γένει η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των περιφερειακών αεροδρομίων……... 356
7.2.6 Διερεύνηση της ύπαρξης βούλησης για ανάπτυξη των περιφερειακών αερολιμένων και κατ' επέκταση της ΥΠΑ…… 356

7.2.7 Διερεύνηση των πηγών χρηματοδότησης της κατασκευής των αναγκαιούντων υποδομών για την πλήρως αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των αεροδρομίων…… 358
7.2.8 Διερεύνηση των πλεονεκτημάτων των ιδιωτικών αεροδρομίων…… 358
7.2.9 Διερεύνηση του ποιος πρέπει να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα …….. 359
7.2.10 Διερεύνηση του βαθμού αποδοχής των κυβερνητικών σεναρίων περί «Ιδιωτικοποίησης» των κρατικών περιφερειακών αερολιμένων……. 359
7.3 Γενική εκτίμηση……. 360
7.4 Έλεγχος της κύριας υπόθεσης……... 362

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Προτάσεις
8.1 Προοίμιο……. 367
8.2 Καθορισμός του πνεύματος και των αρχών επανασχεδίασης της οργάνωσης της ΥΠΑ και του εν γένει συστήματος των αερομεταφορών……... 374
8.3 Ανάγκη επανασχεδιασμού της οργάνωσης, της διαχείρισης και της λειτουργίας των αεροδρομίων – Προτάσεις……. 381
8.4 Πρόταση επανασχεδιασμού της οργάνωσης και της λειτουργίας της ΥΠΑ και σχεδιασμού της οργάνωσης και της λειτουργίας του Εθνικού Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας (ΕΟΠΑ)…… 391
8.4.1 Προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα για την ΥΠΑ – Θεσμική και Οργανωτική αναδιάρθρωση της ΥΠΑ……..…….. 395
8.4.2 Προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα για τον Εθνικό Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας (ΕΟΠΑ)……... 401
8.4.3 Σύγκριση μεταξύ της προτεινόμενης δομής για τη Νέα ΥΠΑ και τον ΕΟΠΑ και της υφιστάμενης δομής της ΥΠΑ……... 404
8.5 Γενικές παρατηρήσεις…….. 408
8.6 Σχέδιο εφαρμογής των προτεινόμενων οργανωτικών προτύπων…… 409
8.7 Προτάσεις γενικότερου ενδιαφέροντος…… 411
8.7.1 Συγκρότηση διαπανεπιστημιακού οργάνου…….. 411
8.7.2 Έκδοση νομοθετήματος για τη λειτουργία των αεροδρομίων…… 411
8.7.3 Σύσταση Σώματος Ασφάλειας Φύλαξης Αερολιμένων…… 411

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Κεφαλαίου 2 …….. 415
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8 Κατανομή των στοιχείων του Α' Πληθυσμού βάσει της εκπαιδευτικής βαθμίδας……...…… 416
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9 Κατανομή των στοιχείων του Α' Πληθυσμού βάσει του φύλου….. 416
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.10 Κατανομή στοιχείων του Α' Πληθυσμού βάσει της ηλικίας……... 416
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος του Α' Πληθυσμού βάσει της εκπαιδευτικής βαθμίδας……. 417
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.13 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος του Α' Πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας και της εκπαιδευτικής βαθμίδας……. 417
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.14 Διαστρωμάτωση των στοιχείων βάσει του φύλου στον (Α) στατιστικό πληθυσμό και στο δείγμα……...…… 418
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.15 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος του Α' Πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας, του φύλου και της εκπαιδευτικής βαθμίδας…...……. 418
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.16 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος του Α' Πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας (κατά αερολιμένα), του φύλου και της εκπαιδευτικής βαθμίδας……. 419
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.17 Συνολική επιβατική κίνηση όλων των κρατικών αερολιμένων για το 2009 και σύγκριση με τα στοιχεία του 2008……...…… 420

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.18 Συνολική κίνηση επιβατών στους επιλεγέντες κρατικούς αερολιμένες την περίοδο αιχμής του 2009……. 422
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.19 Συνολική κίνηση επιβατών στους επιλεγέντες κρατικούς αερολιμένες την περίοδο αιχμής του 2008……. 422
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.20 Συνολική επιβατική κίνηση των επιλεγμένων κρατικών αερολιμένων του δείγματος για το 2009…….. 423
Α΄ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ απευθυνόμενο στους Διοίκηση, Ανώτερα και Ανώτατα στελέχη και Προσωπικό της ΥΠΑ……. 424
Β΄ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ απευθυνόμενο στο Επιβατικό κοινό…….. 436
Β΄ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (Μεταφρασμένο στην αγγλική γλώσσα)…… 442
Αποσταλείσα επιστολή στα στελέχη των διαφόρων Φορέων ή Οργανισμών…... 449
Αποσταλείσα επιστολή στις ΥΠΑ των επιλεγμένων χωρών του εξωτερικού…… 450
Γ΄ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ απευθυνόμενο στη Διοίκηση, στα Ανώτερα και Ανώτατα στελέχη Φορέων Πολιτικής Αεροπορίας…… 452
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Κεφαλαίου 3…….. 461
1.Υφιστάμενη οργάνωση της ΥΠΑ……. 462
1.1 Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών…… 462
1.2 Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας…… 463
1.3 Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης……. 468
1.4 Διευθύνσεις με άμεση υπαγωγή στη Διοίκηση…… 469
1.5 Περιφερειακές Μονάδες Αερομεταφορών…… 470
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.1 Οργανόγραμμα κεντρικής Υπηρεσίας /ΥΠΑ……... 472
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.2 Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Αερομεταφορών……. 473
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.3 Οργανόγραμμα ΓΔΦΠΥ Αεροναυτιλίας……. 474
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.4 Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης... 475
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.5 Μονάδες απ' ευθείας υπαγόμενες στη Διοίκηση ……... 476
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.6 Κωδικοποιημένες ονομασίες ελληνικών αεροδρομίων…… 477
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.7 Επιφάνειες – Δάπεδα των δέκα πρώτων αερολιμένων με τη μεγαλύτερη συνολική κίνηση επιβατών την πενταετία 2004 – 2008……..... 478
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.8 Επιφάνειες – Δάπεδα των περιφερειακών αερολιμένων……. 479
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Κεφαλαίου 5……... 480
5.1 Δείκτες μέτρησης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών από την ΑΕΝΑ…... 481
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Κεφαλαίου 6……... 482
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.33 Cross tabulation μεταξύ της ηλικίας των στοιχείων και της εκτίμησης της αποτελεσματικότητας της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (x^2)…….....…. 483
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.34 Cross tabulation μεταξύ της θέσης απασχόλησης των στοιχείων και της αξιολόγησης της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (x^2)……..... 484
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.35 Cross tabulation μεταξύ του επιπέδου σπουδών των στοιχείων και της αξιολόγησης της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (x^2)…….....…. 486
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.36 Cross tabulation φύλου των στοιχείων και της αξιολόγησης της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και (x^2)….. 487
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.37 Cross tabulation μεταξύ του γεωγραφικού προσδιορισμού του τόπου απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για την αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο ($x^{2)}$…. 488
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.38 Cross tabulation μεταξύ της ηλικίας των στοιχείων και των επιλογών για την αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (x^2).....…. 489
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.39 Cross tabulation μεταξύ της θέσης απασχόλησης των 490

στοιχείων και των επιλογών για την αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (x^2)…….....….
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.40 Cross tabulation μεταξύ του επιπέδου σπουδών των στοιχείων και των επιλογών για την αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (x^2)…….....…. 492
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.41 Cross tabulation μεταξύ του φύλου των στοιχείων και των επιλογών για την αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (x^2)…….....…. 494
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.42 Cross tabulation μεταξύ του τόπου απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – κριτήριο chi square (x^2)….. 495
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.43 Cross tabulation μεταξύ της ηλικίας των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (x^2)…….. 497
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.44 Cross tabulation μεταξύ της θέσης απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – κριτήριο chi square (x^2)….. 498
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.45 Cross tabulation μεταξύ του επιπέδου σπουδών των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (x^2)……... 499
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.46 Cross tabulation μεταξύ του φύλου των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (x^2)…….. 500

ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΕΣ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ…….. 503
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – JOURNALS…… 506
ΠΗΓΕΣ…….. 508

ΕΥΡΕΤΗΡΙΑ (Index)

Ευρετήριο Ονομάτων και Τοπωνυμιών……... 513
Ευρετήριο Οργανισμών, Όρων και Εννοιών…….. 517

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 Έσοδα ΥΠΑ για τα έτη 1999 – 2005…… 129
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 Διακύμανση Εσόδων τριετίας 2003 – 2005…… 132
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3 Επιχειρηματικό περιβάλλον και τουριστικές υποδομές……. 141
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 Εξέλιξη δείκτη διαφθοράς……... 157
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1 Α' ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή βάσει της εκπαιδευτικής βαθμίδας…… 244
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2 Α' ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή βάσει της ηλικίας……. 245
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.3 Α' ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή βάσει του φύλου…….. 246
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.4 Α' ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή βάσει της θέσης απασχόλησης……. 247
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.5 Α' ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή βάσει της μονάδας…….. 247
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.6 Β' ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή βάσει εθνικότητας…… 265
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.7 Β' ΕΡΕΥΝΑ Συχνότητα αεροπορικώς διακινούμενων κατ'έτος 266
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.8 Β' ΕΡΕΥΝΑ Επίπεδο σπουδών επιβατών…….. 267
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.9 Β' ΕΡΕΥΝΑ Ηλικιακές ομάδες επιβατών……. 268
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.10 Β' ΕΡΕΥΝΑ Φύλο επιβατών…… 269
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.11 Β' ΕΡΕΥΝΑ Επάγγελμα – Ενασχόληση επιβατών…….. 270
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.12 Β' ΕΡΕΥΝΑ Ικανοποίηση από τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων…… 272
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.13 Γ' ΕΡΕΥΝΑ Επίπεδο σπουδών των «Χρηστών»…… 286
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.14 Γ' ΕΡΕΥΝΑ Ηλικία των «Χρηστών»……..…… 287

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.15 Γ' ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή φύλων των «Χρηστών»……..……. 288
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.16 Γ' ΕΡΕΥΝΑ Θέση απασχόλησης των «Χρηστών»…..……. 289
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.17 Γ' ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή των Φορέων «Χρηστών» που απασχολούνται τα στοιχεία του δείγματος….……..…….. 290
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.18 Γ' ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή του δείγματος ανά μονάδα……... 291
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1 Σχέση μεγέθους οργανισμού , γραφειοκρατίας και αποδοτικότητας 353
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1 Προτεινόμενη οργανωτική δομή της Νέας ΥΠΑ…….. 399
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2 Προτεινόμενη οργανωτική δομή του ΕΟΠΑ 403
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.3 Διοίκηση του σχεδίου προσαρμογής – μετάβασης……. 410

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Τιμές δεικτών της διακυβέρνησης στην Ελλάδα για 2003 – 2007… 40
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 Διαφορές συστημάτων οργάνωσης των δημοσίων οργανώσεων… 41
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3 Αίτια χαμηλής παραγωγικότητας δημοσίων οργανώσεων…….. 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Οίκος της ποιότητας (The house of quality)…….. 70
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Κατηγοριοποίηση αποδεκτών ερωτηματολογίου……. 75
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 Διοικήσεις Υπηρεσιών Πολιτικής Αεροπορίας της αλλοδαπής, οι οποίες θα συμμετείχαν στην έρευνα…… 77
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 Κατάταξη των δέκα πρώτων Κρατικών Αερολιμένων με κριτήριο το μέγεθος των συνολικώς διακινηθέντων επιβατών την πενταετία 2004 – 2008 78
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 Αποτύπωση και ανάλυση του στατιστικού πληθυσμού ……. 79
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6 Στοιχεία του μονίμου προσωπικού στις Μονάδες της ΥΠΑ…… 80
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7 Κατανομή των στοιχείων με κριτήριο τον τόπο εργασίας…… 81
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.11 Κατανομή του δείγματος βάσει του τόπου εργασίας…… 83
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.21 Ποσοστώσεις και αναλογίες των συνολικώς διακινηθέντων επιβατών στους υπό μελέτη αερολιμένες……. 86
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.22 Φορείς ελληνικών αερολιμένων που εστάλη ερωτηματολόγιο…. 87
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 Τιμές των δεικτών μέτρησης της επίδοσης καινοτομίας (Ελλάδα)… 114
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 Αναλυτικά έσοδα της ΥΠΑ για τα έτη 1998 – 2007 (σε ΕΥΡΩ)….. 126
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 Σύγκριση των εσόδων της ΥΠΑ μετά την καθιέρωση του ΤΕΑΑ… 129
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 Σύγκριση των εσόδων της ΥΠΑ σε σχέση με έτος βάσης το 2000 130
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5 Χρηματοοικονομικά στοιχεία της ΥΠΑ για τα έτη 2003 – 2006….. 131
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6 Έξοδα ΥΠΑ 2003 – 2005……. 138
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7 Συγκριτική θέση της Ελλάδας στους επιμέρους δείκτες του Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας…… 140
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8 Υποδομές αερομεταφορών…….. 141
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9 Συγκριτικά μειονεκτήματα της Ελλάδας……. 143
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.10 Επενδύσεις σε έργα αεροδρομίων από το 1989 έως το 2006..... 144
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.11 Δαπάνες της ΥΠΑ μετά την κατάργηση του ν.δ. 714/70……... 149
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.12 Δαπάνες ΥΠΑ εν όσω ήταν αποκεντρωμένη με το ν.δ. 714/70... 151
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.13 Πραγματοποιηθέντα έσοδα ΥΠΑ εν όσω ήταν αποκεντρωμένη……..... 151
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.14 Σχέση Εσόδων – Εξόδων της αποκεντρωμένης ΥΠΑ 152
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 Φορείς διαχείρισης αεροδρομίων – Ιδιοκτησιακά μοντέλα…….. 173
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 Μορφές ιδιωτικοποίησης αεροδρομίων – Επιλογές……. 174
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 Οργανόγραμμα της Direction general de la Aviation Civil…….. 183
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 Πόλοι λειτουργίας της Direction general de la Aviation Civil…….. 183
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 Οργανόγραμμα της Aeroports de Paris……. 186
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6 Οργανόγραμμα του αεροδρομίου Cannes - Mandelieu…….. 187
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 Οργανόγραμμα της Εποπτικής Αρχής (DCS)……. 188
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8 Οργανόγραμμα της Civil Aviation Authority (HB)……. 190
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9 Σημαντικότερα ιδιωτικοποιημένα αεροδρόμια του HB…… 192

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10 Η ιδιωτικοποίηση των αεροδρομίων στη ΓΕΡΜΑΝΙΑ…….…. 197
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11 Θυγατρικές εταιρίες του αεροδρομίου Νυρεμβέργης …….. 197
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12 Οργανόγραμμα του αεροδρομίου Φρανκφούρτης …… 198
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13 Οργανόγραμμα της DFS…… 199
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14 Οργανόγραμμα της DGCA…… 203
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15 Οργανόγραμμα της AENA…… 205
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16 Οργανόγραμμα της LFV…… 210
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 Οργανόγραμμα της SWEDAVIA AB…… 210
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18 Οργανόγραμμα της RCAA…… 214
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.19 Τυπικό Οργανόγραμμα ρουμανικού αεροδρομίου (Τιμισοάρα)... 215
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.20 Οργανόγραμμα του ΤΠΑ…… 218
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.21 Οργανόγραμμα της FAA…… 221
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.22 Ποσοστό των ιδιωτών στη διοίκηση των αεροδρομίων των ΗΠΑ 226
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.23 Καναδικοί αερολιμένες όπου υπήρξε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το Κράτος σε φορείς τοπικών κοινωνιών…… 230
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.24 Οργανόγραμμα της CASA…… 235
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.25 Οργανόγραμμα της Air Services Australia…… 236
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.26 Ετήσια μείωση κόστους λόγω της ιδιωτικοποίησης …….. 238
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.30 Τιμές του Pearson's r μεταξύ επιλεγμένων μεταβλητών……... 261
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.31 Cross tabulation μεταξύ του τόπου απασχόλησης των στοιχεί-ων και της εκτίμησης της αποτελεσματικότητας της πιθανής καθιέρωσης διοι-κητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (x^2)..……... 263
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.32 Cross tabulation «Τόπου απασχόλησης», «Ηλικίας», «Θέσης απασχόλησης», «Εκπαιδευτικής βαθμίδας», «Φύλο» των στοιχείων και των «Αξιολόγηση καθιέρωσης αυτοτέλειας στην ΥΠΑ», «Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των αεροδρομίων» και «Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία των αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό (x^2)……..….. 264
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.115 Συγκριτική παρουσίαση του σχεδιασμού, της εποπτείας και του ελέγχου των τομέων λειτουργίας αεροναυτιλίας, αεροδρομίων και αερομεταφορών στην ημεδαπή και στην αλλοδαπή…… 309
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.116 Καθεστώς ιδιοκτησίας και λειτουργίας των αεροδρομίων στις ΗΠΑ, ΗΒ, Καναδά, Αυστραλία, Σουηδία, Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Ρουμανία, Κύπρο πριν και μετά την αναδιοργάνωση ΥΠΑ – Ιδιωτικοποίηση αεροδρομίων 310
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.117 Καθεστώς ιδιοκτησίας και λειτουργίας των αεροδρομίων …… 312
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.118 Άσκηση κρατικών παρεμβάσεων στην πολιτική τομέων ακόμη και μετά την αναδιοργάνωση ΥΠΑ – Ιδιωτικοποίηση αεροδρομίων…….. 312
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.119 Μήτρα PEST περιβάλλοντος ΥΠΑ……. 317
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.120 Κατανομή οργανικών θέσεων του προσωπικού…….. 322
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.121 Ενδεικτικά μισθολογικά στοιχεία υπαλλήλων επιχειρησιακών κλάδων της ΥΠΑ με δεκαετή υπηρεσία……... 334
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.122 Μήτρα SWOT / ΥΠΑ και το εξαρτώμενο από αυτή σύστημα…. 344
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.123 Στρατηγικές κατευθύνσεις που προκύπτουν από την SWOT… 345
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1 Οργανικές μονάδες παλαιού – νέου οργανωτικού σχήματος…….. 405
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2 Διοικητική διαστρωμάτωση των περιφερειακών αερολιμένων….. 406
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3 Συγκριτική ανάλυση μεταβολής αριθμού οργανικών μονάδων μεταξύ προτεινόμενης και υφιστάμενης κατάστασης…… 406
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.4 Μονάδες υπαγόμενες στη Διοίκηση της ενιαίας ΥΠΑ και ΕΟΠΑ……. 407
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.6 Φάσεις και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της πρότασης 409

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο Πρώτο μέρος παρουσιάζεται η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης ˙ περιγράφεται και αναλύεται επί το γενικότερο το σύστημα διοικητικής οργάνωσης και διαχειριστικής λειτουργίας της ελληνικής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) και επί το ειδικότερο το σύστημα διοικητικής οργάνωσης και διαχειριστικής λειτουργίας των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων ˙ επιπλέον περιγράφονται αναλυτικά και τα μελετηθέντα οργανωτικά, διοικητικά και διαχειριστικά σχήματα των αερολιμένων επιλεγμένων χωρών από το διεθνές στερέωμα αλλά και των Υπηρεσιών ασκούντων λειτουργίες αντίστοιχες με την ΥΠΑ και καταγράφηκαν οι από αυτές εφαρμοζόμενες βέλτιστες πρακτικές (benchmarking). Η διεξοδική ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης κρίθηκε απαραίτητη, προκειμένου να διασφαλισθεί το εφικτό της υλοποίησης των εκτιθέμενων στο Δεύτερο Μέρος τελικών περί της οργάνωσης της ΥΠΑ προτάσεων και το συμβατό αυτών με τις εθνικές, ενωσιακές και διεθνείς απαιτήσεις.

Σε ότι αφορά στη συλλογή στοιχείων για την ΥΠΑ και το εν γένει σύστημα της πολιτικής αεροπορίας στην ημεδαπή, η καταγραφή βασίστηκε κυρίως στην δι' ερωτηματολογίου διεξαχθείσα έρευνα, την αναλυτικώς παρουσιαζόμενη στο Β΄ Μέρος, στις συζητήσεις με ανώτερους και ανώτατους υπαλλήλους και στις συνεντεύξεις που λήφθηκαν από τους διοικούντες την ΥΠΑ και από την πολιτική ηγεσία του εποπτεύοντος αυτή Υπουργείου ˙ επιπλέον ιδιαίτερα σημαντικά για την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στην ημεδαπή ήταν και τα παραχωρηθέντα από την Υπηρεσία στοιχεία όπως το νομικό πλαίσιο λειτουργίας και τα διάφορα επιχειρησιακά εγχειρίδια λειτουργίας.

Στο Δεύτερο μέρος παρουσιάζονται αναλυτικά οι διάφορες φάσεις της βασικής έρευνας, που έγινε στο επιβατικό κοινό, στους δραστηριοποιούμενους ιδιωτικούς φορείς στα ημεδαπά πολιτικά περιφερειακά αεροδρόμια, στην ΥΠΑ και σε αντίστοιχες Υπηρεσίες του εξωτερικού. Περαιτέρω προτείνεται, παρουσιάζεται και αναλύεται ένα εναλλακτικό μοντέλο διοικητικής οργάνωσης για το σύστημα ΥΠΑ – αεροδρόμια – αεροναυτιλία – έλεγχος αερομεταφορών και προβάλλεται ένα ιδιότυπο διοικητικό και διαχειριστικό πρότυπο για τα περιφερειακά αεροδρόμια. Τα εν λόγω πρότυπα αποτελούν την τελική πρόταση της διατριβής ˙ για τον σχεδιασμό τους δε υιοθετήθηκε συγκεκριμένη φιλοσοφία και αρχές οργανωτικού επανασχεδιασμού βασισμένες σε σύγχρονες θεωρίες και απαιτήσεις και λήφθηκαν υπόψη τα ευρήματα της ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης. Ενσωματώντας η τελική πρόταση σύγχρονες πρακτικές διοικητικής και προωθώντας πραγματικά ριζοσπαστικές λύσεις εμφανίζει αναμφιβόλως προοπτικές επίλυσης σημαντικού μέρους των διαφόρων συστημικών οργανωτικών δυσλειτουργιών της παρούσας κατάστασης και ασφαλής είναι η εκτίμηση ότι μέλλει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις για αποτελεσματική λειτουργία κυρίως του συστήματος ΥΠΑ – περιφερειακά αεροδρόμια.

Στο πλαίσιο της δομημένης παρουσίασης της μελέτης, έγινε η κατάταξη των θεματικών ενοτήτων ανά κεφάλαια, τα οποία περιληπτικώς περιγράφονται παρακάτω.

Στο Κεφάλαιο 1 επιχειρείται να διατυπωθεί επακριβώς το πρόβλημα και γίνεται η αποκωδικοποίηση βασικών όρων, που πραγματεύεται η διατριβή (Οργάνωση, λειτουργία και ρόλος των Δημόσιων Υπηρεσιών – Οργανώσεων, Διοικητική – management, Μοντέλα – Πρότυπα Δημόσιας Διοίκησης, Μοντέλα – Πρότυπα σχετιζόμενα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διαχείριση των αεροδρομίων, Παραγωγικότητα, Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα) ˙ επιπλέον αποτυπώνονται οι παραδοχές και καθορίζονται οι βασικές αρχές της έρευνας καθώς και οι αρχές του οργανωτικού επανασχεδιασμού ˙ τίθενται ο σκοπός και οι στόχοι της διατριβής και επεξηγείται η σημασία αλλά και η χρησιμότητά της ˙ τέλος αναφέρονται διάφορα προβλήματα που παρουσιάστηκαν στην εξελικτική διαδικασία καθώς και περιορισμοί και επιφυλάξεις.

Στο Κεφάλαιο 2 περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αναλυτικά καταγράφεται η διαδικασία καθορισμού των βασικών εργαλείων για την έρευνα, η επιλογή του benchmarking ως εργαλείου του management χαρακτηρίζοντος την ερευνητική διαδικασία, η επιλογή της χρήσης ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων, οι διάφορες φάσεις της έρευνας – προεργασία, δοκιμαστική έρευνα, κύρια έρευνα πεδίου, ανάλυση, περαιτέρω κατανόηση, εξαγωγή συμπερασμάτων -.

Στο Κεφάλαιο 3 επιχειρείται η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης σε ότι αφορά στην ελληνική ΥΠΑ ˙ διερευνάται η υφιστάμενη οργανωτική δομή, το μοντέλο διοίκησης και το σύστημα λειτουργίας της ˙ γίνεται ιστορική επισκόπηση, περιγραφή της αποστολής και του έργου της. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση και αναπτύσσεται ιδιαιτέρως και εκτενώς η καινοτομία ως παράγων ορθολογικής διαχείρισης θεμάτων και αποτελεσματικής διοίκησης της ΥΠΑ. Καταγράφονται τέλος χρηματοοικονομικά δεδομένα της Υπηρεσίας (έσοδα, δαπάνες, επενδύσεις).

Στο Κεφάλαιο 4 περιγράφεται η αναγκαιότητα γενικότερης μεταρρύθμισης στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερης μεταρρύθμισης στην ΥΠΑ και αλλαγής του διοικητικού και διαχειριστικού της προτύπου.

Στο Κεφάλαιο 5 περιγράφονται και αξιολογούνται τα εναλλακτικά διοικητικά και διαχειριστικά πρότυπα, που εντοπίζονται σε χώρες του εξωτερικού και τα οποία εφαρμόζονται στο σύστημα ΥΠΑ – Αεροδρόμια – Αεροναυτιλία – Έλεγχος αερομεταφορών ˙ διερευνώνται οι λόγοι που οδήγησαν στα πρότυπα αυτά. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα και εξετάζονται ειδικότερα και σε βάθος τα διεθνώς κρατούντα σε σχέση με την επιχειρούμενη αναδιάρθρωση μίας Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, καθώς και θέματα αφορώντα στον ανασχηματισμό του διοικητικού και διαχειριστικού προτύπου των φορέων διαχείρισης των αεροδρομίων. Παρατίθενται τα κριτήρια με τα οποία έγινε η επιλογή των υπό μελέτη Οργανισμών συγκεκριμένων χωρών της αλλοδαπής (Ηνωμένου Βασιλείου, Γερμανίας, Ισπανίας, Σουηδίας, Ρουμανίας, Κύπρου, ΗΠΑ, Καναδά και Αυστραλίας). Σημειώνονται τα αποτελέσματα του διαχωρισμού μεταξύ των φορέων - παρόχων υπηρεσιών «service providers» και των φορέων – ρυθμιστικών ή κανονιστικών Αρχών «regulators» όπου εφαρμόσθηκε, τα αποτελέσματα από τη μεταβολή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη σύσταση ανωνύμων εταιρειών αεροδρομίων όπου πραγματοποιήθηκε αλλά και τα αποτελέσματα από την ιδιωτικοποίηση της αεροναυτιλίας και των υπηρεσιών ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας (ΕΕΚ). Γίνεται η σύγκριση των εναλλακτικών διοικητικών προτύπων με το μοντέλο διοίκησης της ΥΠΑ και εξάγονται τα συμπεράσματα.

Στο Κεφάλαιο 6 γίνεται η παρουσίαση, η επεξεργασία, η ανάλυση και η ερμηνεία των στοιχείων της θεωρητικής έρευνας, της έρευνας πεδίου και της PEST / SWOT analysis.

Στο Κεφάλαιο 7 εκτίθενται αναλυτικώς τα προκύψαντα γενικά και ειδικά πορίσματα από την εν γένει μελέτη και την διά στατιστικών μεθόδων διεξαχθείσα έρευνα πεδίου για την ελληνική ΥΠΑ και τις αντίστοιχες Υπηρεσίες επιλεγμένων χωρών καθώς και για τα επιλεγμένα ελληνικά και ξένα περιφερειακά αεροδρόμια ˙ επιπλέον παρουσιάζονται τα προκύψαντα πορίσματα του ελέγχου της κύριας ερευνητικής υπόθεσης στους τρεις άξονες ήτοι την αποδοχή και τη συμφωνία με την υπόθεση από το προσωπικό της ΥΠΑ, το επιβατικό κοινό και τους χρήστες.

Στο Κεφάλαιο 8 παρουσιάζεται το προτεινόμενο νέο διοικητικό – διαχειριστικό πρότυπο για το σύστημα ΥΠΑ – Αερολιμένες – Αεροναυτιλία (οργανόγραμμα) και γενικές προτάσεις.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ – ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ – ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ – ΣΚΟΠΟΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

1.1 Διατύπωση του προβλήματος 28
1.2 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ 32
1.2.1 Δημόσια Υπηρεσία (Οργάνωση – Λειτουργία - Ρόλος) 32
1.2.2 Διοίκηση - Management 34
1.2.3 Μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης 34
1.2.4 Μοντέλα ιδιοκτησιακού καθεστώτος και διαχείρισης των αεροδρομίων 41
1.2.5. Παραγωγικότητα (productivity) 42
1.2.6. Αποτελεσματικότητα (Effectiveness) 48
1.2.7 Αποδοτικότητα (efficiency) 50
1.3 Παραδοχές της έρευνας και βασικές αρχές οργανωτικού επανασχεδιασμού. 52
1.4 Σκοπός – Στόχοι – Σημασία - Χρησιμότητα της διατριβής 56
1.5 Προβλήματα - Περιορισμοί - Επιφυλάξεις 59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Διατύπωση του προβλήματος – Αποσαφήνιση εννοιών – Παραδοχές – Σκοπός - Προβλήματα

1.1 Διατύπωση του προβλήματος

Στις αρχές του εικοστού (20ου) αιώνα παρουσιαζόταν στα ανεπτυγμένα και αναπτυσσόμενα κράτη η ανάγκη για την ίδρυση φορέων, που θα ήταν επιφορτισμένοι με την εποπτεία και τη διαχείριση των αεροπορικών πραγμάτων, η εξέλιξη των οποίων ακολουθούσε συνεχώς αυξανόμενους ρυθμούς. Κάθε κράτος ανάλογα με το επίπεδο τεχνογνωσίας το οποίο διέθετε και την διαθέσιμη επί του θέματος εμπειρία, προέβη στη σύσταση αρμόδιου φορέα για την παρακολούθηση των επί της πολιτικής αεροπορίας ζητημάτων.

Στην Ελλάδα, ιδρύθηκε το 1926 το «Γραφείον Εναερίων Συγκοινωνιών» υπαγόμενο στο Υπουργείο Συγκοινωνιών ˙ αργότερα μετονομάστηκε σε Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) και έκτοτε διατηρεί αυτή την ονομασία. Με τη σημερινή της μορφή η ΥΠΑ είναι αυτοτελής Δημόσια Υπηρεσία, με δικό της Οργανισμό και εποπτεύεται από τον Υπουργό επί των Μεταφορών. Επισημαίνεται ότι ναι μεν η ΥΠΑ είναι Δημόσια Υπηρεσία και λειτουργεί με τη διοικητική δομή των υπολοίπων Δημοσίων Υπηρεσιών πλην όμως από ιδρύσεώς της παρέχει υπηρεσίες και ασκεί κρατικούς ελέγχους, όχι μόνο βάσει των δημοσιοϋπαλληλικών δεδομένων με τα οποία λειτουργούν οι λοιπές Δημόσιες Υπηρεσίες, αλλά συμφώνως και με τις απαιτήσεις της Συμβάσεως του Σικάγο (Ν.211/47) και των επιταγών του ICAO (International Civil Aviation Organization) ελληνιστί ΔΟΠΑ (Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας).

Την ΥΠΑ απαρτίζουν :

Α) Η Κεντρική Υπηρεσία ΚΥ/ΥΠΑ, η οποία λειτουργεί ως Επιτελείο με έδρα το Ελληνικό (Χασάνι) ˙ στεγάζεται στις κτιριακές εγκαταστάσεις του πρώην Αμερικανικού Κολλεγίου Θηλέων (Orlinda Childs Pierce College) και σε τμήμα των εγκαταστάσεων της τέως Αμερικανικής Αεροπορικής Βάσης Ελληνικού (United States Air Force – USAF Hellenikon Air Base – 7206th Air Base Squadron).

Β) Οι περιφερειακές Ειδικές Υπηρεσίες, οι οποίες λειτουργούν επικουρικά προς το Επιτελείο ˙ στεγάζονται σε τμήμα των κτιριακών εγκαταστάσεων του πρώην Κρατικού Αερολιμένος Αθηνών στο Ελληνικό (Χασάνι) και σε τμήμα των εγκαταστάσεων της τέως Αμερικανικής Αεροπορικής Βάσης Ελληνικού.

Γ) Η Υπηρεσία Ελέγχου Περιοχής/ΥΕΠ, το Κέντρο Ελέγχου Περιοχής Αθηνών / Μακεδονίας και οι ανά τη χώρα Κρατικοί και Δημοτικοί Αερολιμένες, που λειτουργούν ως περιφερειακές μονάδες ˙ κατά περίπτωση οι Αερολιμένες ανήκουν ιδιοκτησιακά είτε στην Κ.Ε.Δ., είτε στην Π.Α./ ΥΠΕΘΑ, είτε στους Δήμους στην περιφέρεια των οποίων ανήκουν.

Μία γενική διάκριση των Αερολιμένων καθορίζει δύο κατηγορίες και ποιο συγκεκριμένα τους αμιγώς πολιτικούς αερολιμένες οι οποίοι είναι είτε κρατικοί, είτε δημοτικοί, είτε ιδιωτικοί και τους μικτούς αερολιμένες, οι οποίοι είναι κρατικοί πολιτικοί αερολιμένες φιλοξενούμενοι εντός στρατιωτικών αερολιμένων.

Τόσο στους αμιγώς πολιτικούς Κρατικούς Αερολιμένες όσο και στους Δημοτικούς Αερολιμένες, η ΥΠΑ έχει την ευθύνη για τη διοίκηση - διαχείριση, τον έλεγχο, την εποπτεία (Authority), την επιθεώρηση και για τη λειτουργία (Operation), παρέχοντας τόσο τις υπηρεσίες ασφαλείας εδάφους όπως αερολιμενικό έλεγχο του αεροδρομίου και πυρασφάλεια όσο και την υπηρεσία ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας.

Στους πολιτικούς αερολιμένες συγκαταλέγεται και ο νέος Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ) που αποτελεί ένα ιδιαίτερο μόρφωμα σύμπραξης του Δημοσίου με Ιδιωτικούς φορείς βάσει των διατάξεων του Ν.2338/1995, όπου το 55% ανήκει στο Ελληνικό

Δημόσιο και το 45% σε κοινοπραξία ιδιωτικών εταιρειών. Στον ΔΑΑ το management και ο επιχειρησιακός τομέας των υπηρεσιών ασφαλείας εδάφους του αεροδρομίου ανήκουν στην κοινοπραξία που έχει υπογράψει τη Σύμβαση με το ελληνικό δημόσιο. Το κράτος (ΥΠΑ) εποπτεύει - επιθεωρεί τις επίγειες λειτουργίες του αεροδρομίου διά μέσου της Κρατικής Αεροπορικής Αρχής και παρέχει την υπηρεσία ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας.
Όσον αφορά στους Μικτούς Αερολιμένες, υπάρχει μνημόνιο συνεργασίας μεταξύ της ΥΠΑ και της ΠΑ˙ είναι σαφής ο διαχωρισμός των τομέων ευθύνης της κάθε Υπηρεσίας και περιγράφονται επακριβώς οι αρμοδιότητές τους ˙ όμως, και παρά του γεγονότος ότι η συνεργασία αξιολογείται γενικά ως ικανοποιητική, πλείστα όσα προβλήματα υπάρχουν, κυρίως σε ότι αφορά την επέκταση και την ανάπτυξη των υποδομών των αερολιμένων αυτών για τις ανάγκες της πολιτικής αεροπορίας. Αυτό αποτελεί άλλωστε και ένα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ΥΠΑ.
Σε όλους σχεδόν τους πολιτικούς αερολιμένες και οπωσδήποτε στους μεγάλους δραστηριοποιούνται διάφοροι φορείς, οι οποίοι είναι δημόσιοι όπως η Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.), το Πυροσβεστικό Σώμα (ΠΣ), οι Τελωνειακές Υπηρεσίες και ιδιωτικοί όπως αεροπορικές εταιρίες, αερολέσχες, σχολές αεροπορικής μαθητείας, οι εταιρίες επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών, οι εταιρίες ασφαλείας – φύλαξης, τα διάφορα καταστήματα εμπορίας αφορολογήτων και λοιπών ειδών, τα καταστήματα τραπεζών, ενοικιάσεων αυτοκινήτων, εστίασης.
Τα παραπάνω αποτελούν μία συνοπτική περιγραφή της κατάστασης των εγχώριων θεμάτων πολιτικής αεροπορίας. Μέχρι πρότινος σε όλες σχεδόν τις χώρες της υπόλοιπης Ε.Ε. αλλά και στις εκτός των εν γένει ευρωπαϊκών συνόρων η επικρατούσα κατάσταση ήταν πανομοιότυπη με την ελληνική. Τις τελευταίες δύο και πλέον δεκαετηρίδες όμως έχουν συντελεστεί αρκετές μεταρρυθμιστικές αλλαγές και διαφοροποιήσεις σε ότι αφορά στις αρμοδιότητες και στους ρόλους που διαδραματίζουν οι αντίστοιχοι της ελληνικής ΥΠΑ οργανισμοί των άλλων χωρών αλλά και σε ότι αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και στο σύστημα διοίκησης των αεροδρομίων. Ο μεγαλύτερος όγκος των αλλαγών αφορούσε στην αναδιοργάνωση των διοικητικών προτύπων λειτουργίας των ΥΠΑ των περισσοτέρων χωρών, στον περιορισμό των αρμοδιοτήτων τους και στον μετασχηματισμό τους σε απλές ρυθμιστικές αρχές (REGULATORS). Μία άλλη σημαντική μεταβολή που συντελέσθηκε στην αλλοδαπή αφορούσε στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των αεροδρομίων καθώς και στο ποιος τα διαχειρίζεται ˙ η διαχείριση των αεροδρομίων ανήκει κατά βάση σε ιδιωτικών συμφερόντων εταιρίες εκμετάλλευσης. Η εποπτεία, η επιθεώρηση και η γενικότερη επίβλεψη της λειτουργίας των αεροδρομίων παρέμεινε και στις υπόλοιπες χώρες σε κρατικό φορέα αντίστοιχο με την ΥΠΑ. Οι μεταρρυθμίσεις έγιναν μετά την επικράτηση του νεοφιλελευθερισμού στο Η.Β υλοποιώντας κατά βάση τα αποφασισθέντα για απελευθέρωση των αγορών από τον άκρατο κρατικό παρεμβατισμό και τον περιορισμό του κράτους προς όφελος του κεφαλαίου και σκοπούσαν υποτίθεται στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των αεροδρομίων.
Στην Ελλάδα μέχρι στιγμής δεν έχει σημειωθεί καμία σημαντική μεταβολή και τα σχετικά με την πολιτική αεροπορία πράγματα φαίνεται να λειτουργούν εν γένει ομαλά. Εάν η προαναφερθείσα άποψη θεωρηθεί ως παραδοχή, γεννώνται ευλόγως δύο ερωτήματα ˙ το μεν πρώτο αναφέρεται στο γιατί πρέπει να επιχειρηθεί η τροποποίηση του διοικητικού και διαχειριστικού μοντέλου διοίκησης της ΥΠΑ και του πλέγματος των εναερίων μεταφορών, με άλλες λέξεις ποιος είναι σκοπός του εγχειρήματος αυτού ˙ το δε δεύτερο αναφέρεται στο ποιος είναι ο ουσιώδης στόχος ή και ποιοι οι ουσιώδεις στόχοι του σχεδιασμού ενός νέου τέτοιου προτύπου διοίκησης, οι οποίοι, εάν τελικώς επιτευχθούν συνεπακόλουθα θα οδηγήσουν στο να σημειωθεί και η επιτυχία του σκοπού. Απάντηση σε αμφότερα τα ερωτήματα, είναι εύκολο να δοθεί από την εκπεφρασμένη θέση της

επιστημονικής κοινότητας περί της αναγκαιότητας για συνεχή βελτίωση ενός Οργανισμού, είτε αυτός είναι δημόσιος είτε ιδιωτικός, ασχέτως με το εάν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει θεωρούνται ήσσονος ή ελάσσονος σημασίας ˙ άλλωστε, ακόμη και όταν ένας Οργανισμός λειτουργεί αρκετά καλά ή σχετικά καλά, πάντοτε υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και στόχευσης προς ανώτερα επιθυμητά αποτελέσματα.
Στο σημείο αυτό θεωρείται πάντως σκόπιμο να καταγραφεί ότι αν και όντως φαίνεται, να έχει βάση η άρτι προαναφερθείσα παραδοχή, περί της ομαλότητας της λειτουργίας της ΥΠΑ και του υπ΄ αυτήν λειτουργούντος συστήματος, εντούτοις μία συγκεκριμένη σειρά λόγων γνωστών εν πολλοίς στους άμεσα σχετιζομένους με την Υπηρεσία, μαρτυρεί ότι άπασα εκείνη της παραδοχής επιφάνεια, διά της οποίας περιεβλήθη η λειτουργία των περί της πολιτικής αεροπορίας πραγμάτων στην Ελλάδα, ηρείδετο επί της άμμου και μάλλον αναιρείται εκ προοιμίου ˙ αφήνει δε το σχετικό περιθώριο να μπορεί ανακοινωθεί δημοσία ότι η ΥΠΑ είναι εν πάση περιπτώσει ένας φορέας του Δημοσίου, ο οποίος αντιμετωπίζει διοικητικά προβλήματα με προεξέχον το της αποτελεσματικής λειτουργίας της. Και ναι μεν το «πρόβλημα» κατά πολλούς εστιάζεται στην ποικιλοτρόπως εκδηλούμενη αδυναμία του Δημοσίου και επί το ειδικότερο του επιτετραμμένου φορέα, ήτοι της ΥΠΑ, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα περί της πολιτικής αεροπορίας πράγματα, αλλ΄ εδώ όμως εκτιμάται, ότι μάλλον αντιμετωπίζεται ένα «κατ' επίφαση πρόβλημα». Εκφράζεται η άποψη αυτή, επειδή από μόνη της η ΥΠΑ (Δημόσιο) δεν αποτελεί παρά έναν θεωρητικά καλά συγκροτημένο διοικητικό μηχανισμό με τις όποιες εγγενείς ατέλειες, που όμως δεν έχει λόγο να δημιουργεί κανένα πρόβλημα, αφού και μέσα διαθέτει και εξειδικευμένο προσωπικό. Εξακολουθεί η εμμονή στον χαρακτηρισμό «κατ΄ επίφαση» αφού είναι άλλωστε γνωστό στους εκ των έσω γνωρίζοντες ότι τόσο η ΥΠΑ όσο και το Δημόσιο ειδικά στη στενή του έννοια, δεν αποτελεί παρά έναν μεγάλο Οργανισμό, ο οποίος εκτελεί «εντολές» και εξαρτάται από την «πολιτική» βούληση. Εδώ ακριβώς είναι που εστιάζεται το ζήτημα ˙ εάν αφήνονταν το δημόσιο διοικητικό σύστημα να λειτουργήσει ανεξάρτητα και ανεμπόδιστα και δεν υπήρχαν οι παρεμβάσεις τότε δεν θα υπήρχαν ίσως ουσιώδη προβλήματα. Το πρόβλημα – για να επανέλθουμε στο αντικείμενο του θέματος - δεν πρέπει ίσως να εστιάζεται στον δημόσιο φορέα (ΥΠΑ), στον οποίο ούτως ή άλλως δεν δίδεται η δυνατότητα σύμφωνα με τα ισχύοντα να αναπτύξει και να διαχειριστεί τα αεροδρόμια και την εναέριο κυκλοφορία με τον πλέον παραγωγικό, αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο και κυρίως να επαυξήσει την εμπορική αυτών εκμετάλλευση ˙ δεν πρέπει ίσως να εστιάζεται το πρόβλημα στην ΥΠΑ, η οποία δεν αφήνεται να εναρμονίζεται τέλος εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος με τα όσα οι διεθνείς απαιτήσεις επιτάσσουν. Το ζήτημα λοιπόν, μάλλον πρέπει να είναι, το πως θα λειτουργήσει η υπηρεσία ανεπηρέαστη, υπό αυστηρό βεβαίως έλεγχο των ενεργειών της, περιοριζομένου του ιδιαίτερα περίπλοκου συμπλέγματος, του απαρτιζόμενου από διάφορους παράγοντες με προεξέχοντες μεταξύ αυτών τις παρεμβάσεις και τις πιέσεις εξωυπηρεσιακών διοικητικών οργανώσεων.
Ξαναγυρίζοντας στην αναφερθείσα σειρά προβλημάτων της ΥΠΑ και του υπ' αυτής συστήματος, επισημαίνεται ότι διασταυρώθηκε η ορθότητα της καταγραφής με τη μεθοδική έρευνα, με τις αποκομισθείσες γνώσεις και πληροφορίες από τη σωρεία των γενομένων συζητήσεων με πλείστα όσα άτομα κατέχοντα θέσεις στο σύνολο σχεδόν της ιεραρχικής πυραμίδας αλλ΄ οπωσδήποτε και με την επί της αποτελεσματικότητας της ΥΠΑ κατά καιρούς ασκηθείσα έντονη δριμεία κριτική [3] από άλλους έγκριτους

[3] Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 η FAA/USA υποβάθμισε την ΥΠΑ από την CAT1 στην CAT2 των υπηρεσιών πολιτικής αεροπορίας, για λόγους που αφορούσαν στην αποτελεσματική

Οργανισμούς όπως την US Federal Aviation Administration - FAA. Επιπλέον, στη διασταύρωση της ορθότητας συνετέλεσε εμμέσως και η πληθώρα των έντονων παραινέσεων, οι οποίες ελήφθησαν εκ μέρους υπαλλήλων της ΥΠΑ και άλλων παραγόντων του συστήματος των ελληνικών αερομεταφορών για προβολή και ανάδειξη του ζητήματος και μέσω του πονήματος. Η προκύψασα αυτή διαπίστωση περί της ύπαρξης προβλήματος στην αποτελεσματικότητα της ΥΠΑ - όπως τεκμηριώθηκε εκ του συνδυασμού των ανωτέρω δεδομένων, τόσο των περιβεβλημένων με το κριτήριο της υποκειμενικότητας όσο και των περιβεβλημένων με το κριτήριο της αντικειμενικότητας - στοιχειοθετεί τον σκοπό του εγχειρήματος και δίδει απάντηση στην πρώτη ερώτηση. Το θέμα συνοψίζεται και επί τέλους συγκεκριμενοποιείται στο γενικότερο και από μακρού χρόνου χαρακτηρίζον την ΥΠΑ έλλειμμα στην οργάνωση, στον συντονισμό και στον τρόπο διοίκησής της ˙ στην αδυναμία εξεύρεσης πόρων για την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων, στην αδυναμία ανάπτυξης και διαχείρισης των αεροδρομίων με τον πλέον παραγωγικό, αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο και κυρίως στην αδυναμία να υπάρξει μεγιστοποίηση της εμπορικής αυτών εκμετάλλευσης. Η προσφορά της οργάνωσης στη διοίκηση των οικονομικών του συστήματος προσφέρεται οπωσδήποτε για κριτική. Αναφορικά με το δεύτερο ήτοι το περί στόχων ερώτημα, αξίζει να σημειωθεί ότι από της συλλήψεως ακόμη της ιδέας για την εκπόνηση της διατριβής, προσδιορίστηκαν οι ως κατωτέρω και εν συνόψει καταγεγραμμένοι στόχοι, οι οποίοι εκτενώς περιγράφονται και αναλύονται στο σχετικό τμήμα (Κεφάλαιο 1.4) του πονήματος και οι οποίοι εκτιμήθηκε ότι θα πρέπει να ενυπάρχουν στη δομική φιλοσοφία ενός προτύπου συστήματος διοίκησης σκοπούντος στην αναβάθμιση του υπό μελέτη πλέγματος των αερομεταφορών. Οι στόχοι είναι:

α) Βελτίωση του διοικητικού και διαχειριστικού προτύπου λειτουργίας του συστήματος ΥΠΑ – Περιφερειακοί αερολιμένες.

β) Βελτίωση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, και της αποτελεσματικότητας της ΥΠΑ και του συστήματος των περιφερειακών αερολιμένων.

γ) Εκσυγχρονισμός των αερολιμένων.

Καταλήγοντας προκύπτουν δύο τινά ˙ αφενός μεν ένα τρίτο και ίσως το ουσιωδέστερο γενικό ερευνητικό ερώτημα, ήτοι: «Πως μπορούν να αντιμετωπιστούν *τα εγγενή* και τα εξωγενή προβλήματα της ΥΠΑ και του υπ΄ αυτής λειτουργούντος συστήματος των περιφερειακών αερολιμένων και να επιτευχθούν οι στόχοι;»˙ αφετέρου δε μία κύρια ερευνητική υπόθεση, ήτοι: «Η λύση για τη βελτίωση των διοικητικών και οικονομικών συνιστωσών λειτουργίας του συμπλέγματος ΥΠΑ – Περιφερειακοί αερολιμένες είναι: α) Να διατηρηθεί μεν ο κρατικός τους χαρακτήρας μετασχηματιζόμενη/α όμως σε πλήρως ανεξάρτητους μεταξύ τους δημόσιους φορείς, που θα έχουν πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. β) Να εφαρμοστεί σε αυτούς ένα εναλλακτικό διοικητικό πρότυπο λειτουργίας, που θα είναι εμπνευσμένο από τις βέλτιστες πρακτικές των εφαρμοζόμενων μοντέλων στις αντίστοιχες διοικητικές οργανώσεις leaders του διεθνούς χώρου και θα είναι εδραιωμένο στις αρχές του σύγχρονου δημόσιου management και θα έχει ανθρωποκεντρικό, πελατοκεντρικό και επιχειρηματικό προσανατολισμό.»

Αξιοποιώντας τις απαντήσεις στο κρίσιμο τρίτο ερευνητικό ερώτημα και τα πορίσματα του ελέγχου της κύριας υπόθεσης μέλλει να εξαχθούν οι τελικές προτάσεις.

διαχείριση θεμάτων σχετιζομένων με τα πτητικά πρότυπα. (Βλ. περισσότερες πληροφορίες σχετ.) http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=129145 (Πρόσβαση την 17-06-2011) και, http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_politics_2_13/01/01_l7065023%3Dl7065023%3D%7C01%2601-0101!cod130101$39995.html, (Πρόσβαση την 17-06-2011)

1.2 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

1.2.1 Δημόσια Υπηρεσία (Οργάνωση – Λειτουργία - Ρόλος)

Δεν θέλουμε διατρίψει καθ' έκαστα τα περί των Δημοσίων Υπηρεσιών πράγματα, δοθέντος ότι πλείονα έχουν καταγραφεί στη διεθνή και στην εγχώρια βιβλιογραφία, και οι περί αυτών λεπτομέρειες δεν ανήκουν μάλλον στο πεδίο έρευνας της παρούσας ˙ μόνη δε η κεφαλαιώδης των πραγμάτων έκθεση αρκεί να ικανοποιήσει αποχρώντως τις επί του προκειμένου ανάγκες της διατριβής.

Θεωρείται κατ' αρχάς αναγκαία και επιβεβλημένη μία διασάφηση της έννοιας της Δημόσιας Υπηρεσίας. Επανειλημμένως συγχέονται – εσφαλμένα όπως αποτυπώνεται στη βιβλιογραφία - οι όροι δημόσια υπηρεσία και δημόσιος τομέας συμπεριλαμβανομένης και της δημόσιας διοίκησης ˙ συγχέονται η αποστολή και το νομικό καθεστώς οργάνωσης και λειτουργίας για την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών. Οι Δημόσιες Υπηρεσίες και οι Αρχές αποτελούν τις μονάδες διοικητικής οργανώσεως του κλασικού δημόσιου γραφειοκρατικού συστήματος. Ο όρος δημόσια υπηρεσία λαμβάνει δύο διακριτές έννοιες την ουσιαστική και την οργανική. Υπό την ουσιαστική έννοια, δημόσια υπηρεσία καλείται η δραστηριότητα των δημοσίων νομικών προσώπων που ως αποστολή έχει την προς τους διοικούμενους παροχή αγαθών ή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, προκειμένου να ικανοποιήσουν ορισμένες βασικές τους ανάγκες όπως είναι η εκπαίδευση, οι συγκοινωνίες, η ενέργεια και η ύδρευση, όπως αυτές καθορίζονται από την έννομη τάξη. [4]

Υπό την οργανική έννοια, Δημόσια Υπηρεσία καλείται κάθε οργάνωση του κράτους, η οποία συναρθρούται από φυσικά πρόσωπα και υλικά μέσα, διά των οποίων ασκεί δημόσια εξουσία επιδιώκοντας την υλοποίηση των σκοπών της ˙ [5] ουσιώδες στοιχείο αυτής της έννοιας της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι ότι η οργάνωση και η λειτουργία ενός τέτοιου οργανωτικού σχηματισμού διέπεται από τους ειδικούς κανόνες του διοικητικού δικαίου.[6,7] Στην κατηγορία των Υπηρεσιών όπου ενυπάρχουν συσσωρευμένα τα ανωτέρω χαρακτηριστικά ανήκουν διάφοροι φορείς όπως επί παραδείγματι τα Υπουργεία και οι εποπτευόμενες από αυτά Υπηρεσίες, οι Αρχές, οι Περιφέρειες, τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα και τα Κρατικά Νοσοκομεία.

Το αναγκαίο της ύπαρξης και της λειτουργίας των Δημοσίων αυτών Υπηρεσιών, για την εξυπηρέτηση διαφόρων αναγκών του συστήματος μίας ευνομούμενης και ορθά δομημένης κοινωνίας, πηγάζει από το ίδιο το κοινωνικοπολιτικό και το οικονομικό σύστημα ˙ η θέση δε των φορέων αυτών εδραιώνεται είτε επειδή το έργο και η φύση των υπηρεσιών που παρέχουν είναι τέτοια όπως η κοινωνική πρόνοια, την οποία οι χρήστες της δεν δύνανται άλλως να την εξεύρουν και παράλληλα οι υπηρεσίες αυτές δεν ενδιαφέρουν τον ιδιωτικό τομέα, είτε επειδή η φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι τέτοια όπως αυτές της Εθνικής Άμυνας, των ελέγχων και των επιθεωρήσεων, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να εκτελούνται από τον ιδιωτικό τομέα. Οι δημόσιες υπηρεσίες τελούν υπό καθεστώς οριοθέτησης των δράσεων τους μέσω ενός ρυθμιστικού - κανονιστικού πλαισίου, το οποίο μία καλώς κυβερνούμενη πολιτεία ορίζει διά των δημοκρατικών της διαδικασιών, και που σύμφωνα με τον Golembiewski R. καθίσταται να αποτελεί legal

---

[4] Δαγτόγλου Πρ., "Γενικό Διοικητικό Δίκαιο", εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας, Αθήνα - Κομοτηνή 1997.
[5] Τάχος Ι. Α., "Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο", 7η έκδ., Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη 2003.
[6] Σπηλιωτόπουλος Επ., "Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου", τ. Α', εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα 1997/2000.
[7] Κοϊμτζόγλου Ι.,www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE_2005/

habit,[8] ενώ σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο Ν. ο σκοπός ή οι σκοποί των δράσεων κάθε δημόσιας υπηρεσίας προσδιορίζονται κατά βάση από πολιτικές διαδικασίες και διεργασίες.[9] Οι δημόσιες υπηρεσίες σύμφωνα με τον Ρούση Γ. δημιουργούνται είτε από το κράτος είτε από ένα δημόσιο οργανισμό είτε από τη συμμετοχή αμφότερων. Αυτές λειτουργούν διά λογαριασμό του κράτους και προβαίνουν στη ρύθμιση και στην ανάληψη των νομικών, των οικονομικών και των διοικητικών εν γένει θεσμικών ενεργειών οι οποίες ως βασικό σκοπό έχουν την του κοινωνικού συμφέροντος εξυπηρέτηση. Στο πλαίσιο αυτό οι Δημόσιες Αρχές έχοντας ως στόχο το να προάγουν ή και το να καταστήσουν δυνατή την εκπλήρωση της αποστολής κοινής ωφελείας, μπορούν να επιβάλλουν ειδικές υποχρεώσεις παροχής δημόσιας υπηρεσίας στον οργανισμό ή στο σύστημα παραγωγής της υπηρεσίας ˙ ως χαρακτηριστικό αναφέρεται το παράδειγμα της επιβληθεισομένης σε εθνική ή περιφερειακή κλίμακα παροχής δημόσιας υπηρεσίας στον τομέα των επίγειων, θαλασσίων και εναερίων μεταφορών για την εξυπηρέτηση των λεγομένων άγονων γραμμών.

Μία επιπλέον διάσταση που ενυπάρχει στην έννοια της δημόσιας υπηρεσίας είναι και η επιχειρηματική. Στην έννοια αυτή στηρίζεται η δημιουργία των δημοσίων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Κέφη Β. «η ανάληψη από το κράτος της παραγωγής καθαρά δημοσίων αγαθών (pure public goods) αλλά και ιδιωτικών ικανοποιείται από επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα, τις δημόσιες επιχειρήσεις.» Οι δημόσιες υπηρεσίες, υπό την έννοια του οργανισμού - φορέως, διαφοροποιούνται από τις δημόσιες επιχειρήσεις και σαφέστατα και από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ειδικότερα και όσον αφορά στην μεταξύ των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων διαφοροποίηση, τα σημαντικότερα στοιχεία εντοπίζονται στο καθεστώς ιδιοκτησίας και στη θέσπιση των στόχων. Βασικός σκοπός και στόχος των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, εν αντιθέσει με τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες του Δημοσίου στις οποίες ο κυριότερος σκοπός είναι η μεγιστοποίηση της συνάρτησης κοινωνικής ευημερίας.[10]

Διάφοροι θεωρητικοί της Διοικητικής επιστήμης έχουν καταθέσει τις απόψεις τους σχετικά με τις δημόσιες επιχειρήσεις και πλείονες βεβαιώνουν είτε σιωπηρώς είτε με ευθεία αναφορά την μάλλον αναγκαία ύπαρξή τους. Επί το ειδικότερο ο μεν Friedman M. είπε ότι υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις στο οικονομικό σύστημα από την επιχειρηματική δραστηριοποίηση του κράτους, ο δε Galbraith J. είπε ότι είναι αναπόφευκτη η κρατική επιχειρηματική παρέμβαση για την παραγωγή αγαθών ζωτικής σημασίας και την προστασία του καταναλωτή, οι δε Α. Κιντής και Ε. Πουρναράκης αναλύοντες την νεοκλασική θεωρία κατέγραψαν ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις αποτελούν κρατικούς επιχειρηματικούς οργανισμούς υποκείμενους ως ένα βαθμό στον έλεγχο της αγοράς[11].

---

[8] Golembiewski R., Organizational Development in Public Agencies: Perspectives on Theory and Practice, Public Administration Review,1969,v.29,p.317-368.

[9] Μιχαλόπουλος Ν., Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Παπαζήσης, Αθήνα, 2003, σελ.725.

[10] Κέφης Β.,Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, ΚΡΙΤΙΚΗ, Έκδ. 1η, Αθήνα, 2005,σ.56

[11] Κέφης Β., «Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών», Intrebooks, Αθήνα,1998.

1.2.2 Διοίκηση - Management

Η διοίκηση είναι λειτούργημα, το οποίο βρίσκεται σε εφαρμογή σε δημόσια και ιδιωτικά συγκροτήματα, στις ένοπλες δυνάμεις, στα υπουργεία, στους κρατικούς οργανισμούς, στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και στην οποιαδήποτε εν γένει συγκρότηση ανθρώπων.[12] Διοίκηση καλείται γενικά η εντός παντός είδους και μεγέθους οργανισμού εφαρμοζόμενη διαδικασία προγραμματισμού, σχεδίασης και οργάνωσης συνεργασιών ομάδων ατόμων και του εν γένει συντονισμού διάθεσης πόρων ή μέσων για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στο μέγιστο δυνατό βαθμό.[13]
Οι εφαρμοζόμενες μορφές διοίκησης σε δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις συνιστούν την ευρύτερη διάκριση του όρου, την αποκαλουμένη πολιτική διοίκηση.
Οι δύο όροι Διοίκηση και Management δεν είναι ταυτόσημοι. Η μετάφραση του όρου διοίκηση στην αγγλική είναι administration και έχει τη σημασία του συνόλου των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα, προκειμένου να εκτελεστεί ή πραγματοποιηθεί μία συγκεκριμένη απόφαση.[14] Διάφοροι προσδιορισμοί του management από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι: «…το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν σε μια σειρά από λειτουργίες (προγραμματισμού, οργάνωσης, κτλ) με σκοπό την καθοδήγηση της διοίκησης.»[15]˙ «… η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου, οι προσπάθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων, για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης.» (Stonner & Wakhel, 1986)˙ «… ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του». (Montana & Charnov,1993) Ειδικότερα και για την εφαρμοζόμενη μορφή διοίκησης στον δημόσιο τομέα έχει υιοθετηθεί ο όρος Δημόσια Διοίκηση και για την αντίστοιχα εφαρμοζόμενη στον ιδιωτικό τομέα έχει υιοθετηθεί ο όρος Management.

1.2.3 Μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης

Υπάρχουν διάφορα συστήματα οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης με κυρίαρχα το Κλασικό Γραφειοκρατικό και το σχετικά σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ.[16]

1.2.3.1 Το Κλασσικό Γραφειοκρατικό Σύστημα Διοίκησης

Το αναλυθέν υπό του M. Weber οργανωτικό σύστημα της «γραφειοκρατίας», αποτελεί ένα υπόδειγμα οργανωτικής μορφής ˙ βρίσκει εφαρμογή σε πλείστες ανά τον κόσμο δημόσιες οργανώσεις αλλά και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν κατά κόρον μεγάλους σχηματισμούς και η δραστηριότητά τους χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα πολυσχιδής και περίπλοκη.[17] Κατά τον M. Weber, «η γραφειοκρατική διοίκηση σημαίνει ουσιωδώς την άσκηση ελέγχου πάνω στη βάση της γνώσης».

---

[12] Λαϊτμερ Ε., Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΕΙΝ, Λιθ. ΥΠΑ, ΑΘΗΝΑΙ,1974
[13] Θεοφανίδης Σ., Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων, Παπαζήσης, Αθήνα , 1989
[14] Κέφης Β., Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών,INTERBOOKS, Έκδ. 1η, Αθήνα, 1998,σ.24
[15] (ίδιο όπως το 3)
[16] Σπανού Κ., Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία, Παπαζήσης, Αθήνα, 2000, σελ.80-100, 222-250.
[17] Κέφης Β., «Ο ιδεατός τύπος γραφειοκρατίας του Max Weber και ο λειτουργικός δημόσιος τομέας», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 25, Ιαν.2003

Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης διακρίνεται για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι: η διαμόρφωση παγίων διαδικασιών και κουλτούρας συμπεριφοράς, μέσα από την αλληλεπίδραση κυρίαρχων κανόνων δικαίου και διατάξεων · η κατακόρυφη και κατά το πυραμιδοειδές σύστημα ανάπτυξη της διοικητικής δομής των οργανώσεων · ο κατά κλιμακωτό τρόπο και εκ των ανώτερων επιπέδων της ιεραρχίας προς τα κατώτερα επιμερισμός της εξουσίας και ο καθορισμός των σχέσεων, των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων · η εντός των οργανώσεων αυστηρή και λεπτομερής περιγραφή και κατανομή του έργου, η άκαμπτη τμηματοποίηση και εξειδίκευση του αντικειμένου των επιτελούμενων καθηκόντων · οι σταθερές και τακτικές χρηματικές απολαβές των εργαζομένων · η έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής αποτελεσμάτων.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα τα οποία εντοπίζει η διεθνής βιβλιογραφία στο γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης είναι: ο ανά ιεραρχικό επίπεδο και ανά οργανική μονάδα διαχωρισμός και η περιγραφή των αρμοδιοτήτων και ο καθορισμός των καθηκόντων · η εξειδίκευση και ο επαγγελματισμός · η σταθερότητα και η συνέχεια · το τρίπτυχο έλεγχος, νομιμότητα και ευθύνη · η θεωρητική εξασφάλιση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος.

Αντίστοιχα τα κυριότερα μειονεκτήματα τα οποία εντοπίζει η διεθνής βιβλιογραφία στο γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης είναι: η με τον καθ' οιονδήποτε τρόπο αντίθεση και απόκρουση των μεταρρυθμίσεων, σε τέτοιο βαθμό, που η εφαρμόζουσα το μοντέλο αυτό δημόσια διοίκηση να εμφανίζει μια «προϊούσα αντίσταση σε προσαρμογές, οι οποίες οδηγούν σε σύγχρονες δομικές και οργανωτικές μορφές ορθολογικής ανάπτυξης»[18]· η δυσκαμψία στην πραγματοποίηση αλλαγών στο σύστημα, αλλά και η αναπόφευκτη αδυναμία έγκαιρης υλοποίησης των οποιονδήποτε αλλαγών απαιτούνται · ο μετασχηματισμός του μοντέλου αυτού, αλλά και της γενικότερης έννοιας της γραφειοκρατίας από εργαλείο της διοίκησης σε θεσμική συμπαγή κατάσταση με ενδογενή αξία · η έλλειψη ταχύτητας και ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων · ο νομικισμός και η μη απλουστευμένη θεώρηση αντιμετώπισης των διαφόρων προβλημάτων · ο κατακερματισμός των διοικητικών διαδικασιών και η περιττή πληθώρα εγγράφων · ο στις διάφορες οργανώσεις ενυπάρχων αυταρχισμός και η εξωτερίκευσή του στους συναλλασσόμενους με αυτές · η από μέρους των υπαλλήλων, των ανηκόντων σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, εκδήλωση φοβίας να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, η επίδειξη παθητικότητας και αδιαφορίας · η διαφθορά και η ατιμωρησία · η εσωστρέφεια και τελικά η αναποτελεσματικότητα.

Το εφαρμοζόμενο στην Ελλάδα οργανωτικό σύστημα της Δημόσια Διοίκησης στηρίζεται στο γραφειοκρατικό μοντέλο. Τα ανωτέρω εκτεθέντα μειονεκτήματα του εν λόγω μοντέλου, όπως αυτά εντοπίζονται και παρατηρούνται διεθνώς, ενυπάρχουν και στην «ελληνική του έκδοση». Η ιδιαιτερότητα όμως της ελληνικής πραγματικότητας είναι η προφανής αδυναμία της δημόσιας διοίκησης να εξεύρει διόδους υπερκερασμού των όποιων προβλημάτων της, αλλά και να καταπολεμήσει τα ενδογενή αυτής μειονεκτήματα. Απόδειξη αυτού είναι η ομοιότητα ή μάλλον η πλήρης ταύτιση των προ πενήντα περίπου ετών παρατηρηθέντων και καταγεγραμμένων προβλημάτων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με τα αντίστοιχα παρατηρούμενα στην ενεστώσα χρονική περίοδο. «Υπέρμετρος συγκεντρωτισμός, ανεπαρκής τεχνική μόρφωση και κυριαρχία του νομικισμού, μικρά περιθώρια πρωτοβουλίας και αυτοδυνάμου δράσεως, υπηρεσίαι

[18] Μουζέλης Ν., βλ. σχετικά Αντ. Μακρυδημήτρης,«Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1999.

υπερτροφικαί και υπηρεσίαι ανεπαρκώς ανεπτυγμέναι, οργανισμοί και υπηρεσίαι με ξεπερασμένον αντικείμενον απασχολήσεως, προσωπικόν κακώς κατανεμημένον, πεπαλαιωμέναι μέθοδοι διαδικασίας και δράσεως, χαρακτηρίζουν την σημερινήν κρατικήν διοικητικήν οργάνωσιν και τους συναφείς με αυτήν αυτοδιοικούμενους οργανισμούς και τας καλουμένας δημοσίας επιχειρήσεις. Το αποτέλεσμα είναι η απελπιστικώς χαμηλή παραγωγικότης της διοικήσεως, η ατελής "κυκλοφορία των εκλεκτών" εντός της διοικητικής ιεραρχίας, η σοβαρά καθυστέρησις εις την επίλυσιν τρεχόντων προβλημάτων και η από απόψεως αποτελεσματικότητος και τεχνικής ικανότητος, αδυναμία συλλήψεως των σημερινών πρακτικών αναγκών».[19]

1.2.3.2 Το Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΔΜ)

Σειρά κοινωνικοοικονομικών παραγόντων απετέλεσε στα τέλη της εικοστής εκατονταετηρίδας το ουσιώδες αίτιο για την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση ˙ διαμέσου δε σύγχρονων μεθόδων επιχειρήθηκε και επιχειρείται η αναδιοργάνωση του συστήματος λειτουργίας της, σε μια νέας μορφής κουλτούρα διοίκησης η οποία καλείται Δημόσιο Μάνατζμεντ / Public Management (ΔΜ).[20] Οι κυριότεροι εκ της σειράς των προαναφερθέντων παραγόντων είναι: η διαπιστωθείσα συρρίκνωση του κράτους πρόνοιας, η εκ των συνθηκών προκύψασα ανάγκη για περισσότερο ποιοτική και ταχύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων με το δημόσιο, η απελευθέρωση των αγορών και η είσοδος της παγκοσμίου σχεδόν οικονομικής δραστηριότητος στο φάσμα της αποκαλουμένης «ελεύθερης οικονομίας» και τέλος η εμφάνιση υπερδιογκωμένων δημοσιονομικών ελλειμμάτων[21] στις «ανεπτυγμένες» οικονομίες. Στο Δημόσιο Μάνατζμεντ ή στη Δημόσια Διαχείριση, η διοίκηση νοείται ως σύμπλεγμα αλληλεπιδρουσών ενεργειών είτε εκτελεσμένων είτε μελλούμενων να εκτελεστούν, το οποίο αποσκοπεί στην ικανοποίηση και επίτευξη οικονομικών επιδιώξεων και στόχων αντίστοιχα. Το Δημόσιο Μάνατζμεντ νοηματοδοτεί την «Σύνδεση των χρηματοδοτήσεων με τα τελικά αποτελέσματα σε ποσότητα και ποιότητα υπηρεσιών και εισαγωγή στάνταρτ ποιότητας και δεικτών μέτρησης της απόδοσης σε χώρους δημόσιας και κοινωνικής ευθύνης. Έτσι θα αυξηθεί η απόδοση της δημόσιας δαπάνης σε προστιθέμενη κοινωνική αξία ώστε τα λεφτά να πιάνουν τόπο»[22]. Οι ρίζες του ΔΜ εντοπίζονται ίσως στην αποκωδικοποίηση του όρου Επιστημονική Διοίκηση (Scientific Management) από τον F.W.Taylor˙ ο συγκεκριμένος όρος και εν πολλοίς προπομπός του ΔΜ συνιστά κατά τον F.W.Taylor την υποχρέωση της διοίκησης ενός οργανισμού να οργανώνεται κατά τέτοιον τρόπο ώστε να μπορεί να εντοπίζει τους πλέον αποδοτικούς τρόπους για την επίτευξη οικονομικών στόχων. Το κλειδί στην διατυπωθείσα από τον Taylor θεωρία είναι η παραγωγικότητα (productivity)˙[23] τα κύρια δε χαρακτηριστικά[24] του

---

[19] Κανελλόπουλος Α., Άρθρό του για την δημόσια διοίκηση δημοσιευθέν το 1961. Αναδημοσίευση Εφημερίδα «Η Καθημερινή»,Φ.τ. 04-12-2007

[20] Μιχαλόπουλος Ν.: Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα,2003,σ. 18, και Barzelay M.: The new public management, Univer. Of California, 2001, και Lynn L.: Public management, Sage Publications, 2001.

[21] Βλ.Schawartz, Small States in Big Trouble: Reorganization in Australia, Denmark, New Zealand, and Sweden in 1980's, World politics, 1994, v.46, p. 527-555 στο (όπως 9)σ.59

[22] Ανδρουλάκης Μ.,http://mimisandroulakis.com/2007_05_10_archive.htm

[23] Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, ΚΡΙΤΙΚΗ, Έκδ. 1η, Αθήνα, 2005,σ.63

ΔΜ είναι τα εξής: η δικτυακή οργάνωση της ιεραρχίας, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εντός χρονικού πλαισίου κοινά αποδεκτού από τον πάροχο και τον λήπτη, η αντιμετώπιση του συναλλασσόμενου με τον φορέα και λαβόντος τελικώς την υπηρεσία ως πελάτου, η οικονομική και ποιοτική αποτελεσματικότητα.
Οι βασικές δραστηριότητες[25] οι οποίες προσδιορίζουν αποχρώντως το ΔΜ είναι οι εξής: αποφασιστικές μεταρρυθμίσεις με στόχο την ανάπτυξη των αγορών · παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες · διοικητική και οικονομική αποκέντρωση · δημιουργία ευέλικτων οργανωτικών σχημάτων · εισαγωγή της κουλτούρας του ανταγωνισμού στο σχεδιασμό πολιτικής κυρίως σε ότι αφορά την παροχή υπηρεσιών · ορθολογική διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων · αξιοποίηση των καινοτομιών και των τεχνολογικών επιτευγμάτων · προγραμματισμός δράσεων · αξιοποίηση των απόψεων των κοινωνικών εταίρων[26] στη λήψη αποφάσεων · αντιμετώπιση θεμάτων που αφορούν τους εργαζομένους και την πλευρά των εργοδοτών μέσα από διαπραγματεύσεις · μέτρηση των αποτελεσμάτων · χρησιμοποίηση διαφόρων σύγχρονων διοικητικών μεθόδων και πρακτικών.
Οι κάτωθι εκτιθέμενοι λόγοι είναι αυτοί οι οποίοι συνέβαλλαν καταλυτικώς στην καθιέρωση της έννοιας του ΔΜ και οι εδραιώσαντες αυτό:[27] η αλματώδης τεχνολογική εξέλιξη των πληροφοριακών κατά βάση συστημάτων · η σε συνθήκες χρηματοοικονομικής ύφεσης παρατηρηθείσα λειτουργική αναποτελεσματικότητα των ευρέους μεγέθους οργανώσεων δημοσίων τε και ιδιωτικών που υιοθέτησαν γραφειοκρατικού τύπου οργάνωση · η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου και των εν γένει οικονομικών συναλλαγών · η άρδην μεταβληθείσα κουλτούρα των συναλλασσομένων με το δημόσιο προς την κατεύθυνση της απαίτησης να λαμβάνουν από αυτό πλέον ποιοτικές υπηρεσίες σε συντομότερο χρόνο · ο μετασχηματισμός της αντίληψης και η αντιμετώπιση του συναλλασσόμενου με το δημόσιο πλέον ως πελάτου · η παγιωθείσα στους «πελάτες» του δημοσίου πεποίθηση ότι δεν δύνανται να παρέχει αυτό (κράτος) υπηρεσίες υψηλού ποιοτικού επιπέδου. Η φιλοσοφία αυτού του μοντέλου διοίκησης είναι να εισάγει νέο «αέρα» στο οικονομικό κύκλωμα, και να καθιερώσει νέα ηθική, νέα κουλτούρα στον δημόσιο τομέα. Οι Kakabadse - Kouzmin περιέγραψαν αυτή την νέα ηθική ως «ισοπεδωτική νοοτροπία (bottom-line mentality) που επίμονα επιδιώκει την οικονομική επιτυχία σαν υπέρτατη αξία και προτάσσει βραχυπρόθεσμους στόχους παραμελώντας όμως τις συνέπειες που επισύρουν μακροπρόθεσμα.»[28]
Αξιοσημείωτο είναι ότι η από τις αρχές της δεκαετίας του '80 εφαρμογή του ΔΜ στο Η.Β. αρχικά και σταδιακά στον υπόλοιπο κόσμο και η προώθηση νεοφιλελεύθερου

[24] Batley R - Stoker G.: Local government in Europe, Ed. MacMillan, 1991, και Aucoin P.: The new public management, Institute for research on Public policy, 1995, και Σπανού Κ., Διοίκηση – Πολίτες – Δημοκρατία, Παπαζήσης, Αθήνα, 2000

[25] Βλ. Stanford B., «What the New Public Management is Achieving», στο Καρκατσούλης Π., «Το Κράτος σε Μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη Διακυβέρνηση», Σιδέρης, Αθήνα. (2004) σ. 65

[26] Αργυριάδης Δ., Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, Σάκκουλας,1998, κεφ. VI

[27] Βλ.Borins S., The new public management is here to stay, Canadian Public Administration, 1995, p. 123, και Ridley F., The new public management in Europe, 1996, p. 17-18, στο (όπως 9) σ.59

[28] Kakabadse A., Korac Kakabadse N. & Kouzmin A.,"Ethical Values & Behaviours: Comparison of three Case Studies Examining the Paucity of Leadership in Government"*Public Administration,* (2003) ,Vol 81, No3, p. 479.

χαρακτήρος μεταρρυθμίσεων σε σημαντικό αριθμό ζωτικών για την οικονομική δραστηριότητα οργανώσεων, δεν αξιοποιήθηκαν με γνώμονα την επί τω τέλει εξυπηρέτηση του πολίτη και την επαύξηση της κοινωνικής ευημερίας. Οι ιδιώτες επιχειρηματίες– επενδυτές, οι διοικούντες τις οργανώσεις αυτές και οι managers αντιμετώπισαν τον πολίτη όχι ως κοινωνικοοικονομική μονάδα έχουσα ανάγκη καλύτερων υπηρεσιών αλλά ως οικονομικοκοινωνική μονάδα έχουσα ικανή αγοραστική δύναμη και χρηματικά διαθέσιμα έτοιμα να δαπανηθούν ˙ εισέτι αναδείχθηκε η υστεροβουλία όλων των ανωτέρω και διεφάνη ότι είχε καταστεί σχεδόν ως μόνος σκοπός τους η κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο οικειοποίηση του δημοσίου πλούτου και η εκμετάλλευσή του από τα ιδιωτικά συμφέροντα. Τα συμπεράσματα από την εφαρμογή του ΔΜ, τουλάχιστον για την περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου, ήταν από κοινωνικής σκοπιάς αρνητικά ˙ κι αυτό διότι το ΔΜ κατάφερε να απολέσει κατά το μάλλον ή ήττον τον από θεωρητικής έστω προσεγγίσεως ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα του.

Χαρακτηριστική και απολύτως ενισχύουσα την προηγηθείσα θεώρηση είναι η υπό του R. Stillman περιγραφή του ΔΜ: «Ο κρατικός τομέας, σύμφωνα με την παράδοση αυτή, κατοικείται, από εγωιστές που μόνον το συμφέρον τους κοιτάζουν και όχι το κοινό καλό ή την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος. Πρόκειται συγκεκριμένα για ένα Δαρβίνιο κόσμο όπου μόνοι επιβιώνουν οι πλέον ανθεκτικοί και στιβαροί επιχειρηματίες με την αχόρταγη όρεξη αρπακτικών θηρίων. Αυτοί καταβροχθίζουν όχι μόνο ο ένας τον άλλο, αλλά και το δημόσιο (εμάς όλους δηλαδή), επιβάλλουν δε ολοένα και βαρύτερη φορολογία. Τούτο με τη σειρά του συρρικνώνει τον ιδιωτικό τομέα, όπου δημιουργείται ο πραγματικός κοινωνικός πλούτος».[29] Προσέτι, αφορμή για έντονη επίκριση του ΔΜ, αποτέλεσε η υιοθέτηση της οικονομικότητας που είναι μία εκ των θεμελιωδών αρχών της θεωρίας αυτής, ως βασικού ή και ως αποκλειστικού κατά περίπτωση κριτηρίου αξιολόγησης της διοικητικής δράσης των δημοσίων οργανισμών στους οποίους το ΔΜ εφαρμόστηκε ˙ κι αυτό επειδή, η οικονομικότητα αναφερόμενη αποκλειστικώς στη σχέση οικονομικού κόστους και οικονομικού οφέλους αποτελεί έννοια στενού οικονομικού ενδιαφέροντος, ουδόλως εμπεριέχουσα στοιχεία έχοντα κοινωνικό χαρακτήρα.

Από μία άλλη όμως οπτική θεώρησης «Η σύγχρονη διοίκηση είναι υποχρεωμένη να μεγιστοποιεί τα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα της δράσης της ενεργώντας υπό συνθήκες πεπερασμένων πόρων. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται να προσαρμόσει και να αξιοποιήσει τις μεθοδολογίες και τα εργαλεία ανάλυσης κόστους – ωφέλειας εξασφαλίζοντας την μέγιστη δυνατή κοινωνική αποτελεσματικότητα για δεδομένη δημόσια δαπάνη ή, αντιστρόφως, ελαχιστοποιώντας τους απαιτούμενους πόρους για ποιοτικά κα ποσοτικά δεδομένο αποτέλεσμα.»[30]

Ευμενή αλλά και ενίοτε δυσμενή κριτική δέχονται οι διάφορες θεωρίες, κατά κόρον δε όσες εξ αυτών έχουν δοκιμασθεί στην πράξη με την εφαρμογή στην ανθρώπινη κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα του συνόλου ή μεγάλου μέρους των όσων εκ των ουσιωδών στοιχείων αυτές προβάλουν ˙ η επιστημονική κοινότητα, η οποία δι' ουδεμίας μεν επί του προκειμένου εδεσμεύετο συνθήκης, ουδεμία δε αφορμή είχε να επιδαψιλεύσει ιδιάζουσες επ' ωφελεία του διοικητικού αυτού συστήματος ευμενείς κριτικές και μόνο, έκρινε αυστηρά το ΔΜ προβάλλουσα όμως συγχρόνως αυτό ως

[29] Stillman R.II, "Twenty-first Century United States Governance" in *Public Administration,* (2003), Vol 81, No 1, σ. 33.

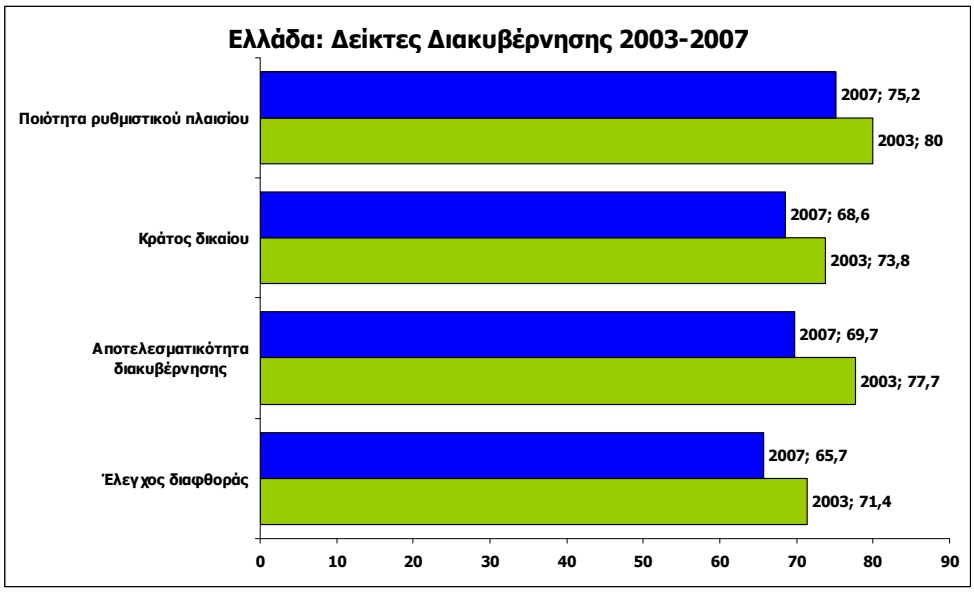
[30] Τσέκος Θ., «Κράτος και Πληροφορία: Το σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ μπροστά στην 'Κοινωνία της Πληροφορίας' και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», Όραμα Μάθησης, τευχ. 1ο, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, 2002

διαφορετικό τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών συμβάλλοντα κατά το μάλλον ή ήττον στην ποιοτικότερη διοίκηση και διαχείρισή των. Το ΔΜ έχει καταστεί πλέον «εργαλείο» για τη δημόσια «επιχειρηματικότητα», η χρήση του δε έχει εξαπλωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο προσδίδοντας του μία οικουμενικότητα.[31] Το ΔΜ δεν είναι στατικό αλλά βρίσκεται σε έναν διαρκή μετασχηματισμό˙ στις αρχές της δεκαετίας του 1980 επικρατούσε η νέο τεϊλοριανή (Neo Teylorism)[32] εκδοχή του προτύπου και προβάλλονταν οι έννοιες στόχοι, έλεγχος, κόστος και έμφαση στο αποτέλεσμα˙ αργότερα προσετέθησαν στη θεωρητική του βάση και προβάλλονταν επιπλέον οι αντιλήψεις για τις οιονεί αγορές, τις προτιμήσεις και για το αλληλένδετο των εννοιών καταναλωτής – υπηρεσία – ποιότητα˙ τέλος μία από τις πλέον σύγχρονες εκφάνσεις του είναι η Διακυβέρνηση (Governance)˙[33] προβάλλοντας δε την έννοια αυτή οι υπέρμαχοι του συστήματος, δικαιολογούν την ύπαρξη κοινωνικού προφίλ στο σύστημα αυτό καθαυτό, αφού η Διακυβέρνηση αποτελεί κατ' ουσίαν τις συνέργειες της δημόσιας διοίκησης με την κοινωνία των πολιτών και τους κοινωνικούς εταίρους.[34]
Με το ΔΜ αποτυπώνεται η προσπάθεια προσέγγισης του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα.[35] Αναφερόμαστε ουσιαστικά, στην μεταφορά διοικητικής τεχνογνωσίας από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα,[36] προκειμένου να επιτευχθεί η αναδιοργάνωση και ο εκσυγχρονισμός του δευτέρου, να αυξηθεί η παραγωγικότητά του και να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες των «πελατών».[37] Η ομαλή μετεξελικτική πορεία άλλωστε του συστήματος οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, από τον παραδοσιακό γραφειοκρατικό τύπο στον μοντέρνο του ΔΜ, εναπόκειται και εξαρτάται[38] από τη συνεργασία φορέων ιδιωτικής και δημόσιας εξουσίας. Ιδιαίτερης σημασίας είναι επίσης, η διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης και αφομοίωσης από τον ελληνικό δημόσιο τομέα, των στοιχείων που προσδιορίζουν τις εκφάνσεις του ΔΜ και κυρίως της Διακυβέρνησης. Η ενδεικτική για την πενταετία 2003-2007 έκθεση των τιμών διαφόρων δεικτών της Διακυβέρνησης, όπως αποτυπώνονται στον Πίνακα 1.1, αναδεικνύει κατ' αρχάς μία ανησυχία για την εξελικτική πορεία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

---

[31] Βλ. Kettl D.,The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links, Journal of Policy Analysis and Management, 1997, v.16, p.446-462, και Thompson F., Book Reviews, Journal of Policy Analysis and Management, 1997, v.16, p. 175 στο Μιχαλόπουλου Ν.: Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Παπαζήσης, Αθήνα,2003,σ. 65, και Σπανού Κ., Διοίκηση – Πολίτες – Δημοκρατία, Παπαζήσης, Αθήνα, 2000
[32] Βλ.Pollitt C, Managerialism… (στο Μιχαλόπουλου Ν.: Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα,2003,σ. 61)
[33] (ίδιο όπως 20)
[34] (ίδιο όπως 19)
[35] Kosinea J., K.A. Elinsen, Managing public organizations, London, Sage,1988.
[36] « …οι νέες αξίες της ιδιωτικής διαχειρίσεως είναι σαφώς συμπληρωματικές των κλασσικών αξιών του συνταγματικού κράτους και της γραφειοκρατικής Διοικήσεως και οι θεσμοί που σχεδιάζονται και προτείνονται πρέπει να εκφράζουν την ορθή αναλογία αναμίξεως παλαιών και νέων αξιών. … το πρόβλημα του εκσυγχρονισμού της Δημοσίας Διοικήσεως τίθεται ως εξής: η Διοίκηση υπηρετεί πάντοτε τη νομιμότητα και το δημόσιο συμφέρον με τις μεθόδους του δημοσίου δικαίου. Πρέπει, όμως, εκτός από την τήρηση των διαδικασιών να ενδιαφέρεται και διά την παραγωγή αποτελεσμάτων. Και εδώ η εμπειρία του ιδιωτικού τομέως μπορεί να είναι χρήσιμη.»Ελληνική Διοίκηση 2000, Έκθεση Επιτροπής Μ.ΔΕΚΛΕΡΗ, (ΥΠΚ,1992), σελ.664
[37] Σπανού Κ., Το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης. Μία πρώτη προσέγγιση, ΙΟΒΕ, 1996.
[38] Τσούκας Χ.: Η μεταρρύθμιση ως ψυχοθεραπεία «Η εμπλοκή των μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα», Παπαζήσης, 2005, σ. 83.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Έκθεση των τιμών διαφόρων δεικτών της Διακυβέρνησης στην Ελλάδα για την πενταετία 2003-2007



Πηγή: World Bank, 2008 (Δάνειος πίνακας)

Εν κατακλείδι «το δημόσιο management [39]χωρίς να αναιρεί τις κλασσικές και καθολικά αποδεκτές διοικητικές αξίες της αμεροληψίας, της ουδετερότητας και της έννομης δράσης, υπογραμμίζει την ανάγκη υιοθέτησης και των αρχών της ανοικτής, διαφανούς, ποιοτικής, αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης με το δημόσιο management και τα ανάλογα μεταρρυθμιστικά προγράμματα γίνεται πράξη η πρακτική υποχρέωση της δημόσιας διοίκησης για εξωστρεφή προσανατολισμό.»

1.2.3.3 Σύγκριση των προτύπων οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων οργανώσεων.

Τα διάφορα συστήματα διοικητικής οργάνωσης, τα οποία η διοικητική επιστήμη επαρκώς αποτυπώνει και επεξεργάζεται, τυγχάνουν εφαρμογής τόσο στις δημόσιες όσο και στις ιδιωτικές οργανώσεις, όπως άλλωστε πρότερον εγράφη. Οι βασικότερες διαφορές μεταξύ του Κλασικού Γραφειοκρατικού συστήματος οργάνωσης και του management με την έννοια του Δημόσιου Μάνατζμεντ όπως αμφότερα εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις συνοψίζονται στον Πίνακα 1.2.

[39] Σπηλιωτόπουλος Επ. / Μακρυδημήτρης Αντ. /…Μιχαλόπουλος Ν., Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ. Σάκκουλας, 2001, σελ. 189-204

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 Διαφορές συστημάτων διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας

των δημοσίων οργανώσεων

Κλασικό Γραφειοκρατικό	**Δημόσιο Μάνατζμεντ**
Ομοιομορφία	Διαφορετικότητα
Έλλειψη σχεδιασμού	Επιβεβλημένος σχεδιασμός ενεργειών
Ανεπαρκής προγραμματισμός	Ολοκληρωμένος προγραμματισμός
Δυσκαμψία- Εξάρτηση στη λήψη αποφάσεων	Ευελιξία - Αυτοδυναμία στη λήψη αποφάσεων
Απόλυτος καταμερισμός εργασίας	Σχετικός καταμερισμός εργασίας
Πολιτική επιρροή στον καθορισμό στόχων	Τεχνοκρατική επιρροή στον καθορισμό στόχων
Δυσκαμψία επανακαθορισμού στόχων	Ευελιξία επανακαθορισμού στόχων
Επίτευξη στόχων – ελαστικότητα στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων	Επίτευξη στόχων – αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων
Υλοποίηση έργου με ίδια μέσα	Ευελιξία μεθόδων υλοποίησης έργου
Ήσσονος σημασίας η θέσπιση οικονομικών στόχων	Πρώτιστης σημασίας η θέσπιση οικονομικών στόχων - Οικονομικότητα
Αυστηρή κάθετη ιεραρχική δομή	Χαλαρότερη δικτυακή δομή
Δύσκαμπτη και πολύπλοκη οργανωτική δομή – επικάλυψη αρμοδιοτήτων	Ευέλικτη και απλή οργανωτική δομή – job description
Αποφυγή καινοτομιών	Ροπή σε καινοτόμες δράσεις
Αποφάσεις-Εντολές – Λειτουργία από πάνω προς τα κάτω	Αποφάσεις-Εντολές-Λειτουργία (οριζόντιο σύστημα)
(rule oriented)	(result oriented)
Αμφίβολη ποιότητα υπηρεσιών	Αναγνωρισμένη ποιότητα υπηρεσιών
Αδυναμία μέτρησης των αποτελεσμάτων	Το μετρήσιμο της διοικητικής δράσης
Αντιπαράθεση με την κοινωνία των πολιτών	Προσέγγιση και Συνεργασία με την κοινωνία

1.2.4 Μοντέλα ιδιοκτησιακού καθεστώτος και διαχείρισης των αεροδρομίων

Οι Oum, Adler και Yu (2006) και Postorino (2010) προτείνουν στις μελέτες τους μία γενική κατηγοριοποίηση των μοντέλων ιδιοκτησίας / διαχείρισης των αεροδρομίων με βάση το καθεστώς ιδιοκτησίας και το διοικητικό - διαχειριστικό πρότυπο λειτουργίας. Εκτιμώμενη ως περισσότερο αναλυτική η παρουσιασθείσα υπό των πρώτων μελετητών κατηγοριοποίηση, επιλέχθηκε να υιοθετηθεί για τις ανάγκες της παρούσας και οι σε αυτήν αναφερόμενες έξι κατηγορίες παρατίθενται εν συνόψει ευθύς παρακάτω:

(α) Ιδιοκτησία από Δημόσια επιχείρηση ή Οργανισμό που έχει και την επιχειρησιακή λειτουργία.

(β) Μικτό σύστημα ιδιοκτησίας (ιδιωτικού – δημόσιου τομέα) με πλειοψηφία του δημοσίου.

(γ) Μικτό σύστημα ιδιοκτησίας (ιδιωτικού – δημόσιου τομέα) με πλειοψηφία του ιδιωτικού.

(δ) Δημόσια ιδιοκτησία αλλά παραχώρηση διοίκησης με διαδικασία μακράς εκμίσθωσης (long term lease)

(ε) Πολύπλοκο Ιδιοκτησιακό και διοικητικό σύστημα - Συνιδιοκτησία / συλλειτουργία (Κράτος, Δήμοι κλπ) συνιστούν μία Αρχή στην οποία ανήκει /ουν το ή τα αεροδρόμια μίας περιφέρειας
(στ) Κρατικός οργανισμός 100% που έχει την ιδιοκτησία και λειτουργεί τα αεροδρόμια.

1.2.5. Παραγωγικότητα (productivity)

Η παραγωγικότητα (productivity) ισοδυναμεί και προσμετράται κατά βάση με τον λόγο εκροές προς εισροές ˙ εκφράζει δε ουσιαστικώς τη συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων (εκροών) ενός οικονομικού συστήματος - μίας επιχείρησης, ενός οικονομικού κλάδου, ενός οικονομικού τομέα ή μιας οικονομίας γενικά – και των χρησιμοποιηθέντων στην παραγωγική διαδικασία πόρων (εισροών).[40] Ο όρος προσδιορίζει και αποτυπώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της χρησιμοποίησης των διατιθέμενων πόρων για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.
Η έννοια της παραγωγικότητας, όπως αυτή γίνεται εν γένει αντιληπτή για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών, είναι η σχέση μεταξύ του αριθμού των μονάδων ή της ποσότητας του προϊόντος (υπηρεσίας) που παρήχθη σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και των διαφόρων κεφαλαιακών συντελεστών (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογικά μέσα) οι οποίοι χρησιμοποιηθέντες παρήγαγαν την ποσότητα αυτή. «Η μέτρηση της παραγωγικότητας έχει επιπλέον τη δυσκολία προσδιορισμού των πόρων που πρέπει να διατεθούν για ορισμένο επίπεδο υπηρεσιών και του προσδιορισμού του επιπέδου αυτού. Μόνο μέσω της πολιτικής διαδικασίας μπορεί να υπολογιστεί το επίπεδο υπηρεσιών και πόρων. Γι' αυτό η συστηματική και στενή υπαγωγή όλων των δημοσίων επιλογών στην ανάλυση κόστους / οφέλους καταλήγει να αποκλείει συστηματικά ορισμένο τύπο διοικητικών παρεμβάσεων που εμφανίζουν άμεσο υψηλό κόστος, έστω και αν μακροπρόθεσμα παράγουν πολύ επωφελή αποτελέσματα για την κοινωνία (Lowi, Wilson)».[41]
Η μέτρηση της παραγωγικότητας (συσχετισμός των εισροών, εκροών / επιπτώσεων και ανθρωπίνων πόρων ή οργανωσιακών ενοτήτων[42]) πραγματοποιείται με την χρήση διαφόρων δεικτών και δύναται να αναφέρεται στο όλον ή στο μέρος. Ο δείκτης ο οποίος συσχετίζει το συνολικό τελικό αποτέλεσμα με το σύνολο των χρησιμοποιούμενων πόρων είναι ο της Ολικής Παραγωγικότητας (Total Factor Productivity). Άλλοι «μερικοί» δείκτες όπως, η Παραγωγικότητα της Εργασίας και η Παραγωγικότητα του Κεφαλαίου συσχετίζουν το αποτέλεσμα με έναν μόνο εκ των συντελεσάντων στην παραγωγική διαδικασία πόρων και αποτελούν μερική μέτρηση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού. Η μέτρηση της παραγωγικότητας στις δημόσιες οργανώσεις είναι πρακτικώς δυσχερής, δεδομένου ότι το υπ' αυτές παραγόμενο άυλο προϊόν είναι μη εμπορεύσιμο και μη υποκείμενο στις ανταγωνιστικές διαδικασίες της αγοράς. Η διεθνής πρακτική έχει παρά ταύτα καθιερώσει ποικίλους γενικούς δείκτες μέτρησης της παραγωγικότητας γι' αυτές τις μορφές οργανώσεων, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η εφαρμογή και η χρήση καινοτομιών, η ποιότητα των παρεχόμενων

[40] Μιχαλόπουλος Ν., «Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», Παπαζήσης, Αθήνα 2007 σ.27, και Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Παπαζήσης, Αθήνα 2003, σ.203
[41] Σπανού Κ., Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, 2000, σ.13-14
[42] Τσέκος Θ., «Κράτος και Πληροφορία: Το σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ μπροστά στην 'Κοινωνία της Πληροφορίας' και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», Όραμα Μάθησης, τεύχος 1ο, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, 2002

υπηρεσιών, το διαχειριστικό κόστος, ο συνολικός χρόνος διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών, το ποσοστό ανταπόκρισης και τελικής δικαίωσης των υποβαλλόντων (ατόμων ή φορέων) παράπονα σχετικά με την λειτουργία των οργανώσεων.
Στην εξεταζόμενη περίπτωση μέτρησης της παραγωγικότητας της ελληνικής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων που τυγχάνουν να είναι δημόσιες διοικητικές οργανώσεις, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί πέραν των στην προηγούμενη παράγραφο εκτεθέντων δεικτών μέτρησης και ένας ακόμη επιπλέον. Σύμφωνα δε με τους Oum, Adler και Yu (2006) όταν μετράται η παραγωγικότητα των αεροδρομίων και ειδικά στην περίπτωση κατά την οποία η μέτρηση διενεργείται για ομάδα ή ομάδες αεροδρομίων, τότε στα κριτήρια μέτρησης πρέπει να συμπεριλαμβάνονται και οι πρόσοδοι που προέρχονται από την παροχή μη αεροπορικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους συγγραφείς οι μη αεροπορικές πρόσοδοι είναι ικανοποιητικό και αποδεκτό να μπορεί να αντιπροσωπεύουν ίσως και μέχρι το 70% των συνολικών εσόδων που ένα αεροδρόμιο μπορεί να παράγει ˙ θεωρούν επίσης ότι στην περίπτωση διερεύνησης του επιπέδου παραγωγικότητας μεταξύ διαφόρων αεροδρομίων, το να παραλείπονται και να μη τίθενται ως σοβαρό κριτήριο μέτρησης οι μη αεροπορικές πρόσοδοι, τότε αυτό θα είναι σοβαρή προκατάληψη σε βάρος των αεροδρομίων εκείνων που δημιουργούν ένα υψηλό ποσοστό των συνολικών εσόδων τους από εμπορικές δραστηριότητες.
Διά να επανέλθουμε εκ νέου στα της μέτρησης της παραγωγικότητας των εν γένει ελληνικών δημοσίων οργανώσεων και υπηρεσιών, διαπιστώνεται από τα καθομολογουμένως αποθαρρυντικά αποτελέσματα πληθώρας ημεδαπών και αλλοδαπών ερευνών, η κατάταξή της σε ιδιαιτέρως χαμηλά επίπεδα. Το δι' επιστημονικών μεθόδων εξαχθέν τούτο συμπέρασμα, ουδόλως κατά το μάλλον ή ήττον διαφοροποιείται και από την κυρίαρχη μεταξύ των απλών πολιτών (πελατών) άποψη περί της αδυναμίας των δημοσίων υπηρεσιών να έχουν αυξημένη παραγωγικότητα.
Πλείστοι όσοι παράγοντες αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως αιτίες της τάσης των ελληνικών δημοσίων οργανώσεων να παρουσιάζουν χαμηλή παραγωγικότητα ˙ οι κυριότερες συνοψίζονται στον Πίνακα 1.3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3. Αίτια χαμηλής παραγωγικότητας ελληνικών δημοσίων οργανώσεων

Διαφθορά
Πελατειακές σχέσεις
Αντίδραση στην εφαρμογή καινοτομιών
Έλλειψη κινήτρων
Ελλειμματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων
Εργασιακές σχέσεις
Αμοιβές - Μισθοδοσία

Σε κάθε διοικητική οργάνωση σωρεία αλληλοσχετιζόμενων παραγόντων επηρεάζουν διαχρονικά την παραγωγικότητα της. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι: το ανθρώπινο δυναμικό ˙ οι κεφαλαιακές υποδομές ˙ ο ανταγωνισμός ˙ η διοικητική οργάνωση ˙ η ορθότητα των αποφάσεων της διοίκησης ˙ η διατιθέμενη τεχνολογία ˙ η έρευνα και η καινοτομία ˙ οι εργασιακές σχέσεις. Παρατηρείται εισέτι, μεταξύ δύο χρονικών περιόδων, αύξηση της παραγωγικότητας σε μία οργάνωση όταν: με την εκμετάλλευση μεγαλύτερου συνόλου παραγωγικών συντελεστών σημειώνεται μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση του παραχθέντος αποτελέσματος ˙

με την εκμετάλλευση μικρότερου συνόλου παραγωγικών συντελεστών δεν σημειώνεται μεταβολή στο παραχθέν αποτέλεσμα ˙ με την εκμετάλλευση αμετάβλητου συνόλου παραγωγικών συντελεστών σημειώνεται αύξηση του παραχθέντος αποτελέσματος.
Προκειμένου μία διοικητική οργάνωση να μπορεί να σχεδιάσει μία εφαρμόσιμη διαδικασία αύξησης τόσο του συνολικού μεγέθους της παραγωγικότητάς της όσο και των υποσυνόλων αυτής, είναι επιβεβλημένο κατά πρώτο να έχει κατορθώσει να ποσοτικοποιήσει και μετρήσει τα συστατικά μέρη της παραγωγικότητας για ένα ικανό εύρος χρόνου, και κατά δεύτερο να έχει επιτύχει να διαθέτει συγκρίσιμα στοιχεία από ομοειδείς οργανώσεις.
Η διοίκηση του οιουδήποτε οργανισμού ιδιωτικού τε και δημοσίου, δύναται να επιτύχει αύξηση του παραγόμενου αποτελέσματος, εφόσον λάβει αποφάσεις για υλοποίηση σειράς κατάλληλων ενεργειών ˙ οι αλληλένδετες κατά το μάλλον ή ήττον ενέργειες είναι: η εισαγωγή σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ˙ η υιοθέτηση διαχειριστικών προτύπων ποιότητας ˙ η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης και συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού ˙ η δημιουργία συνθηκών για ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους και αξιοποίηση των προτάσεων που ενδεχομένως αυτοί υποβάλουν ˙ η προώθηση της έρευνας και της ανάπτυξης καινοτομιών ˙ η αξιοποίηση των τεχνολογιών αιχμής και δη των πληροφοριακών συστημάτων ˙ η επιδίωξη εργασιακής ειρήνης και βελτιστοποίησης των μεταξύ των εργαζομένων σχέσεων ˙ η ανάπτυξη συνεργασιών με το εξωτερικό περιβάλλον.
Ως προελέχθη, η παραγωγικότητα είναι μετρήσιμη ˙ διακρίνεται από τις δύο διαστάσεις αυτής την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα ˙ και διάφοροι παράγοντες μεταβαλλόμενοι είτε αυτοτελώς είτε συνεπεία της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης επηρεάζουν αυτήν (παραγωγικότητα). Η επιστημονική έρευνα θέτει ερωτήματα του τύπου, τι σημαίνει αποδοτική και αποτελεσματική δημόσια υπηρεσία;[43] Πώς μπορεί να μετρηθεί το μέγεθος της απόδοσης ή της παραγωγικότητας; Γιατί το ανθρώπινο δυναμικό ενός δημοσίου οργανισμού μπορεί να μην είναι παραγωγικό; Απαντήσεις στα πρώτα δύο ερωτήματα είναι δυνατόν να εξαχθούν από τα ανωτέρω καταγεγραμμένα και αντληθέντα εκ της βιβλιογραφίας. Ειδικά για την εξαγωγή απάντησης στο τρίτο προαναφερθέν ερώτημα, λαμβάνονται υπ' όψιν διάφορες μελέτες οι οποίες διαπιστώνουν εν κατακλείδι ότι παρατηρείται μία καταφανής αδιαφορία για εργασία σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό του υπαλληλικού δυναμικού του δημόσιου τομέα.[44]

Τα βασικά αίτια όπως αυτά εν περιλήψει περιγράφονται κατωτέρω και τα οποία οδηγούν τους υπαλλήλους του δημοσίου εν γένει σε τέτοιου είδους συμπεριφορές, εκτιμάται ότι είναι μάλλον η ουσιαστική κατάργηση της μεταξύ των υπαλλήλων ιεραρχικής διάκρισης, η μη αξιοκρατική επιλογή προϊσταμένων, η ατιμωρησία, κυρίως δε η ύπαρξη μεγάλων ανισοτήτων αναφορικά με τις χρηματικές τους απολαβές. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στο γεγονός ότι από την δεκαετία του 1980 άλλαξε άρδην η κουλτούρα συμπεριφοράς των υπαλλήλων, με αλόγιστες συνέπειες στην διασάλευση της πειθαρχίας εντός των οργανισμών.

α. Μη αξιοκρατική βαθμολογική εξέλιξη και επιλογή προϊσταμένων

Η τοποθέτηση προϊσταμένων δεν γίνεται με ορθολογικά και αξιοκρατικά κριτήρια. Πέραν της τραγικής πραγματικότητας του Δημοσίου όπου το κριτήριο για την τοποθέτηση προϊσταμένων είναι κατά κόρον η κομματική τους ταυτότητα, είναι δυνατόν, πάντα βάσει

[43] Μιχαλόπουλος Ν., Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Παπαζήσης, Αθήνα, 2003, σ.201
[44] ΚΕΠΕ, Δημόσια Διοίκηση ,Έκθεση για το πρόγραμμα 1982-1988

των ισχυουσών διατάξεων, υπάλληλος που ανήκει σε κλάδο της κατηγορίας ΤΕ ή ΔΕ να προΐσταται υπαλλήλων της κατηγορίας ΠΕ. Θα έπρεπε σε κάθε περίπτωση αυτά να ήταν λυμένα θέματα. Περαιτέρω, συνδυαζόμενες αυτές οι εφαρμοζόμενες από τη Διοίκηση διαδικασίες με τις συρρικνωμένες αμοιβές του προσωπικού στον στενό Δημόσιο τομέα μετά το 2009, η εκτίμηση είναι ότι επί της ουσίας είναι αδύνατον να προάγεται και να επιζητείται η παραγωγικότητα. Και ναι μεν με τις διατάξεις του ν. 4024/2011 προβλέπονται ριζικές αλλαγές και θεωρητικά ανατρέπονται όλα τα ανωτέρω εναπομένει όμως η εφαρμογή τους και τα πρώτα αποτελέσματα.
Η Διοίκηση πάντως μέχρι τούδε, θέλοντας να προβάλει την αξιοκρατία ως αρχή για τη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων και την κατάληψη θέσεων ευθύνης, και προκειμένου να καλύψει κάποιες αδυναμίες του συστήματος, ακόμη και για να εξασφαλίσει κάποιες δικλείδες ασφαλείας για το ίδιο το σύστημα, αλλά περισσότερο ίσως και για λόγους προσχηματικής κάλυψης, προέβλεψε τη σύνταξη των Εκθέσεων Αξιολόγησης για κάθε υπάλληλο και για κάθε έτος της υπαλληλικής του σταδιοδρομίας. Πλην όμως, αμφισβητείται από πολλούς η διαδικασία αυτή για την βαθμολογική ανέλιξη και την κρίση των υπαλλήλων για κατάληψη θέσεων προϊσταμένων αφού, υποκρύπτονται ισχυρές αδυναμίες ως προς την αντικειμενικότητά της. Οι εξαιρέσεις είναι σπανιότατες, άλλωστε σύμφωνα με τον Langrod G. «Ο τρόπος με τον οποίον έχει ρυθμισθεί το θέμα της βαθμολογίας των Ελλήνων υπαλλήλων, αποτελεί εν εκ των πλέον σοβαρών μειονεκτημάτων και συντείνει μεγάλως εις την πτώσιν του ηθικού των.»[45] Η πτώση του ηθικού των υπαλλήλων ως συνέπεια της ανορθολογικής βαθμολογικής εξέλιξης τους, όπως την κατέγραψε ο Langrod G. εν έτη 1964, σαφέστατα οδηγούσε σε αντιπαραγωγικές τάσεις. Παρότι δε ο εν λόγω διαπίστωνε σοβαρό πρόβλημα στη βαθμολογική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων, και καταδείκνυε τις ολέθριες συνέπειες στην παραγωγικότητα τους εξ αιτίας αυτού του προβλήματος, δυστυχώς σαράντα και πλέον έτη αργότερα διαπιστώνεται ότι εξακολουθεί να υφίσταται το ίδιο πρόβλημα, και επί της ουσίας, κανένα επίτευγμα δεν κατόρθωσε να παρουσιάσει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση στο πέρασμα των ετών προς ικανοποίηση του στόχου της βελτίωσης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

β. Ατιμωρησία

Μία από τις μεγαλύτερες πληγές σε μία διοικητική οργάνωση είναι η ατιμωρησία. Στις δημόσιες υπηρεσίες οι προϊστάμενοι πλειστάκις αποφεύγουν να επιβάλουν ποινές στους υφισταμένους τους. Πλείστες δε είναι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες τα πειθαρχικά συμβούλια των υπηρεσιών επιδεικνύουν ιδιαίτερη ελαστικότητα και αποφεύγουν να λαμβάνουν αποφάσεις επιβολής σοβαρών κυρώσεων στους υπαλλήλους τους έχοντες υποπέσει σε παραβάσεις του ΥΚ.[46]

γ. Ανισότητες στις χρηματικές απολαβές

Παρατηρείται καταστρατήγηση κάθε έννοιας δίκαιης αμοιβής μεταξύ του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών. Είναι ευρέως γνωστό ότι, δεν υπάρχει γενικά στο δημόσιο σοβαρός και επαρκής μισθολογικός διαχωρισμός μεταξύ των προβλεπόμενων από τον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Υπαλλήλων (ΥΚ) κατηγοριών των υπαλλήλων. Επιπλέον και μολονότι ο κάθε φορά ισχύον ΥΚ προβλέπει μεν τον διαχωρισμό και την κατάταξη των υπαλλήλων σε κατηγορίες αναλόγως του τίτλου σπουδών που κατέχουν, και οι οποίοι (τίτλοι) είναι του αντίστοιχου επιπέδου της εκπαιδευτικής βαθμίδας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, και το κάθε φορά ισχύον «μισθολόγιο» επίσης προβλέπει διαχωρισμό των

[45] Langrod G., Έκθεσις αφορώσα την Διοικητικήν αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι (1964)
[46] Εκθέσεις Γενικού Επιθεωρητού Δημόσιας Διοίκησης.

κατηγοριών, ωστόσο με σειρά άλλων νομοθετημάτων που ρυθμίζουν τις χρηματικές απολαβές των υπαλλήλων του Δημοσίου εν είδει επιδομάτων, οδηγούμεθα στο να συμβαίνουν διάφορα παράδοξα ως προς τα τελικώς διαμορφούμενα χρηματικά ποσά που λαμβάνουν οι υπάλληλοι κάθε υπηρεσίας. Ειδικότερα η κάθε δημόσια υπηρεσία έχει διαφορετική επιδοματική πολιτική και σημειώνονται και ενδοϋπηρεσιακές διαφοροποιήσεις που αφορούν ακόμη και σε υπαλλήλους της ίδιας κατηγορίας ˙ οι διαφοροποιήσεις ποικίλουν αναλόγως του φορέως και της σε δεδομένη χρονική περίοδο επί των ποσοστώσεων των επιδομάτων εφαρμοζόμενης πολιτικής. Στον περιορισμό της έξαρσης του φαινομένου της μειωμένης παραγωγικότητας στον δημόσιο τομέα, εκτιμάται ότι θα συνέβαλαν: η ουσιαστική και όχι η τύποις ιεραρχία μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία (ιεραρχία) πρέπει να έχει ως γνώμονα το επίπεδο εκπαίδευσης αυτών ˙ η αλλαγή κουλτούρας που σχετίζεται με την συμπεριφορά των υπαλλήλων προς τους ιεραρχικώς ανωτέρούς τους ˙ η αξιοκρατική επιλογή προϊσταμένων ˙ τέλος η αξιοσημείωτη μισθολογική διαφοροποίηση μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, αναλόγως της κατηγορίας στην οποία ανήκουν, προσέτι δε και μία επιπλέον κλιμακούμενη μισθολογική διαφοροποίηση μεταξύ των ανηκόντων στην αυτή κατηγορία, με κριτήριο την επιβράβευση των επιδειξάντων ιδιαίτερες ικανότητες και παραγωγικότητα.

Οι διάφορες μελέτες καταδεικνύουν ότι, σε καμία περίπτωση δεν δύναται να τεθεί ως θέση και να εκληφθεί ως εκ προοιμίου δεδομένο ότι, όλος ο δημόσιος τομέας είναι μη παραγωγικός. Θεωρείται εν πάση περιπτώσει, μάλλον αδόκιμος, ο απόλυτος και κατηγορηματικός χαρακτηρισμός, σύμπαντος του δημοσίου τομέα ως μειωμένης παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Είναι εκ των ουκ άνευ ότι κάποιοι τομείς του δημοσίου παρουσιάζουν όχι μόνο υψηλές τιμές στους δείκτες μέτρησης της παραγωγικότητας αλλά ίσως και υψηλότερες τιμές σε διάφορα άλλα μετρήσιμα μεγέθη σε σχέση με πολλούς τομείς του ιδιωτικού τομέα. Προς επίρρωση των ανωτέρω θα μπορούσε επί παραδείγματι να αναφερθεί για την περίπτωση της Ελλάδας, η υψηλή παραγωγικότητα του τομέα της Εθνικής Ασφάλειας, των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων αλλά και των κρίσιμων επιχειρησιακών τομέων του Εθνικού Συστήματος Υγείας που ανήκουν στον δημόσιο τομέα.

Η επιστημονική έρευνα συνεχώς ενισχύει τα προαναφερθέντα. Οι Willner και Parker, οι πραγματοποιήσαντες ενδελεχή έρευνα σε ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες για την αξιολόγηση της ιδιωτικής και δημόσιας αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, παρατήρησαν ότι: «ο ιδιωτικός τομέας μερικών κρατών παρουσιάζει μεγαλύτερη αποδοτικότητα, ο δημόσιος τομέας κάποιων άλλων παρουσιάζει μεγαλύτερη αποδοτικότητα ή δεν υπάρχει καμία διαφορά»˙ καταλήγοντες δε συμπέραναν ότι: «φαίνεται από τα εμπειρικά στοιχεία ότι μια αλλαγή της ιδιοκτησίας από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα δεν είναι απαραίτητα μια θεραπεία για μια χαμηλής απόδοσης οργάνωση.»[47]

Επιπλέον, διάφοροι εξέχοντες διεθνείς οργανισμοί έχουν κατά καιρούς και δη κατά την τελευταία δεκαετία διατυπώσει δικές τους απόψεις, ενισχύουσες έτι περισσότερο την προαναφερθείσα παραδεδεγμένη γνώμη που δεν χαρακτηρίζει αμελλητί τον δημόσιο τομέα ως μη παραγωγικό.

Η World Bank με έκθεσή της θέτει ευρέως προβληματισμούς για την επαναξιολόγηση της πολιτικής της όσον αφορά στις ιδιωτικοποιήσεις αφού κατ' αυτήν, «…τώρα δεν έχει

[47] Willner J. and Parker D., The Relative Performance of Public and Private Enterprise Under Conditions Of Active And Passive Ownership, Centre on Regulation and Competition, Paper No. 22, IDPM, UoMan, Oct 2002

σημασία εάν η υποδομή είναι στα δημόσια ή ιδιωτικά χέρια».[48] Και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) σε επίσημη έκθεσή του για τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) υποστηρίζει ότι: «Δεν μπορεί να ληφθεί ως δεδομένο ότι οι ΣΔΙΤ είναι αποδοτικότερες από τις δημόσιες επενδύσεις και τις παρεχόμενες από τις Κυβερνήσεις υπηρεσίες…» και συνεχίζοντας υποστηρίζει ακόμη ότι: «Ένα μεγάλο μέρος των περιπτώσεων ΣΔΙΤ στηρίζεται στη σχετική ανώτερη αποδοτικότητα του ιδιωτικού τομέα. Αλλά, ενώ υπάρχει μια εκτενής φιλολογία πάνω στο θέμα αυτό, η θεωρία είναι διφορούμενη και τα εμπειρικά στοιχεία αναμιγνύονται…».[49]

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας εάν ειδωθεί βεβαίως σαν σύνολο, σαφώς και εμφανίζει χαμηλές τιμές στους δείκτες μέτρησης της παραγωγικότητας, ως καταδεικνύεται και από επίσημες μελέτες. Υπό αυτή την άποψη του συνόλου, και η κοινή γνώμη απαντάται να θεωρεί και να αξιολογεί ολόκληρο τον δημόσιο τομέα ως έχοντα χαμηλή παραγωγικότητα, και τούτο, μόνον και μόνον επειδή οι συνήθεις συναλλαγές των πολιτών γίνονται με δημόσιες υπηρεσίες ή επιχειρήσεις οι οποίες όντως χωλαίνουν ως προς το στοιχείο αυτό. Παρουσιάζεται εδώ χαρακτηριστικά η περίπτωση όπου το μέρος συμπαρασύρει το όλον. Συνεχώς γίνεται αναφορά περί της χαμηλής παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα ˙ για την περίπτωση όμως της Ελλάδας, θα μπορούσε ίσως να αποτελέσει και αντικείμενο έρευνας το εάν επιτυγχάνονται τελικά ικανοποιητικοί δείκτες παραγωγικότητας και στον ιδιωτικό τομέα. Ολοένα και πληθαίνουν οι απόψεις που θέλουν το πρόβλημα της μη ικανοποιητικής παραγωγικότητας να υφίσταται σε ολόκληρη την ελληνική οικονομική δραστηριότητα, η οποία εμπεριέχει τις δράσεις τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

Η αντικειμενική έρευνα δεν πρέπει να έχει στο στόχαστρο συνεχώς μόνο τον δημόσιο τομέα. Άλλωστε, ουδόλως πρέπει να διαφεύγει της προσοχής του κάθε μελετητή, και κάλλιον να εκλαμβάνεται ίσως και ως παραδοχή, το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας είναι μάλλον ο «εύκολος στόχος» και το φάσμα των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων του υπόκειται με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο στη συνεχή κριτική του κοινωνικού συνόλου και των ΜΜΕ˙ η κριτική επίσης προς το Δημόσιο είναι πολλώ δε μάλλον οξύτερη όταν σημειώνονται δείγματα ελλειμματικής απόδοσης ή όταν πραγματοποιούνται σφάλματα. Σε πλήρη αντιδιαστολή βρίσκεται η συμπεριφορά της κοινής γνώμης και των ΜΜΕ όταν πραγματοποιούνται λάθη από την δραστηριότητα του ιδιωτικού τομέα αλλά και όταν εμφανίζει αυτός στοιχεία αναποτελεσματικής λειτουργίας. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα, δύναται να αναφερθεί το κλείσιμο του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών «Ελ. Βενιζέλος» επί διήμερω, λόγω χιονόπτωσης στην Ανατολική Αττική στα μέσα Μαρτίου του 2006. Η σπουδαιότητα της αναφοράς αυτής έγκειται πρωτίστως στην αποκάλυψη της αδυναμίας της πολυδιαφημισμένης ιδιωτικής εταιρείας του αεροδρομίου να είναι αποτελεσματική τη δύσκολη στιγμή ˙ περαιτέρω σπουδαίο είναι το ότι ουδόλως ασχολήθηκαν σοβαρά τα ΜΜΕ με το γεγονός, και περιορίστηκαν στην απλή αναφορά του στα δελτία ειδήσεων των ημερών. Ουδείς έτι ασχολήθηκε την επιούσα με το γεγονός και πολύ δε χειρότερο είναι ότι ουδείς ουδέποτε ερεύνησε το εάν η εταιρεία πλήρωσε γι' αυτήν της την ανικανότητα.

Κατά τα τελευταία έτη και σε εφαρμογή του καθιερωθέντος από την Ε.Ε. Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), γίνονται στην Ελλάδα ενέργειες με σκοπό την ουσιαστική συμβολή του δημοσίου τομέα στην οικονομική δραστηριότητα της χώρας και

[48] Wall Street journal, The World Bank as Privatization Agnostic, 21 July 2003

[49] International Monetary Fund Public-Private Partnerships, March 12 2004 http://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.htm, (Πρόσβαση την 14/03/2008)

την εν γένει αύξηση της παραγωγικότητας του. Οι συντελούμενες αυτές ενέργειες, αποτελούν υλοποίηση της εξελικτικώς διαμορφωθείσης βούλησης, σύμπαντος του εγχωρίου πολιτικού κόσμου από τα τέλη της δεκαετίας του '90, για εκσυγχρονισμό και εισαγωγή της καινοτομίας σε όλο το εύρος της δράσης του δημοσίου. Το Κ.Π.Α. εφαρμόζεται στις περισσότερες χώρες μέλη της ΕΕ και αποτελεί μία πρακτική διά της οποίας επιδιώκεται η από μέρους των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους «πελάτες».

1.2.6. Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)

Κυρίαρχη αξία όλων σχεδόν των τάσεων και προσεγγίσεων της επιστήμης της διοίκησης είναι η αποτελεσματικότητα. Κατά τον Woodrow Wilson, αντικείμενο της επιστήμης της διοίκησης είναι να ανακαλύψει κατά πρώτον τι μπορεί να κάνει η διοίκηση σωστά και με επιτυχία και κατά δεύτερον πώς μπορεί να κάνει σωστά πράγματα με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και το μικρότερο δυνατό κόστος σε χρήμα ή ενέργεια.
Ως αποτελεσματικότητα (effectiveness) ορίζεται η ικανότητα μίας οργάνωσης να επιτυγχάνει συγκεκριμένους και σαφώς προκαθορισμένους στόχους. «Η εναλλακτική έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται στην υλοποίηση ή πραγματοποίηση των προγραμματισμένων τυπικά προβλεπόμενων στόχων και ως εκ τούτου, θεωρείται ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας.»[50] Ο M.E.Porter δίδει ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της αποτελεσματικότητας, εκ παραλλήλου όμως προσεγγίζει και τη σπουδαιότητα της στρατηγικής. Θεωρεί την αποτελεσματικότητα απαραίτητο στοιχείο πλην όμως καταλυτικό για την επίτευξη του στόχου ενός οργανισμού.[51]
Στην μία πλευρά, η αποτελεσματικότητα στον ιδιωτικό τομέα, ειδωμένη ως έννοια υπό του πρίσματος της μετρήσιμης αξίας, «καλλιεργείται»[52] κατά τρόπο επιτυχή. Η διαχρονική, συνεχής και πλήρης μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι αυτό που οφείλει η κάθε σύγχρονη ιδιωτική οργάνωση να πράττει και να ανάγει σε κορωνίδα της οργανωτικής της κουλτούρας. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων συσχετίζεται με τη μέτρηση του ανά μονάδα κόστους.[53]
Στην άλλη πλευρά, «εκείνο που οφείλει να διακρίνει την οργανωτική κουλτούρα στο δημόσιο τομέα είναι η αξία που αποδίδεται στην ικανότητα της οργανωτικής προσαρμογής, μάθησης και ευέλικτης ανταπόκρισης στα νέα προβλήματα και προτεραιότητες. Η ικανότητα σχεδιασμού νέων λύσεων και αξιοποίησης της εμπειρίας συνιστά τον πυρήνα των αξιών και παραδοχών επί των οποίων μπορεί να θεμελιωθεί το κριτήριο της αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση.»[54]
Στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης τόσο η ποιότητα όσο και η αποτελεσματικότητα[55] «…είναι συνάρτηση της μεθοδολογίας δράσης που ακολουθεί σχετικά με τη λήψη των

[50] Μιχαλόπουλος Ν., Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Παπαζήσης, 2007
[51] Porter M.E., What is strategy?, Harvard Business Review, Vol.74, No6
[52] Ελληνική Διοίκηση 2000, Έκθεση Επιτροπής Μ.ΔΕΚΛΕΡΗ, (ΥΠΚ,1992), σελ.664
[53] Μιχαλόπουλος Ν.: Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Παπαζήσης, Αθήνα,2003,σ. 72
[54] Βλ. Metcalfe L. – Richards S., Evolving public management cultures, στο, Kooiman J.- Eliassen K., Managing Public Organizations, Sage, London, 1987, p.67-68 από Μιχαλόπουλος Ν.: Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Παπαζήσης, Αθήνα,2003,σ. 132.
[55] Ο Β. Κέφης στο βιβλίο του «Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών»,ό.π.,σ.26 υποστηρίζει ότι: ¨Αποτελεσματικότητα (effectiveness) είναι η σχέση μεταξύ του αποτελέσματος που επιτεύχθηκε και των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του¨.

αποφάσεων και την εφαρμογή των ενεργειών της.»[56] Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που τελούν υπό δημόσιο καθεστώς λειτουργίας, εκ φύσεως αντιδιαστέλλονται την αυστηρή επιχειρηματική έννοια της μεγιστοποίησης του κέρδους και δεν διαθέτουν τους απαραίτητους εκείνους μηχανισμούς που εξασφαλίζουν αποτελεσματική διαχείριση.[57] Επιπρόσθετα, επιβάλλεται να τονιστεί ότι ακόμη και στο βαθμό που ενδεχομένως υπάρχουν οι προϋποθέσεις για ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης των φορέων του δημοσίου, η ύπαρξη όμως θεσμικών περιορισμών και αξιακών επιλογών όπως η απαίτηση για διαφάνεια, έλεγχο και λογοδοσία και η ανάγκη για εναρμόνιση της δράσεως των φορέων αυτών με τις αρχές τις νομιμότητας, του περί δικαίου αισθήματος και του δημοσίου συμφέροντος δρουν εξίσου αναποτελεσματικά και αποτελούν τροχοπέδη. Αναμφίβολα η έννοια της μέτρησης της αποτελεσματικότητας μπορεί να έχει εφαρμογή και στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στους Δημόσιους Οργανισμούς και να μην αποτελεί στοιχείο αξιολόγησης μόνον στον ιδιωτικό τομέα. Η Κ. Σπανού διατυπώνει την άποψη ότι «Η αποτελεσματικότητα δεν μπορεί να ιδωθεί μόνο ποσοτικά ή να συγκριθεί μόνο με το κόστος, δηλαδή τη δαπάνη παραγωγής των υπηρεσιών ή προϊόντων. Η μέτρηση της παραγωγικότητας έχει επί πλέον τη δυσκολία του προσδιορισμού των πόρων που πρέπει να διατεθούν για ορισμένο επίπεδο υπηρεσιών και του προσδιορισμού του επιπέδου αυτού. Μόνο μέσω της πολιτικής διαδικασίας μπορεί να προσδιοριστεί το επίπεδο υπηρεσιών και πόρων.»58 Οι Boyne G. και Gould-Williams J.S. διατυπώνουν επίσης την άποψη ότι η αποτελεσματικότητα των οργανισμών συνδέεται θετικά με τις ευνοϊκές προς τις διαδικασίες σχεδιασμού στάσεις και ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας και αριθμού των τεθέντων στόχων. Υποστηρίζουν μάλιστα ότι ο σχεδιασμός επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών έστω και σε ένα χαμηλό ποσοστό.[59]

Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών οργανώσεων του δημοσίου συνδέεται αναμφίβολα με τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης. Ο άνευ υπερβολής, άκρατος υπό του κράτους παρεμβατισμός στους ελεγχόμενους από αυτό Οργανισμούς, ο εκδηλούμενος με την επιβολή ποικίλων όσων περιορισμών και παρεμβολών, επιφέρει μείωση της ανεξαρτησίας τους, συρρικνώνει το εύρος δυνατοτήτων των ανωτάτων στελεχών και της τεχνοδομής[60] τους για ευέλικτη δράση και καθίστανται τελικά έτσι οι οργανισμοί μάλλον αναποτελεσματικοί. Ιδιαιτέρως σημαντική προϋπόθεση για να μπορεί να λειτουργήσει ο οποιοσδήποτε φορέας του δημοσίου με κριτήρια ανταγωνισμού και σε περιβάλλον σχετικά ή μάλλον αρνητικό, είναι η διασφάλιση κατά το μέτρο το δυνατού της αυτονομίας της διοικήσεως και της τεχνοδομής[61]. Η πραγματικότητα όπως καταγράφεται για τον

---

[56] Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, ΚΡΙΤΙΚΗ , Έκδ. 1η,Αθήνα, 2005,σ.57

[57] Κέφης Β., Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ό.π.,σ.40

[58] Σπανού Κ., Το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης. Μία πρώτη προσέγγιση, ΙΟΒΕ,1996.

[59] Boyne G., J.S.Gould-Williams, Vol.5, Issue1, 2003,115-132, P M Review, Routledge

[60] Μακρυδημήτρης Α., Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Καστανιώτης, Αθήνα, 2004.

[61] «Η έλλειψη αυτονομίας οδηγεί στην πλημμελή άσκηση των καθηκόντων της τεχνοδομής και εν γένει στη χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων. Η υποβόσκουσα πάντα κρατική παρέμβαση είναι εμπόδιο στην αποτελεσματική διαχείριση των δημοσίων επιχειρήσεων. Οι συχνές παρεμβάσεις της πολιτικής ηγεσίας, που αφορούν προσλήψεις, απολύσεις , καθορισμό τιμών, επιβεβαιώνουν ότι η χαμηλή αποτελεσματικότητα των διοικήσεων των δημοσίων επιχειρήσεων στη χώρα μας είναι συνάρτηση της έλλειψης καθεστώτος αυτονομίας.», Βλ. στο Κέφης Β., Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ό.π.,σελ.50-51

ελληνικό δημόσιο τομέα είναι τελείως διαφορετική και εν τέλει φαίνεται το ίδιο το κράτος (κεντρική διοίκηση) να είναι αυτό που αντιτίθεται στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των συγκροτούντων αυτό μερών. Τα συμπεράσματα επιστημονικής μελέτης της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας αποδεικνύουν ότι ο δείκτης αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων από το ελληνικό δημόσιο υπηρεσιών είναι 0,65 ενώ ο μέσος όρος των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι 0,78.[62]

1.2.7 Αποδοτικότητα (efficiency)

Η αποδοτικότητα διακρίνεται από την αποτελεσματικότητα, καθώς η αποδοτικότητα δεν εξετάζει απλώς την έλευση ή μη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων αλλά και τις συνέπειες τους στο περιβάλλον της οργάνωσης, δηλαδή τις αγορές και τα λοιπά κοινωνικά υποσυστήματα.[63]

Ο όρος αποδοτικότητα (efficiency) αναφέρεται στο λόγο μεταξύ του κόστους και των αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα στην αξιολόγηση της διοικητικής πρακτικής και δράσης ˙ είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο στόχο - αποτέλεσμα[64]˙ με άλλα λόγια είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να αξιοποιεί κατάλληλα τους διατιθέμενους πόρους. Η αποδοτικότητα μίας διοικητικής οργάνωσης δημόσιας τε και ιδιωτικής, γίνεται εν γένει αντιληπτή ως έκφραση, της καθ' ολοκληρίαν, ορθής, και τελεσφόρου εφαρμογής του υιοθετημένου διοικητικού προτύπου˙ ώστε να επιτυγχάνεται, πλήρης εκμετάλλευση και αξιοποίηση των πόρων, άνευ ουσιώδους παρεκκλίσεως από τον στρατηγικό σχεδιασμό ˙ και διασφαλίζοντας την υψηλότερη δυνατή ποιότητα του αποτελέσματος, να ικανοποιούνται όλοι οι στόχοι των επιμέρους δραστηριοτήτων της οργάνωσης, με τη μέγιστη ταχύτητα, την καλύτερη δυνατή ασφάλεια και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η αποδοτικότητα είναι έννοια μετρήσιμη ˙ επιβάλλεται δε από τις σύγχρονες απαιτήσεις να επιδιώκει ο κάθε φορέας, και ειδικά εφόσον ανήκει στο δημόσιο, την αξιολόγηση της απόδοσής του και να εντοπίζει πιθανές αδυναμίες ούτως ώστε, να μπορεί να επαναπροσδιορίζει την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του.[65] Ο

---

[62] Parker, October 2002 http://www.competition-regulation.org.uk/wpdl149/wp22.pdf

[63] Βλ. Καρκατσούλης Π., «Το Κράτος σε Μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και…»,ο.π.

[64] «Μεταξύ των δύο εναλλακτικών λύσεων του αυτού κόστους , αποδοτική είναι εκείνη διά της οποίας επιτυγχάνεται μεγαλύτερο αποτέλεσμα και μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων διά των οποίων επιτυγχάνεται το αυτό αποτέλεσμα, αποδοτική είναι εκείνη που έχει το μικρότερο κόστος»,βλ. Χρ. Διαμαντόπουλος, «Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα και η σύγχρονη Διοίκηση», Αθήνα 1986 Σημειώσεις ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά.

[65] Μεταφέρεται αυτούσιο άρθρο του Μακρυδημήτρη: «Στο δημόσιο τομέα πάντως, η αναγκαιότητα για καθιέρωση μετρήσεων αποδοτικότητας αποκτά ιδιαίτερο περιεχόμενο κι έχει ακόμη μεγαλύτερη σημασία, καθώς δεν υπάρχει κανένας αξιόπιστος εναλλακτικός τρόπος διαπίστωσης των προβλημάτων. Και τούτο, διότι οι προσφερόμενες από τη δημόσια διοίκηση υπηρεσίες, στη συντριπτική τους πλειονότητα, δεν μπορούν να προσφερθούν από τρίτους παροχείς, είναι σε μεγάλο βαθμό υποχρεωτικές για τον πολίτη και, ως επί το πλείστον, προσφέρονται δωρεάν. Έτσι, ενώ σε μια ιδιωτική επιχείρηση τυχόν μείωση της κερδοφορίας (λ.χ. λόγω πτώσης των πωλήσεων ή μείωσης του μεριδίου αγοράς) λειτουργεί ως καμπανάκι κινδύνου, στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχει αντίστοιχος τρόπος διαπίστωσης τυχόν πτώσης της αποδοτικότητας. Το γεγονός αυτό οδήγησε τις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες να θεσμοθετήσουν ειδικούς φορείς μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης. Σήμερα, ως οι χώρες με τη μεγαλύτερη δραστηριότητα στον τομέα αυτόν θεωρούνται οι Η.Π.Α., το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία, η Σουηδία και η Ολλανδία.

κάθε φορέας επιβάλλεται να τελεί συνεχώς εν εγρηγόρσει και να συστηματοποιεί διαδικασίες διαχρονικής αξιολόγησης της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων του˙ προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να διασφαλίζει η διοίκηση του φορέα την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή και την δημιουργία δικτύου πληροφοριών.
Η βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας ειδικά των Δημόσιων Υπηρεσιών προσκρούει όμως κατά κόρον στη γραφειοκρατία και στην μη ορθή κατανομή του προσωπικού. Η γραφειοκρατία είναι ένας μεγάλος αντίπαλος ο οποίος ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται και ως το πλέον δυσυπέρβλητο ίσως πρόσκομμα στη βελτίωση της αποδοτικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών. Η αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας προσκρούει στη δυσκαμψία και τη συντηρητική νοοτροπία που ενυπάρχουν στις Υπηρεσίες αυτές με αποτέλεσμα την καθήλωση των δεικτών αποδοτικότητάς τους σε χαμηλές τιμές.[66]
Η μη ορθή κατανομή του προσωπικού στις Δημόσιες Υπηρεσίες εστιάζεται ουσιαστικά στην εμφάνιση του φαινομένου να υπάρχουν από τη μία Υπηρεσίες με πλεονάζον προσωπικό, όπου κατά το πλείστον σημειώνεται παράλληλα και εσφαλμένος καταμερισμός αυτού (του προσωπικού) ανά ειδικότητα ή ανά κατηγορία, και από την άλλη να υπάρχουν Υπηρεσίες όπου σημειώνεται καταφανής έλλειψη προσωπικού. Οι Υπηρεσίες και στις δύο αυτές εκφάνσεις του φαινομένου αδυνατούν να λειτουργήσουν αποδοτικά.[67] Οι εκτιμήσεις για το πως τελικά οι ανήκοντες στο ελληνικό δημόσιο φορείς

Στην Ελλάδα, δυστυχώς, δεν υπήρξε καμία μέριμνα στον τομέα της μέτρησης της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Τα ελάχιστα μέτρα που κατά καιρούς θεσπίστηκαν ήταν αποσπασματικά, χωρίς ενιαία στρατηγική, χαρακτηρίζονταν από έντονο νομικισμό και, στο σύνολό τους, παρέμειναν στην πράξη ανεφάρμοστες νομοθετικές προβλέψεις. Έτσι, ποτέ μέχρι σήμερα στην Ελλάδα δε χαράχθηκε πολιτική πάνω σε αξιόπιστη χαρτογράφηση της (προ)υφιστάμενης κατάστασης και ποτέ δε μετρήθηκε η απόδοση των εκάστοτε μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων. Και μάλιστα, σε μια χώρα στην οποία η Δημόσια Διοίκηση όχι απλώς δεν παρουσιάζει την επιθυμητή εικόνα, αλλά αντιμετωπίζει προβλήματα σε τέτοια έκταση και βαθμό, που αναδεικνύουν το Δημόσιο Τομέα ως τον πλέον προβληματικό τομέα της οικονομικής και κοινωνικής ζωής της χώρας, καθιστώντας τον έτσι το συγκριτικό της μειονέκτημα στο διεθνή στίβο. Για τον λόγο αυτό, δημιουργήθηκε το «Παρατηρητήριο Εξυπηρέτησης του Πολίτη» (συνεργασία του Εργαστηρίου Διοικητικής Επιστήμης, της Κάπα Research και του Διοικητικού Επιμελητηρίου), η πρώτη στην Ελλάδα διαρκής έρευνα για το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από το «κράτος», αποτελεί, όχι μόνο ιστορικά αλλά και ιεραρχικά, το πρώτο βήμα της προσπάθειας για την ανάπτυξη ενός αξιόπιστου μοντέλου μέτρησης της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας, στα πλαίσια της πολιτοκεντρικής αντίληψης για τη διοικητική μεταρρύθμιση.»
www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/research/PEP_2003-2004/Makridimitris_Article

[66] ΚΕΠΕ, Δημόσια Διοίκηση, Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1982,σελ.469

[67] «Είναι απαράδεκτο να ζητεί το κράτος από τους ιδιώτες την εφαρμογή, ευέλικτων εργασιακών σχέσεων και να σφυρίζει αδιάφορο για την αναχρονιστική δομή και την αρτηριοσκληρωτική λειτουργία της ελληνικής γραφειοκρατίας. Θα αναφερθώ στο Υπουργείο Εμπορίου… το ιστορικό κτίριο της πλατείας Κάνιγγος, χωρητικότητας 2000 υπαλλήλων, στεγάζει σήμερα τις υπηρεσίες του υφυπουργείου Εμπορίου του ΥΠΑΝ στις οποίες υπηρετούν, μετά τις (Συνέχεια από 55) διαδοχικές αφαιμάξεις των αρμοδιοτήτων του, 600 περίπου υπάλληλοι, εκ των οποίων απασχολούνται «πλήρως» ίσως και οι μισοί. Για τη διοικητική υποστήριξη ενός τόσο μικρού αριθμού υπαλλήλων λειτουργεί ολόκληρη Γενική Δ/νση Διοικητικής Υποστήριξης με τέσσερις ή πέντε Δ/νσεις και καμιά εικοσαριά Τμήματα. Το σύνολο των υπαλλήλων που υπάγονται υπηρεσιακά σ' αυτές τις βοηθητικές υπηρεσίες θα πρέπει να είναι γύρω στα 150 άτομα. Γνωρίζετε καμία ιδιωτική επιχείρηση να λειτουργεί με ένα τέτοιο παλιομοδίτικο μοντέλο, που ήταν βέβαια σχεδιασμένο για άλλες εποχές και άλλες ανάγκες;» Τσουκαντάς Σ., τ. Γενικός Διευθυντής του Υπ. Εμπορίου, Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 26-06-2005

αντιλαμβάνονται την αποδοτικότητα και τα συμπαρομαρτούντα αυτής, είναι σχετικά αποθαρρυντικές, όπως άλλωστε συμβαίνει και με τις εκτιμήσεις για όλα τα άλλα κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής τους δράσης.
Αδιαμφισβήτητα σημαντική θεωρείται πάντως, η κατά την τελευταία δεκαετία επιτελεσθείσα πρόοδος σε μέρος του δημόσιου τομέα, όσον αφορά στην βελτίωση των όρων αποδοτικότητας, με την καθιέρωση και χρήση των συνεχώς διευρυνόμενων εφαρμογών της μηχανοργάνωσης, της μηχανογράφησης και της πληροφορικής αλλά και με την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, την αναθεώρηση των μεθόδων εργασίας και τον εκσυγχρονισμό της διεκπεραιώσεως εγγράφων.[68]
Επιπλέον, με μέριμνα της πολιτείας υιοθετήθηκε κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο (ν.3230/2004)[69] για να θωρακιστεί πρωτίστως τόσο νομικά η προσπάθεια εκσυγχρονισμού της «διοικητικής» των δημοσίων υπηρεσιών, των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού, αλλά και για να δημιουργηθούν προϋποθέσεις βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους. Με σχετικές διατάξεις του εν λόγω νόμου θεσπίστηκε σύστημα διαδικασιών διοίκησης με στόχους, και καθιερώθηκαν δείκτες μέτρησης παραμέτρων της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των φορέων. Παρά την πάσαν έννοια του νόμου, και παρά του γεγονότος ότι αυτός ενσωματώνει και επιχειρεί να καθιερώσει σύγχρονη διοικητική τεχνογνωσία και αποτελεί αναμφιβόλως «οδηγό» διοίκησης, δυστυχώς έως και την ενεστώσα χρονική περίοδο παραμένει σχεδόν αδρανής μη υλοποιούμενος από τις υπηρεσίες.
Η κατάληξη των περισσοτέρων προσπαθειών για υλοποίηση της περιώνυμης «μεταρρύθμισης» τείνει να βαίνει άκαρπη, και «φαίνεται πως η κατάσταση αυτή τείνει να παγιοποιηθεί, σχηματίζοντας μια νέα γραφειοκρατία, τη ¨μεταρρυθμιστική¨. Αντί δηλαδή η μεταρρύθμιση να μεταβάλλει τη γραφειοκρατία, η τελευταία φαίνεται πως έχει καταφέρει να ενσωματώσει τη ¨μεταρρύθμιση¨…».[70]

1.3 Παραδοχές της έρευνας και βασικές αρχές οργανωτικού επανασχεδιασμού.

Έχοντας εκ προοιμίου εκλάβει κάποια στοιχεία ως συγκεκριμένες παραδοχές, διαμορφώθηκε αναλόγως η μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας και δόθηκε η εν γένει κατεύθυνση προς την εξαγωγή των συμπερασμάτων της διατριβής.
Οι παραδοχές αυτές αναλύονται παρακάτω διεξοδικά.

Α) Το έργο της ΥΠΑ και αυτό του συστήματος Αεροδρόμια – Έλεγχος Εναερίου Κυκλοφορίας (ΕΕΚ) είναι απόλυτα εξειδικευμένο και ενιαίο και πρέπει να παρέχεται από το Κράτος.

Η ΥΠΑ από της συστάσεώς της έχει διττό ρόλο ˙ είναι ρυθμιστική και εξουσιαστική Αρχή και φορέας διαχείρισης, εκμετάλλευσης και λειτουργίας των αεροδρομίων και της αεροναυτιλίας. Τόσο δε η από μέρους της Υπηρεσίας και διά των αρμοδίων αυτής οργάνων άσκηση παντοειδών κρατικών ελέγχων όσο και η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών αποτελούν ειδικό αεροπορικό έργο, το οποίο άπτεται της ασφάλειας των πτήσεων και διασφαλίζει την ακεραιότητα ανθρωπίνων ζωών. Επιπλέον για την περίπτωση της ελληνικής ΥΠΑ και στην αποστολή της ως φορέας λειτουργίας των αεροδρομίων και της αεροναυτιλίας συμπεριλαμβάνεται και η διαχείριση θεμάτων εθνικής άμυνας και ασφάλειας. Προκειμένου δε να διεκπεραιωθεί το εξειδικευμένο

[68] ΚΕΠΕ, Δημόσια Διοίκηση, ό.π.
[69] ΦΕΚ/44/Α/11-02-2004
[70] Παπαδημητρίου Κ.,Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, www.dee.gr/mediaupload/publications/DHMOSIA%20DIOIKISI_2008.

αεροπορικό έργο από την ελληνική ΥΠΑ αλλά και από κάθε άλλη όμοια με αυτήν Αρχή και κάθε άλλον όμοιο με αυτή Φορέα διαχείρισης ανά την υφήλιο, γίνονται συνεργασίες με διεθνείς Οργανισμούς (ICAO, JAA, ECAC, EASA, EUROCONTROL, IATA) ˙ και η λειτουργία των ΥΠΑ και των Φορέων διαχείρισης και η τεχνική αυτών υποστήριξη ακολουθούν υποχρεωτικά τα θεσπιζόμενα από τους Οργανισμούς αυτούς πρότυπα. Γίνεται ευκόλως αντιληπτό για όλους τους παραπάνω λόγους ότι καθίσταται απαιτητό να υποστηρίζεται η επιχειρησιακή τουλάχιστον δομή των ΥΠΑ και των Φορέων από προσωπικό ειδικευμένο σε αεροπορικά θέματα, το οποίο και προβλέπεται άλλωστε από σχετικούς κανονισμούς και οδηγίες των παραπάνω Διεθνών Οργανισμών. Το εξειδικευμένο αυτό προσωπικό επιβάλλεται μάλιστα να διατηρεί πάντα την επιχειρησιακή του ικανότητα και ετοιμότητα, με τους επιβεβλημένους από διεθνείς Συμβάσεις αλλά και από τους κανονισμούς των Διεθνών Οργανισμών όρους και με τη σχεδόν διαρκή και καθ΄ όλο τον υπηρεσιακό του βίο εκπαίδευση είτε στο εσωτερικό είτε και στο εξωτερικό.
Όσον αφορά δε το ποιος ασκεί τις αρμοδιότητες ελέγχου και εποπτείας είναι ολοφάνερο αυτά τα ασκεί το κράτος ˙ από την άλλη και όσον αφορά το ποιος παρέχει τις υπηρεσίες, από κανένα κείμενο νομοθετικού περιεχομένου δεν προκύπτει ο αποκλεισμός είτε του κρατικού είτε του ιδιωτικού τομέα.
Έχοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω και ειδικά το τελευταίο σε συνδυασμό και με τις ευαίσθητες εθνικές ιδιαιτερότητες, γίνεται παραδεκτό ότι το νυν επιτελούμενο έργο από την ΥΠΑ, είτε αυτή νοείται μόνον ως ρυθμιστική – ελεγκτική - εποπτική Αρχή, είτε αυτή νοείται και ως Φορέας διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών αερολιμένων και αεροναυτιλίας, γίνεται επομένως παραδεκτό ότι το επιτελούμενο έργο είναι ιδιότυπο και εκ των διεθνών Συνθηκών διαμορφωμένο και ότι επιβάλλεται να εκτελείται από διοικητική οργάνωση ανήκουσα στο Κράτος και έχουσα διακριτή διοικητικοοικονομική οργάνωση σε σχέση με τις λοιπές Δημόσιες Υπηρεσίες.

Β) Ικανοποίηση της αρχής διαχωρισμού μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου.

Από των πρώιμων ακόμη σταδίων της εκπόνησης της διατριβής, αλλ' εν συνεχεία και κατά τη φάση της πλήρους εξελικτικής αυτής διαδικασίας, αντιμετωπίστηκαν πλείστοι ενδοιασμοί, με κυριότερο εξ αυτών το δίλημμα του εάν πρέπει να αποτελεί η ΥΠΑ φορέα, ο οποίος θα διενεργεί μόνον ελέγχους και εποπτεία, θα υποβάλλει προτάσεις επί νομοθετημάτων, θα επιβάλει πρόστιμα και κάθε τι άλλο που πηγάζει από το κρατικό imperium ή πέραν των προαναφερομένων να παρέχει και υπηρεσίες ταυτόχρονα.
Συνδυαστικά ελήφθη σοβαρά υπ' όψη και η διαπίστωση περί της από του δισχιλιοστού πέμπτου (2005) έτους και μετέπειτα ύπαρξης δύο κυρίαρχων τάσεων εντός της ΥΠΑ. Η μία τάση θέλει την Υπηρεσία να παραμείνει ενιαία και ανήκουσα στον στενό δημόσιο τομέα ως έχει ˙ κυρίως δε θέλει να διατηρήσει η ΥΠΑ τη διοίκηση, τη διαχείριση και τον κανονιστικό, εποπτικό, επιθεωρητικό, ελεγκτικό και επιχειρησιακό της ρόλο σε όλους τους αερολιμένες πλην του ΔΑΑ ˙ και να γίνει παράλληλα ένας απλός λειτουργικός διαχωρισμός μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου. Η ετέρα τάση θέλει την Υπηρεσία να διασπάται σε δύο διαφορετικά μορφώματα ˙ και το μεν ένα το αποτελούμενο από την ΚΥ/ΥΠΑ και τα αεροδρόμια να παραμείνει στο δημόσιο και να συνεχίσει να επιτελεί τους ρόλους που ήδη έχει, το δε άλλο το αποτελούμενο από τις υπηρεσίες αεροναυτιλίας να ανήκει είτε στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα με προτίμηση στον τελευταίο ευελπιστώντας σε μεγαλύτερες απολαβές για τους εργαζόμενους και να ασκεί την παροχή του επιχειρησιακού έργου της αεροναυτιλίας.
Αυτό όμως που ελήφθη ιδιαίτατα υπόψη ήταν η διαπίστωση ότι δεν είναι ευδιάκριτη η πολιτική, η υπηρεσιακή – κλαδική – συνδικαλιστική «βούληση» για να υπάρχει στους

κόλπους της ΥΠΑ σαφής διαχωρισμός μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου και ότι υπερισχύουν κατά πάντων οι σκοπιμότητες. Τρανότατη απόδειξη αυτού αποτελεί η διά του ν.3913/ 2011 νομοθετική ρύθμιση, με την οποία όχι μόνον δεν ελήφθη υπόψη η ικανοποίηση της αρχής του διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου αλλ' επιπλέον επιχειρήθηκε και η διάλυση του διοικητικού κορμού της Υπηρεσίας και ανοίχθηκε ο δρόμος για την αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των αεροδρομίων.
Έχοντας σε κάθε περίπτωση πλήρως αποσαφηνισμένο το ποιο είναι το νόημα του διαχωρισμού μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου και μη έχοντας κανένα επηρεασμό από κλαδικές, συνδικαλιστικές ή άλλες σκοπιμότητες και επιπλέον γνωρίζοντας ότι πάσα άλλη θεώρηση αποτελεί υπεκφυγή ˙ έγινε δεκτό και αποφασίστηκε ότι για να νοηματοδοτείται οποιαδήποτε σοβαρή πρόταση, θα έπρεπε να ακολουθηθεί η μόνη οδός, αυτή του πλήρους διαχωρισμού των επιχειρησιακών μονάδων των παρεχουσών υπηρεσίες από τις μονάδες, οι οποίες έχουν αρμοδιότητες άσκησης εξουσίας και ελέγχου. Έγινε επομένως εξ αρχής παραδεκτό ότι τα αεροδρόμια και η αεροναυτιλία δεν πρέπει να ανήκουν στον διοικητικό κορμό της ΥΠΑ.

Γ) Το σύστημα περιφερειακά αεροδρόμια και αεροναυτιλία πρέπει να είναι ενιαίο

Η ΥΠΑ ως φορέας διαχείρισης και λειτουργίας παρέχει υπηρεσίες και διευκολύνσεις και διαχειρίζεται διά καταλλήλων ενεργειών, διαδικασιών και μέσων τα των αερολιμένων και τα της αεροναυτιλίας. Μεταξύ των διαφόρων παραμέτρων καθορισμού της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του άξονος Αεροδρόμια – Αεροναυτιλία (Έλεγχος και συστήματα Εναερίου Κυκλοφορίας) υφίσταται αλληλεπίδραση και όχι ανεξάρτητος και μονομερής επηρεασμός.
Τα προαναφερθέντα, τα οποία συνιστούν την ιδιαιτερότητα και τη διάκριση, που εκπορεύονται από την απόλυτη εξειδίκευση και το πολυσχιδές του αντικειμένου των σε παρόντα χρόνο υπό της ΥΠΑ παρεχόμενων υπηρεσιών,[71] έχουν συντελέσει στο να καταστεί κατά το μάλλον ή ήττον αναπόφευκτη και αναγκαία η ένταξη και η λειτουργία των επιχειρησιακών οπωσδήποτε τομέων, που παρέχουν τις υπηρεσίες αυτές, ως ενιαίο σύνολο σε έναν και μόνο φορέα.
Η απρόσκοπτη λειτουργία και ο ταυτόχρονος συντονισμός πολλών εξειδικευμένων υπηρεσιών, που λειτουργούν τελικά προς την εξυπηρέτηση ενός σκοπού - την ασφάλεια των πτήσεων της πολιτικής αεροπορίας - και οι οποίες υπηρεσίες τώρα παρέχονται από την ΥΠΑ, είναι μάλλον αδύνατον να επιτευχθούν αν διασπαστεί η συνοχή της συνδέουσας αυτές αλυσίδος και κάποιες εξ αυτών ανεξαρτητοποιηθούν από τον κορμό – είτε αυτός είναι η ΥΠΑ είτε άλλος αντίστοιχος φορέας - ή υπαχθούν σε φορέα διάφορο του εποπτεύοντος τις Μεταφορές Υπουργείο. Θεωρείται επομένως απαραίτητη όχι μόνον η διατήρηση αλλά και η ενδυνάμωση της ως άνω περιγραφείσης ενότητας του φορέα, που παρέχει ενιαία τις αερολιμενικές υπηρεσίες, τις υπηρεσίες ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας, τις υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών και την υποστήριξη ηλεκτρονικών συστημάτων. Άλλωστε ποτέ μέχρι τώρα δεν έχει διασπαστεί η ενότητα του φορέα παροχής των υπηρεσιών αυτών (ΥΠΑ) και η διαχρονικά αναγνωρισθείσα ανάγκη εξαίρεσης των αρμοδιοτήτων της Υπηρεσίας από τη μεταβίβαση τους σε φορέα άλλο από αυτήν (ενιαίος κρατικός φορέας) ακόμη και στην Περιφερειακή ή και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση επιβεβαιώνεται με σειρά νόμων, διαταγμάτων και νομικών γνωματεύσεων.

[71] Αερολιμενικές υπηρεσίες, Έλεγχος Εναερίου Κυκλοφορίας, Ραδιοτηλεπικοινωνίες, Υποστήριξη ηλεκτρονικών συστημάτων.

Συγκεκριμένα :
α) Με το Β.Δ. της 28ης Ιουνίου 1955 εξαιρέθηκαν της αρμοδιότητας των Νομαρχών άπαντα τα αντικείμενα της ΥΠΑ.
β) Με την υπ' αριθ. 1395 από 26 Ιουλίου 1967 γνωμάτευση του ΝΣτΚ επιβεβαιώθηκε ότι άπαντα τα αντικείμενα της ΥΠΑ πρέπει να εξαιρούνται της δικαιοδοσίας των Νομαρχών.
γ) Σύμφωνα με τις διατάξεις του εδαφίου (α) της έκτης (6) παραγράφου του πρώτου άρθρου του Β.Δ. 713/1970 (ΦΕΚ/ Α /238) «Περί καθορισμού των διατηρούμενων υπέρ του Υπουργού και των Περιφερειακών Αρχών Διανομαρχιακού επιπέδου του Υπουργείου Συγκοινωνιών αρμοδιοτήτων ως και των μεταβιβαζομένων τοιούτων εις την Υπηρεσίαν Συγκοινωνιών Πρωτευούσης» κατά την πρώτη (1) παράγραφο του πρώτου (1) άρθρου του Ν.Δ.532/1970 (ΦΕΚ/235/Α/ από 5 Νοεμβρίου 1970) «Περί συμπληρώσεως των διατάξεων περί διοικητικής αποκέντρωσης», προβλέπεται η διατήρηση υπέρ του Υπουργού επί των Μεταφορών και των οικείων προϊσταμένων όλων των αντικειμένων που ανάγονται στην αρμοδιότητα της ΥΠΑ ως ειδικότερα με το Ν.Δ.714/1970 «Περί ιδρύσεως Διευθύνσεως Εναερίων Μεταφορών παρά τω Υπουργείω Συγκοινωνιών και Οργανώσεως της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας» προκειμένου περί της Υ.Π.Α. καθορίζεται. Η παρούσα οργάνωση της ΥΠΑ παρουσιάζει το μέγα πλεονέκτημα να έχει περίπου επιτύχει την ενότητα των υπηρεσιών της, διότι αν και κατά νόμο (Ν.Δ.714/70) υφίσταται η Διεύθυνσις Εναερίων Μεταφορών στο ΥΠΜΕ, αυτή δεν εισήλθε, στην πραγματικότητα, στα προβλήματα των Εναερίων Μεταφορών, των οποίων σήμερα η παρακολούθηση διασφαλίζεται από την ΥΠΑ.
δ) Οι διατάξεις της τρίτης (3) παραγράφου του εικοστού τρίτου (23) άρθρου του Ν.1622/1986 «Περί τοπικής αυτοδιοίκησης - περιφερειακής ανάπτυξης και δημοκρατικού προγραμματισμού» (ΦΕΚ/92/Α) εξαιρούν τα αντικείμενα της ΥΠΑ από τις αρμοδιότητες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης στον τομέα των μεταφορών.
ε) Η παράγραφος 2α του άρθρου μόνου του Π.Δ. 79/1993 «Περί καθορισμού αρμοδιοτήτων που διατηρούνται από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών» (ΦΕΚ/ Α /34), που εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση της παραγράφου 1 του άρθρου 1 του Ν.2026/1992 (ΦΕΚ/ Α/ 43),προβλέπει ότι όλες οι αρμοδιότητες της ΥΠΑ ασκούνται από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών.
στ) Η παράγραφος 2 του άρθρου 3 του Ν.2218/1994 «Περί ίδρυσης νομαρχιακής αυτοδιοίκησης τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ/90/Α), εξαιρεί την μεταβίβαση αρμοδιοτήτων της ΥΠΑ στη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση.
Από όλα τα παραπάνω γίνεται παραδεκτό ότι οι περιγραφείσες αρμοδιότητες της ΥΠΑ πρέπει να εξακολουθήσουν να ασκούνται από έναν ενιαίο φορέα.

Δ) Η αρχή των ίδιων πόρων και της κάλυψης των αναγκών του συστήματος μέσω των πόρων αυτών.

Μεταξύ των κρατών μελών του ICAO έχει διαμορφωθεί από μακρού χρόνου μία αντίληψη πολιτικής, ενθαρρύνουσα την κάλυψη των δαπανών λειτουργίας, συντήρησης και ανάπτυξης του συστήματος ΥΠΑ – Αερολιμένες – Αεροναυτιλία από τις προσόδους που προσφέρει η εκμετάλλευσή του ˙ στο σχηματισμό δε των εν λόγω προσόδων θα πρέπει να συμμετέχουν εκείνοι μόνο που χρησιμοποιούν τα μέσα και τις διευκολύνσεις του. Η πολιτική βεβαίως αυτή έχει στηριχθεί στη βασική παραδοχή ότι στο σύστημα ανήκει κάθε έσοδο, που προέρχεται από τη λειτουργία του σαν δικαίωμα έναντι των προσφερομένων εξυπηρετήσεων. Η υιοθέτηση της αρχής των ιδίων πόρων και της κάλυψης του λειτουργικού κόστους μέσω των πόρων αυτών καθιέρωσε τελικά την

οικονομική αυτοτέλεια του συστήματος στο σύνολό του. Τα πλεονεκτήματα της πολιτικής αυτής ήταν έκδηλα. Η ενίσχυση των οργάνων διοίκησης με ίδια οικονομικά μέσα σε συνδυασμό με τη διοικητική αυτονομία δημιούργησε τις προϋποθέσεις της υπεύθυνης διοίκησης, που αποτελεί τη μοναδική έξοδο προς την εξέλιξη και την ανάπτυξη.

Ε) Μη πρόκληση αντιδράσεων

Θεωρείται βέβαιο ότι κάθε νέα πρόταση ή προοπτική αναφορικά με τον μερικό έστω επανασχεδιασμό της λειτουργίας ενός οργανισμού, η οποία τείνει να επιφέρει σημαντική μεταβολή ή τροποποίηση, μέλλει να προσβάλλει αναπόφευκτα πολλά συναισθήματα και ενίοτε πολλά συμφέροντα ˙ διενεργουμένης δε ειδικά μιας θεσμικής μεταβολής στις δομές, αναποδράστως αναμενόμενο είναι να εξελίσσεται σημαντική η εκρυθμία εντός του Οργανισμού. Για την περίπτωση του ανασχηματισμού της ΥΠΑ και του συν αυτής συστήματος με την εφαρμογή των τελικών προτάσεων του διά της παρούσης προτεινόμενου εναλλακτικού μοντέλου διοίκησης και διαχείρισης ˙ και έχοντας πλήρης επίγνωση των συμβαινομένων αλλά και των τεκταινομένων στην Υπηρεσία ˙ εκτιμάται ότι εφόσον οι προτάσεις αποτελούν προϊόν συστηματικής επεξεργασίας και διακρίνονται για την υιοθέτηση ουσιωδών αρχών και είναι εμφανές ειδικά για τους γνωρίζοντες εκ των έσω τα των λεπτομερειών της ΥΠΑ ότι δεν αντικατροπτίζουν κανενός είδους πρόθεση εξυπηρέτησης συγκεκριμένων συμφερόντων, εκτιμάται ότι είναι δυνατόν επομένως να γίνει εξ αρχής η παραδοχή πως δεν μέλλει να υπάρξουν σημαντικές περιπλοκές και αντιδράσεις εντός της Υπηρεσίας.

ΣΤ) Καθορισμός βασικών αρχών οργανωτικού επανασχεδιασμού

Θεωρήθηκε ιδιαιτέρως αναγκαία η προσαρμογή της ΥΠΑ στο νέο περιβάλλον, το δημιουργούμενο από τους συνδυαστικούς όρους του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της ταυτόχρονης παροχής δημόσιας υπηρεσίας. Στα πρώιμα στάδια εκπόνησης της διατριβής καθορίστηκαν οι βασικές αρχές του οργανωτικού επανασχεδιασμού ˙ προσδιορίστηκε έτσι και οριοθετήθηκε το πλαίσιο των προς ικανοποίηση απαιτήσεων και καθορίσθηκε η στόχευση των προτάσεων για την αναδιοργάνωση της Υπηρεσίας.

Οι βασικές αρχές του οργανωτικού επανασχεδιασμού είναι οι κάτωθι παρατιθέμενες:

1. Σαφής διάκριση των ρυθμιστικών, των εποπτικών και των ελεγκτικών λειτουργιών από τις πάσης φύσεως λοιπές λειτουργίες.
2. Παροχή του επιχειρησιακού έργου της ΥΠΑ (λειτουργία αεροδρομίων και έλεγχος εναερίου κυκλοφορίας) από δύο επιχειρηματικού χαρακτήρα Επιχειρησιακές Μονάδες (Business Units) και κατανομή των υπολοίπων υποστηρικτικών λειτουργιών σε μία Γενική Διεύθυνση.
3. Υπαγωγή των περιφερειακών μονάδων στις Γενικές Διευθύνσεις.
4. Περιορισμός του διαχωρισμού μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών μονάδων.
5. Ενίσχυση και βελτίωση της λειτουργίας των περιφερειακών μονάδων της ΥΠΑ και δει των αερολιμένων, οι οποίοι αποτελούν ουσιαστικώς το πεδίο επαφής της ΥΠΑ με την κοινωνία (τους επιβάτες, τις αεροπορικές εταιρίες και τους καθ' οιονδήποτε τρόπο εμπλεκόμενους σε αεροπορικές δραστηριότητες).

1.4 Σκοπός – Στόχοι – Σημασία - Χρησιμότητα της διατριβής

Σκοπός της διατριβής είναι η σχεδίαση κατάλληλων εργασιών διαπνεόμενων από το πνεύμα της αναβάθμισης και του ανασχεδιασμού, για την υποβολή πρότασης εφαρμογής ενός σύγχρονου οργανωτικού μοντέλου του άξονα ΥΠΑ – Αεροναυτιλία –

Αεροδρόμια – Έλεγχος Αερομεταφορών. Επειδή θεωρούνται ως δεδομένα, κατά πρώτον το ότι είναι άρρηκτοι οι δεσμοί της ΥΠΑ με τους έτερους τρεις τομείς και κατά δεύτερον ότι είναι υπαρκτές[72] οι υπηρεσιακές δράσεις και ενέργειες οι προετοιμάζουσες την αναδιοργάνωση της αεροναυτιλίας, τελικά επικεντρωνόμαστε ουσιαστικά στην αναγκαιότητα επεξεργασίας ενός σύγχρονου οργανωτικού μοντέλου για την ΥΠΑ με προβλέψεις για τον έλεγχο των αερομεταφορών και με διεξοδική ανάλυση του τομέος των αεροδρομίων.

Η αεροναυτιλία θα περιλαμβάνεται μεν, ακριβώς επειδή υπάρχει αμεσότητα στη σχέση της με την ΥΠΑ, αλλά δεν θα αποτελέσει το κεντροβαρές στην έρευνα. Βεβαίως, η όποια εικόνα της αεροναυτιλίας θα είναι μάλλον ατελής στο πόνημα και μόλις μετά βίας εκτιμάται ότι θα μπορεί να επιτευχθεί η αδρομερής απόδοση του αντικειμένου αυτής, αλλ' εν τέλει και τα ολίγα όσα θα εκτεθούν θα παρέχουν στον αναγνώστη έννοια τινά, έστω και αμυδρά, της υπηρεσίας αυτής.

Η προκείμενη μετάπλαση του οργανωτικού μοντέλου της ΥΠΑ αφορά επί της ουσίας την προσαρμογή του υφιστάμενου υπηρεσιακού σχήματος (πλην της Αεροναυτιλίας) σε μια νέα οργανωτική μορφή. Σε δεύτερο χρόνο, και εφόσον ήθελε εγκριθεί η μελέτη ως σύνολο από την επιστημονική κοινότητα, και εάν ήθελε εν συνεχεία προκριθεί η αξιοποίηση του μοντέλου για υπηρεσιακή χρήση, θα πρέπει αυτό να επαναπροσδιορισθεί και με κατάλληλες ρυθμίσεις να ενοποιηθεί σε ενιαίο κείμενο με την όποια υπάρχουσα και περιγραφόμενη σε σχετικό νομοθέτημα κατάσταση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η λειτουργία της ΥΠΑ αλλά και η λειτουργία του εν γένει προταθέντος συστήματος θα είναι θεσμικά και νομικά κατοχυρωμένες στο σύνολό τους ˙ θα παρουσιάζεται κατά το δυνατόν ένα ενιαίο σύνολο, πλήρως αποτυπωμένο και καθ' άπασες τις λειτουργίες του επικαιροποιημένο, σύμφωνα με τις επιταγές των εξελίξεων.

Με τη χρησιμοποίηση διαφόρων σύγχρονων τεχνικών και εργαλείων σε μια συνδυαστική προσπάθεια και διαδικασία η παρούσα έρευνα στοχεύει:

α] Στην καταγραφή και αποτύπωση του εφαρμοζόμενου μοντέλου διοίκησης της ΥΠΑ.

β] Στον εντοπισμό των κυριοτέρων προβλημάτων της ΥΠΑ και προσπάθεια προσδιορισμού των αιτίων που τα προκάλεσαν.

γ] Στην αναζήτηση και ανάλυση των εφαρμοσμένων μοντέλων διοίκησης επιλεγμένων δημόσιων οργανισμών της αλλοδαπής, που δραστηριοποιούνται στον χώρο της εποπτείας και του ελέγχου των αερομεταφορών, αντίστοιχων της ΥΠΑ της Ελλάδος, και οι οποίοι (Οργανισμοί) θεωρούνται leaders στα των αεροπορικών πραγμάτων.

δ] Στην καταγραφή των βέλτιστων πρακτικών και των απαιτήσεων των χρηστών - πελατών.

ε] Στη συγκριτική ανάλυση του μοντέλου διοίκησης - διαχείρισης της ΥΠΑ με αυτά των επιλεγμένων φορέων των διαφόρων χωρών.

στ] Στην υποβολή πρότασης επί του σκοπούμενου διαχειριστικού – διοικητικού μοντέλου της ΥΠΑ, το οποίο θα έχει ως γνώμονα την ποιότητα ˙ και θα επιχειρεί να απαλλάξει από χρόνια προβλήματα τόσο την Υπηρεσία όσο και τις αερομεταφορές της Ελλάδος κατ' επέκταση αφού η ΥΠΑ είναι ο ρυθμιστής τους.

Το μοντέλο αυτό καθ' αυτό διά μέσω της δομής του, αλλά και μέσω του ευρύτερου πλέγματος της αποτελεσματικής λειτουργίας της ΥΠΑ, την οποία και θα καθιερώνει, εκτιμάται ότι θα εδραιώνει ως πρωτεύοντα στόχο της Υπηρεσίας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ταυτόχρονα θα τη διασφαλίζει (Quality Assurance)˙

[72] Ν.3913/2011

ιδιαίτερη δε έμφαση θα δίδεται στον τρόπο σύνδεσης των αρμοδιοτήτων του προσωπικού με τις δραστηριότητες της Υπηρεσίας.
Η πλοκή των ανωτέρω εκτιμάται ότι επί τέλους θα διασφαλίζει για την ΥΠΑ:

i. Την εκτέλεση όλων ανεξαιρέτως των δραστηριοτήτων της με τον κατά το δυνατόν βέλτιστο τρόπο.
ii. Την δυνατότητα άμεσης διενέργειας διορθωτικών κινήσεων οποτεδήποτε υπάρχει υποψία πολλώ δε μάλλον όταν διαπιστώνεται κλονισμός του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
iii. Την μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, παρά του αυστηρού και πολυεπίπεδου προτεινόμενου συστήματος ελέγχου, η οποία μείωση κατ' επέκταση θα συμβάλλει στη βελτιστοποίηση των δεικτών της αποτελεσματικότητας και της λειτουργικότητας της Υπηρεσίας.
iv. Την αύξηση των εσόδων με ταυτόχρονο περιορισμό του κόστους λειτουργίας.
v. Τη δυνατότητα υιοθέτησης και εξασφάλισης της λειτουργίας ενός συστήματος ή μίας μεθόδου μέτρησης και αξιολόγησης της αλληλεπίδρασης των διαφόρων παραμέτρων ˙ όπως την αξιολόγηση του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος επί παραδείγματι ή την εκτίμηση του κόστους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, τα οποία αποτελούν άλλωστε βασικά εργαλεία του ΔΜ και συγκροτούν την έννοια της οικονομικότητας, και τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τη Διοίκηση της ΥΠΑ και να τύχουν εφαρμογής αφού είναι αποδεκτό από τους επαΐοντες της Διοικητικής Επιστήμης ότι τόσο η έννοια της οικονομικότητας αυτής καθ' αυτής όσο και οι εφαρμογές της στον δημόσιο τομέα γενικότερα αντανακλούν σύγχρονες οικονομικές στρατηγικές.

Με τη μεθοδολογική προσέγγιση του θέματος του παρόντος πονήματος επιχειρείται να υπάρξει πρωτίστως έστω μία κατ' ελάχιστο συμβολή στην προαγωγή του γνωστικού αντικειμένου της διοικητικής επιστήμης και ειδικότερα του τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, αφού όπως διαπιστώθηκε υπάρχει ελάχιστη γνώση σχετικά με το θέμα αυτό ˙ επιπλέον επιχειρείται να αναβαθμισθεί η λειτουργία της ΥΠΑ και η ποιότητα των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών προς τους χρήστες και συνεπακόλουθα να βελτιωθούν οι αερομεταφορές της Χώρας. Η υποστήριξη και η επιχειρησιακή λειτουργία από την ΥΠΑ ενός μεγάλου αριθμού κρίσιμων τομέων της αεροπορικής δραστηριότητας στην Ελλάδα˙ η ταχεία εξέλιξη των τεχνολογιών αλλά και των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης της παραγωγικής λειτουργίας των αεροδρομίων και του ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας ˙ και επί τέλους η οξυμένη οικονομική κρίση επιβάλουν την προσαρμογή της οργάνωσης και των διαδικασιών στα νέα δεδομένα.

Εκτιμάται ότι η διατριβή αποκτά ιδιαίτερη χρησιμότητα επειδή οι εξελίξεις είναι συνεχείς στα αεροπορικά δεδομένα παγκοσμίως και επί το ειδικότερο επειδή στον χώρο της Ε.Ε. παρατηρείται από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 έντονη δραστηριότητα αναφορικά με τη διοικητική - διαχειριστική αναδιάρθρωση των Υπηρεσιών Πολιτικής Αεροπορίας των χωρών μελών. Οι ζυμώσεις αυτές ήταν και είναι ιδιαίτερα έντονες και στην ημεδαπή, ως φάνηκε και από τις εξελίξεις[73] που συνέπεσαν να συντελούνται με ταχείς ρυθμούς κατά την εξελικτική πορεία της διατριβής. Οι εν λόγω ζυμώσεις θεωρήθηκαν εξ αρχής ιδιαίτερα χρήσιμες και εποικοδομητικές ˙ αποδείχθηκε δε ότι διευκόλυναν εν πολλοίς το παρόν έργο αλλά και ότι ενίσχυαν τη σπουδαιότητά του, διότι - εφόσον αυτό ήθελε εγκριθεί από την επιστημονική κοινότητα – θα έμελε να αποτελέσουν τα συμπεράσματά

[73] Με σειρά Ευρωπαϊκών Κανονισμών προωθήθηκε η απαίτηση για αναδιοργάνωση των υπηρεσιών αεροναυτιλίας των χωρών μελών της Ε.Ε. και προωθήθηκε σχετική νομοθετική ρύθμιση με την ψήφιση του ν.3913/2011.

του ισχυρή βάση περαιτέρω εξελίξεων στην ΥΠΑ αλλά και αφορμή για νέες έρευνες. Η πιθανή αξιοποίησή του μέλλει να προσφέρει ίσως μια πιο αποτελεσματική δυναμική στη λειτουργία της πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα και να συμβάλει στην κάλυψη της μέγιστης κοινωνικής ανάγκης για φθηνή και ασφαλή δημόσια δι' αέρος μεταφορά προσώπων και εμπορευμάτων. Εκτιμάται επίσης ότι η διατριβή διακρίνεται από μία σχετική σπουδαιότητα αφού έπειτα από έρευνα στις βιβλιοθήκες τόσο του Παντείου Πανεπιστημίου όσο και άλλων Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων αλλά και στο τμήμα διδακτορικών διατριβών του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης, δεν εντοπίστηκαν επίσημα καταγεγραμμένα στοιχεία επιστημονικής προσέγγισης επί του αντικειμένου του θέματος ˙ μόνον σε ανεπίσημα, στενά υπαλληλικά και συνδικαλιστικά πλαίσια έχουν γίνει κάποιες αναφορές.

1.5 Προβλήματα - Περιορισμοί - Επιφυλάξεις

Διάφοροι μπορεί να είναι οι παράγοντες, οι οποίοι ενδεχομένως να επηρεάζουν και να περιορίζουν την εν γένει αξιοπιστία μίας διατριβής ˙ ειδικά δε για την περίπτωση της παρούσας εκτιμάται ότι η παρακάτω σειρά λόγων και παραγόντων πιθανώς να έχει επιδράσει στη διαμόρφωση των τελικών αποτελεσμάτων. Προεξέχουσα θέση μεταξύ αυτών θεωρείται πρωτίστως ή μάλλον και αποκλειστικώς ο ανθρώπινος παράγοντας και δη οι πεπερασμένες δυνατότητες του έχοντος την ευθύνη διενέργειας της έρευνας. Ένας άλλος επίσης παράγοντας, ο οποίος ίσως να επηρέασε αρνητικά την όλη διαδικασία, εκτιμάται ότι είναι η χρονική διάρκεια της δι' ερωτηματολογίου διενεργηθείσης έρευνας και η μεγάλη γεωγραφική διασπορά των πηγών συλλογής πληροφοριών.
Αλλά και αυτό καθ' αυτό το θέμα της έρευνας, το οποίο κατά μία άποψη αποτελεί την αναζήτηση του τρόπου διοίκησης των leaders φορέων του χώρου, εμπεριέχει ούτως ή άλλως, κατά την εκτίμησή μας, μέγιστο βαθμό δυσκολίας ˙ στην πορεία δε της έρευνας όντως επιβεβαιώθηκε η εκτίμηση αυτή, και πράγματι πάρα πολύ δύσκολα μπορούσαν να εξαχθούν συμπεράσματα, αφού τα συμμετέχοντα στελέχη των φορέων ήταν ιδιαίτερα επιφυλακτικά και έδιδαν με φειδώ τις απαντήσεις. Επίσης, άξιο αναφοράς είναι ότι η έρευνα κατέστη ιδιαίτερα δύσκολη, και λόγω της ελλιπούς κατά το μάλλον ή ήττον άντλησης ουσιωδών στοιχείων και επαρκούς πληροφόρησης και από αυτή την ίδια την ΥΠΑ της Ελλάδας. Στα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν συγκαταλέγεται και η εξαιρετικά περιορισμένη διεθνής αρθογραφία και βιβλιογραφία και η μάλλον ανύπαρκτη εγχώρια σε ότι αφορά την αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών Πολιτικής Αεροπορίας και την εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης σε αυτόν τον τομέα. Ένας σημαντικός περιορισμός ήταν και το υψηλό επίσης κόστος της έρευνας, το οποίο καλύφθηκε αποκλειστικά με ίδιους του διενεργούντα την έρευνα πόρους.
Η στις τελικές προτάσεις περιλαμβανόμενη νέα οργανωτική δομή αντανακλά χωρίς περιστροφές την απαραίτητη αποσαφήνιση και υλοποίηση του πολυσυζητημένου διαχωρισμού αρμοδιοτήτων και καταργεί δομές και ανατρέπει παγιωμένες αναποτελεσματικές καταστάσεις δεκαετιών ˙ με την προτεινόμενη διοικητική δομή επέρχονται αναγκαστικά ριζικές τομές και κατά συνέπεια μάλλον εγκυμονεί ένας σχετικός κίνδυνος να επέλθουν κλαδικές ρίξεις και να υπάρξει ίσως καθυστέρηση στην εφαρμογή της στην πράξη εάν φυσικά κατά πρώτον ήθελε εγκριθεί από την κοινότητα και κατά δεύτερο εάν ήθελε ληφθεί απόφαση από τη Διοίκηση να την υιοθετήσει και να την εφαρμόσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 61

2.1 Μεθοδολογία της έρευνας - Προοίμιο 61

2.1.1 Επιλογή βασικού οδηγού – εργαλείου management προσδίδοντος χαρακτήρα στην έρευνα 65

2.1.2 Ερωτηματολόγιο. Γιατί χρησιμοποιείται στις έρευνες; Χρησιμοποιείται από άλλες υπηρεσίες του εξωτερικού; Γιατί επιλέχθηκε ως τεχνική συλλογής δεδομένων στην παρούσα έρευνα; Τι αποτελέσματα μπορούν να εξαχθούν και τι αναμένεται;. 72

2.2 Προεργασία της έρευνας 74

2.2.1 Προσδιορισμός πληθυσμού - δειγμάτων 74

2.2.1.1 Προσδιορισμός πληθυσμού – δείγματος της πρώτης έρευνας (Ελληνική ΥΠΑ και ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής) 77

2.2.1.2 Προσδιορισμός πληθυσμού – δείγματος της δεύτερης έρευνας (Επιβατικό κοινό) 84

2.2.1.3 Προσδιορισμός πληθυσμού – δείγματος της τρίτης έρευνας (Χρήστες κρατικών περιφερειακών αεροδρομίων) 87

2.2.2 Σύνταξη ερωτηματολογίων 88

2.2.3 Δοκιμαστική έρευνα 91

2.3 Κύρια έρευνα πεδίου (Συνεντεύξεις, Δειγματοληψίες, Αυτοπρόσωπη έρευνα και παρατήρηση - Συγκέντρωση και καταγραφή των στοιχείων) 93

2.3.1 Προοίμιο 93

2.3.2 Συνεντεύξεις 94

2.3.3 Δειγματοληψίες – Αυτοπρόσωπη παρατήρηση - Συγκέντρωση και καταγραφή των στοιχείων 96

2.4 Ανάλυση 98

2.5 Περαιτέρω κατανόηση 101

2.6 Εξαγωγή Συμπερασμάτων 101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Μεθοδολογία της έρευνας

2.1 Μεθοδολογία της έρευνας - Προοίμιο

Σε πολύ πρώιμο στάδιο τέθηκαν ερωτήματα περί του τι ακριβώς ερευνάται, περί των εναλλακτικών δυνατοτήτων, των επιφυλάξεων και των περιορισμών, περί της υφιστάμενης κατάστασης της ΥΠΑ και των περιφερειακών αερολιμένων σε σχέση με τους «ανταγωνιστές» και περί των προσδοκιών αναφορικά με τα αποτελέσματα. Απώτερος σκοπός των αναζητήσεων αυτών ήταν να επιλεγεί επί τέλους ο κατάλληλος συνδυασμός τεχνικών, ο οποίος θα αποτελούσε κατ' ουσίαν την ακολουθούμενη μεθοδολογία που θα έφερνε σε πέρας την έρευνα.

Θεωρείται αναγκαίο να αναφερθεί ότι είχε σχεδόν εξ αρχής αποφασιστεί, πως θα έπρεπε για την κάλυψη των αναγκών της παρούσας διατριβής, να τεθούν υπό σκέψη και να μελετηθούν διαφορετικά υποδείγματα και επιστημονικές προσεγγίσεις και θεωρίες περί της οργάνωσης αλλά και της αναδιοργάνωσης φορέων εξ αντικειμένου προσιδιαζόντων στην ΥΠΑ. Έχοντας επίσης ως δεδομένο ότι το θέμα αφορούσε κατ΄ ουσίαν τον ανασχηματισμό της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και του συστήματος των περιφερειακών αερολιμένων, αποφασίστηκε ότι έπρεπε η έρευνα να διακρίνεται από χαρακτηριστικά που απαντώνται στα ήδη δοκιμασμένα για την αναδιοργάνωση και τον ανασχηματισμό μεγάλων διοικητικών οργανισμών πολύ «βασικά» εργαλεία του σύγχρονου management. Για όλους τους παραπάνω λόγους αναζητήθηκε ένα από τα ευρέως χρησιμοποιούμενα και αποδεκτά από την επιστημονική κοινότητα εργαλεία, το οποίο θα αποτελούσε τον «Γενικό» οδηγό της έρευνας και τον προσδίδοντα σε αυτήν συγκεκριμένο χαρακτήρα.

Στη διαδικασία αναζήτησης του κατά κρίση ιδανικού εργαλείου για την έρευνα μεταξύ των διαφόρων εργαλείων διοίκησης, χρησιμοποιήθηκε ως κριτήριο ο αριθμός των αναφορών για αυτά και η ύπαρξη επαρκούς καταγεγραμμένης τεκμηρίωσης περί της επιτυχούς χρησιμοποίησής των. Οι περισσότερες αναφορές παρατηρήθηκαν για τα κάτωθι αναφερόμενα: τη Συγκριτική Προτυποποίηση / Benchmarking, που αναφέρεται γενικά στη δυνατότητα ανάλυσης των τεχνικών και πρακτικών που εφαρμόζουν οι διεθνώς αποδεκτές ως οι καλύτερες και δεσπόζουσες διοικητικές μονάδες σε συγκεκριμένο τομέα δραστηριοποίησης ˙ τον Ανασχηματισμό Επιχειρηματικών Διαδικασιών / Business Process Re-engineering (BPR),που αναφέρεται γενικά στη διαρκή αναπροσαρμογή της όλης λειτουργικής διαδικασίας (re-engineering) της κάθε υπηρεσίας και έχει απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων της σε σειρά θεμάτων, όπως στα σχετιζόμενα κυρίως με τη μείωση κόστους και την ταχύτητα παραγωγής αλλά και την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ˙ και τη Μέθοδο Ανάλυσης Ποιότητας (Quality Function Deployment -QFD). Μετά από σχετική αξιολόγηση (βλ. σχετικά υποενότητα 2.1.1) των προαναφερθέντων εργαλείων management και για την κάλυψη των αναγκών του πονήματος επελέγη να αποτελεί η προσπάθεια στο σύνολο της ένα είδος Benchmarking.

Από των αρχικών σταδίων αυτής της «ανθρωποκεντρικής» ποιοτικής έρευνας εφαρμόστηκε διαδικασία διασφαλίζουσα τη μεθοδευμένη συγκέντρωση, τη ταξινόμηση, την καταχώρηση, τον ποιοτικό έλεγχο και την ανάλυση όσο το δυνατόν περισσότερων ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων με έμφαση στα προερχόμενα μέσα από τις απόψεις των συμμετεχόντων ατόμων (Creswell, 1998), ούτως ώστε να μπορεί να δοθεί απάντηση στο γενικό ερευνητικό ερώτημα: *«Πως μπορούν να* αντιμετωπιστούν *τα εγγενή και τα εξωγενή προβλήματα της ΥΠΑ και του υπ΄ αυτής λειτουργούντος συστήματος των περιφερειακών αερολιμένων;»* και να ελεγχθεί η κύρια υπόθεση και να εξαχθούν οι τελικές προτάσεις. Χάριν συνεκτικότητος υπενθυμίζεται και πάλι η κύρια υπόθεση, η οποία ετέθη κατά την μελέτη: *«Η λύση για τη βελτίωση των διοικητικών και οικονομικών*

συνιστωσών λειτουργίας του συμπλέγματος ΥΠΑ – Περιφερειακοί αερολιμένες είναι: α) Να διατηρηθεί μεν ο κρατικός τους χαρακτήρας μετασχηματιζόμενη/α όμως σε πλήρως ανεξάρτητες μεταξύ τους δημόσιες διοικητικές οργανώσεις, που θα έχουν πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. β) Να εφαρμοστεί σε αυτές ένα εναλλακτικό διοικητικό πρότυπο λειτουργίας, που θα είναι εμπνευσμένο από τις βέλτιστες πρακτικές των εφαρμοζόμενων μοντέλων στις αντίστοιχες διοικητικές οργανώσεις leaders του διεθνούς χώρου και θα είναι εδραιωμένο στις αρχές του σύγχρονου δημόσιου management και θα έχει ανθρωποκεντρικό, πελατοκεντρικό και επιχειρηματικό προσανατολισμό.»

Η προσπάθεια ξεκίνησε κατ' αρχάς με τη θέσπιση ορίων ώστε να είναι σαφής ο προσδιορισμός του τι επακριβώς ερευνάται και να είναι εφικτή στη συνέχεια η επί των ερευνητέων μέγιστη δυνατή συγκέντρωση λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών, η αποτύπωση παρατηρήσεων και η καταγραφή απόψεων ˙ σκοπός της αρχικής αυτής προσπάθειας ήταν να αποφευχθούν εκ των προτέρων άσκοποι πλατειασμοί ή και εκτροπή από το θέμα σαφώς δε και καθυστερήσεις. Υπό του προαναφερθέντος και χαρακτηρίζοντος τα πρώτα στάδια της έρευνας πνεύματος, ορίστηκαν τα παρακάτω εκτιθέμενα ερευνητέα ή άλλως τεθέντα όρια:

α) Η εκτίμηση του επιπέδου της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της λειτουργικότητας του διαχειριστικού και διοικητικού προτύπου της ΥΠΑ. [74]

β) Η αξιολόγηση της αποτελεσματικής διαχείρισης των περιφερειακών αεροδρομίων δίδοντας προς τούτο έμφαση στην αποτίμηση του πλην του σχετιζομένου με την αεροναυτιλία παραγόμενου έργου της Υπηρεσίας σε αυτά.

γ) Η αξιολόγηση της συνεισφοράς της Υπηρεσίας στην εθνική οικονομία.

δ) Ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων του συστήματος των εναερίων μεταφορών στην Ελλάδα - όπως αυτό έχει καθορισθεί στο Α΄ Μέρος - δίδοντας βαρύτητα στα της ΥΠΑ και στα των περιφερειακών αεροδρομίων.

ε) Ο εντοπισμός των βέλτιστων εφαρμοζόμενων πρακτικών στο διαχειριστικό – διοικητικό πρότυπο από τους αντίστοιχους της ΥΠΑ φορείς και από τα αεροδρόμια επιλεγμένων χωρών του εξωτερικού. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

στ) Η μελέτη του νομικού καθεστώτος λειτουργίας των στην κάθε επιλεγείσα χώρα φορέων και αεροδρομίων αλλά και του εν γένει συστήματος αερομεταφορών για να είναι δυνατή η σύγκριση των αντίστοιχων εγχωρίων μαζί τους.

ζ) Η διερεύνηση του πως διαφοροποιούνται οι τάσεις κυρίως στους χρήστες (πελάτες) του συστήματος αερομεταφορών της χώρας σε ότι αφορά στο γιατί επιλέγουν - εφόσον έχουν αυτή τη δυνατότητα - για την εξυπηρέτησής τους αεροδρόμια ανήκοντα σε κρατικούς ή ιδιωτικούς φορείς.

η) Η διερεύνηση του γιατί κατά την άποψη των χρηστών (πελατών) πρέπει να είναι περισσότερο ή λιγότερο έντονη η παρουσία του κράτους ή των ιδιωτών στο ευρύτερο σύστημα των αερομεταφορών.

Μετά τον καθορισμό των άρτι περιγραφέντων ορίων / ερευνητέων, στη συνέχεια και *στη* φάση προσδιορισμού της ακολουθητέας μεθοδολογίας η προσπάθεια περιελάμβανε *τον* καθορισμό των αποδεικτικών μέσων της έρευνας. Ειδικά δε σε ότι αφορά στην εκτίμηση του επιπέδου της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της λειτουργικότητας του διαχειριστικού και διοικητικού προτύπου της ΥΠΑ και επιπλέον σε ότι αφορά στην αξιολόγηση της αποτελεσματικής διαχείρισης των περιφερειακών αεροδρομίων, αποφασίστηκε ότι έπρεπε για λόγους οικονομίας να γίνουν αυτά χρησιμοποιώντας τα

---

74 Η ΥΠΑ ερευνάται κατά πρώτον ως δημόσια υπηρεσία και κατά δεύτερον ως φορέας διαχείρισης των κρατικών αεροδρομίων.

διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία της ΥΠΑ αλλά και τα αποτελέσματα της δειγματοληπτικής έρευνας, δίχως να επεκταθεί η διερευνητική διαδικασία και δίχως να εφαρμοστούν περισσότερο σύνθετες μέθοδοι. Τονίζεται ιδιαιτέρως ότι υπάρχουν αρκετές σύνθετες μέθοδοι για την εκτίμηση των εν λόγω μέτρων και για τη διερεύνηση της επίδρασης που έχουν στην παραγωγικότητα, στην αποτελεσματικότητα και στην λειτουργικότητα των διαφόρων διοικητικών οργανώσεων του αεροπορικού χώρου οι διάφορες μορφές του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των οργανώσεων αυτών καθώς επίσης και τα διάφορα διοικητικά συστήματα λειτουργίας. Μετά δε από τη μελέτη της σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι ιδιαίτερα βαρύνουσας σημασίας προς την κατεύθυνση αυτή, είναι η ευδοκίμως φιλοπονειθείσα ειδική πραγματεία υπό των Oum, Adler και Yu (2006) και η ανάπτυξη ενός πολυσύνθετου μοντέλου μέτρησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των αεροδρομίων ˙ τα πορίσματα της εν λόγω πραγματείας λήφθηκαν εν πολλοίς υπ΄ όψιν για τις ανάγκες της παρούσας και έγινε χρήση μερικών στοιχείων της μεθοδολογικής προσέγγισης από αυτοί ακολούθησαν. Δεν ανήκει να εξετασθεί ενταύθα διά μακρών το πολύπλοκο τούτο ζήτημα της μέτρησης της παραγωγικότητας, μηδέ να αναπτυχθεί η σχετική θεωρία των ως άνω ειρημμένων συγγραφέων ˙ αρκεί να αναφερθεί ότι προκειμένου να ελέγξουν αυτοί τις υποθέσεις σχετικά με τη διαφοροποίηση του βαθμού, με τον οποίο το ιδιοκτησιακό καθεστώς - ιδιωτικό ή δημόσιο - και οι δομές των διοικητικών προτύπων επηρεάζουν την απόδοση των αερολιμένων, ακολούθησαν οι ερευνητές ένα πλαίσιο ανάλυσης με το οποίο μελετούνται τα επίπεδα παραγωγικότητας σε συνάρτηση με: α) το ιδιοκτησιακό καθεστώς και την διοικητική β) τις μεταβλητές προσδιορισμού της στρατηγικής του management γ) τα χαρακτηριστικά των αεροδρομίων και το επιχειρηματικό περιβάλλον δ) την τεχνική (residual) αποτελεσματικότητα.

Περαιτέρω, σε συνδυασμό επίσης με τα όσα αποκομίσθηκαν από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας στην προκαταρκτική φάση και με δεδομένο ότι το αντικείμενο του θέματος της διατριβής σχετίζεται ως ελέχθη υπό ευρεία έννοια με την προσπάθεια βελτίωσης των Δημοσίων Υπηρεσιών και με την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και επηρεάζει καταστάσεις στο ευρύτερο κοινωνικό - πολιτικό πλαίσιο, εκτιμήθηκε λοιπόν ότι η διερεύνηση του θέματος έπρεπε να γίνει έχοντας δύο άξονες: α) τη γενική θεωρητική έρευνα β) την έρευνα πεδίου.

Ο πρώτος άξονας περιελάμβανε τη συστηματική μεν πλην όμως αμιγώς θεωρητική γενική έρευνα, σε ένα πλαίσιο που περιέκλειε τη μελέτη της ειδικής επί του θέματος βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και τη μεθοδική συλλογή πληροφοριών και διαθέσιμων στατιστικών και λοιπών στοιχείων (convenience data) σε έντυπη ή και ηλεκτρονική μορφή από διαφορετικές πηγές όπως την ΥΠΑ, το Πάντειο Πανεπιστήμιο και το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, την Ελληνική Στατιστική Αρχή, την παλαιά ΟΑ, τους διαφόρους εμπλεκόμενους φορείς στην εν γένει δραστηριότητα της ημεδαπής πολιτικής αεροπορίας, τις αεροπορικού ενδιαφέροντος οργανώσεις της ΕΕ (EASA, Eurocontrol, JAA), τον ICAO, τους υπό μελέτη τεθέντες φορείς του εξωτερικού και το World Wide Web.

Ο δεύτερος άξονας περιελάμβανε κατά βάση την έρευνα πεδίου, διά της οποίας στοχεύονταν ως επί το πλείστον να ενισχυθεί με ποιοτικά και ποσοτικά εμπειρικά στοιχεία η ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της γενικής θεωρητικής έρευνας ˙ δευτερευόντως στοχεύονταν να εμπλουτιστούν βεβαίως οι γνώσεις και οι πληροφορίες επί του αντικειμένου και να συμπληρωθούν ενδεχομένως κάποια κενά. Όσον αφορά στον τρόπο διενέργειας της έρευνας πεδίου εκτιμήθηκε ότι δεν ενδείκνυτο να διενεργηθεί περιοριζόμενη στο πλαίσιο μονομερούς στοχευμένης (purposive) δειγματοληπτικής διαδικασίας αλλά να περιλαμβάνει και τη χρήση αποδεικτικών μέσων και μεθόδων που έχουν ποιοτικό προσανατολισμό και επιτρέπουν τη διείσδυσή της σε μεγαλύτερο εύρος

και βάθος (Palmerino, 1999) και στοχεύουν στην αναζήτηση του τι εν τοις πράγμασι συμβαίνει και του τι μεταβάλλεται (Jacquinet, 2000). Προς τούτο επελέγη να αποτελέσουν εργαλεία της έρευνας και να εφαρμοστούν συνδυαστικά το δομημένο ερωτηματολόγιο - το έχον κλειστού τύπου ερωτήσεις-, ημιδομημένες και εντοπισμένες συνεντεύξεις - Focused interviews – (Καλφόπουλος 2003) αλλά και αυτοπρόσωπη παρατήρηση (observing) όπου ήταν εφικτό. Ενταύθα τονίζεται με έμφαση ότι τόσο *το* εργαλείο των συνεντεύξεων όσο και η αυτοπρόσωπη παρατήρηση, αποφασίστηκε να έχουν καθαρά υποστηρικτικό ρόλο στην ποιοτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δειγματοληπτικής έρευνας και να μην αφιερωθεί ειδικό κεφάλαιο της μελέτης για την εκτενή αποτύπωση των δι αυτών διαπιστωθέντων. Κρίθηκε επίσης απαραίτητο να διενεργηθεί η έρευνα πεδίου στους χώρους εργασίας (Creswell 1998) υφιστάμενων λειτουργούντων φορέων και οργανισμών, αφού τα αποτελέσματα από τη διερεύνηση των ιδιαίτερα βαρύνουσας σημασίας και σπουδαιότητας κεκτημένων γνώσεων και εμπειριών, των συναποτελούντων τους οργανισμούς αυτούς ομάδων των εργαζομένων, υπερτερούν σε κάθε περίπτωση των αποτελεσμάτων από τη διενέργεια έρευνας σε «εργαστηριακά» πλαίσια (West 2004).

Συμπεριλήφθηκε στη μεθοδολογία και χρησιμοποιήθηκε για τη στρατηγική ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της ΥΠΑ και η χρήση των εργαλείων PEST και SWOT (Porter, 1980). Η χρησιμοποίηση των εν λόγω εργαλείων, για την εξαγωγή συμπερασμάτων περί της συνολικής εικόνας της Υπηρεσίας και για την εν γένει λήψη στρατηγικών αποφάσεων και καθορισμού πολιτικής, είχε υποβοηθητικό χαρακτήρα στην έρευνα ˙ κι αυτό διότι ναι μεν αμφότερες οι απλές αυτές μέθοδοι ανάλυσης συμβάλλουν στο να κατανοηθεί σε σημαντικό βαθμό η δυναμική του μικρο και μακρο περιβάλλοντος ενός οργανισμού και στο να προσδιοριστεί η επιθυμητή κατάσταση ή θέση για τον οργανισμό, αλλ' όμως και οι δύο χαρακτηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό από υποκειμενικότητα και τα εξ αυτών προκύπτοντα συμπεράσματα θεωρούνται εν πολλοίς γενικευμένα. Η εφαρμογή των μεθόδων αυτών συντελέστηκε συνδυαστικά και εκ του παραλλήλου με τις υπόλοιπες εκφάνσεις της έρευνας ήτοι τις συνεντεύξεις και τις δειγματοληψίες. Διενεργουμένης της έρευνας στους δύο προα-ναφερθέντες κεντρικούς άξονες, εκτιμήθηκε ότι έμελλε να διασφαλίζεται η στο μέγιστο βαθμό αντιπροσώπευση, η περισσότερη αποτελεσματικότητα και επί τέλους το υψηλό ποιοτικό επίπεδο το αρμόζον να χαρακτηρίζει κάθε ενδελεχή προσπάθεια ανάπτυξης ενός θέματος. Επισημαίνεται ότι η βάση στήριξης των θέσεων της διατριβής είναι οπωσδήποτε οι τρεις έρευνες (δειγματοληψίες – συνεντεύξεις) αλλά σε κάθε περίπτωση και το προσωπικό αισθητήριο και η γνώση.

Μετά από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας περί της διενέργειας ερευνών με τη χρήση ερωτηματολογίων και συνεκτιμώντας τις ανάγκες του πονήματος για τη συλλογή στοιχείων αλλά και τις τότε υφιστάμενες και τις μελλοντικές δυνατότητες, αποφασίστηκε να υιοθετηθεί μία μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία θα ταυτιζόταν εν πολλοίς με την υπό του Stake (1998) προτεινόμενη, σύμφωνα με την οποία σε μία έρευνα συντελούνται συγκεκριμένες ενέργειες σε συγκεκριμένες φάσεις. Ακολουθήθηκε έτσι για την παρούσα μία μεθοδολογική προσέγγιση πέντε φάσεων: α) Προεργασία, β) Πραγματοποίηση συνεντεύξεων, Διενέργεια δειγματοληψιών, Συγκέντρωση και καταγραφή των στοιχείων, γ) Επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων, δ) Περαιτέρω κατανόηση, ε) Εξαγωγή πορισμάτων.

Έχοντας υπ' όψη το ανεξάντλητο, που μπορεί να χαρακτηρίζει μία έρευνα γενικά και έχοντας πλήρη επίγνωση ότι το πόνημα, δεν αποτελεί παρά προσπάθεια για μία ελάχιστη συμβολή και προσφορά στην προαγωγή της διοικητικής επιστήμης και του κοινωνικού συνόλου αλλά και μία μικρή πηγή φωτός, που επιχειρεί να αναδείξει τις πτυχές του ζητήματος (Κυριαζή 2002)˙ έχοντας γνώση επομένως αυτών ευελπιστούμε

ότι το παρόν θα αποτελέσει την αφορμή για ακόμη πληρέστερη διερεύνηση του διοικητικού συστήματος ΥΠΑ – Περιφερειακοί Αερολιμένες. Θεωρείται επίσης σκόπιμο να αναφερθεί ότι το οργανωτικό σύστημα ΥΠΑ – Περιφερειακοί Αερολιμένες οροθετούμενο χρονικά, χωρικά και λειτουργικά εμφανίζει συνεκτικότητα, η οποία θα μπορούσε υπό τινά έννοια να προσδώσει στη μελέτη του (συστήματος) χαρακτήρα περιπτωσιολογικό (case study) ˙ υιοθετώντας δε τις απόψεις του Stake (2000) περί προσδιορισμού μίας περιπτωσιολογικής μελέτης με βάση το σκοπό της, λαμβάνεται η εν λόγω ως “instrumental case study” και θα ήταν δυνατόν να παρουσιάσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για υποβοήθηση στην περαιτέρω εξέταση και εμβάθυνση από άλλους ερευνητές του ευρύτερου ζητήματος της αναδιάρθρωσης των ελληνικών δημοσίων οργανισμών. Θεωρείται ακόμη αναγκαίο να επισημανθεί ότι στην περίοδο αναζήτησης του θέματος της διατριβής, διαπιστώθηκε ότι δεν υπήρχε προηγούμενη εμπειρία αναφορικά με την επιστημονική αξιολόγηση του διοικητικού προτύπου της ΥΠΑ ή την αποτίμηση του έργου της τουλάχιστον ˙ πολύ δε περισσότερο δεν διαπιστώθηκε η ύπαρξη έρευνας αναφορικά με την εκτίμηση των διεξόδων αναδιοργάνωσης αλλά και απεμπλοκής της Υπηρεσίας από ποικίλα προβλήματα άρρηκτα εν πολλοίς συνδεδεμένα με τον δημόσιο χαρακτήρα της. Με δεδομένο επομένως ότι δεν βρέθηκε να έχει διενεργηθεί παρόμοια έρευνα πραγματευόμενη τα παραπάνω, η παρούσα θεωρείται μάλλον ως η μοναδική. Όντας δε απαλλαγμένοι από την οποιαδήποτε επαγγελματική ή κλαδική προκατάληψη που είναι δυνατόν να επηρεάσει τον ανθρώπινο νου ˙ και αποδεχόμενοι πλήρως την ηθική δέσμευση για απόλυτο σεβασμό στο τι πραγματικά ισχύει και στο τι πραγματικά υπάρχει, καταγράφηκαν τα ακριβή δεδομένα και καταστάσεις, έγιναν οι σχετικές κρίσεις και με βάση τα προκύψαντα εκ της αναλύσεως πορίσματα υποβλήθηκαν οι προτάσεις.

Τιθέμενων τέλος υπό την κρίση της πανεπιστημιακής κοινότητας δύο συνιστωσών που αφορούν στην έρευνα ˙ πρώτο το ότι εφαρμόστηκαν και διαδικασίες επίπονες και ιδιαίτερα δαπανηρές, που σκόπευαν όμως στην ανάδειξη ποιοτικού υποβάθρου και είχαν προοπτική εξαγωγής αξιόπιστων αποτελεσμάτων ˙ και δεύτερο ότι παρόμοιες έρευνες τέτοιου μεγέθους διενεργούνται από πολυμελείς ομάδες ερευνητών, ενώ η παρούσα διενεργήθηκε από έναν και μόνο ερευνητή ˙ εκτιμάται επομένως ότι κρινόμενη η παρούσα από την επιστημονική κοινότητα, μέλλει να αξιολογηθεί για τους παραπάνω λόγους με επιείκεια.

2.1.1 Επιλογή βασικού οδηγού – εργαλείου management προσδίδοντος χαρακτήρα στην έρευνα

Στην παρούσα υποενότητα αναπτύσσονται εν συντομία τα εργαλεία του σύγχρονου μάνατζμεντ Συγκριτική Προτυποποίηση / Benchmarking, Ανασχηματισμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών / Business Process Re-engineering (BPR) και Μέθοδος Ανάλυσης Ποιότητας - Quality Function Deployment (QFD) και τεκμηριώνεται το γιατί επελέγη ένα εξ αυτών να αποτελεί τον χαρακτηρίζον την έρευνα. Δεν θέλουμε διατρίψει περί των λεπτομερειών των τριών εργαλείων της σύγχρονης διοικητικής ˙ αρκεί να ειπωθεί ενταύθα ότι ακολουθεί συνοπτική κατά-γραφή των ουσιωδέστερων στοιχείων που τα αφορούν.

2.1.1.1 Benchmarking - Συγκριτική Προτυποποίηση

Το Benchmarking (Συγκριτική Προτυποποίηση ή Σύγκριση διεπιχειρησιακών επιδόσεων) είναι ένα εκ των πλέον σύγχρονων και επιστημονικά καταξιωμένων εργαλείων το οποίο χρησιμοποιείται στην διαδικασία ανασυγκρότησης ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης ή οιουδήποτε φορέως γενικά. Η τεχνική αυτή ναι μεν διακρίνεται για την εξαγωγή

ικανοποιητικών συμπερασμάτων, πλην όμως επ' ουδενί δεν δύναται να χαρακτηριστεί και ως η πανάκεια75 για την αντιμετώπιση του συνόλου των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Αποτελεί ουσιαστικά την επιμελή σύγκριση, «μίας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται - άριστες - στο συγκεκριμένο αντικείμενο.»76

Κατά τον Β. Κέφη το Benchmarking ορίζεται ως «η ενδελεχής και λεπτομερής έρευνα πρακτικών και μεθόδων που χρησιμοποιούν κυρίως οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης και τους επιτρέπουν να κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά.»77

Βασικός στόχος της τεχνικής Benchmarking είναι η βελτίωση οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής ή άλλης φύσεως διαδικασίας κυρίως με την αξιοποίηση «βέλτιστων πρακτικών», παρά απλώς με τη μέτρηση επιδόσεων. Οι βέλτιστες πρακτικές επιφέρουν και βέλτιστη επίδοση. Με το Benchmarking ο οργανισμός γίνεται περισσότερο ανταγωνιστικός λαμβάνοντας ιδέες από εφαρμοσμένες πρακτικές, αναλύει και εφαρμόζει πιο αποδοτικά την υφιστάμενη διαδικασία παραγωγής, διακρίνει τις ανάγκες των πελατών και εν κατακλείδι μέσω αυτής της διαδικασίας παρακινείται το προσωπικό να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών του. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να επιχειρείται η πιστή αντιγραφή των πρακτικών που εφαρμόζουν οι υπό μελέτη φορείς διότι αυτό είναι δυνατόν να επιφέρει τα άκρως αντίθετα αποτελέσματα. Τα καλύτερα ευρήματα είναι αυτά τα οποία με την κατάλληλη αξιολόγηση και επεξεργασία πρέπει να ενσωματώνονται στη δυναμική του φορέα που εφαρμόζει το Benchmarking. Πάντοτε πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψει οι ιδιαιτερότητες του φορέα και η κουλτούρα του, με απώτερο σκοπό όχι την αντίδραση στις επιτυχημένες πρακτικές του ανταγωνισμού στα πλαίσια του επιχειρηματικού γίγνεσθαι,78 όπως ο Camp R.C. αναφέρει, αλλά να προλάβει ουσιαστικά με τις κατάλληλες από μέρους του ενέργειες την εξέλιξη αυτών των ίδιων των πρακτικών. Η τεχνική είναι δυνατό να τύχει εφαρμογής σε οποιουδήποτε μεγέθους οργανισμό ιδιωτικό τε και δημόσιο και σε όλους σχεδόν τους τομείς δράσης όπως: την στρατηγική, τα χρηματοοικονομικά, την διοίκηση και διαχείριση προσωπικού, την εφοδιαστική αλυσίδα και την διαχείριση πόρων, την έρευνα, την τεχνολογία, τα τελικά προϊόντα, το marketing, την ποιότητα και ικανοποίηση των πελατών.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες προσέγγισης του Benchmarking, οι οποίες σε κάθε περίπτωση εφαρμογής συνυπάρχουν συνδυαστικά. Η πρώτη αναφέρεται στη βάση σύγκρισης ˙ η εφαρμογή μπορεί να αφορά τον φορέα/επιχείρηση συνολικά ή διακριτές λειτουργίες ή τμήματα εντός της επιχείρησης και γίνεται σε έναν μεγάλο αριθμό από μετρήσιμες παραμέτρους λειτουργίας. Το Benchmarking μπορεί κατ' αυτόν τον διαχωρισμό να είναι: α) Στρατηγικό, β) Κύριων Λειτουργιών, γ) Υποστηρικτικών Λειτουργιών. Ανάλυση και εκτίμηση του Στρατηγικού Benchmarking είναι δύσκολο να επιτευχθεί, και αυτό διότι κατά γενική παραδοχή τα δεδομένα λειτουργίας ενός φορέα δεν βγαίνουν προς τα έξω. Η συνήθως προκρινόμενη τακτική είναι η επιλογή της χρησιμοποίησης του Benchmarking επί των κύριων ή επί των υποστηρικτικών λειτουργιών των υπό έρευνα φορέων. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στο πλήθος των υπό εξέταση και αναπόφευκτα υπό σύγκριση φορέων και διακρίνεται σε δύο

---

[75] Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων :Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α, Έκδοση 4η, Μπένος, Αθήνα, 2002

[76] (βλ. ανωτέρω σ. 129)

[77] Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, ΚΡΙΤΙΚΗ, Έκδοση 1η, Αθήνα, 2005

78 Camp R.C. ,"Learning from the The Best Leads to Superior Performance", The Journal of Business Strategy, (1992), 13,3-6

υποκατηγορίες. α) Στη σύγκριση ενός φορέα με έναν άλλο φορέα που παρουσιάζει ξεχωριστή απόδοση στην ανάπτυξή του και εξαιρετικά αποτελέσματα στην γενική λειτουργία του ή σε συγκεκριμένους τομείς. β) Στη σύγκριση ενός φορέα με μεγάλο αριθμό φορέων του ίδιου ή συναφούς ή ακόμη και τελείως διαφορετικού κλάδου, βάσει συγκεκριμένων προκαθορισμένων δεικτών απόδοσης που καθορίζουν τη γενική αλλά και την ειδικότερη εικόνα της λειτουργίας και της ανάπτυξης του φορέα.
Η Μεθοδολογία και η διαδικασία υλοποίησης της τεχνικής της συγκριτικής προτυποποίησης χωρίζεται σε πέντε στάδια :
α. Σχεδιασμός. Περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής της σύγκρισης ή άλλως της λειτουργίας που θα αναλυθεί και την επιλογή του ή των φορέων στόχων που θα αποτελέσουν τη βάση σύγκρισης.
β. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων. Μετά από την συγκέντρωση των δεδομένων, αναλύεται η διαφορά της επίδοσης μεταξύ του οργανισμού ή των οργανισμών – πηγή και του οργανισμού – αποδέκτη. Έτσι αναδεικνύεται η βέλτιστη πρακτική.
γ. Ενσωμάτωση. Γίνεται ερμηνεία αποτελεσμάτων και θεσπίζονται οι στόχοι - δράσεις απόδοσης ˙ αφορά ουσιαστικά το στάδιο προετοιμασίας του οργανισμού – αποδέκτη προκειμένου να υλοποιήσει τις δράσεις.
δ. Δράση. Πρόκειται για τη φάση υλοποίησης των δράσεων από τον αποδέκτη οργανισμό. Γίνεται εφαρμογή των πλάνων και έλεγχος αποτελεσμάτων.
ε. Ωρίμανση. Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση της διαδικασίας και καθιστά δυνατή τη συνεχή εκμάθηση, καθώς και την εισροή στοιχείων για τη συνεχή βελτίωση του αποδέκτη οργανισμού.
Σκοπός της εφαρμογής του Benchmarking είναι ο εντοπισμός και η επισήμανση των δυνατών και αδύνατων σημείων ενός φορέα σε διαφόρους κρίσιμους ως επί το πλείστον τομείς ˙ και επί τέλους η υιοθέτηση πρακτικών ανάπτυξης στους συγκεκριμένους τομείς όπου τελικά εντοπίζεται κάποια υστέρηση. Τόσο το εύχρηστο όσο και το ευέλικτο του Benchmarking, σε συνδυασμό και με το ότι η μέθοδος μειώνει τα περιθώρια εκτροπής από τους στόχους προοιωνίζουν τη απολύτως συγκεκριμενοποιημένη διερεύνηση ενός θέματος συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα μέγιστα στη συγκριτική βελτίωση της θέσεως του οργανισμού του οποίου επιχειρείται η ανασυγκρότηση. Χαρακτηριζόμενο δε το Benchmarking από τους πλείονες μέθοδος ικανή για την σχετικά ταχεία εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων ˙ έχει κατά συνέπεια θεωρητικά και ένα πλεονέκτημα για την επίσης γρήγορη μετέπειτα δυνατότητα των επεμβατικών δράσεων για την αναδιοργάνωση μίας διοικητικής μονάδας με την ορθή χρησιμοποίηση των ευρημάτων.

2.1.1.2 Business Process Re-engineering (BPR) – Ανασχηματισμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών.

Υπάρχει σύγχυση ως προς το τι είναι το BPR, τι καλύπτει, τι περιλαμβάνει. Οι δύο βασικές προσεγγίσεις του εργαλείου αυτού είναι το Process Redesign και το Process Re-engineering˙ καλύπτει δε κατά βάσει μία σειρά ενεργειών που επιφέρουν δραστικές μεταβολές, τόσο σε μεμονωμένες διαδικασίες όσο και σε ολόκληρη τη δομή και τη λειτουργία ενός οργανισμού. Το Process Re-engineering συνεπάγεται μεγαλύτερες δομικές αλλαγές[79]. Το Process Redesign είναι πιο ευέλικτο, λιγότερο δαπανηρό αλλά με ενδεχόμενο μειωμένο αποτέλεσμα σε σύγκριση με το Process Re-engineering.

[79] «Το BPR είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί ώστε να ανασχεδιάσει και ανακατευθύνει διαδικασίες και γενικά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ώστε να καταστήσει δυνατή την ανταπόκριση στους βασικούς στόχους, μέσω μιας δυναμικής πορείας. Η πορεία χαρακτηρίζεται ως δυναμική, δεδομένου ότι βασίζεται στην ανάδραση σε κάθε φάση της, ενώ υλοποιείται ακόμη και με

Στη βιβλιογραφία αποδίδεται ως αποσαφήνιση του BPR ο θεμελιώδης επαναπροσδιορισμός και ο δραστικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για να επιτευχθούν θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμες σύγχρονες μετρήσεις αποδοτικότητας όπως στο κόστος, στην ποιότητα, στην εξυπηρέτηση και την ταχύτητα.[80] Οργανισμοί οι οποίοι έχουν εφαρμόσει διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης ενδεχομένως να έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια στην χρησιμοποίηση των περισσότερο δραστικών ενεργειών που απαιτούνται από το BPR. Δημόσιοι Οργανισμοί είναι ίσως επιβεβλημένο να εφαρμόζουν διαδικασίες BPR πλην όμως υπάρχει και σημαντικό ποσοστό κινδύνου δεδομένου ότι σπανίως έχουν υιοθετήσει διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης. Σε αρκετές περιπτώσεις η τεχνική τίθεται υπό αμφισβήτηση, καθόσον εμπειρικές μελέτες έδειξαν, ότι από τις επιχειρήσεις οι οποίες την εφάρμοσαν άλλες ωφελήθηκαν σημαντικά και άλλες όχι ˙ η αποδοτικότητά της αμφισβητείται δεδομένων των υψηλών απαιτήσεων τις οποίες αυτή προϋποθέτει. Μερικοί από τους λόγους που προβάλλονται ως ενίσχυση της άποψης αυτής είναι: η τεχνική BPR πρέπει να εφαρμόζεται από εκπαιδευμένα άτομα τα οποία έχουν πλήρη επίγνωση ότι πρόκειται για μια συνεχώς επαναλαμβανόμενη (iterative) διαδικασία και στα οποία έχουν παρασχεθεί σοβαρά κίνητρα για να φέρουν σε πέρας το έργο ˙ απαιτεί σωστή ανάλυση, άριστη οργάνωση και απόλυτη μεθόδευση ˙ εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την επιχειρησιακή στρατηγική. Η διαδικασία του ανασχηματισμού των επιχειρηματικών διαδικασιών γίνεται συνήθως μετά από περιόδους υψηλής ανάπτυξης της επιχείρησης, αλλαγής της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας ή απλά διαπίστωσης ότι οι υπάρχουσες διαδικασίες δεν είναι πλέον ανταγωνιστικές. Η επιχείρηση καταγράφει όλες τις χρησιμοποιούμενες διαδικασίες, περιγράφει τον σκοπό τους και την αλληλουχία τους, ερευνά τον χρόνο και το κόστος που επιφέρουν και εντοπίζει την θέση τους στην λειτουργία της επιχείρησης. Κατόπιν μελετάται εάν μπορούν να δημιουργηθούν άλλες διαδικασίες οι οποίες να επιτυγχάνουν τους ίδιους ή καλύτερους στόχους, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος και την χρονική διάρκειά τους. Το BPR έχει δείξει ότι μπορεί να μειώσει αποτελεσματικά το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και να καθορίσει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό και σε μηχανογραφικά συστήματα ˙ εφαρμόζεται δε σε διάφορα στάδια[81] όπως παρακάτω:

Καταγραφή / Αποτύπωση κύριων διαδικασιών

α. Κύριες – Δευτερεύουσες (υποστηρικτικές), Καθορισμός ορίων, Εκτίμηση στρατηγικής σημασίας κάθε διαδικασίας, Αξιολόγηση υφιστάμενων προβλημάτων, Εκτίμηση διαθέσιμων πόρων, β . Ύπαρξη – Ανάγκη ανάπτυξης / μεταφοράς, Στοχοθέτηση, γ. Τρόπος μέτρησης / αξιολόγησης, δ. Απλότητα, σαφήνεια

Σχεδιασμός νέας διαδικασίας

α. Καθορισμός προγράμματος ανασχεδιασμού, β. Επαρκής χρόνος για διάγνωση, γ. Δημιουργία κατάλληλης ομάδας

Τεχνικές ανάλυσης διαδικασιών

επαναπροσδιορισμό παραμέτρων που αφορούν τους στόχους. Η πολυπλοκότητα της ανάδρασης και της διαρκούς επανεξέτασης των διαδικασιών είναι φανερό δεν είναι δυνατόν να υλοποιηθούν παρά μόνον μέσω της χρήσης κατάλληλων Πληροφοριακών Συστημάτων (CBIS, Computer Based information Systems). Από μια διαφορετική οπτική γωνία, η εισαγωγή καθώς και η αντικατάσταση των CBIS των επιχειρήσεων και οργανισμών, συνοδεύονται υποχρεωτικά από αντίστοιχες διαδικασίες "redesign" ή re-engineering". Οι επιπτώσεις της εισαγωγής και αντικατάστασης των πληροφοριακών συστημάτων σε θέματα πρακτικής και τακτικής, οδηγούν αναπόφευκτα σε εφαρμογή BPR.»

Καρδαράς Δ., ΟΠΑ, http://www.business-informatics.gr/BILab/Greek/TehnEpihEpan.htm

[80] Hammer and Champy (1993): Re-engineering the Corporation, London Nitling, Brealey

[81] Πανεπιστήμιο Πειραιώς,dtps.unipi.gr/files/notes/2005-2006/...8/.../shmdidask17-3

α. Παρατήρηση, Καταγραφή απόψεων, Επαναληπτικότητα, β. Αποτύπωση, Περιγραφή μέσω υποδείγματος, Ανάλυση σύνθετης πραγματικότητας, γ. Ανάλυση απόδοσης (κόστους – χρόνου - ποιότητας), Κοστολόγηση δραστηριοτήτων, Χρονικές δυσλειτουργίες, Ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών, δ. Λήψη απόφασης, Συνεργασία χρηστών – αναλυτών, Δομημένη μεθοδολογία

2.1.1.3 Quality Function Deployment (QFD) - Μέθοδος Ανάλυσης Ποιότητας.

Η Quality Function Deployment (QFD)[82] ή άλλως κατά τους Asaka και Ozeki η Quality Deployment [83] είναι η τεχνική με την οποία μεταφράζονται οι απαιτήσεις των πελατών σε απαιτήσεις σχεδιασμού εντός του οργανισμού.[84] Βασίζεται στην αρχή ότι «η φωνή του πελάτη οδηγεί όλες τις λειτουργίες μίας εταιρείας». (Bouchereau και Rowlands, 2000)˙ χρησιμοποιεί πίνακες (matrixes*) για να ευθυγραμμίσει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών (επιχειρησιακές προτεραιότητες) με τα σχεδιαστικά χαρακτηριστικά του επιθυμητού προϊόντος (τεχνικές προτεραιότητες)˙ αναπτύσσεται δε σε τέσσερα στάδια[85] [Product Planning (Quality Matrix) - Product Deployment Matrix - Proccess Planing Matrix - Production Planning Matrix]. Η QFD είναι «ο προσδιορισμός του πελάτη, ο καθορισμός του τι θέλει ο πελάτης και η εύρεση ενός τρόπου για την ικανοποίηση αυτών των επιθυμιών.»[86] Κατά τους Hauser και Clausing η QFD είναι ένα εργαλείο προγραμματισμού και επικοινωνίας, το οποίο μπορεί να συνδράμει τα μέγιστα στον εντοπισμό και στον συντονισμό των ικανοτήτων μιας επιχείρησης ˙ περαιτέρω δε συμβάλει στην αξιοποίηση αυτών των ικανοτήτων από τον σχεδιασμό μέχρι την κατασκευή και την μετατροπή τους σε προϊόντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών.[87] Κατ΄ αυτούς μάλιστα ο ορισμός της QFD αναφέρεται στον Οίκο της Ποιότητας - House of Quality - (Σχετ. Πίνακας 2.1) για τον οποίο αναφέρουν «είναι ένα είδος εννοιολογικού χάρτη που παρέχει τη σημασία του διαλειτουργικού σχεδιασμού και επικοινωνίας». Η ανάπτυξη του μοντέλου της QFD στην εξελικτική διαδικασία της εφαρμογής του, όπου τελικά επιλέγεται να εφαρμοστεί, γίνεται με την δημιουργία οίκων ποιότητας. Κατά τους Clausing και Pugh, η QFD μπορεί να βρίσκει χρήση σε κάθε στάδιο ανάπτυξης οποιουδήποτε προϊόντος ή

---

[82] «Η χρήση της Μεθόδου για την Βελτιστοποίηση της Ποιότητας των προϊόντων (Quality Function Deployment), αποτελεί μια αναγκαία διέξοδο, κι αυτό γιατί ανάγει την ποιότητα και τις ανάγκες του καταναλωτή ως ύψιστους παράγοντες κατά την διαδικασία παραγωγής οποιουδήποτε προϊόντος. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που η QFD χαρακτηρίζεται ως η καλύτερη μέθοδος στο είδος της, που ανακαλύφθηκε ποτέ, η οποία συνδυάζει τις αποφάσεις που είναι σχετικές με το προϊόν και το σχεδιασμό του, βάσει των προσδοκιών και των αναγκών του καταναλωτή.» Παπαγεωργίου Ν., Ανάλυση Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2005

[83] Ginn D. και Zairi M. (2005), “Best practice QFD application: an internal/ external benchmarking approach based on Ford Motor’s experience”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, Issue 1, pp.38-58

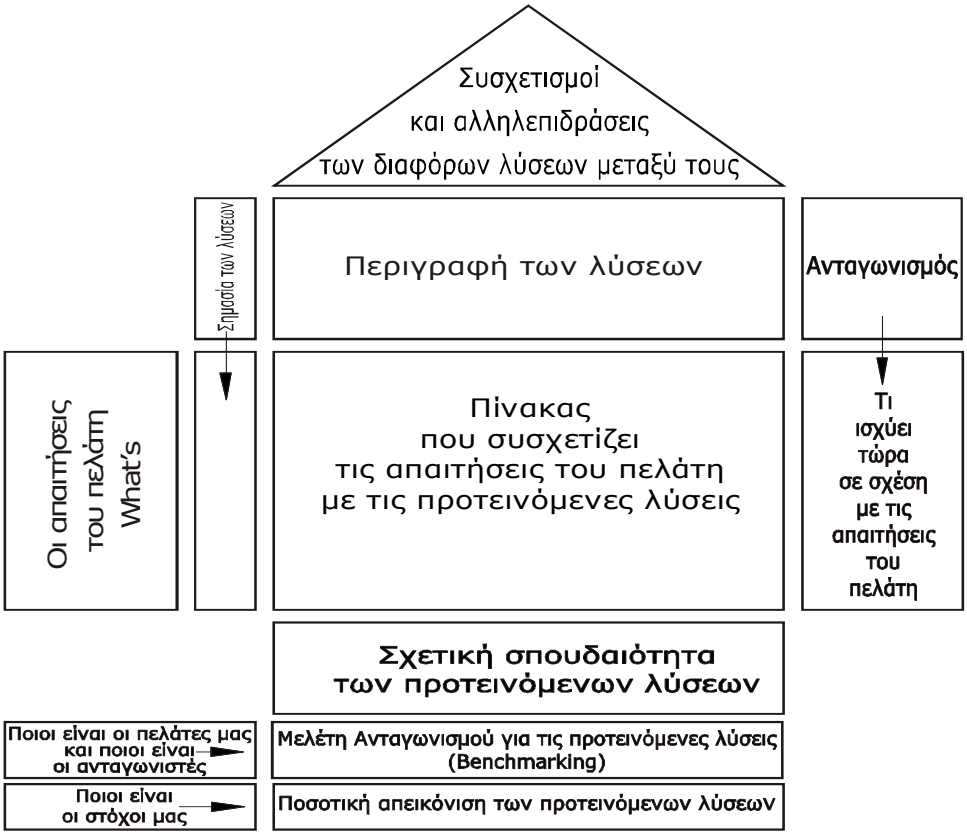
[84] Ford Motor Company, 1989

[85] Cristiano J.J. and Liker K.J. and Chelsea C. and White, III (2000), “Customer- Driven Product Development Through QFD in the U.S. and Japan”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 17, issue 4, pp.286-308

[86] Ginn και Zairi, “Best practice QFD application: an internal/ external benchmarking approach based on Ford Motor’s experience”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, Issue 1, pp.38-58,2005

[87] Όπως ανωτέρω.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Οίκος της ποιότητας (the house of quality)



Πηγή:[προσαρμογή από Eldin 2002].

υπηρεσίας ˙η συγκεκριμένη δε ιδιαιτερότητα κατατάσσεται μαζί με τη μείωση του συνολικού χρόνου ανάπτυξης σε ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) και τα κόστη εκκίνησης και σχεδιασμού σε ποσοστό τριάντα τοις εκατό (30%) στα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου. (Bouchereau και Rowlands, 2000)[88]

Τα κατά Akao (1990) πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της QFD είναι η διασφάλιση υψηλού επιπέδου ποιότητας, η εξ αρχής μείωση των προβλημάτων, η ενδελεχής ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η διενέργεια ελέγχων, η συνεχής και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης και τέλος το ότι ο σχεδιασμός γίνεται σε όλα τα στάδια μέχρι και της τελικής παραγωγής.[89] Το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο προωθεί την καινοτομία και εστιάζει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών για καλύτερη ποιότητα, το οποίο και αποτελεί την κατευθείαν στόχευση των βιομηχανικών και εμπορικών κυρίως επιχειρήσεων. Παρά τα όσα θετικά αποτελέσματα έχουν μέχρι σήμερα σημειωθεί από τη χρήση της QFD, έχει παρατηρηθεί ότι ποικίλοι είναι και οι κίνδυνοι και αρκετά τα μειονεκτήματα τα οποία αυτή εμπεριέχει ˙ ένας δε από τους σημαντικότερους ίσως αρνητικούς παράγοντες είναι η συνολικά απαιτούμενη

[88] Bouchereau V. και Rowlands H., "Methods and Techniques to help quality function deployment (QFD)", Benchmarking: An International Journal, Vol.7, No. 1, pp. 8-19. (2000)

[89] Akao Yoji, "Quality Function Deployment integrating customer requirements into product design", Mass Productivity Press, Gambribge,1990.

χρονική διάρκεια για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος εφαρμογής της QFD. Επιπλέον, η εφαρμοστέα διαδικασία διακρίνεται για την ποικιλότητα των χρησιμοποιούμενων γνωστικών ενοτήτων και για το πολυπληθές των απασχολούμενων ατόμων, τα οποία θεωρητικά ενισχύουν την άποψη περί χαρακτηρισμού αυτής ως ιδιαίτερα πολύπλοκης μεθόδου με ενδεχομένως μη ευδιάκριτα και μη μετρήσιμα αποτελέσματα ˙ την πολυπλοκότητα δε της μεθόδου ενισχύει το ότι οι από την πρώτη μέχρι και την τέταρτη φάση ανάπτυξής της χρησιμοποιούμενοι πίνακες (House of Quality) είναι ιδιαίτερα πολύπλοκοι και προϋποθέτουν άριστη γνώση του αντικειμένου από όλους τους εμπλεκόμενους προκειμένου να εφαρμοστεί κατά τον ορθότερο δυνατό τρόπο η μέθοδος και να εξαχθούν επί τέλους αποτελέσματα δυνάμενα να αξιοποιηθούν καταλλήλως.

2.1.1.4 Γιατί επελέγη το Benchmarking; Τι πλεονεκτήματα έχει για το συγκεκριμένο θέμα και τι αποτελέσματα αναμένονται;

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οφέλη, τα οποία προσφέρει η τεχνική της συγκριτικής προτυποποίησης (Benchmarking) σε επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι: Επισημαίνει τα πεδία πρακτικής και επιδόσεων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση ˙ εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού ˙ καταγράφει την πραγματική θέση του οργανισμού απέναντι στους υπόλοιπους, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό τον οργανισμό να εντείνει την οργανωτική του προσπάθεια για αλλαγές και ανάπτυξη σχεδίων δράσης ˙ συγκρίνονται επιχειρήσεις ή οργανισμοί για την εξεύρεση των καλύτερων εφαρμοζόμενων πρακτικών, έτσι ώστε να βελτιωθεί η λειτουργία του υπό αναδιαμόρφωση οργανισμού, χωρίς την ριζική τροποποίηση του συστήματος λειτουργίας του και τον μετασχηματισμό του φορέα εκ του μηδενός. Συμβάλλει στην μέτρηση της τρέχουσας επίδοσης του οργανισμού.

Για την περίπτωση της ΥΠΑ, δεν απαιτείται κατά την άποψή μας η εκ βάθρων τροποποίηση του οργανισμού λειτουργίας της ˙ αυτό το οποίο εκτιμάται ότι αποτελεί ανάγκη για την ΥΠΑ είναι να επέλθει ένας οργανωτικός επανασχεδιασμός ο οποίος θα βελτιώνει τη λειτουργία του άξονα Επιτελείο – Μονάδες, θα βελτιώνει τις διαδικασίες και τις πρακτικές που εφαρμόζει ˙ απαιτείται για την Υπηρεσία αυτή, κυρίως ο επαναπροσδιορισμός και η πιθανή ανακατανομή τόσο των αντικειμένων εργασίας των διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της όσο και των αντικειμένων των οργανικών της μονάδων ˙ επιπλέον ένας σαφής λειτουργικός διαχωρισμός μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου θα προωθήσει την εξάλειψη κάθε δυσλειτουργίας και αντίφασης. Η εκτίμηση επομένως περί μη ύπαρξης ανάγκης για άρδην τροποποίηση και πλήρη μετασχηματισμό του συστήματος λειτουργίας της Υπηρεσίας, αποτελεί κατά το μάλλον ή ήττον και τον βασικό λόγο για τον οποίο επελέγη το εργαλείο Benchmarking αντί του BPR, αφού με το τελευταίο επιχειρείται ως πρότερον ελέχθη ριζική αναδιαμόρφωση της λειτουργίας ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης. Επίσης στην ΥΠΑ δεν υφίστανται διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης ˙ η διαπίστωση αυτή αποτελεί έναν επιπλέον λόγο για τον οποίο κατισχύει η επιλογή του Benchmarking αντί του BPR, αφού η επιλογή και η εφαρμογή του τελευταίου προϋποθέτει να έχουν υιοθετηθεί και καθιερωθεί διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης από τον υπό ανά συγκρότηση φορέα. Επίσης σε ότι αφορά το ζήτημα της επιλογής του Benchmarking αντί της άλλης συγκρίσιμης μεθόδου της QFD, θα μπορούσε κατ΄ αρχάς να ειπωθεί ότι θα έπρεπε ίσως να επιλεγεί η QFD, κι' αυτό διότι η τελευταία εμπεριέχει ουσιαστικά το Benchmarking, το οποίο χρησιμοποιείται από την QFD με την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας στους αναπτυσσόμενους από αυτήν πίνακες. Η λογική αυτή άποψη θα έπρεπε να κατισχύσει, εφόσον κεφαλαιώδες κριτήριο αξιολόγησης μίας διατριβής είναι η εφαρμογή από αυτήν μεθόδου διασφαλίζουσας την ενδελεχή έρευνα του θέματος σε ικανοποιητικό εύρος και

βάθος ˙ όμως στην περίπτωση που ήθελε ληφθεί υπ' όψη, ότι από τις ανάγκες μιας διατριβής σχετιζόμενης με την διαδικασία ανασχηματισμού ενός φορέα ή μίας επιχείρησης απαιτείται να χρησιμοποιηθεί μία μέθοδος, με την οποία να μπορεί να αξιολογηθεί απλά η θέση της σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε συγκεκριμένους τομείς, ώστε να ακολουθήσει εν συνεχεία στρατηγικές για τη βελτίωσή τους, τότε θα ήταν προτιμητέο να επιλεγεί απλά το Benchmarking αντί της μάλλον πολύπλοκης QFD. Ο πλέον σημαντικός όμως λόγος, για τον οποίο επελέγη επί τέλους το Benchmarking αντί της άλλης συγκρίσιμης μεθόδου της QFD, είναι το γεγονός ότι η τελευταία εφαρμόζεται μάλλον περισσότερο στην βιομηχανία παρά στις δημόσιες υπηρεσίες για την βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, κι αυτό επειδή η ποιότητα είναι ένα μέγεθος, το οποίο θεωρητικά είναι πιο εύκολα μετρήσιμο στον βιομηχανικό κλάδο απ' ότι στον κλάδο των δημοσίων υπηρεσιών.

2.1.2 Ερωτηματολόγιο. Γιατί χρησιμοποιείται στις έρευνες; Χρησιμοποιείται από άλλες υπηρεσίες του εξωτερικού; Γιατί επιλέχθηκε ως τεχνική συλλογής δεδομένων στην παρούσα έρευνα; Τι αποτελέσματα μπορούν να εξαχθούν και τι αναμένεται;

Από τις συνήθεις μεθόδους δειγματοληπτικής εμπειρικής έρευνας για την μελέτη θεωρητικών ζητημάτων αφορώντων οπωσδήποτε και στις κοινωνικές επιστήμες, το ερωτηματολόγιο προβάλει ως η περισσότερο χρησιμοποιούμενη και επιλέξιμη μέθοδος – εργαλείο ˙ αποσκοπεί ειδικά στην παρατήρηση και στον καθορισμό των στάσεων και στην ανάδειξη των γενικών τάσεων απέναντι στα ζητήματα αυτά.

Ένα ερωτηματολόγιο είναι κατ' ουσίαν συναπάρτισμα ανεξάρτητων ή ομαδοποιημένων ερωτήσεων σχετιζομένων με συγκεκριμένο πρόβλημα - αντικείμενο της διεξαγόμενης έρευνας, τις οποίες ο διενεργών την έρευνα απευθύνει ομοιόμορφα στα υποκείμενα του δείγματος με σκοπό να συγκεντρώσει τα απαραίτητα στοιχεία. (Βάμβουκας,1991). Η χρησιμοποίηση των ερωτήσεων αποσκοπεί στην άντληση των αναγκαιούντων για την έρευνα πληροφοριών ˙ απευθύνονται σε συγκεκριμένες και μεγάλες ως επί το πλείστον πληθυσμιακές ομάδες - υποκείμενα του δείγματος – και υποβάλλονται με διαφόρους τρόπους είτε εγγράφως, είτε με ηλεκτρονική μορφή, είτε και προφορικώς ˙ ακολουθούμενης δε της τελευταίας έκφανσης, λαμβάνει τελικά η έρευνα χαρακτήρα διαπροσωπικής μεθόδου προσέγγισης των ερευνούμενων ομάδων με τη μορφή προφορικής συνέντευξης Άξιο μνείας αναφορικά με την συνέντευξη [90]. είναι ότι, ως ποιοτική μέθοδος και τεχνική χρησιμοποιείται πλείστες όσες φορές για να αυξηθεί η

[90] «Η συνέντευξη μάλιστα αποτελεί μία από τις πιο ευέλικτες μεθόδους συλλογής ερευνητικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες. Σε ορισμένους τύπους συνεντεύξεων (δομημένου τύπου) το κύριο μέσο επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και υποκειμένου είναι το ερωτηματολόγιο (Κομίλη, 1989). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ομάδα ή σειρά ερωτήσεων που στοχεύουν να εξασφαλίσουν κάποιες πληροφορίες σχετικές με ένα ή περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν ένα υποκείμενο έρευνας. Αντανακλούν συνεπώς τους στόχους της έρευνας με μορφή ερωτήσεων οι οποίες έχουν ως αντικείμενο να προκαλέσουν εκείνες τις απαντήσεις των υποκειμένων που εκφράζουν με τη μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα τις απόψεις τους πάνω στο προς μελέτη πρόβλημα. Όταν το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται στο πλαίσιο μιας συνέντευξης πολλές φορές συνοδεύεται από ένα έντυπο και έναν οδηγό συνέντευξης. Στα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται τρεις συνήθως τύποι ερωτήσεων (Κομίλη, 1989): α) κλειστές ερωτήσεις ή ερωτήσεις με καθορισμένες απαντήσεις, β) ανοικτές ερωτήσεις και γ) ερωτήσεις με διαβαθμισμένες σε κλίμακα απαντήσεις.» Κόμης Β.,
http://www.rhodes.aegean.gr/tetradiarhodou/erotimatologio.htm

ποσότητα αλλά και η ποικιλία των καταγεγραμμένων αποτελεσμάτων και στοιχείων από τις δι' ερωτηματολογίων ποσοτικές έρευνες. Προς την αυτή κατεύθυνση, χρησιμοποιείται ενίοτε συμπληρωματικά και η συμμετοχική παρατήρηση.
Η φύση των ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου μπορεί να το χαρακτηρίζει ανοικτό ή κλειστό. Οι ανωτέρω προσδιδόμενοι προσδιορισμοί προκύπτουν από τις κατ' αντιστοιχία χαρακτηριζόμενες κλειστές ή ανοικτές ερωτήσεις. Οι κλειστές ερωτήσεις από τη μια θεωρείται ότι έχουν την ευελιξία της πρόβλεψης των πιθανών απαντήσεων και διευκολύνουν ιδιαίτερα την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων αλλά και την ερμηνεία τους ενώ οι ανοικτές ερωτήσεις από την άλλη δίδουν στους ερωτώμενους τη δυνατότητα ανάπτυξης των απόψεων τους. Η πρόβλεψη των πιθανών απαντήσεων και η σχετική διευκόλυνση στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων αλλά και στην ερμηνεία τους, ενισχύει την άποψη για επιλογή στη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου των ερωτήσεων του τύπου των κλειστών αντί των ανοικτών ˙ επιπρόσθετα και ενισχυτικά στην άποψη αυτή μπορεί να θεωρηθεί το ότι η διατύπωση των τελευταίων επί κατά το μάλλον ή ήττον εξειδικευμένων θεμάτων εμπεριέχει κινδύνους όπως αποπροσανατολισμό των ερωτώμενων, αποφυγή του να δίδεται απάντηση ή και του να δίδονται λανθασμένες απαντήσεις και επιπλέον η ανάλυση τους είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Φυσικά και για τις κλειστές ερωτήσεις εγκυμονούν διάφοροι κίνδυνοι, όπως η μη επαρκής κάλυψη όλου του φάσματος των πιθανών απαντήσεων καθώς επίσης και ο επηρεασμός ή και η καθοδήγηση των ερωτώμενων, οπότε προς αποφυγή αυτών απαιτείται να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των κατηγοριών απάντησης.
Μία σειρά παραγόντων, ήτοι η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλης μερίδας και ποικιλότητας πληθυσμιακών ομάδων και η περισυλλογή στοιχείων για τα αυτά κοινωνικά ζητήματα, η δυνατότητα τυποποίησης και ποσοτικοποίησης των περισυλλεγέντων στοιχείων, η επιδεκτικότητα των στοιχείων αυτών σε επεξεργασία και μετατροπή σε δείκτες των υπό έρευνα ζητημάτων, καθώς και η δυνατότητα σύγκρισης και ανάλυσής τους διά καταλλήλων στατιστικών μεθόδων, καταγράφεται ως ενισχύουσα τη χρησιμότητα της μεθόδου για την κατάδειξη εμπειρικών γενικεύσεων. Μία άλλη όμως σειρά παραγόντων, όπως αυτοί κατωτέρω εκτίθενται, ενδεχομένως να υποκρύπτει την ύπαρξη πιθανών προβλημάτων στην ακολουθητέα διαδικασία της μεθόδου και να επηρεάζει με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο την αποδοτικότητά της (μεγάλο δείγμα, μεγάλη ποικιλία) αλλά και την ποιότητα των δεδομένων τα οποία τελικά προκύπτουν. Οι εν λόγω παράγοντες είναι: η γεωγραφική κατανομή των συμμετεχόντων στην συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου ˙ η γεωγραφική διασπορά του τόπου πραγματοποίησης της έρευνας ˙ η πιθανή φυσική απόσταση ανάμεσα στον διενεργούντα την έρευνα και στον διά των απαντήσεών του συμμετέχοντα ˙ το μακρό του χρόνου που ενδεχομένως απαιτείται από της αποστολής του ερωτηματολογίου έως και της ανάλυσής του ˙ το υψηλό κόστος ˙ η επιφυλακτικότητα των ατόμων όταν η προσέγγιση για τη διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιείται με διαπροσωπική μέθοδο, πολύ δε περισσότερο όταν ζητούνται ή είναι διαθέσιμες πληροφορίες οι οποίες αφορούν σε προσωπικά δεδομένα ˙ η απροθυμία μερίδας ατόμων να παρίστανται σε μία πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση. Καταγράφηκε[91] από την προκαταρκτική μελέτη ότι και οι αντίστοιχοι της ΥΠΑ φορείς της αλλοδαπής εφαρμόζουν τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιώντας όμως ως επί το πλείστον έναν συνδυασμό ανοικτών και κλειστών ερωτήσεων, για να διαπιστώσουν τις γνώμες και να μετρήσουν τις εν γένει στάσεις σε διάφορα ζητήματα αεροπορικής αλλά και διοικητικής φύσεως που τους απασχολούν. Η διαπίστωση αυτή συνετέλεσε σε σημαντικό βαθμό στο να αποφασιστεί να χρησιμοποιηθούν το

[91] Από επαφές με διοικητικά στελέχη των ΥΠΑ στην αλλοδαπή.

ερωτηματολόγιο και οι συνεντεύξεις ως τεχνικές συλλογής δεδομένων στον παρόν πόνημα. Ένας επιπλέον λόγος ο οποίος συνετέλεσε στην επιλογή αυτή, ήταν η εκτίμηση, πως με τις εν λόγω τεχνικές θα ήταν δυνατό να συλλεγούν, σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα, αρκετά δεδομένα. Περαιτέρω, εκτιμήθηκε ιδιαίτερα η δυνατότητα ποσοτικοποίησης των συλλεγέντων στοιχείων, ως και η δυνατότητα αξιοποίησης στατιστικών εργαλείων για την εξαγωγή συμπερασμάτων και η ευχέρεια γενίκευσης αυτών σε μεγάλους πληθυσμούς.

2.2 Προεργασία της έρευνας

Στη συγκεκριμένη φάση επιχειρήθηκε η σύνταξη ενός ορθολογικού ερωτηματολογίου στοχεύοντος στην λήψη επαρκών και ποιοτικών πληροφοριών για τα ερευνώμενα ζητήματα · η συγκεκριμένη προσπάθεια έγινε έχοντας ως δεδομένο ότι ο προσδιορισμός των δομικών συνιστωσών του ερωτηματολογίου έπρεπε να είναι ευλαβικά σύμφωνος με τα οροθέσια της έρευνας. Εκτελέστηκαν προς την κατεύθυνση αυτή οι παρακάτω εκτιθέμενες και καταλλήλου σειράς ενέργειες (προσδιορισμός πληθυσμού – δειγμάτων, σύνταξη ερωτηματολογίου, δοκιμή).

2.2.1 Προσδιορισμός πληθυσμού - δειγμάτων

Ήταν μάλλον προφανές ότι επειδή επρόκειτο να αναλυθούν μία ιδιαίτερου αντικειμένου Δημόσια Υπηρεσία (ΥΠΑ) και το ευρύτερο περιβάλλον της, και επειδή έπρεπε να είναι εφικτή τόσο η ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου λειτουργίας της Υπηρεσίας όσο και η υποβολή πρότασης για τη διαχείριση των αεροδρομίων, ήταν λοιπόν προφανές ότι απαιτείτο να τεθούν υπό μελέτη επιμελώς εντοπισμένοι και σχετικοί με το θέμα πληθυσμοί. Αυτό άλλωστε υποστηρίζει και ο Patton (1990) λέγοντας ότι είναι επιβεβλημένο σε μία ποιοτική έρευνα που σκοπό έχει την σε βάθος διείσδυση επί ενός θέματος να επιλέγονται για διερεύνηση περιπτώσεις πληθυσμών δυνάμενες να δώσουν πολλές πληροφορίες. Υπό άλλη δε οπτική απαραίτητη άλλωστε προϋπόθεση προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία οποιασδήποτε δειγματοληπτικής έρευνας είναι να ληφθεί μέριμνα ώστε ο πληθυσμός να είναι επαρκώς ορισμένος και ομοιογενής.

Ο υπό διερεύνηση πληθυσμός θα έπρεπε υπό μία έννοια να αποτελείται από όλους τους θεωρούμενους ως κατάλληλους για να συμμετάσχουν στην έρευνα (το προσωπικό της ΥΠΑ, το προσωπικό των αλλοδαπών ΥΠΑ, το επιβατικό κοινό και τους «Χρήστες» ήτοι τους δραστηριοποιούμενους επαγγελματικά στον χώρο της πολιτικής αεροπορίας) οι οποίοι θα ήταν και οι δυνητικά ερωτώμενοι.

Προκρίθηκε να διεξαχθεί δειγματοληπτική έρευνα σε συγκεκριμένες ομάδες ή κατηγορίες αποδεκτών (Πίνακας 2.2): στην ελληνική ΥΠΑ, σε αντίστοιχες με αυτήν επιλεγμένες Υπηρεσίες του εξωτερικού, στο επιβατικό κοινό και στην ευρύτερη αεροπορική εγχώρια κοινότητα «Χρήστες». Δίχως να υπολείπονται σε βαρύτητα και σπουδαιότητα οι απόψεις των με την ΥΠΑ ευθέως συνδεόμενων, περί της εν γένει εικόνας της Υπηρεσίας αλλά και περί της αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών, εκτιμήθηκε ότι ειδικά η διερεύνηση των απόψεων που έχουν για τα παραπάνω οι ίδιοι οι «Χρήστες» του συστήματος των αερομεταφορών είναι ιδιαίτερα απαραίτητο και κρίσιμο στοιχείο. Η διερεύνηση των απόψεων του επιβατικού κοινού εκτιμήθηκε εξ αρχής ότι θα ήταν οπωσδήποτε σημαντική όχι όμως καταλυτική για την εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων.

Η μέθοδος με την οποία θα γινόταν η επιλογή των στοιχείων του πληθυσμού που θα αποτελούσαν το δείγμα, σε κάθε μία από τις τρεις περιπτώσεις, αποφασίστηκε να διακρίνεται από τα στοιχεία των ευρέως χρησιμοποιούμενων μεθόδων στην εγχώρια

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Κατηγοριοποίηση αποδεκτών ερωτηματολογίου

Ερωτηματολόγιο	Ομάδα ή κατηγορία αποδεκτών
Πρώτο ερωτηματολόγιο	- ΥΠΑ [Νυν και πρώην[1] ανώτατα στελέχη της Διοίκησης (Διοικητής, Υποδιοικητές, Γενικοί Διευθυντές), ανώτερα στελέχη (Προϊστάμενοι Μονάδων), υπαλληλικό προσωπικό] - Υπηρεσίες της αλλοδαπής αντίστοιχες της ΥΠΑ [Διοίκηση]
Δεύτερο ερωτηματολόγιο	Επιβατικό κοινό
Τρίτο ερωτηματολόγιο	Κοινωνικοί εταίροι [Αεροπορικές εταιρείες, Φορείς επίγειας εξυπηρέτησης (HANDLERS) και Αερολέσχες.]

1 Συμπεριλήφθηκαν και πρώην στελέχη της ΥΠΑ˙ και ναι μεν αυτό εμπεριέχει οπωσδήποτε υποκειμενικότητα και φαινομενικά δημιουργεί την εντύπωση πως κατευθύνεται εν μέρει η έρευνα, πλην όμως κρίθηκε ότι από τα συγκεκριμένα άτομα έμελλε να συλλεγούν πληροφορίες ικανές να προσδώσουν σε μεγάλο βαθμό ιδιαίτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα, λόγω του ότι, κατέχουν αυτά πλήρεις γνώσεις επί των πραγμάτων αλλά και λόγω της διακεκριμένης αυτών άνεσης να απαντήσουν ειλικρινώς, μη έχοντας πλέον καμία δέσμευση ή εξάρτηση από το σύστημα. Σε κάθε περίπτωση εφαρμόστηκε στην ομάδα αυτή η πλήρως τυχαία δειγματοληψία.

ακαδημαϊκή έρευνα, να είναι αποδεκτή και να αναμένεται να προσδώσει τα καλύτερα και μη αμφισβητήσιμα κατά το δυνατόν αποτελέσματα.

Επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί και στις τρεις έρευνες η τυχαία στρωματοποιημένη δειγματοληψία (τσδ), [92] η περιλαμβάνουσα δύο στάδια στη φάση της προκαταρκτικής διαδικασίας (προετοιμασία της έρευνας) ˙ το πρώτο στάδιο στο οποίο προσδιορίστηκε κάθε ένα πλαίσιο δείγματος (sampling frame) προκειμένου να επιλεγούν οι αποτελούσες το δείγμα μονάδες και το δεύτερο στο οποίο έγινε η επιλογή των στοιχείων των δειγμάτων από κάθε στρώμα. Η εν λόγω μέθοδος (τσδ) θα δώσει «δείγματα πιθανότητας», όπου θεωρείται δεδομένο πως κάθε στοιχείο του πληθυσμού έχει γνωστή και μη μηδενική πιθανότητα να περιληφθεί στο δείγμα και επιπλέον υπάρχει η δυνατότητα υπολογισμού του δειγματοληπτικού σφάλματος.[93]

Μία σειρά συγκεκριμένων παραγόντων λειτούργησε καταλυτικά για την επιλογή του δείγματος του κάθε πληθυσμού και την λήψη απόφασης να ακολουθηθεί τελικά η μελέτη εκ των προτέρων ομαδοποιημένων δειγμάτων. Οι παράγοντες αυτοί ήταν: α) η διαπίστωση ότι τα ερωτηματολόγια θα απευθύνονταν σε πληθυσμούς εμπεριέχοντες διαφορετικές υποομάδες ˙ β) η για λόγους αρχής δέσμευση, περί της διασφάλισης της «τυχαιότητας» της διαδικασίας επιλογής, ώστε το δείγμα να είναι «τυχαίο», και η δέσμευση επίσης περί της διασφάλισης του να είναι το δείγμα «αντιπροσωπευτικό» και

---

[92] Χρησιμοποιούνται εναλλακτικοί ορισμοί της μεθόδου όπως:« Άλλος τρόπος σχηματισμού ενός στατιστικού δείγματος είναι η ενστρωμάτωση (stratified random sampling) όπου γίνεται η κατανομή του πληθυσμού σε ομάδες ιδίων χαρακτηριστικών των στρωμάτων (strata). Για παράδειγμα σαν στρώματα μπορούμε να θεωρήσουμε σε έναν πληθυσμό το φύλο, τις γεωγραφικές περιοχές, την ηλικία κλπ..»
Παγγέ Τ., Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Στοιχεία πιθανοτήτων και Στατιστικής, ΠΤΝ, 2000, http://www.uoi.gr, (Πρόσβαση την 12-05-2010)

[93] «Τυχαία Δειγματοληψία …Η πιο αποτελεσματική μέθοδος επιλογής δείγματος για τον έλεγχο του δειγματοληπτικού λάθους. Η πιο απλή εξειδίκευση είναι η Απλή Τυχαία Δειγματοληψία όπου κάθε υποομάδα n στοιχείων του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί. Τα πλεονεκτήματα της τυχαίας δειγματοληψίας σε σχέση με μη τυχαίες μεθόδους επιλογής είναι: α) Αποκλεισμός της μεροληψίας β) Καθορισμός εμπιστοσύνης γ) Έλεγχος δειγματικού λάθους. Συνήθως με αντίστοιχο έλεγχο του μεγέθους του δείγματος.»
Τσαγκανός Α., Στατιστική 1.1, Τα βασικά Στοιχεία της Στατιστικής Ανάλυσης, http://www.de.teipat.gr/pages/statistiki/perigrafiki.doc, (πρόσβαση την 10/5/2011)

κατ' επέκταση να είναι αξιόπιστη η αναγωγή του στον πληθυσμό, και τέλος η δέσμευση περί της διασφάλισης του να είναι το δείγμα «αμερόληπτο» (unbiased) για να μπορεί αυτό να θεωρηθεί ότι παρουσιάζει ενδιαφέρον.
Στο πρώτο στάδιο της συγκεκριμένης κατά στρώματα δειγματοληψίας και έχοντας δεδομένη τη λήψη απόφασης για χρήση δειγμάτων πιθανότητας, προσδιορίστηκε κάθε ένα πλαίσιο δείγματος προκειμένου να επιλεγούν οι αποτελούσες το δείγμα μονάδες. Έκαστο ανά περίπτωση πλαίσιο, καθορίστηκε βάσει καταστάσεων χορηγηθέντων από τις αρμόδιες διευθύνσεις της ΚΥ/ΥΠΑ και / ή τους αερολιμένες. Προτού επιλεγούν οι απαρτίζουσες το δείγμα μονάδες, τα συμπεριλαμβανόμενα στο πλαίσιο δείγματος εκάστου πληθυσμού στοιχεία χωρίστηκαν σε πλήρως διαφοροποιούμενες μεταξύ τους ομοειδείς ομάδες (στρώματα), οι οποίες δεν ήταν αναγκαστικά ισομεγέθεις. Η διαστρωμάτωση σχεδιάστηκε βάσει παραγόντων[94] πιθανώς επηρεαζόντων τις εξεταζόμενες μεταβλητές ˙ με το πέρας δε της ερευνητικής διαδικασίας και από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων θα καταδεικνύονταν εν τέλει η ύπαρξη ή όχι της αμοιβαιότητας και της όποιας εξάρτησης στη σχέση μεταξύ των μεταβλητών και των στάσεων των ερωτώμενων ως προς το υπό διερεύνηση θέμα. Οι παράγοντες αυτοί εκτίθενται στη συνέχεια του κεφαλαίου για την κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Στο δεύτερο στάδιο της δειγματοληψίας και για κάθε μία από τις τρεις έρευνες, επιλέχθηκαν τα στοιχεία των δειγμάτων από κάθε ομοειδή ομάδα (στρώμα). Η εν λόγω επιλογή πραγματοποιήθηκε εφαρμόζοντας τυχαία δειγματοληψία. Αναφορικά με τον αριθμό[95] του δείγματος του κάθε ερωτηματολογίου υπήρξε η εκτίμηση ότι είναι αντιπροσωπευτικός. Άξιο μνείας στο σημείο αυτό είναι ότι διασφαλίστηκε, το να διαλαμβάνονται κατ' αναλογικότητα και να απεικονίζονται στο δείγμα κάθε πληθυσμού, οι όσες υποομάδες εμπεριέχονται σε αυτόν˙ επίσης, προκειμένου να αποκλειστεί η επιρροή υποκειμενικών παραγόντων στην επιλογή του δείγματος, επιλέχθηκαν από κάθε ένα στρώμα στοιχεία εφαρμόζοντας τυχαία δειγματοληψία ˙ ο αριθμός των στοιχείων ήταν ανάλογος του μεγέθους του στρώματος από το οποίο γίνονταν η επιλογή και επί το ειδικότερο ήταν αντίστοιχος της ποσοστιαίας αναλογίας που είχε το συγκεκριμένο κάθε φορά στρώμα στον ευρύτερο πληθυσμό . Εκτιμήθηκε ότι με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονταν η σωστή αναλογία κάθε στρώματος στο συνολικό δείγμα. Καταβλήθηκε προσπάθεια για τον όσο το δυνατόν επιμελή σχεδιασμό της δειγματοληπτικής διαδικασίας ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι παρακάτω εκτιθέμενες και γνωστές για το ενδεχόμενο να επηρεάσουν την έρευνα πηγές λάθους: [96]
α) Η αναντιστοιχία μεταξύ του ερευνώμενου πληθυσμού και του πληθυσμού στον οποίο θα τύχουν ίσως εφαρμογής οι ληφθείσες με βάση τα αποτελέσματα αποφάσεις. β) Η αναντιστοιχία πλαισίου και πληθυσμού. γ) Η ακατάλληλη ή εσφαλμένη επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας. δ) Η λανθασμένη επιλογή μεταβλητών. ε) Η ακατάλληλη ή εσφαλμένη επιλογή μεθόδου επεξεργασίας των δεδομένων. στ) Το πρόβλημα των μετρήσεων.

---

[94] Δόθηκε έμφαση στη διαστρωμάτωση με βάση κυρίως δημογραφικά στοιχεία όπως επί παραδείγματι το φύλο, η ηλικία, η εκπαιδευτική βαθμίδα και η θέση απασχόλησης, όντας αυτά κεφαλαιώδεις και σχετικά μη επηρεαζόμενες μεταβλητές.
[95] «Η αρχή της κατά στρώματα δειγματοληψίας στηρίζεται στην απλή ιδέα πως αν καταφέρουμε να διαιρέσουμε τον πληθυσμό σε ομάδες (στρώματα) σχετικά ομοιογενή ως προς το υπό μελέτη χαρακτηριστικό, θα αρκεί ένα μικρό δείγμα από κάθε στρώμα για να εκτιμήσουμε την τιμή του χαρακτηριστικού. Στην οριακή περίπτωση, αν η ομοιογένεια κάθε στρώματος ήταν απόλυτη, θα αρκούσε δείγμα μιας μονάδας από κάθε στρώμα. Στη συνέχεια οι εκτιμήσεις αυτές συνδυάζονται για να μας δώσουν την εκτίμηση για το σύνολο του πληθυσμού.»
http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm, (Πρόσβαση την 12-05-2010)
[96] Τσαγκανός Α., Στατιστική 1.1, Τα βασικά Στοιχεία της Στατιστικής Ανάλυσης, http://www.de.teipat.gr/pages/statistiki/perigrafiki.doc, (πρόσβαση την 10/5/2011)

2.2.1.1 Προσδιορισμός πληθυσμού – δείγματος της πρώτης έρευνας (Ελληνική ΥΠΑ και ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής)

Α) Προσδιορισμός Πληθυσμού Ο πληθυσμός στόχος της πρώτης έρευνας αποτελούνταν από σύνολο χιλίων επτακοσίων ένδεκα (1711) στοιχείων ˙ προέκυπτε δε αυτό από την άθροιση: α) Των τετρακοσίων εβδομήντα επτά (477) υπαλλήλων, οι οποίοι ήταν όσοι υπηρετούσαν στην Κεντρική Υπηρεσία της ΥΠΑ μόνον από τις Μονάδες της Αττικής και στους οποίους δεν συμπεριλαμβάνονταν όσοι υπάλληλοι ανήκαν σε μονάδες / Διευθύνσεις έχουσες αντικείμενο τη διαχείριση θεμάτων αεροναυτιλίας (Εναερίου Κυκλοφορίας - Δ4, Τηλεπικοινωνιών - Δ5, Ηλεκτρονικών - Δ6, Κέντρο Ηλεκτρονικών Εγκαταστάσεων και Εφαρμογών - ΚΗΕΕ, Μονάδα Πτητικών Μέσων – ΜΠΜ).
β) Των χιλίων εκατό πενήντα τριών (1153) υπαλλήλων που υπηρετούσαν σε όλους τους κρατικούς περιφερειακούς αερολιμένες
γ) Των τριών (3) ατόμων που αποτελούσαν τη Διοίκηση της ΥΠΑ.
δ) Των είκοσι (20) ατόμων που ήταν το κατά προσέγγιση σύνολο των όσων αντίστοιχων του Διοικητού και των Υποδιοικητών της ημεδαπής ΥΠΑ ανήκαν στη Διοίκηση της ΥΠΑ κάθε χώρας (Βλ. σχετ. Πίνακα 2.3) που επιλέχθηκε να μελετηθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 Διοικήσεις Υπηρεσιών Πολιτικής Αεροπορίας της αλλοδαπής οι οποίες θα συμμετείχαν στην έρευνα

Υπηρεσία	Χώρα
Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας ΥΠΑ/ HCAA	Ελλάς
Direction General de l'Aviation Civil (DGAC)	Γαλλία
Dirección General de Aviación Civil (DGAC)	Ισπανία
Civil Aviation Authority (CAA)	Ηνωμένο Βασίλειο
Swedish Civil Aviation Authority (SCAA)	Σουηδία
Luftfhart-Bundesamt (LBA)	Γερμανία
Romanian Civil Aeronautical Authority RCAA	Ρουμανία
Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας (ΤΠΑ)	Κύπρος
CASA	Αυστραλία
CAA	Καναδάς
Federal Aviation Authority FAA	ΗΠΑ

ε) Των από του 1970 έτους και μετέπειτα και μέχρι του χρόνου διεξαγωγής της έρευνας 58 περίπου πρώην [97] διοικησάντων (Αρχηγών και Υπαρχηγών Πολιτικής Αεροπορίας, Διοικητών, Υποδιοικητών και Γενικών Διευθυντών[98]) την ελληνική ΥΠΑ. Κοινό χαρακτηριστικό όλων των ανωτέρω στοιχείων των αποτελούντων τον πληθυσμό στόχο

[97] Το πρώτο ερωτηματολόγιο προωθήθηκε προς συμπλήρωση, τόσο στους κατά τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας κατέχοντες θέσεις στα ανώτατα κλιμάκια διοίκησης της ΥΠΑ, όσο και σε εκείνους που στάθηκε δυνατόν να βρεθούν από όσους κατά το πρόσφατο παρελθόν κατείχαν τις θέσεις αυτές. Θεωρήθηκε εκ προοιμίου δεδομένο ότι τα εν λόγω άτομα αμφότερων των ομάδων κατέχουν σημαντικές και πρωτογενείς γνώσεις επί του αντικειμένου της διερεύνησης. Εκτιμήθηκε επίσης ότι οι απόψεις - ειδικά της δεύτερης ομάδας - θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες αφού τα συγκεκριμένα άτομα ήταν θεωρητικά πλέον απαλλαγμένα από υπηρεσιακές ή άλλες δεσμεύσεις. Από όσα τελικά άτομα, και από τις δύο ομάδες, συμπληρώθηκε (Βλ. σχετ. περίπτωση 2, υπο-ενότητα 7.1.1.1 Γενικές παρατηρήσεις) το ερωτηματολόγιο, λήφθηκαν και ημι - κατευθυνόμενες εντοπισμένες συνεντεύξεις ˙ αρχικά, τέθηκε σε αυτούς το γενικό πλαίσιο της έρευνας και στη συνέχεια προσδιορίστηκαν τα σημεία τα έχοντα ενδιαφέρον, προκειμένου επ' αυτών να εστιασθεί και να αναπτυχθεί το ζήτημα.

[98] Παρότι οι Γενικοί Διευθυντές δεν είναι μέλη της Διοίκησης, εντούτοις εκτιμήθηκε ότι συνταξιοδοτηθέντες με το βαθμό του Γενικού Διευθυντού υπάλληλοι, έπρεπε να συμπεριληφθούν στην έρευνα για του ίδιους με τους στην αμέσως προηγούμενη υποσημείωση λόγους.

(target population), για τα οποία θα εξαχθούν συμπεράσματα, ήταν η ενασχόλησή τους με θέματα διοίκησης και λειτουργίας της ΥΠΑ επί το γενικότερο και με θέματα διοίκησης και λειτουργίας των κρατικών αερολιμένων επί το ειδικότερο. Οι Διοικήσεις των Υπηρεσιών της αλλοδαπής συμπεριελήφθησαν επειδή η ενασχόλησή τους είναι οπωσδήποτε σχετική με τα ανωτέρω. Οι παράμετροι ορισμού (στοιχείο, μονάδα δειγματοληψίας, γεωγραφική κατανομή, χρονικό όριο) του ερευνώμενου στατιστικού πληθυσμού της πρώτης έρευνας ήταν: α. Στοιχείο: Ο υπό μελέτη στατιστικός πληθυσμός ανέρχονταν συνολικά στα 1368 άτομα˙ αναλυόμενος δε στα συγκροτούντα αυτόν μέρη είχε ως εξής:
αα. Το μόνιμο[99] προσωπικό, που υπηρετούσε στην Κεντρική Υπηρεσία της ΥΠΑ μόνον - από τις Μονάδες της Αττικής -, πλην εκείνων που ανήκαν σε μονάδες έχουσες αντικείμενο τη διαχείριση θεμάτων αεροναυτιλίας (Δ4, Δ5, Δ6, ΚΗΕΕ, ΜΠΜ). Ανέρχονταν σε τετρακόσια εβδομήντα επτά (477) άτομα.
αβ. Το μόνιμο[100] προσωπικό (υπάλληλοι και κάτοχοι θέσεων ευθύνης), που υπηρετούσε στους δέκα (10) πρώτους Κρατικούς Αερολιμένες, τους στατιστικώς παρουσιάσαντες τη μεγαλύτερη κίνηση επιβατών κατά τη σχετικά πιο πρόσφατη πενταετία 2004 – 2008 (Πίνακας 2.4). Ανέρχονταν σε οκτακόσια δέκα (810) άτομα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 Κατάταξη των δέκα πρώτων Κρατικών Αερολιμένων με κριτήριο το μέγεθος των συνολικώς διακινηθέντων επιβατών την πενταετία 2004–2008[1]

α/α	ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ	Σύντμηση	Ονομασία
1.	Κρατικός Αερολιμένας Θες/νίκης	ΚΑΘΜ	«ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»
2.	Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου	ΚΑΗΚ	«Νικόλαος Καζαντζάκης
3.	Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου	ΚΑΡΔ	«ΔΙΑΓΟΡΑΣ»
4.	Κρατικός Αερολιμένας Κερκύρας	ΚΑΚΚ	«Ιωάννης Καποδίστριας»
5.	Κρατικός Αερολιμένας Κω	ΚΑΚΩΙ	«ΙΠΠΟΚΡΑΤΗΣ»
6.	Κρατικός Αερολιμένας Χανίων	ΚΑΧΝΔ	«Ιωάννης Δασκαλογιάννης»
7.	Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου	ΚΑΖΑΣ	«Διονύσιος Σολωμός»
8.	Κρατικός Αερολιμένας Σαντορίνης	ΚΑΣΡ	
9.	Κρατικός Αερολιμένας Μυτιλήνης	ΚΑΜΤΕ	«Οδυσσέας Ελύτης»
10.	Κρατικός Αερολιμένας Σάμου	ΚΑΣΜΑ	«ΑΡΙΣΤΑΡΧΟΣ ο Σάμιος»

[1] Η βασική έρευνα αποφασίστηκε να διενεργηθεί το θέρος του 2009˙ προς τούτο και με δεδομένο ότι κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθούν στην έρευνα τα στοιχεία της πλέον πρόσφατης πενταετίας και με δεδομένο επίσης ότι έπρεπε να συμπεριληφθούν για την κατάταξη των αερολιμένων και τα στοιχεία του 2009 - ενόσω αυτό ήταν σε εξέλιξη –, ελήφθησαν τελικά για το τρέχον έτος ως στοιχεία τα στατιστικά δεδομένα των πρώτων τεσσάρων (4) μηνών ˙ τα στοιχεία αυτά του πρώτου τετράμηνου αποδείκνυαν ότι ουδεμία διαφοροποίηση υπήρχε στην κατάταξη των αερολιμένων σε σχέση με τα προηγούμενα έτη και διαφαινόταν ότι υπήρχε η τάση να παραμείνει αμετάβλητη και μετά τα τελικά στατιστικά αποτελέσματα της χρονιάς. Πραγματικά, αργότερα με την κοινοποίηση των τελικών στατιστικών στοιχείων του 2009 η πρόβλεψη επαληθεύτηκε και η κατάταξη διατηρήθηκε ίδια.
Πηγή: ΚΥ/ ΥΠΑ/ Δ10 (Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης)

αγ. Των τριών (3) ατόμων που αποτελούσαν τη Διοίκηση της ελληνικής ΥΠΑ.

[99] Δεν συμπεριλήφθηκε στην έρευνα το προσωπικό της ΥΠΑ το έχον σχέση εργασίας επί συμβάσει ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, επειδή ο αριθμός των απασχολούμενων υπαλλήλων αυτής της κατηγορίας στην Υπηρεσία ήταν ιδιαίτερα μικρός ˙ μόλις ογδόντα εννέα (89) άτομα συνολικά, διεσπαρμένα στους ανά την επικράτεια αερολιμένες.
[100] Ομοίως με 248.

αδ. Των είκοσι (20) ατόμων που ήταν το κατά προσέγγιση σύνολο των όσων αντίστοιχων του Διοικητού και των Υποδιοικητών της ημεδαπής ΥΠΑ ανήκαν στη διοίκηση της ΥΠΑ κάθε χώρας που επιλέχθηκε να μελετηθεί.
αε. Των από του 1970 έτους και μετέπειτα και μέχρι του χρόνου διεξαγωγής της έρευνας, πενήντα οκτώ (58) περίπου πρώην διοικησάντων την ελληνική ΥΠΑ.
β. Μονάδα δειγματοληψίας που περιείχε τα στοιχεία από όπου θα λαμβάνονταν το δείγμα, ήταν οι επιλεγείσες υπηρεσιακές μονάδες της ΥΠΑ (τα Κρατικά αεροδρόμια και η Κεντρική Υπηρεσία της ΥΠΑ - ΚΥ/ΥΠΑ)[101].
γ. Η γεωγραφική κατανομή περιελάμβανε την Αττική (ΚΥ/ΥΠΑ) και τους Νομούς της χώρας όπου έχουν έδρα οι πλην του Αερολιμένα Αθηνών[102] κρατικοί αερολιμένες.
δ. Το χρονικό διάστημα ήταν από 1ης Απριλίου έως και 31ης Οκτωβρίου του 2009.
Στον Πίνακα 2.5 αποτυπώνεται αναλυτικά η σύνθεση του στατιστικού πληθυσμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 Αποτύπωση και ανάλυση του στατιστικού πληθυσμού στα απαρτίζοντα αυτόν μέρη

Στοιχεία	*Σύνολο Στοιχείων*
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Αττικής)	*477*
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Περιφέρειας)	*810*
Διοίκηση ΥΠΑ (Αττική)	*3*
Πρώην Διοίκηση ΥΠΑ (Αττική)	*58*
Διοίκηση άλλων ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	*20*
Σύνολο στοιχείων	*1368*

Στο πρώτο στάδιο της δειγματοληψίας προσδιορίστηκε το πλαίσιο δείγματος (sampling frame), το θεωρούμενο ως το πλέον αντιπροσωπευτικό του υπό μελέτη πληθυσμού, προκειμένου να επιλεγούν οι μονάδες που θα αποτελούσαν το δείγμα. Προς τούτο χρησιμοποιήθηκαν οι εκδοθείσες από τη Διεύθυνση Διοικητικού της ΚΥ/ΥΠΑ μηχανογραφικές καταστάσεις, οι περιλαμβάνουσες όλους τους πιθανούς ερωτώμενους. Οι καταστάσεις για τη συγκεκριμένη περίπτωση ήταν το δυναμολόγιο της κάθε μελετώμενης υπηρεσιακής μονάδας, στο οποίο ήταν αποτυπωμένα τα στοιχεία (ονοματεπώνυμο, αριθμός υπηρεσιακού μητρώου, βαθμός, κλάδος, εκπαιδευτική βαθμίδα, ημερομηνία γέννησης, ημερομηνία πρόσληψης) των εκεί υπηρετούντων υπαλλήλων. Μερικά από τα επίσημα δεδομένα (βλ. σχετ. Πίνακα 2.6), που αφορούσαν στο μόνιμο προσωπικό και τα οποία αποτυπώνονταν στα χορηγηθέντα από την Διεύθυνση Διοικητικού της ΥΠΑ δυναμολόγια των μονάδων, χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας ˙ κυρίως δε αξιοποιήθηκαν στη διαδικασία της διαστρωμάτωσης και προκειμένου περί αυτού έτυχαν της σχετικής επεξεργασίας ˙ τόσο δε τα συμπεράσματα από την επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων όσο και αυτούσια αυτά (τα πρωτογενή) αναλυτικώς παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.6.
Προτού επιλεγούν οι απαρτίζουσες το δείγμα μονάδες, τα συμπεριλαμβανόμενα στοιχεία στο πλαίσιο δείγματος του στατιστικού πληθυσμού χωρίστηκαν σε πλήρως διαφοροποιούμενες μεταξύ τους ομοειδείς ομάδες (στρώματα), οι οποίες δεν ήταν αναγκαστικά ισομεγέθεις. Η ex ante διαστρωμάτωση των στοιχείων σχεδιάστηκε για την κάλυψη των σκοπών της έρευνας βάσει των παρακάτω εκτιθέμενων παραγόντων: α) Τον τόπο

[101] Όσον αφορά στη μονάδα δειγματοληψίας των στοιχείων της αλλοδαπής, θεωρητικά ήταν η κάθε μία εκ των αντίστοιχων της ΚΥ/ΥΠΑ υπηρεσιών ˙ τα προς τα εν λόγω στοιχεία ερωτηματολόγια απεστάλησαν ταχυδρομικώς.
[102] Εξαιρέθηκε ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ) επειδή δεν συμπεριλαμβάνεται στους Κρατικούς Αερολιμένες.

εργασίας (Μονάδα του κέντρου ή της περιφέρειας), β) Την εκπαιδευτική βαθμίδα (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ), γ) Το φύλο (άρρεν και θήλυ).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6 Στοιχεία του μονίμου προσωπικού στις ερευνώμενες Μονάδες της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ με κριτήριο την Εκπαιδευτική Βαθμίδα / ΜΟΝΑΔΕΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	Σύνολο Στοιχείων	Ποσοστιαία επί τις εκατό κατανομή του προσωπικού στο σύνολο των μονάδων.*	Ποσοστιαία επί τις εκατό κατανομή του προσωπικού στο υποσύνολο των αερολιμένων.[1],**
ΚΥ/ΥΠΑ και Ειδικές Υπηρεσίες	208	151	92	26	477 (126)[2]	37,06	-
Κρατικός Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»	85	55	56	2	198 (31)	15,40	24,44
Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου «ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΑΖΑΝΤΖΑΚΗΣ»	64	38	51	8	161 (28)	12,50	19,87
Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου «ΔΙΑΓΟΡΑΣ»	49	28	29	3	109 (17)	8,50	13,45
Κρατικός Αερολιμένας Κερκύρας «ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ'	41	28	26	2	97 (15)	7,50	11,97
Κρατικός Αερολιμένας Κω «ΙΠΠΟΚΡΑΤΗΣ»	22	11	18	1	52 (16)	4,06	6,41
Κρατικός Αερολιμένας Χανίων «ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΑΣΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ»	8	16	19	8	51 (12)	3,96	6,29
Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου «ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΣΟΛΩΜΟΣ»	8	7	10	4	29 (7)	2,25	3,58
Κρατικός Αερολιμένας Σαντορίνης	12	6	11	2	31 (8)	2,40	3,82
Κρατικός Αερολιμένας Μυτιλήνης «ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΕΛΥΤΗΣ'	18	10	21	3	52 (10)	4,06	6,41
Κρατικός Αερολιμένας Σάμου «ΑΡΙΣΤΑΡΧΟΣ Ο ΣΑΜΙΟΣ»	8	7	13	2	30 (15)	2,31	3,76
ΣΥΝΟΛΟ	523	357	346	61	1287 (285)	100	100

[1] Το υποσύνολο των αερολιμένων αντιστοιχεί στους οκτακόσιους δέκα (810) υπηρετούντες υπαλλήλους στους εξεταζόμενους κρατικούς αερολιμένες.
[2] Οι εντός των παρενθέσεων αριθμοί αντιστοιχούν στον αριθμό των τελικώς συμμετεχόντων στην έρευνα υπαλλήλων της ΥΠΑ.
*,** Οι τιμές στις δύο στήλες του πίνακα εξήχθησαν από την επεξεργασία των επίσημων στοιχείων.
Πηγή: ΚΥ/ ΥΠΑ/ Δ9 (Διεύθυνση Διοικητικού) Στοιχεία 2009

Εδώ είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι παρότι ο κλάδος, στον οποίο ανήκαν τα πιθανά στοιχεία του δείγματος, αποτελούσε θεωρητικά πολύ καλό κριτήριο διαστρωμάτωσης, εντούτοις αποφεύχθηκε να χρησιμοποιηθεί κι αυτό για δύο λόγους: κατά πρώτον επειδή δεδομένη είναι η εντός της ΥΠΑ έκδηλη συγκρουσιακή δυναμική μεταξύ των κλάδων · κατά δεύτερον επειδή ήταν ρητή ηθική δέσμευση να αποφευχθεί στην έρευνα κάθε τι, το οποίο θα ήταν δυνατό να κλονίσει ενδεχομένως την αντικειμενικότητά της.
Τα «ΣΤΡΩΜΑΤΑ – ΟΜΑΔΕΣ» που προέκυψαν ήταν τα εξής:
Στρώμα Α. Προσδιορίστηκε με βάση το κριτήριο της γεωγραφικής διασποράς του τόπου εργασίας (Μονάδες ΥΠΑ Αττικής / περιφέρειας, ΥΠΑ αλλοδαπής) των πιθανών στοιχείων του δείγματος. Η κατανομή των στοιχείων αποτυπώνεται στον Πίνακα 2.7.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7 Κατανομή των στοιχείων με κριτήριο τον τόπο εργασίας

	Σύνολο Στοιχείων	*Ποσοστιαία επί % κατανομή του προσωπικού στο σύνολο των μονάδων.**
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Αττικής)	*477*	*34,86%*
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Περιφέρειας)	*810*	*59,21%*
Διοίκηση ΥΠΑ[1] (Αττική)	*3*	*0,23%*
Πρώην Διοίκηση ΥΠΑ[2] (Αττική)	*58*	*4,24%*
Διοίκηση άλλων ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	*20*	*1,46%*
Σύνολο στοιχείων	*1368*	*100*

[1,2] Τα εξήντα ένα (61) αυτά στοιχεία αποτυπώνονται στον πίνακα ξεχωριστά από τα στοιχεία, των οποίων τόπος απασχόλησης τους είναι η Αττική, παρότι και αυτά βρίσκονταν τόσο κατά τον χρόνο της έρευνας όσο και κατά το παρελθόν στην Αττική. Η συγκεκριμένη επιλογή έγινε απλά για να υπάρχει στο μέτρο του δυνατού η δυνατότητα διαχωρισμού των απόψεων της Διοίκησης από αυτές του προσωπικού στην επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Πρακτικά αθροίστηκαν όμως στο σύνολο των εργαζομένων στην Αττική.

Με την πρώτη επομένως διαστρωμάτωση ο πληθυσμός N=1368 διαστρωματώθηκε σε: N_1 = πεντακόσια τριάντα οκτώ (538) στοιχεία για την Αττική, N_2 = οκτακόσια δέκα (810) στοιχεία για την περιφέρεια, N_3 = είκοσι (20) στοιχεία για την αλλοδαπή.
Στρώμα Β. Με κριτήριο την εκπαιδευτική βαθμίδα (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ), στην οποία ανήκαν τα διαστρωματούμενα πιθανά στοιχεία δείγματος, προσδιορίστηκε το δεύτερο στρώμα. Η κατανομή των στοιχείων αποτυπώνεται στον Πίνακα 2.8 (βλ. Παράρτημα Κεφαλαίου). Με την δεύτερη διαστρωμάτωση ο πληθυσμός N = 1368 διαστρωματώθηκε σε: N_4 = 269 στοιχεία (κατηγορίας ΠΕ για την Αττική), N_5 = 151 στοιχεία (κατηγορίας ΤΕ για την Αττική), N_6 = 92 στοιχεία (κατηγορίας ΔΕ για την Αττική), N_7 = 26 στοιχεία (κατηγορίας ΥΕ για την Αττική), N_8 = 315 στοιχεία (κατηγορίας ΠΕ για την περιφέρεια), N_9 = 206 στοιχεία (κατηγορίας ΤΕ για την περιφέρεια), N_{10} = 254 στοιχεία (κατηγορίας ΔΕ για την περιφέρεια), N_{11} = 35 στοιχεία (κατηγορίας ΥΕ για την περιφέρεια), N_{12} = 20 στοιχεία (κατηγορίας ΠΕ για την αλλοδαπή).
Στρώμα Γ. Προσδιορίστηκε με κριτήριο το φύλο των διαστρωματούμενων πιθανών στοιχείων δείγματος. Η κατανομή των στοιχείων αποτυπώνεται στον Πίνακα 2.9. (βλ. Παράρτημα Κεφαλαίου)
Στρώμα Δ. Προσδιορίστηκε με κριτήριο την ηλικία (τρεις ηλικιακές ομάδες: 1. 25-45, 2. 46-56, 3. 56 και άνω) των διαστρωματούμενων πιθανών στοιχείων δείγματος. Η κατανομή των στοιχείων αποτυπώνεται στον Πίνακα 2.10. (βλ. Παράρτημα Κεφαλαίου)
Β) Προσδιορισμός Δείγματος
Στη συνέχεια επιλέχθηκαν τα στοιχεία του δείγματος από κάθε ομοειδή ομάδα (στρώμα) που προέκυψε από τη χρησιμοποίηση των σχετικών παραγόντων. Η εν λόγω επιλογή πραγματοποιήθηκε εφαρμόζοντας τυχαία δειγματοληψία. Δείγμα προκρίθηκε να είναι ένα σύνολο πεντακοσίων (500) ατόμων, η σύνθεση του οποίου θα προέκυπτε κατ' αναλογικό τρόπο από τις ομάδες διαστρωμάτωσης του στατιστικού πληθυσμού.
Μετά από έντονο προβληματισμό για το ενδεχόμενο πιθανής παραβίασης των αρχών της αμεροληψίας, αποφασίστηκε τελικά – τίθεται αυτό στην επιεική κρίση της επιστημονικής κοινότητας- και κατ' εξαίρεση των επί της αρχής δεσμεύσεων περί της αντιπροσώπευσης των στοιχείων στο δείγμα με αναλογικό τρόπο, να συμπεριληφθούν στη σύνθεση του δείγματος όλα τα νυν και πρώην στελέχη της διοίκησης της ΥΠΑ, καθώς και όλα τα στελέχη της αλλοδαπής. Ο συνολικός αριθμός των στοιχείων αυτών

ήταν ογδόντα ένα (81). Η εγκυμονούσα κινδύνους απόφαση αυτή πάρθηκε, αφού συνεκτιμήθηκαν και λήφθηκαν σοβαρά υπόψη δύο στοιχεία ˙ το μεν πρώτο ήταν ότι ο αριθμός όλων αυτών ήταν σχετικά μικρός σε σχέση με το συνολικό δείγμα, το δε δεύτερο ότι σε κάθε περίπτωση και με τον οποιοδήποτε τρόπο θα έπρεπε να αυξηθούν οι πιθανότητες να υπάρχει στην έρευνα η κατά το δυνατόν μέγιστη συμμετοχή στοιχείων με βαθιές και εκ των έσω γνώσεις επί του ερευνώμενου αντικειμένου.
Τα υπόλοιπα τετρακόσια δέκα εννέα (419) δειγματοληπτικά στοιχεία αποτελούσαν το μέρος του υπό έρευνα προσωπικού της ΥΠΑ˙ η επιλογή έγινε με αναλογικό τρόπο, βάσει της ποσοστιαίας επί τοις εκατό αναλογίας στην κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των μονάδων που επιλέχθηκαν (Βλ. σχετ. Πίνακα 2.6).
Καθορίσθηκε έτσι αριθμός εκατό πενήντα πέντε (155) δειγματοληπτικών στοιχείων να αποτελέσουν την αναλογία των ερωτώμενων στις μονάδες της Αττικής και αριθμός διακοσίων εξήντα τεσσάρων (264) δειγματοληπτικών στοιχείων να αποτελέσουν την αναλογία των ερωτώμενων στους επιλεγέντες περιφερειακούς κρατικούς αερολιμένες.
Στη δεύτερη ομάδα των 264 δειγματοληπτικών στοιχείων, επίσης με αναλογικό τρόπο βάσει της ποσοστιαίας επί τοις εκατό αναλογίας στην κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των μονάδων που ερευνώνται (βλ. σχετ. στήλη υποσύνολο των αερολιμένων, Πίνακας 2.6), καθορίσθηκε κατ' αντιστοιχία και ο αριθμός των ερωτηματολογίων, τα οποία θα έπρεπε να συμπληρωθούν σε κάθε αερολιμένα. Όπως επομένως προέκυψε από την ανάλυση, τα κατά μονάδα επιλεγέντα στοιχεία ήταν τα έναντι εκάστης αναγραφόμενα στον Πίνακα 2.11.
Από τα έως τώρα εκτεθέντα, αναδεικνύεται η καταβληθείσα προσπάθεια διασφάλισης της αναλογικότητας και της αντιπροσώπευσης στο δείγμα του στατιστικού πληθυσμού, των ομάδων που προέκυψαν με το κριτήριο της γεωγραφικής κατανομής.
Προκειμένου όμως να τηρηθεί έτι περισσότερο η αρχή της αναλογικότητας και να απεικονίζονται στο δείγμα και οι υπόλοιπες υποομάδες που εμπεριέχονται στον πληθυσμό, όπως αυτές καθορίσθηκαν από την με τα διάφορα άλλα κριτήρια γενομένη διαστρωμάτωση, πραγματοποιήθηκε επίσης και σειρά άλλων ενεργειών. Αναλύθηκαν έτσι περαιτέρω τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 2.6 δεδομένα και διαπιστώθηκε η αναλογούσα ποσόστωση των στοιχείων με βάση την εκπαιδευτική βαθμίδα. Τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν ήταν τα εξής: α) Στις Μονάδες της Αττικής, στην κατηγορία ΠΕ ανήκε το 43,60 %, στην κατηγορία ΤΕ ανήκε το 31,65 %, στην κατηγορία ΔΕ ανήκε το 19,28 %˙ και στην ΥΕ ανήκε το 5,47 %. β) Στις Μονάδες της περιφέρειας, στην κατηγορία ΠΕ ανήκε το 38,90 %, στην κατηγορία ΤΕ ανήκε το 25,43 %, στην κατηγορία ΔΕ ανήκε το 31,35 %˙ και στην ΥΕ ανήκε το 4,32 %.
Τηρουμένων των σχετικών αναλογιών, όπως αυτές προέκυψαν από την ως άνω εκτεθείσα ανάλυση, καθορίσθηκαν στη συνέχεια οι αντίστοιχες ποσοστώσεις για τα στοιχεία του δείγματος ˙ η αποτύπωση δε των αποτελεσμάτων παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.12. (βλ Παράρτημα Κεφαλαίου). Από την απλή παρατήρηση των εν λόγω αποτελεσμάτων και έχοντας, ως προαναφέρθηκε, κριτήριο τη γεωγραφική διασπορά και την εκπαιδευτική βαθμίδα καταγράφεται για το δείγμα ότι: α) Στις Μονάδες της Αττικής, στους εκατό πενήντα πέντε (155) δυνητικά ερωτώμενους υπαλλήλους αναλογούσαν εξήντα οκτώ (68) της κατηγορίας (ΠΕ), σαράντα εννέα (49) της κατηγορίας (ΤΕ), τριάντα (30) της κατηγορίας (ΔΕ) και οκτώ (8) της κατηγορίας (ΥΕ). β) Στις Μονάδες της Περιφέρειας, στους (264) δυνητικά ερωτώμενους υπαλλήλους αναλογούσαν εκατό τρεις (103) της κατηγορίας (ΠΕ), εξήντα επτά (67) της κατηγορίας (ΤΕ), ογδόντα τρεις (83) της κατηγορίας (ΔΕ) και ένδεκα (11) της κατηγορίας (ΥΕ).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.11 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος (Α) πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας

ΜΟΝΑΔΕΣ	Σύνολο Στοιχείων	Ποσοστιαία επί % κατανομή των στοιχείων στο σύνολο του δείγματος.
ΚΥ/ΥΠΑ και Ειδικές Υπηρεσίες (Αττική)	155	31,00
Νυν[1] και πρώην[2] Διοίκηση ΥΠΑ (Αττική)	61	12,20
Διοίκηση ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	20	04,00
Κρατικός Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»	65	13,00
Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου «ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΑΖΑΝΤΖΑΚΗΣ»	52	10,40
Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου «ΔΙΑΓΟΡΑΣ»	35	07,00
Κρατικός Αερολιμένας Κερκύρας «ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ'	31	06,20
Κρατικός Αερολιμένας Κω «ΙΠΠΟΚΡΑΤΗΣ»	17	03,40
Κρατικός Αερολιμένας Χανίων «ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΑΣΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ»	17	03,40
Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου «ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΣΟΛΩΜΟΣ»	10	02,00
Κρατικός Αερολιμένας Σαντορίνης	10	02,00
Κρατικός Αερολιμένας Μυτιλήνης «ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΕΛΥΤΗΣ'	17	03,40
Κρατικός Αερολιμένας Σάμου «ΑΡΙΣΤΑΡΧΟΣ Ο ΣΑΜΙΟΣ»	10	02,00
ΣΥΝΟΛΟ	500	100

[1,2] Τα νυν (3) και πρώην (58) μέλη της Διοίκησης της ΥΠΑ, ήτοι συνολικά εξήντα ένα (61) στοιχεία αποτυπώνονται στον πίνακα ξεχωριστά από τα στοιχεία των οποίων τόπος απασχόλησης τους είναι η Αττική, παρότι και αυτά βρίσκονταν τόσο κατά τον χρόνο της έρευνας όσο και κατά το παρελθόν στην Αττική. Η συγκεκριμένη επιλογή έγινε απλά για να υπάρχει στο μέτρο του δυνατού η δυνατότητα διαχωρισμού των απόψεων της Διοίκησης από αυτές του προσωπικού στην επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Στη δεύτερη ομάδα (Μονάδες της Περιφέρειας) των 264 δειγματοληπτικών στοιχείων, επίσης με αναλογικό τρόπο και με βάσει τη ποσοστιαία επί τοις εκατό αναλογία που αντιστοιχεί στην εκπαιδευτική βαθμίδα, στην οποία ανήκουν τα στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού των μονάδων που ερευνώνται (βλ. σχετ. Πίνακα 2.9, Παράρτημα Κεφαλαίου), καθορίσθηκε κατ' αντιστοιχία και ο αριθμός των ερωτηματολογίων, τα οποία θα έπρεπε να συμπληρωθούν σε κάθε αερολιμένα. Όπως επομένως προέκυψε από την ανάλυση, τα κατά μονάδα επιλεγέντα στοιχεία ήταν τα έναντι εκάστης αναγραφόμενα στον Πίνακα 2.13. (βλ. Παράρτημα Κεφαλαίου)

Επιπλέον από το στρώμα με βάση το φύλο προέκυψε η αντίστοιχη αναλογία για το δείγμα, έτσι: α) στις Μονάδες της Αττικής (70) στοιχεία ανήκαν στους άρρενες και ογδόντα πέντε (85) στοιχεία ανήκαν στα θήλεα. β) στις Μονάδες της περιφέρειας, στους άρρενες ανήκαν (157) στοιχεία και στα θήλεα ανήκαν εκατόν επτά (107) στοιχεία. Στον Πίνακα 2.14(βλ. Παράρτημα Κεφαλαίου) αποτυπώνεται η διαστρωμάτωση των στοιχείων στον στατιστικό πληθυσμό και στο δείγμα βάσει του φύλου.

Στους εκατό πενήντα πέντε (155) δυνητικά ερωτώμενους υπαλλήλους (στοιχεία του δείγματος) των Μονάδων της Αττικής, η σχέση εκπαιδευτικής βαθμίδας και φύλου αναλογικά είχε ως εξής: α) Από τα (68) στοιχεία που ανήκαν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΠΕ, τα τριάντα ένα (31) ήταν άρρενες και τα (37) ήταν θήλεα. β) Από τα σαράντα εννέα (49) στοιχεία της κατηγορίας (ΤΕ) τα είκοσι δύο (22) ήταν άρρενες και τα είκοσι επτά (27) ήταν θήλεα. γ) Από τα τριάντα (30) στοιχεία της κατηγορίας (ΔΕ) τα δέκα τέσσερα (14) ήταν άρρενες και τα δέκα έξι (16) ήταν θήλεα. δ) Από τα οκτώ (8) στοιχεία της (ΥΕ) τα τρία (3) ήταν άρρενες και τα πέντε (5) ήταν θήλεα.
Στους διακόσιους εξήντα τέσσερεις (264) δυνητικά ερωτώμενους υπαλλήλους των Μονάδων της Περιφέρειας, η σχέση εκπαιδευτικής βαθμίδας και φύλου είχε ως εξής: α) Από τα εκατό τρία (103) στοιχεία που ανήκαν στην κατηγορία (ΠΕ), τα εξήντα ένα (61) ήταν άρρενες και τα σαράντα δύο (42) ήταν θήλεα. β) Από τα εξήντα επτά (67) της κατηγορίας (ΤΕ), τα σαράντα (40) ήταν άρρενες και τα είκοσι επτά (27) ήταν θήλεα. γ) Από τα ογδόντα τρία (83) στοιχεία της κατηγορίας (ΔΕ), τα σαράντα εννέα (49) ήταν άρρενες και τα τριάντα τέσσερα (34) ήταν θήλεα. δ) Από τα ένδεκα (11) στοιχεία της κατηγορίας (ΥΕ), τα επτά (7) ήταν άρρενες και τα τέσσερα (4) ήταν θήλεα. Αναλυτικά παρουσιάζονται τα αναλογούντα στοιχεία του δείγματος βάσει του τόπου εργασίας, του φύλου και της εκπαιδευτικής βαθμίδας στον Πίνακα 2.15 στο Παράρτημα Κεφαλαίου. Με περαιτέρω επεξεργασία των δεδομένων (Πίνακας 2.16, Παράρτημα Κεφαλαίου) προσδιορίστηκε η κατανομή των στοιχείων, κατά αερολιμένα, φύλο και εκπαιδευτική βαθμίδα.

2.2.1.2 Προσδιορισμός πληθυσμού – δείγματος της δεύτερης έρευνας (Επιβατικό κοινό)

Α) Προσδιορισμός Πληθυσμού
Ο πληθυσμός «στόχος» της δεύτερης έρευνας ήταν οι εντός του 2009 διακινηθέντες επιβάτες από όλους τους κρατικούς αερολιμένες, ανερχόμενοι συνολικά στους είκοσι τρία εκατομμύρια πεντακόσιες επτά χιλιάδες εκατόν εννέα (23.507.109). (Βλ. Παράρτημα Κεφαλαίου Πίνακες 2.17 και 2.20).
Ο υπό διερεύνηση «στατιστικός» πληθυσμός καθορίστηκε ως εξής:
α) Στοιχείο: Οι συνολικά διακινηθέντες επιβάτες κατά την περίοδο αιχμής - Απρίλιος έως και Οκτώβριος – του 2009[103], από τους δέκα πρώτους κρατικούς αερολιμένες, τους στατιστικώς παρουσιάσαντες τη μεγαλύτερη κίνηση επιβατών κατά την σχετικά πιο πρόσφατη πενταετία 2004 – 2008.[104] (Βλ. σχετ. Πίνακα 2.3 και Πίνακα 2.18 Παράρτημα).
β) Μονάδα δειγματοληψίας που περιείχε τα στοιχεία, ήτοι τους δυνητικούς ερωτώμενους του πληθυσμού από όπου θα λαμβάνονταν το δείγμα, ήταν τα επιλεγέντα κρατικά

[103] Ελήφθησαν υπόψη για τον προσδιορισμό του πληθυσμού και του δείγματος τα επίσημα δεδομένα για το 2008 έτος. Οι συνολικά διακινηθέντες επιβάτες κατά την περίοδο αιχμής (peak) - Απρίλιος έως και Οκτώβριος – του 2008 από τους δέκα πρώτους κρατικούς αερολιμένες ανέρχονταν σε δέκα οκτώ εκατομμύρια επτακόσιες πενήντα τρεις χιλιάδες οκτακόσιους ενενήντα δύο (18.753.892). (Βλ. Πίνακα 2.19 στο Παράρτημα του Κεφαλαίου). «…η στατιστική μας έρευνα μπορεί να αδιαφορήσει για το πραγματικό μέγεθος ενός πληθυσμού όταν αυτός είναι πολύ μεγάλος ή άγνωστος. Το μέγεθος του πληθυσμού παίζει ρόλο μόνο όταν η έρευνά μας απευθύνεται σε σχετικά μικρές ομάδες με γνωστό αριθμό πληθυσμού.»
http://kafousias.teimes.gr/stat%20theory.htm, (Πρόσβαση την 19/04/2011)
[104] Εκτενής περί της κατάταξης των αερολιμένων ανάλυση έγινε στην προηγούμενη ενότητα η οποία αφορούσε το (Α) ερωτηματολόγιο.

αεροδρόμια. γ) Η γεωγραφική κατανομή περιελάμβανε τις περιοχές όπου έχουν έδρα οι πλην του Αερολιμένα Αθηνών[105] κρατικοί αερολιμένες. δ) Το χρονικό διάστημα καθορισμού του πληθυσμού ήταν από 1ης Απριλίου έως και 31ης Οκτωβρίου του 2009.

Β) Προσδιορισμός Δείγματος

Έχοντας και για τη δεύτερη δειγματοληπτική έρευνα δεδομένη τη λήψη απόφασης για χρήση δείγματος πιθανότητας, ήταν αναγκαίο να γίνει και εδώ ο προσδιορισμός του πλαισίου δείγματος ˙ προς τούτο χρησιμοποιήθηκαν οι εκδοθείσες από τη Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης (Δ10) μηχανογραφικές καταστάσεις, οι εμφανίζουσες τα στατιστικά στοιχεία της αεροπορικής επιβατικής κίνησης και περιλαμβάνουσες κατά συνέπεια τον αριθμό των δυνητικά ερωτώμενων από όπου θα επιλέγονταν το δείγμα.

Επιχειρήθηκε και σε αυτή την περίπτωση εκ των προτέρων διαστρωμάτωση των στοιχείων του πληθυσμού ˙ χρησιμοποιήθηκε δε ως κριτήριο η εθνικότητα των επιβατών, η οποία ήταν το μόνο άλλωστε διαθέσιμο στοιχείο – κριτήριο. Η ΥΠΑ δεν τηρεί αρχεία, στα οποία εμφαίνονται δημογραφικά εν γένει στοιχεία των επιβατών (φύλο, ηλικία, απασχόληση ή άλλο). Υπάρχουν στοιχεία για την κάθε πραγματοποιηθείσα πτήση παντός επιβατικού πολιτικού αεροσκάφους, μόνο όμως σε ότι αφορά των αριθμό των επιβαινόντων ˙ μία δε μόνη σχετική, αλλά άκρως γενικευμένη διαστρωμάτωση των επιβατών υπάρχει, αυτή που διαχωρίζει ηλικιακά τους επιβάτες σε μεγαλύτερους και μικρότερους των πέντε (5) ετών, η οποία όμως δεν ικανοποιούσε τις ανάγκες του πονήματος και δεν λήφθηκε υπόψη.

Αξιοσημείωτο είναι ότι και αυτή ακόμη, η όποια επίσημη καταγραφή στοιχείων σχετικά με την εθνικότητα των αεροπορικώς διακινουμένων επιβατών ότι εμπεριέχει εκ φύσεως μία μεροληψία, αφού το μόνο κριτήριο για τον προσδιορισμό της εθνικότητας των επιβατών μίας πτήσης είναι η χώρα, στην οποία βρίσκεται κατά κύριο λόγο ο αερολιμένας εκκίνησης και κατά δεύτερο λόγο ο προορισμού. Φυσικά αυτό αποτελεί μία εγγενή αδυναμία της έρευνας, αφού τα διαθέσιμα στοιχεία υποκρύπτουν με αυξημένες πιθανότητες κάποιο σφάλμα. Επιχειρήθηκε να εξευρεθεί τρόπος απαλοιφής του πιθανού σφάλματος, προκειμένου η έρευνα να χρησιμοποιήσει τα πλέον αξιόπιστα στοιχεία, πλην όμως αυτό δεν κατέστη δυνατόν. Μη υπάρχοντος επομένως τρόπου ελέγχου και με δεδομένο ότι και κάθε άλλη διεξαχθείσα στον ελληνικό χώρο έρευνα, όπως άλλωστε και κάθε σχεδιασμός εθνικής επί των αερομεταφορών πολιτικής έχουν λάβει ως στοιχείο αναφοράς της εθνικότητας, τα προκύπτοντα από τα τηρούμενα στην ΥΠΑ αρχεία, έγιναν επί τέλους δεκτά τα ίδια και για την παρούσα.

Όσον αφορά στον προσδιορισμό του μεγέθους του δείγματος για την έρευνα στο κοινό δύο παράγοντες λήφθηκαν υπόψη: α) Η εξ αρχής ληφθείσα απόφαση του να χαρακτηριστεί η εν λόγω δειγματοληπτική έρευνα ως έχουσα υποβοηθητικό ρόλο και β) η αξιολόγηση των δυνατοτήτων για διεξαγωγή της έρευνας από έναν και μόνο ερευνητή. Υπό του διαμορφωθέντος εκ των ανωτέρω δύο παραγόντων πλαισίου, αποφασίστηκε τελικά το μέγεθος του δείγματος να αποτελείται από χίλια (1000) δειγματοληπτικά στοιχεία - επιβάτες. Επιπλέον έχοντας ως δεδομένο το χρονικό διάστημα που αναλογούσε για τη διενέργεια της έρευνας στον κάθε αερολιμένα, εκτιμήθηκε ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

Τα δειγματοληπτικά στοιχεία ήταν αναλογικώς κατανεμημένα στους δέκα (10) πρώτους κρατικούς αερολιμένες, σύμφωνα με την ποσοστιαία επί τοις εκατό αναλογία των συνολικώς διακινηθέντων επιβατών, που αντιστοιχούσε στον κάθε αερολιμένα (βλ. σχετ. ΠΙΝΑΚΑ 2.21)˙ καθορίσθηκε επομένως κατ' αντιστοιχία και ο αριθμός των

[105] Εξαιρέθηκε ο Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ) επειδή δεν συμπεριλαμβάνεται στους Κρατικούς Αερολιμένες.

ερωτηματολογίων, τα οποία θα συμπληρώνονταν σε κάθε μονάδα. Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της έρευνας, κρίθηκε σκόπιμη η κατάτμηση του δείγματος σε δύο υποσύνολα με κριτήριο καθορισμού αμφότερων την «εθνικότητα»˙ το πρώτο υποσύνολο αναφέρονταν στους ημεδαπούς και το δεύτερο υποσύνολο αναφέρονταν στους αλλοδαπούς. Η εν λόγω κατάτμηση έγινε μετά από σχετική επεξεργασία, τόσο των από την Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης της ΚΥ/ΥΠΑ όσο και των από τους Αερολιμένες, χορηγηθέντων στατιστικών στοιχείων περί την επιβατική κίνηση ˙ καθορίσθηκε επομένως κατ' αυτόν τον τρόπο και ο ανάλογος αριθμός των ερωτηματολογίων, τα οποία θα συμπληρώνονταν σε κάθε μονάδα με κριτήριο την «εθνικότητα».

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.21 Ποσοστώσεις και αναλογίες των συνολικώς διακινηθέντων επιβατών, στους υπό μελέτη αερολιμένες

ΜΟΝΑΔΕΣ	Ποσοστιαία % αναλογία στο γενικό σύνολο των επιβατών	Σύνολο Στοιχείων	Ποσοστιαία % αναλογία ΗΜΕΔΑΠΩΝ στο γενικό σύνολο των επιβατών της μονάδας	Ποσοστιαία % αναλογία ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ στο γενικό σύνολο των επιβατών της μονάδας
Κρατικός Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»	15,80%	158	22,40% (35)[1]	77,60% (123)
Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου «ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΑΖΑΝΤΖΑΚΗΣ»	26,64%	266	41,75% (111)	58,25% (155)
Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου «ΔΙΑΓΟΡΑΣ»	17,65%	177	23,82% (42)	76,18% (135)
Κρατικός Αερολιμένας Κερκύρας «ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ»	9,8%	98	17,04% (17)	82,96% (81)
Κρατικός Αερολιμένας Χανίων «ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΑΣΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ»	8,95%	90	32,06% (29)	67,94% (61)
Κρατικός Αερολιμένας Κω «ΙΠΠΟΚΡΑΤΗΣ»	8,14%	81	17,15% (14)	82,85% (67)
Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου «ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΣΟΛΩΜΟΣ»	5,05%	50	3,86% (2)	96,14% (48)
Κρατικός Αερολιμένας Σαντορίνης	3,68%	37	50,92% (19)	49,08% (18)
Κρατικός Αερολιμένας Σάμου «ΑΡΙΣΤΑΡΧΟΣ Ο ΣΑΜΙΟΣ»	2,17%	22	48,34% (10)	51,66% (12)
Κρατικός Αερολιμένας Μυτιλήνης «ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΕΛΥΤΗΣ»	2,12%	21	75,95% (16)	24,05% (5)
ΣΥΝΟΛΟ	100	1000	295	705

[1] Οι εντός των παρενθέσεων αριθμοί αναφέρονται στο σύνολο των στοιχείων που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα με το κριτήριο της ποσοστιαίας αναλογίας ανά «εθνικότητα».

Μία περαιτέρω διαστρωμάτωση και για την κάλυψη των σκοπών της έρευνας, έγινε αναγκαστικά εκ των υστέρων και συγκεκριμένα στη φάση επεξεργασίας και ανάλυσης των απαντήσεων των ερωτηματολογίων. Προς τούτο χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω κριτήρια, όπως αυτά αντλήθηκαν από τα ίδια τα απαντημένα ερωτηματολόγια: το φύλο, η ηλικία, η εκπαιδευτική βαθμίδα, η συχνότητα μετακίνησης με αεροπλάνο.

2.2.1.3 Προσδιορισμός πληθυσμού – δείγματος της τρίτης έρευνας (Χρήστες κρατικών περιφερειακών αεροδρομίων)

Α) Προσδιορισμός Πληθυσμού. Ο πληθυσμός «στόχος» - Πίνακας 2.22 - της τρίτης έρευνας ήταν το απασχολούμενο προσωπικό των σημαντικότερων δραστηριοποιούμενων φορέων πλην Δημοσίων Υπηρεσιών στους κρατικούς αερολιμένες, ανερχόμενο συνολικά περίπου στις πέντε χιλιάδες (5000) άτομα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.22 Φορείς (χρήστες) των ελληνικών αεροδρομίων στους οποίους εστάλη το ερωτηματολόγιο

α/α	Φορέας	Δραστηριότητα
1.	ΟΛΥΜΠΙΑΚΕΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ	Αεροπορική Εταιρία
2.	ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ - AEGEAN AIRLINES	-«-
3.	AVIATOR	-«-
4.	INTERJET	-«-
5.	SKY EXPRESS	-«-
6.	VERAVIA	-«-
7.	TRANSAVIA	-«-
8.	TUI	-«-
9.	THOMSON	-«-
10.	AIR BERLIN	-«-
11.	SAS	-«-
12.	ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	Φορέας Επίγειας Εξυπηρέτησης
13.	GOLDAIR Handling	-«-
14.	SWISSPORT HELLAS	-«-
15.	GISSCO A.E.	-«-
16.	E.K.O.	-«-
17.	AVIAREPS	
18.	PANDAIR	-«-
19.	INTERSERVICE	-«-
20.	ALKYON AIRSERVICES	-«-
21.	SIGNATURE	-«-

Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ/Δ1,Δ3 [Διεύθυνση Αεροπορικής Εκμετάλλευσης, Διεύθυνση Αερολιμένων]

Στους σημαντικότερους δραστηριοποιούμενους φορείς στους ελληνικούς κρατικούς αερολιμένες συμπεριλήφθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας: από τις αεροπορικές εταιρείες οι μεγαλύτερες ελληνικές καθώς και οι μεγαλύτερες από όσες ξένες δραστηριοποιούνται στα εν λόγω αεροδρόμια[106], οι φορείς επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών - HANDLERS -, οι επιχειρήσεις εμπορίας ειδών και οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εστίασης, φύλαξης και καθαριότητος. Ως κριτήριο επιλογής ελήφθη, για τις αεροπορικές εταιρίες ο όγκος διακινούμενων επιβατών και για τους HANDLERS το σύνολο των εταιριών που εξυπηρετούν.

Ο υπό διερεύνηση «στατιστικός» πληθυσμός καθορίστηκε ως εξής: α. Στοιχείο: Το απασχολούμενο προσωπικό των σημαντικότερων δραστηριοποιούμενων φορέων στους δέκα πρώτους κρατικούς αερολιμένες, ανερχόμενο συνολικά περίπου στις τέσσερεις χιλιάδες (4000) άτομα. β. Μονάδα δειγματοληψίας που περιείχε τα στοιχεία, ήτοι τους δυνητικούς ερωτώμενους του πληθυσμού από όπου θα λαμβάνονταν το δείγμα, ήταν τα

106 Για την περίπτωση των ξένων αεροπορικών εταιριών τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους κατά τόπους αντιπροσώπους τους.

Κρατικά αεροδρόμια. γ. Η γεωγραφική κατανομή περιελάμβανε τις περιοχές όπου έχουν έδρα οι πλην του Αερολιμένα Αθηνών[107] κρατικοί αερολιμένες.
δ. Το χρονικό διάστημα καθορισμού του πληθυσμού ήταν από 1ης Απριλίου έως και 31ης Οκτωβρίου του 2009 έτους.
Έχοντας και γι' αυτή την περίπτωση έρευνας δεδομένη τη λήψη απόφασης για χρήση δείγματος πιθανότητας, ήταν αναγκαίο να γίνει και εδώ ο προσδιορισμός του πλαισίου δείγματος ˙ προς τούτο χρησιμοποιήθηκαν οι από τις κατά τόπους Αερολιμενικές Αρχές ή Γραφεία Ασφαλείας των Αερολιμένων χορηγηθείσες κατά-στάσεις, οι εμφανίζουσες στοιχεία των απασχολούμενων υπαλλήλων των ιδιωτικών εταιριών στον κάθε αερολιμένα. Εκτιμήθηκε κατ' αυτόν τον τρόπο ο αριθμός των δυνητικά ερωτώμενων από όπου θα επιλέγονταν το δείγμα. Όσον αφορά στη διαστρωμάτωση των στοιχείων του πληθυσμού και για την κάλυψη των σκοπών της έρευνας, αυτή έγινε με τα παρακάτω κριτήρια: α) τον κλάδο απασχόλησης (Αεροπορική εταιρία ή Φορέα επίγειας εξυπηρέτησης ή Επιχείρηση) β) το φύλο.
Δείγμα από το συνολικά απασχολούμενο προσωπικό των εν λόγω φορέων στους επιλεγέντες κρατικούς αερολιμένες προκρίθηκε να είναι διακόσιοι (200) εργαζόμενοι – δειγματοληπτικές μονάδες ˙ οι δειγματοληπτικές μονάδες ήταν αναλογικώς κατανεμημένες στους δέκα (10) πρώτους κρατικούς Αερολιμένες της χώρας. Έχοντας ως δεδομένο το χρονικό διάστημα που αναλογούσε για τη διενέργεια της έρευνας στον κάθε αερολιμένα, εκτιμήθηκε ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

2.2.2 Σύνταξη ερωτηματολογίων

Προκειμένου να οριστούν τα κριτήρια και οι παράγοντες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης και της λειτουργίας αλλά και της αποτίμησης του έργου της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και του υπ΄ αυτής συστήματος, μελετήθηκε η γενική (περί δημοσίων υπηρεσιών) και η ειδική (περί ΥΠΑ – σχεδόν ανύπαρκτη) βιβλιογραφία, σχετικά άρθρα, μελέτες, στατιστικά δεδομένα και πληροφορίες ˙ λήφθηκαν υπ΄ όψιν και μελετήθηκαν τα εφαρμοζόμενα μοντέλα διοίκησης των leaders Υπηρεσιών Πολιτικής Αεροπορίας ανά την υφήλιο, καθώς και τα εφαρμοζόμενα συστήματα διοίκησης επιλεγμένων αεροδρομίων λειτουργούντων στις αντίστοιχες χώρες των προαναφερθέντων leaders. Τα ορισθέντα κριτήρια, αφού «μετασχηματίσθηκαν» σε ερωτήσεις, αποτέλεσαν τον κορμό του ερωτηματολογίου που θα απευθύνονταν στον συγκεκριμένο πληθυσμό της κάθε μίας από τις τρεις έρευνες.
Επελέγη να απαρτίζουν τα ερωτηματολόγια κλειστού τύπου ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και τύπου κλίμακας. Η επιλογή αυτή στηρίχθηκε στην εκτίμηση ότι ήταν εφικτή η πρόβλεψη κατηγοριών απαντήσεων και επιπλέον επειδή συνεκτιμήθηκε ότι η έρευνα θα γίνονταν και στο ευρύ επιβατικό κοινό, οπότε εύλογο θα ήταν να αποφευχθεί το να δοθούν απαντήσεις με την ελεύθερη καταγραφή γνωμών σε εξειδικευμένες αεροπορικού ή διοικητικού περιεχομένου ανοικτού τύπου ερωτήσεις.
Στη φάση σύνταξης των ερωτηματολογίων καταβλήθηκε σημαντική προσπάθεια ώστε η σύνθεση και η ποικιλότητα των ερωτημάτων να είναι διαμορφωμένη αναλόγως της ομάδας, στην οποία απευθύνονταν ˙ πέραν δε των ερωτήσεων κορμού συμπεριλήφθηκαν στη σύνθεσή τους και κοινές ερωτήσεις και προβλέφθηκε ο αριθμός αυτών να είναι ο μέγιστος δυνατός. Καταβλήθηκε ταυτόχρονα προσπάθεια να αποκλειστούν παράγοντες επιδρώντες με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο αρνητικά στην αποτελεσμα-

107 Εξαιρέθηκε ο Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ) επειδή δεν συμπεριλαμβάνεται στους Κρατικούς Αερολιμένες.

τικότητα του ερωτηματολογίου ˙ προς αυτή την κατεύθυνση δόθηκε ιδιαιτέρως έμφαση στη σαφήνεια και στο εύληπτο των ερωτήσεων αλλ' επίσης και στη διασφάλιση της αμεροληψίας με το να μην επιχειρηθεί κατ' ουδένα τρόπο η καθοδήγηση των ερωτώμενων και η εκμαίευση των επιθυμητών για τον σχεδιάσαντα την έρευνα απαντήσεων. Κατωτέρω περιγράφεται η δομή καθενός εκ των τριών ερωτηματολογίων.

2.2.2.1 Ερωτηματολόγιο (Α) - ΥΠΑ

Το απευθυνόμενο σε στελέχη της ΥΠΑ **-** (Α) Ερωτηματολόγιο (βλ. Α Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα κεφαλαίου) ήταν διαρθρωμένο σε επτά (7) θεματικές ενότητες εμπεριέχουσες συνολικά πενήντα τρεις (53) ερωτήσεις αρμονικώς κατανεμημένες και σε σύμμετρο διάταξη μεταξύ των ενοτήτων αυτών. Η διάρθρωση των ενοτήτων και τα εμπεριεχόμενα σε αυτές πεδία είχαν ως εξής:
Α) Ενότητα. Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης (benchmarking questions)˙ η εν λόγω ενότητα υποδιαιρούνταν σε πέντε (5) υπο-ενότητες ήτοι: α) Τη διοικητική λειτουργία της ΥΠΑ και τις εφαρμοζόμενες μεθόδους και πρακτικές Μάνατζμεντ από τη Διοίκηση της ΥΠΑ, β) Την άσκηση καθηκόντων προσωπικού, γ) τις ικανότητες – δυνατότητες δ) τα προβλήματα. Β) Ενότητα. Προτάσεις (Αυτοτέλεια) – Δυνατότητες - Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ. Γ) Ενότητα. Προοπτικές ελληνικών κρατικών αεροδρομίων. Δ) Ενότητα. Σχέσεις ΥΠΑ με Ιδιωτικά αεροδρόμια. Ε) Ενότητα. Σχέσεις ΥΠΑ στο Εσωτερικό της Περιβάλλον. ΣΤ) Ενότητα. Σχέσεις ΥΠΑ στο Εξωτερικό της Περιβάλλον. Ζ) Ενότητα. Δημογραφικά στοιχεία.

2.2.2.2 (Β) Ερωτηματολόγιο – Επιβατικό κοινό

Στο απευθυνόμενο προς το επιβατικό κοινό (Β) ερωτηματολόγιο (βλ. Β Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα κεφαλαίου) υπήρχαν τριάντα μία (31) ερωτήσεις ˙ χωρίζονταν δε αυτές σε δύο κατηγορίες: η πρώτη περιελάμβανε έξι (6) χαρακτηριζόμενες ως «Γενικές»˙ η δεύτερη περιελάμβανε είκοσι πέντε (25) ερωτήσεις, χαρακτηριζόμενες ως «Ειδικές ή Βασικές». Με τις «Γενικές» ερωτήσεις ζητούνταν πληροφορίες σχετικά με τα παρακάτω δημογραφικά / ατομικά δεδομένα των δειγματοληπτικών στοιχείων: α) τον τόπο μόνιμης κατοικίας, β) τη συχνότητα μετακίνησης με αεροπορικό μέσο, γ) το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, δ) την ηλικία, ε) το φύλο και στ) την ενασχόληση. Με τις «Ειδικές ή Βασικές» ερωτήσεις ζητούνταν από τα στοιχεία - επιβάτες (πελάτες) πληροφορίες που στόχευαν σε ποικίλους στόχους, διακρινόμενους σε γενικούς και ειδικούς.
Στους γενικούς στόχους περιλαμβάνονταν, ο εντοπισμός και η μέτρηση: α) προτιμήσεων όπως επί παραδείγματι να είναι έντονη ή όχι παρουσία του κράτους στα της πολιτικής αεροπορίας πράγματα, β) πεποιθήσεων όπως επί παραδείγματι ύπαρξη προβλημάτων σε μία δημόσια υπηρεσία, γ) εμπειριών όπως επί παραδείγματι από πιθανή ανάρμοστη συμπεριφορά υπαλλήλων (της ΥΠΑ και άλλων φορέων) και να μετρηθεί ο βαθμός εξυπηρέτησης τους από τους υπαλλήλους αυτούς και δ) στάσεων όπως επί παραδείγματι επιδοκιμασία ή αποδοκιμασία κυβερνητικής πολιτικής σε θέματα πολιτικής αεροπορίας και επί το ειδικότερο σε ότι αφορά σενάρια ιδιωτικοποίησης των κρατικών αεροδρομίων. Στους ειδικούς στόχους περιλαμβάνονταν η καταγραφή απόψεων και ο προσδιορισμός ή η αξιολόγηση: α) της συνολικής ικανοποίησης των επιβατών, βάσει συγκεκριμένων και επιμελώς καθορισμένων κριτηρίων, προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν τελικά οι επιβάτες ήταν ικανοποιημένοι από την εν γένει εικόνα και λειτουργία του αερολιμένα, στον οποίο βρίσκονταν, καίτοι αυτός είναι υπό κρατικό έλεγχο και διοίκηση. β) Του βαθμού ανταπόκρισης της ΥΠΑ στις απαιτήσεις των επιβατών (πελατών), τόσο στο σύνολό της όσο και κατά το μέρος που αυτή είναι ο φορέας διαχείρισης και λειτουργίας των αεροδρομίων ˙ τα συμπεράσματα και οι σχετικές

περί αυτού του στόχου διαπιστώσεις εκτιμήθηκε ότι θα προέκυπταν εν πολλοίς εμμέσως, από τα αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης των επιβατών. γ) Της εικόνας «image» των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων σε σχέση - σύγκριση με τα αντίστοιχα αεροδρόμια των επιλεγμένων χωρών της αλλοδαπής, δ) Των απαιτήσεων από την ΥΠΑ στο σύνολό της. ε) ο προσδιορισμός των απαιτήσεων από την ΥΠΑ, βλέποντας αυτήν ως φορέα διαχείρισης και λειτουργίας των αεροδρομίων. ε) Των πεποιθήσεων για την ύπαρξη προβλημάτων, βλέποντας αυτήν ως Υπηρεσία του Δημοσίου τομέα

Ειδικά για την περίπτωση του ειδικού στόχου «μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης» των επιβατών στα περιφερειακά αεροδρόμια και με δεδομένο ότι εν γένει η διαδικασία της «μέτρησης» ενός χαρακτηριστικού ή ενός αποτελέσματος αποτελεί ούτως ή άλλως πυρήνα και κεφαλαιώδη συνιστώσα εφαρμογής σύγχρονου management σε έναν οργανισμό, εκτιμήθηκε λοιπόν ότι ειδικά για την ερευνώμενη περίπτωση στα κρατικά αεροδρόμια, μπορούσε να εφαρμοστεί και να αποτελέσει έναν εκ των ειδικών στόχων. Ενταύθα όμως τονίζεται με ιδιαίτερη έμφαση ότι για τις ανάγκες της παρούσας, η αξιολόγηση της ικανοποίησης των επιβατών σε κάθε εξεταζόμενο αεροδρόμιο είχε χαρακτήρα αμιγώς επιφανειακό και δεν αποτελούσε η «απόλυτη» μέτρησή της αυτοσκοπό ˙ η προσπάθεια στόχευε κατ' ουσίαν σε επιγραμματική περιγραφή των αποτελεσμάτων. Αυτή άλλωστε (μέτρηση της ικανοποίησης), στην πλέον εμπεριστατωμένη μορφή της, με τη χρησιμοποίηση και αξιολόγηση πληθώρας παραγόντων όπως: η τοποθεσία εγκατάστασης, οι κτιριακές υποδομές, η συνολική επιφάνεια - έκταση των δαπέδων (άνεση), οι πάσης φύσεως παρεχόμενες υπηρεσίες αεροδρομιακές και παράλληλες υποστηρικτικές, η εν γένει εξυπηρέτηση, τα καταστήματα και οι τιμές, αποτελούν πεδίο ερεύνης ειδικό και ίσως θέμα για εκπόνηση διατριβής. Επιπλέον τονίζεται ότι το ενδιαφέρον της μελέτης δεν εστιάζονταν στην αξιολόγηση ενός εκάστου αερολιμένα ξεχωριστά αλλά στο να ιδωθούν οι εξεταζόμενοι αερολιμένες ως ολότητα ˙ κι αυτό διότι σύμφωνα με την προσωπική άποψη του γράφοντος αλλά και τις ταυτόσημες με αυτή απόψεις πλειάδας υπαλλήλων της ΥΠΑ, οι εξεταζόμενοι αερολιμένες στο σύνολό τους παρουσιάζουν ομοιότητα στη γενική παρουσία και εικόνα "image" και αντιμετωπίζουν ομοειδή ως επί το πλείστον προβλήματα.

Στην προκείμενη έρευνα, αποφασίστηκε να συμπεριληφθεί η μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης των επιβατών, υπό ευρεία όμως έννοια και καθαρά περιγραφικά ως προελέχθη και όχι να ακολουθηθεί γενικευμένη μεθοδολογική προσέγγιση ˙ κι αυτό διότι εάν τελικά ακολουθείτο μία προσέγγιση του θέματος αυτής της μορφής, θα παρατηρούνταν κατά το μάλλον ή ήττον υπέρμετρος πλατειασμός της έρευνας και ίσως εκτροπή από το θέμα. Άλλωστε η έρευνα για την μέτρηση της ικανοποίησης ενός και μόνο αερολιμένα απαιτεί ενδελεχή μελέτη και συστηματική έρευνα.[108] Επιβάλλεται επιπροσθέτως να επισημανθούν και κάποιες επιφυλάξεις, οι οποίες υπήρχαν αρχικώς αναφορικά με τη δυνατότητα επίτευξης του ειδικού στόχου «σύγκριση της εικόνας των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων με την εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων των επιλεγμένων χωρών της αλλοδαπής» αφού ήταν σε μερικό βαθμό σημαντικές οι αμφιβολίες για την εξαγωγή στατιστικώς έγκυρων και ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Η αρχική εκτίμηση ήταν ότι διακρίνονταν η ύπαρξη σημαντικής πιθανότητας να υποκρύπτεται μεροληψία στις απαντήσεις του επιβατικού κοινού και να τίθεται έτσι σε αμφιβολία η ορθότητα της εξαγωγής συμπερασμάτων ˙ κι αυτό διότι το επιβατικό κοινό δεν αποτελεί κατά το μάλλον ή ήττον την εγκυρότερη πηγή αξιολόγησης ˙ το κριτήριο

[108] Σχετική είναι η διενεργειθείσα το 2007 από τους Γκουντάρα Ε., Μακρίδου Ζ., Μπάλλα Ε., Παυλούς Γ. του Πολυτεχνείου Κρήτης για την ικανοποίηση στον Κρατικό αερολιμένα Χανίων.

άλλωστε για την από μέρους του επιβατικού αξιολόγηση των αεροδρομίων δεν είναι παρά μόνον η υποκειμενική άποψη και κρίση ενός εκάστου στοιχείου της έρευνας και το τυχαίο ως προς την πιθανότητα να έχει επισκεφθεί κάποιο ή κάποια από τα αεροδρόμια των υπό εξέταση χωρών. Στην πορεία πάντως της έρευνας και έχοντας ως δεδομένο ότι κατά προφορική δήλωση των περισσοτέρων οι μετακινήσεις τους με αεροπλάνο δεν ήταν μόνο εντός της χώρας στην οποία μονίμως διέμεναν, εκτιμήθηκε παρά τις επιφυλάξεις της προηγουμένης παραγράφου ότι το δείγμα διέθετε επαρκή πληροφόρηση και είχε άποψη περί της γενικής έστω εικόνας κάποιων εκ των αεροδρομίων της αλλοδαπής ˙ ως εκ τούτου εκτιμήθηκε ότι θα έπρεπε τελικά να θεωρηθεί ότι το δείγμα έχει κάποια σχετικά σημαντική αξιοπιστία και ότι μπορούσε, για την εξυπηρέτηση των αναγκών του πονήματος, να γίνει δεκτή η υπ' αυτού αξιολόγηση των ελληνικών αεροδρομίων ως προς την ικανοποίηση αλλά και η σύγκριση αυτών σε σχέση με τα υπό διερεύνηση ξένα. Η ανάλυση των μεταβλητών εκτιμήθηκε ότι ήταν δυνατό σε γενικές γραμμές να οδηγήσει στην εξαγωγή συμπερασμάτων για πιθανές αδυναμίες και δυνατότητες και να καταδείξει σε ποιους τομείς της λειτουργίας των αερολιμένων υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Επιπλέον τα συμπεράσματα και οι αξιολογήσεις δεν θα μπορούσαν παρά να αποτελέσουν και «σταθερή» για την συνεπακόλουθη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του φορέα διαχείρισης των αεροδρομίων (ΥΠΑ) και γνώμονα σχεδίασης ή επανασχεδίασης δράσεων, τακτικών και πρακτικών. Το ερωτηματολόγιο ήταν διαρθρωμένο σε πέντε (5) θεματικές ενότητες εμπεριέχουσες τις συνολικά τριάντα μία (31) ερωτήσεις ˙ για τις τελευταίες δε υπήρξε πρόνοια να παρουσιάζουν κατά το δυνατόν σύμμετρο κατανομή μεταξύ των εν λόγω ενοτήτων, των οποίων η διάρθρωση είχε ως εξής: Μέτρηση ικανοποίησης, Αξιολόγηση ΥΠΑ, Κρατικό vs Ιδιωτικό αεροδρόμιο, Σύγκριση ελληνικών και ξένων αεροδρομίων, Δημογραφικά στοιχεία. Κρίθηκε επίσης σκόπιμο να μεταφραστεί το ερωτηματολόγιο στην αγγλική γλώσσα, αφού κατά την επιλεγείσα χρονική περίοδο για την διεξαγωγή της έρευνας, διακινούντο από τους αερολιμένες πάμπολλοι αλλοδαποί πλείστων όσων εθνικοτήτων. (Βλ. σχετ. Παράρτημα).

2.2.2.3 (Γ) Ερωτηματολόγιο - Χρήστες

Το απευθυνόμενο προς τους «Χρήστες» τρίτο ερωτηματολόγιο (βλ. Γ Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα κεφαλαίου) περιείχε πενήντα μία (51) ερωτήσεις. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στο να ανιχνευθούν μέσω των ερωτήσεων οι απαιτήσεις των φορέων αυτών από την ΥΠΑ στο σύνολό της, οι απαιτήσεις τους από την ΥΠΑ ως φορέα διαχείρισης και λειτουργίας των αεροδρομίων και να αξιολογηθεί η Υπηρεσία ως προς τη διοικητική της ικανότητα και τις προοπτικές. Η διάρθρωση των ενοτήτων και τα εμπεριεχόμενα σε αυτές πεδία ήταν ως επί το πλείστον παρόμοια με αυτά του πρώτου ερωτηματολογίου ˙ είχαν δε ως εξής: Α) Ενότητα. Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης ˙ η εν λόγω ενότητα υποδιαιρούνταν σε τέσσερις (4) υπο-ενότητες ήτοι: α) Τη διοικητική λειτουργία της ΥΠΑ και τις εφαρμοζόμενες μεθόδους και πρακτικές Μάνατζμεντ, β) Τη Διοίκηση της ΥΠΑ, γ) Τις σχέσεις ΥΠΑ τις ικανότητες – δυνατότητες δ) Τα προβλήματα της ΥΠΑ. Β) Ενότητα. Προτάσεις (Αυτοτέλεια) – Δυνατότητες - Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ. Γ) Ενότητα. Προοπτικές ελληνικών κρατικών αεροδρομίων. Δ) Ενότητα. Δημογραφικά στοιχεία.

2.2.3 Δοκιμαστική έρευνα

Στο στάδιο προετοιμασίας της δειγματοληπτικής έρευνας (στις τρεις εκφάνσείς της ΥΠΑ, Επιβατικό κοινό, Χρήστες) αποφασίστηκε να διενεργηθεί μία πρώτη προσπάθεια συλλογής πληροφοριών και εφαρμόζοντας την επιλεγείσα μέθοδο, να δοκιμασθεί εν γένει η ανταπόκρισή της στην κάλυψη των αναγκών του πονήματος. Δοκιμάστηκε έτσι η καταλληλότητα των ερωτηματολογίων, διαπιστώθηκε η ύπαρξη προβλημάτων που

αποτελούσαν αφορμή δημιουργίας σφαλμάτων στη δειγματοληψία, τα οποία και αντιμετωπίστηκαν, και τέλος αξιοποιήθηκαν τα αποτελέσματα για τον προσδιορισμό του μεγέθους του δείγματος της βασικής έρευνας. Το εγχείρημα αυτό, το χαρακτηριζόμενο ως δοκιμαστική δειγματοληπτική έρευνα (pilot study), [109] πραγματοποιήθηκε το διάστημα από 1ης Απριλίου έως και 31ης Οκτωβρίου του 2008.
Η δοκιμαστική έρευνα τόσο στο προσωπικό της ΥΠΑ όσο και σε αυτό των υπολοίπων εξεταζόμενων φορέων στους κατά τόπους αερολιμένες, έγινε κατά το μεγαλύτερο μέρος τηλεφωνικώς ˙ απεστάλη όμως και μέσω ταχυδρομείου ικανός αριθμός ερωτηματολογίων προκειμένου να απαντηθούν και να επιστραφούν. Στα ευρισκόμενα στην Αττική στοιχεία, η δοκιμαστική έρευνα διενεργήθηκε με προσωπική χορήγηση του ερωτηματολογίου ˙ πραγματοποιήθηκαν επίσης αρκετές εποικοδομητικές συζητήσεις με ανώτερα και ανώτατα στελέχη της ΥΠΑ και αντιλάγησαν απόψεις με πλείστους όσους υπαλλήλους διαφόρων κλάδων και διαφορετικών εκπαιδευτικών βαθμίδων. Η δοκιμαστική έρευνα στο επιβατικό κοινό έγινε με την αποστολή ερωτηματολογίων στους αερολιμένες. Τα προς συμπλήρωση από αυτή την ομάδα ερωτηματολόγια τοποθετήθηκαν, [110] αφού λήφθηκε η σχετική άδεια από τους κ.κ. Αερολιμενάρχες και έγιναν οι σχετικές συνεννοήσεις με τους Προϊσταμένους των Αερολιμενικών Τμημάτων, σε προβεβλημένα σημεία στις αίθουσες αφίξεων και αναχωρήσεων, εκεί ακριβώς όπου βρίσκονταν τα κυτία αποδοχής υποδείξεων – παραπόνων της ΥΠΑ ˙ αναρτήθηκε δε σε περίοπτη θέση στον αυτό χώρο έντυπο εμπεριέχον διευκρινήσεις για την έρευνα, υποδεικνύον την άμα της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ρίψη αυτών εντός των εν λόγω κυτίων προκειμένου να περισυλλέγουν[111] εκ των υστέρων. Έχοντας πλήρη γνώση των αδυναμιών της ακολουθητέας μεθόδου για την προκαταρκτική έρευνα και γνωρίζοντας εξ αρχής ότι η εξαγωγή των όποιων συμπερασμάτων, θα αρκείτο στον τυχαίο αριθμό όσων από το επιβατικό κοινό αυτόβουλα θα επέλεγαν ή θα δέχονταν να συμμετάσχουν (availability sample), επιλέχθηκε τελικά να ακολουθηθεί η διαδικασία αυτή, αφού στόχος ήταν κυρίως η ποιοτική αξιολόγηση των ερωτηματολογίων και όχι κατά βάση ο όγκος συγκεντρωμένων δεδομένων. Άλλωστε, για την στο προκαταρκτικό στάδιο τελούμενη προ-έρευνα αναγνωρίζεται και είναι αποδεκτή η μη απαίτηση αυστηρών και αυξημένων περί την ακρίβειά της κριτηρίων. Αποφασίστηκε η κατ΄ αυτόν τον τρόπο διεξαγωγή της υπό δοκιμή δειγματοληψίας και η προσέγγιση του επιβατικού κοινού, αφού εξασφαλίστηκε η σχετική άδεια ως πρότερον ελέχθη, και για μία σειρά επιπλέον λόγους: τις περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες του ερευνητή, την ανυπαρξία οποιασδήποτε οικονομικής ενίσχυσης ή αρωγής, το υψηλό κόστος το οποίο θα είχε η έρευνα εάν επιλέγονταν οποιοσδήποτε άλλος τρόπος, αλλ' επίσης και λόγω της κατ' αρχάς διαφαινόμενης έμπρακτης αδυναμίας να διενεργηθεί η έρευνα ταυτόχρονα σε διάσπαρτους τόπους από ένα και μόνο άτομο ˙ [112] τέλος, στην επιλογή της διαδικασίας

---

[109] Basic Business Statistics 8e, Prentice – Hall, Inc., Lecture notes, 1-3, http://www.stat-athens.aueb.gr/~jbn/courses/mvda/mvda_files/kef01.pdf, (Πρόσβαση την 11-04-2011)
[110] Ιδιαίτερη αναφορά οφείλεται στην αμέριστη συνδρομή συναδέλφων Αερολιμενικών, από τους υπηρετούντες στους Αερολιμένες, οι οποίοι θυσίασαν και από τον εκτός υπηρεσίας χρόνο τους και συνέβαλαν ανιδιοτελώς τα μέγιστα στην όλη προσπάθεια της έρευνας.
[111] Ομοίως με 228
[112] «… εάν οι πληροφοριακές ανάγκες που καλείται να καλύψει μία συγκεκριμένη έρευνα απαιτούν την χορήγηση ενός εκτεταμένου ερωτηματολογίου, με πολλές ερωτήσεις – μεταβλητές, αυτή η επιλογή αποκλείει την χορήγηση του ερωτηματολογίου τηλεφωνικά και αυξάνει σημαντικά το κόστος. Η προσωπική χορήγηση του ερωτηματολογίου, υπό δεδομένους περιορισμούς κόστους της έρευνας, οδηγεί αναγκαστικά στην επιλογή και χρήση δειγματοληπτικής μεθόδου πολλαπλών σταδίων κατά περιοχές.»

συνετέλεσε και η αρχική εκτίμηση και προσδοκία ότι θα ήταν δυνατή η περισυλλογή αρκετών απαντημένων ερωτηματολογίων.
Μετά το πέρας της όλης διαδικασίας και παρότι υπήρξε τελικά και από τα τρία δείγματα σχετικά περιορισμένος όγκος απαντημένων ερωτηματολογίων, και αρχικώς είχε δημιουργηθεί η ανησυχία ότι ίσως να τίθονταν υπό αμφισβήτηση τα όποια συμπεράσματα, διαπιστώθηκε όμως με ικανοποίηση ότι ο όγκος αυτός ήταν τελικά επαρκής για να καλυφθούν οι ανάγκες, για τις οποίες πραγματοποιήθηκε το εγχείρημα.
Άξιο λόγου είναι, ότι κατά την διάρκεια της προ-έρευνας αναδείχθηκε ένας ανασταλτικός παράγοντας, ο οποίος αποτέλεσε για σχετικά μακρύ χρονικό διάστημα το μεγαλύτερο εμπόδιο ή μάλλον το μεγαλύτερο ηθικό δίλημμα και γι' αυτήν ακόμη τη συνέχιση της έρευνας ˙ ο παράγοντας αυτός δεν ήταν άλλος παρά η από μέρους της πλειονότητας των συνεντευξιασθέντων εν ενεργεία υπαλλήλων και συνταξιοδοτηθέντων ανώτερων στελεχών και πρώην στελεχών της Διοίκησης της ΥΠΑ έκφραση πεποίθησης, περί του ματαίου της έρευνας ˙ κατ' αυτούς, θεωρείται δεδομένη η αποτυχία οποιασδήποτε προσπάθειας για ουσιώδη εκσυγχρονισμό των διοικητικών δομών της ΥΠΑ προς την εξυπηρέτηση του πραγματικού δημόσιου συμφέροντος ˙ κι αυτό – κατ' αυτούς πάντα - λόγω των γραφειοκρατικών αγκυλώσεων, πολλώ δε μάλλον λόγω της κατά καιρούς εκδηλωθείσης πολιτικής ατολμίας.
Η πεσιμιστική αυτή διάθεση του διοικητικού ουσιαστικά κορμού της ΥΠΑ εκφράστηκε ποικιλοτρόπως, τόσο προφορικά κατά τη διάρκεια συζητήσεων προ της λήψης της συνέντευξης όσο και με την άρνηση ή την αποφυγή απάντησης σε συγκεκριμένα ερωτήματα. Στο σημείο αυτό, αξίζει επίσης να αναφερθεί και η εκτίμηση ότι, εάν ο γράφων δεν ήταν υπάλληλος της ΥΠΑ και δεν υπήρχε η διαπροσωπική επαφή και η υπαλληλική σχέση και γνωριμία με τους πλείστους εκ των ανώτερων στελεχών, ίσως η έρευνα να μην ολοκληρώνονταν τουλάχιστον για το μέρος αυτό του δείγματος.
Με δεδομένη όμως τη βούληση για συνέχιση του έργου, το οποίο είχε αρχίσει, και προκειμένου να εξασφαλιστεί η στο μέγιστο βαθμό αξιοπιστία και εγκυρότητα ποιοτικών αποτελεσμάτων, λήφθηκε η απόφαση, μετά από σχετική συνεννόηση και έγκριση από τους κ.κ. Αερολιμενάρχες των επιλεγμένων αερολιμένων, να γίνει η βασική πλέον έρευνα το αυτό χρονικό διάστημα ένα (1) έτος μετά. Στο μεσολαβούν χρονικό διάστημα εμπλουτίστηκε και διαμορφώθηκε εκ νέου το ερωτηματολόγιο επαναπροσδιορίστηκε η λειτουργικότητά του και έλαβε την οριστική του δομή.

2.3 Κύρια έρευνα πεδίου (Συνεντεύξεις, Δειγματοληψίες, Αυτοπρόσωπη έρευνα και παρατήρηση - Συγκέντρωση και καταγραφή των στοιχείων)

2.3.1 Προοίμιο

Η κύρια ή βασική και η αποτελούσα το κέντρο βάρους της εμπειρικής διερεύνησης έρευνα, πραγματοποιήθηκε το διάστημα από 1ης Απριλίου έως και 31ης Οκτωβρίου του 2009 έτους. Έμφαση στην όλη προσπάθεια δίδει, η χάριν προαγωγής του επιστημονικού υποβάθρου της μελέτης και παραγνωρίζοντας το σαφέστατα υψηλό κόστος, λήψη απόφασης για προγραμματισμένη μετάβαση[113] και η επί τριήμερο ή λιγότερο, ανάλογα

ΚΟΥΡΕΜΕΝΟΣ Α.: Έρευνες Μάρκετινγκ Δημοσκοπήσεις και Στατιστική, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 19ο Πανελλήνιο Συνέδριο Στατιστικής, 2006
http://www.esi-stat.gr/diafora/Dhmoskophseis_&_Statistikh.pdf, 33, (Πρόσβαση την 15/10/2007)

[113] «… η επιλογή συγκεκριμένης μεθόδου δειγματοληψίας σχετίζεται άμεσα με την μέθοδο συλλογής στοιχείων - χορήγησης του ερωτηματολογίου. Στην τηλεφωνική συλλογή στοιχείων είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί η απλή τυχαία δειγματοληψία με δειγματοληπτικό πλαίσιο τους τηλεφωνικούς καταλόγους. Στην περίπτωση, όμως της προσωπικής συλλογής στοιχείων και

με την περίπτωση, σε συγκεκριμένες ημερομηνίες παραμονή του μελετητή στον τόπο εγκατάστασης του κάθε αερολιμένα. Απώτερος σκοπός ήταν να υπάρξει και αυτοπρόσωπη παρατήρηση, αλλά και για να αυξηθεί ο όγκος των απαντήσεων, προωθώντας με ποιο αποτελεσματικό τρόπο τα δομημένα ερωτηματολόγια. Τόσο δε η παρατήρηση όσο και η στοιχειοληψία με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από το κοινό έγιναν κατά βάση στο χρονικό τόξο αιχμής της λειτουργίας του κάθε αερολιμένα. Με τη μετάβαση στους αερολιμένες υπήρξε η δυνατότητα για πιο αποτελεσματική διενέργεια της έρευνας στο αντιπροσωπευτικό υποσύνολο των εκεί υπηρετούντων υπαλλήλων της ΥΠΑ και των υπαλλήλων των δραστηριοποιούμενων φορέων.

2.3.2 Συνεντεύξεις

Σε συγκεκριμένες ημερομηνίες εντός του χρονικού διαστήματος διεξαγωγής τόσο της προκαταρκτικής όσο και της κύριας έρευνας προγραμματίστηκαν και πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις για προσωπική συνέντευξη[114] με: α) την ηγεσία [115] του τότε Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών νυν καλουμένου Υπουργείου Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων, β) τη Διοίκηση – «Τεχνοδομή» της ΥΠΑ, γ) τους προϊσταμένους (Αερολιμενάρχες) των δέκα (10) επιλεγμένων αερολιμένων από όλη την επικράτεια, δ) δέκα τέσσερεις (14) προϊσταμένους διευθύνσεων, οι οποίοι υπηρετούσαν στην εδρεύουσα στην Αθήνα Κεντρική Υπηρεσία της ΥΠΑ, ε) μέλη της διοίκησης φορέων ανηκόντων στην κατηγορία των «Χρηστών», στ) πρώην στελέχη της διοίκησης της ΥΠΑ

προσωπικής χορήγησης του ερωτηματολογίου, σε δείγματα από μεγάλους πληθυσμούς, η εφαρμογή της απλής τυχαίας δειγματοληψίας θα απαιτούσε τόσο υψηλό κόστος, που ουσιαστικά καθίσταται ανέφικτη. Για παράδειγμα, απλή τυχαία δειγματοληψία 2000 νοικοκυριών απ΄ όλη την Ελλάδα θα οδηγούσε στην επιλογή ενός δείγματος νοικοκυριών, τα οποία θα διεσπείροντο, πλήρως, σε ολόκληρη την επικράτεια. Για την προσωπική χορήγηση του ερωτηματολογίου σε ένα και μόνο νοικοκυριό σε ένα απομακρυσμένο χωριό, θα απαιτούντο εξαιρετικά υψηλά κόστη μετακίνησης του συνεντευκτή. Εύκολα εκτιμάται ότι το κόστος μίας τέτοιας δειγματοληψίας θα ήταν της τάξεως των εκατοντάδων χιλιάδων ευρώ. Για τον λόγο αυτό, σε αυτού του είδους τις δειγματοληψίες, έχει υιοθετηθεί διεθνώς η πολλαπλών σταδίων δειγματοληψία κατά περιοχές (multistage area sampling), σε συνδυασμό με συστηματική επιλογή των νοικοκυριών και κατά ποσοστώσεις τελική επιλογή των ατόμων στα οποία χορηγούνται τα ερωτηματολόγια. Η λογική της προσέγγισης αυτής είναι η ακόλουθη: Ο ερευνητής ο οποίος θα πάει σε μία περιοχή, να χορηγήσει τον μέγιστο αριθμό ερωτηματολογίων στην διάρκεια μίας επίσκεψης στην συγκεκριμένη περιοχή, έτσι ώστε το κόστος της μετακίνησης και διαμονής του να κατανεμηθεί στον μέγιστο αριθμό ερωτηματολογίων.» ΚΟΥΡΕΜΕΝΟΣ Α.: Έρευνες Μάρκετινγκ Δημοσκοπήσεις και Στατιστική, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 19ο Πανελλήνιο Συνέδριο Στατιστικής, 2006 http://www.esi-stat.gr/diafora/Dhmoskophseis_&_Statistikh.pdf,36,(Πρόσβαση την 15/10/07)

[114] Υφαντόπουλος Γ. και Νικολαΐδου Κ., Η στατιστική στην κοινωνική έρευνα, Gutenberg, Αθήνα, 2008

[115] Σε συγκεκριμένες ημερομηνίες εντός του χρονικού διαστήματος διεξαγωγής τόσο της προκαταρκτικής όσο και της κύριας έρευνας προγραμματίστηκαν και πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις για προσωπική συνέντευξη από την ηγεσία του τότε ΥΠΜΕ (προκαταρκτική / Υπουργό Κο Κ. Χατζηδάκη, Γενικό Γραμματέα Κο Σ. Σιμόπουλο) και (βασική / Υπουργό Κο Ευρ. Στυλιανίδη). Παρότι δε η έρευνα είχε μεν ολοκληρωθεί κατά τον μήνα Οκτώβριο του 2009 αλλ΄ επειδή μετά τις βουλευτικές εκλογές που διενεργήθηκαν κατά τον μήνα αυτό είχε αλλάξει η Κυβέρνηση στη Χώρα, αποφασίστηκε για λόγους τήρησης της δεοντολογίας και πολύ περισσότερο από ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον να διερευνηθεί η πιθανή διαφοροποίηση της πολιτικής της νέας Κυβέρνησης από αυτή της απελθούσας επί των εναερίων μεταφορών. Προς τούτο επιδιώχθηκε η λήψη συνέντευξης και από τον νέο πλέον Υπουργό επί των Μεταφορών Κο Δημήτρη Ρέππα. Δεν κατέστη δυνατό να ληφθεί συνέντευξη από τον ίδιο τον Υπουργό πλην όμως λήφθηκε συνέντευξη από ιδιαίτερα υψηλά ιστάμενους συνεργάτες του.

και ζ) με μέλη εκπροσωπούντα διοικήσεις οργανισμών της αλλοδαπής. Επισημαίνεται ότι τα άτομα των ανωτέρω ομάδων πλην της (α) από τα οποία λήφθηκε συνέντευξη, συμπλήρωσαν και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο που αφορούσε στη δειγματοληπτική έρευνα για τον φορέα στον οποίο ανήκαν, αφού αυτά τα άτομα συμπεριλαμβάνονταν στο δείγμα των κατά περίπτωση ερευνώμενων πληθυσμών.
Η δομή του ερωτηματολογίου των συνεντεύξεων ακολούθησε ένα ημιδομημένο πλαίσιο, το οποίο ήταν εν πολλοίς επηρεασμένο από τα ερωτηματολόγια δειγματοληψίας για να είναι εφικτή η σύγκριση των στοιχείων. Υπενθυμίζεται εδώ ότι εξ αρχής είχε αποφασιστεί το εργαλείο των συνεντεύξεων να έχει υποστηρικτικό ρόλο στην ποιοτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δειγματοληπτικών ερευνών (ΥΠΑ, Επιβατικό κοινό, Χρήστες) ˙ έχοντας επομένως αυτό ως δεδομένο, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων δεν κωδικοποιήθηκαν και δεν συμπεριλήφθηκαν στο σθένος αντίστοιχων ερωτήσεων / μεταβλητών των ερωτηματολογίων (βλ. σχετική αναφορά στην προηγούμενη παράγραφο). Οι συνεντεύξεις εμβάθυναν τις γνώσεις και εμπλούτισαν επαρκώς τα στοιχεία Εκτιμήθηκαν ιδιαιτέρως οι απόψεις των συνεντευξηασθέντων πολιτικών προσώπων για να σχηματισθεί μία εικόνα γύρω από το ποια είναι η κοινώς λεγόμενη πολιτική βούληση.
Στις περιπτώσεις όπου τελικά επελέγη να διενεργηθεί αυτοπρόσωπη συνέντευξη πάντα προηγείτο μία πρώτη τηλεφωνική ή απευθείας συνεννόηση με τον ίδιο τον υποψήφιο εφόσον υπήρχε αυτή η δυνατότητα ή με τη γραμματεία του γραφείου του ˙ αναλόγως δε του τρόπου με τον οποίο είχε γίνει αυτή η πρώτη επαφή, κατ΄ αντιστοιχία είτε αποστέλλονταν ταχυδρομικώς με συμβατική αλληλογραφία ή με ηλεκτρονική μορφή ή με τηλεομοιοτυπία είτε επιδίδονταν ιδιοχείρως το αίτημα για προγραμματισμό της συνάντησης και μια ενημερωτική επιστολή αφορώσα στην έρευνα. Στην επιστολή (υπόδειγμα της οποίας έχει επισυναφθεί στο Παράρτημα του Κεφαλαίου) εμπεριέχονταν όλες οι πληροφορίες σχετικά με τους επιδιωκόμενους με την λήψη της συνέντευξης σκοπούς ˙ ενημερώνονταν επίσης ο κατά περίπτωση υποψήφιος για συνέντευξη, περί του τρόπου με τον οποίο επιλέχθηκε και για ποιον λόγο και δίδονταν διαβεβαιώσεις για την διαφύλαξη της ανωνυμίας και του απορρήτου των ατομικών του στοιχείων. Στον επίλογο της κατά περίπτωση αποσταλείσας επιστολής υπήρχε η ρητή διαβεβαίωση περί της τήρησης του απολύτου εμπιστευτικού χαρακτήρα των απαντήσεων και της χρήσης τους αυστηρά και μόνο για τους ακαδημαϊκούς σκοπούς της μελέτης. Σε όλες τις περιπτώσεις η επιβεβαίωση της συνάντησης έγινε με τηλεφωνική επικοινωνία.
Οι συνεντεύξεις, όπου κρίθηκε αναγκαίο να ληφθούν, λήφθηκαν[116]. αυτοπροσώπως και σε ορισμένες περιπτώσεις τηλεφωνικώς και δεν υπερέβαιναν κατά περίπτωση τα σαράντα πέντε (45) ή τα εξήντα (60) πρώτα λεπτά.
Πέραν της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου (κατά περίπτωση από τον διενεργούντα την έρευνα[117] ή τον συνεντευξιαζόμενο) γίνονταν και «ελεύθερες» συζητήσεις και κρατούνταν σημειώσεις σκοπούσες στην πληρέστερη λήψη πληροφοριών κυρίως δε επί θεμάτων που ενδεχομένως θα παρουσίαζαν ενδιαφέρον στη μετέπειτα ποιοτική κατά βάση ανάλυση των δεδομένων ˙ ακολουθώντας αυτή τη διαδικασία κατέστη δυνατή η πλήρης κατανόηση των θεμάτων και περιορίστηκαν οι σε αμφότερους τους

[116] Σε πραγματοποιηθείσες υπηρεσιακές συσκέψεις στο εξωτερικό, στις οποίες συμμετείχε ο γράφων ως εκπρόσωπος της ΥΠΑ, έγιναν επαφές με στελέχη κάποιων εκ των ΥΠΑ του εξωτερικού - οι οποίες αποτελούσαν αντικείμενο της έρευνας - και δόθηκε η ευκαιρία για λήψη συνεντεύξεων ˙ η αυτή ευκαιρία δόθηκε στον γράφοντα και σε πραγματοποιηθείσες επισκέψεις στελεχών αυτών των Υπηρεσιών στην Ελλάδα για υπηρεσιακούς λόγους.
[117] Κάποιοι εκ των υψηλά ιστάμενων που ήταν ερωτώμενοι, ζήτησαν από τον ερευνητή να συμπληρώσει αυτός τα ερωτηματολόγια μετά την απάντηση που έδιναν σε κάθε ερώτηση.

συμμετέχοντες στην έρευνα προκαλούμενες από το λεγόμενο «technospeak» παρανοήσεις. Μετά τη λήψη κάθε συνέντευξης και πάντα εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος επιχειρούνταν να γίνει πλήρης καταγραφή των όλων όσων είχαν αποκομισθεί και να συσχετιστούν με τα καταγεγραμμένα στοιχεία προηγούμενων συνεντεύξεων αλλά και να αξιολογηθούν ως προς το εάν και το πώς συνδέονται με την έρευνα εν γένει.
Αξιοσημείωτο πάντως είναι, ότι σε αρκετές των περιπτώσεων οι προϊστάμενοι των Μονάδων εξέφραζαν εντόνως την επιθυμία τους να παραμείνει σεβαστή η ανωνυμία τους, σε άλλες μάλιστα περιπτώσεις δεν δήλωναν καν την ιδιότητα του προϊσταμένου.
Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο και αποτελεί ηθική υποχρέωση να επισημανθεί ότι με δεδομένο πως ο σχεδιάσας την έρευνα ήταν και ο διενεργήσας αυτήν και ενίοτε ως προαναφέρθηκε ήταν και ο συμπληρώσας τα ερωτηματολόγια, είναι λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό να επισημανθεί ότι επιδείχθηκε πλήρως ουδέτερη στάση και σεβασμός στην καταγραφή των πραγματικώς λεχθέντων από τους ερωτώμενους ώστε να μην κλονιστεί η αξιοπιστία της έρευνας (Pavlikakis and Tsihrintzis, 2002). Χρήζει ιδιαίτερης επίσης αναφοράς και η ρητή δέσμευση και η απόλυτη υπακοή της ερευνητικής διαδικασίας στην τήρηση των κανόνων δεοντολογίας, όπως αυτοί έχουν καθιερωθεί από τη διεθνή κοινωνιολογική εταιρία,[118] ειδικά δε σε ότι αφορά στη διαφύλαξη της ανωνυμίας των συμμετεχόντων στην έρευνα ˙ κι αυτό επειδή είναι γνωστό ότι εφόσον εξασφαλιστεί πως οι συμμετέχοντες έχουν πειστεί για τη διαφύλαξη της ανωνυμίας τους αυτό ίσως συμβάλλει κατά πολύ στο να δοθούν και ειλικρινείς απαντήσεις (Βάμβουκας, 1991).

2.3.3 Δειγματοληψίες – Αυτοπρόσωπη παρατήρηση - Συγκέντρωση και καταγραφή των στοιχείων

Στο πλαίσιο συλλογής των οποιονδήποτε σχετιζομένων με το θέμα στοιχείων και πληροφοριών πραγματοποιήθηκαν πέρα από και κάθε άλλη επιστημονικά αποδεκτή και νόμιμη ενέργεια και τρεις δειγματοληπτικές έρευνες (ΥΠΑ, Επιβατικό κοινό, Χρήστες).
Ιδιαίτερη μέριμνα λήφθηκε και για την περίπτωση της διεξαγωγής της έρευνας με ερωτηματολόγια ώστε να ενημερωθούν δεόντως και εγκαίρως περί του ερευνώμενου πεδίου οι υποψήφιοι να συμμετάσχουν σε αυτή, προκειμένου να προετοιμασθούν και για να καλλιεργηθεί η προδιάθεση να εκθέσουν με σαφήνεια τις απόψεις και να δώσουν απαντήσεις. Προς τούτο, το ερωτηματολόγιο το οποίο απευθυνόταν σε κάθε συγκεκριμένη ομάδα ή κατηγορία αποδεκτών συνοδεύονταν και από συνημμένο φωτοαντίγραφο προσωπικής επιστολής υπογεγραμμένης ιδιοχείρως από τον γράφοντα, στην οποία αναλύονταν εν συντομία το θέμα της διδακτορικής διατριβής και δίδονταν έμφαση στην αναγκαιότητα της θετικής από μέρους τους ανταπόκρισης για της ανάγκες της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο που απεστάλη στους ανά την χώρα διεθνείς κρατικούς αερολιμένες, προοριζόμενο να απαντηθεί ειδικά από το επιβατικό κοινό, συνοδεύονταν κι αυτό επίσης από σχετική επιστολή που είχε το ίδιο περιεχόμενο ˙ αποδέκτες της επιστολής ήταν οι κ.κ. Αερολιμενάρχες, οι οποίοι παρακαλούνταν να την κοινοποιήσουν στο επιβατικό κοινό, αναρτώντας την σε εμφανές μέρος εγγύτατα του σημείου όπου ήταν τοποθετημένα τα έντυπα με το ερωτηματολόγιο και το κυτίο αποδοχής των συμπληρωμένων από τους επιβάτες εντύπων.
Η δι' ερωτηματολογίου έρευνα στους άμεσα σχετιζομένους με την ΥΠΑ και στο προσωπικό των «Χρηστών» έγινε στους χώρους εργασίας τους. Επιδίδονταν το

[118] Κώδικας δεοντολογίας (Code of Ethics) της Διεθνούς Κοινωνιολογικής Εταιρίας (International Sociological Association / ISA) - Approved by the ISA Executive Committee, Fall 2000, http://www.isa-sociology.org/about/isa_code_of_ethics.htm, (πρόσβαση την 25/01/2010)

ερωτηματολόγιο απευθείας στον συμμετέχοντα στην έρευνα για να το συμπληρώσει ο ίδιος ˙ όπως δε και στην περίπτωση των συνεντεύξεων γίνονταν και συζητήσεις, έτσι γίνονταν και εδώ, όχι βεβαίως με όλους τους ερωτώμενους αλλά με όσους αξιολογούνταν με βάση το προσωπικό αισθητήριο ότι ήταν ιδιαίτερα βαθιοί γνώστες των υπό έρευνα θεμάτων. ˙

Η έρευνα στο επιβατικό κοινό πραγματοποιήθηκε κατά κόρον στις αίθουσες αναχωρήσεων (Transit areas) αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις, αναλόγως των επικρατουσών συνθηκών, έγινε και στις αίθουσες πόλεως ή αναμονής (check in desks area). Προηγήθηκε βεβαίως, μετά από συνεννόηση με τη Διεύθυνση Αερολιμένων της ΚΥ/ΥΠΑ και με τις κατά τόπους Αερολιμενικές Αρχές και τα Γραφεία Ασφαλείας, η για λόγους αρχής χορήγηση τυπικής σχετικής άδειας στον ερευνητή για τη διενέργεια της έρευνας, τόσο εντός χώρων υποκείμενων σε αυστηρούς ελέγχους (critical points - transit area) αλλά και όπου η πρόσβαση ήταν ελεύθερη (check in hall). Η έρευνα έγινε με δύο τρόπους: κατά τον μεν πρώτο δίδοντας το ερωτηματολόγιο απευθείας στον επιβάτη, για να το συμπληρώσει ο ίδιος ˙ κατά τον δε δεύτερο συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο ο ερευνητής, αφού θα ελάμβανε τις απαντήσεις από τον ερωτώμενο. Εκτιμήθηκε ότι με τη δεύτερη επιλογή θα επιτυγχάνονταν οικονομία χρόνου στην συμπλήρωση των ερωτημ-τολογίων και προσδοκάτω ότι θα συγκεντρώνονταν έτσι περισσότερα ερωτηματολόγια.

Παράλληλα με την δι΄ ερωτηματολογίων έρευνα γίνονταν και η αυτοπρόσωπη παρατήρηση (observing). Καταγράφονταν το περιβάλλον εργασίας των μονάδων, παρατηρήσεις σχετικά με τη λειτουργία τους και κυρίως οφθαλμοφανείς προβληματικές διαδικασίες, καταγράφονταν και απόψεις ατόμων που δεν συμμετείχαν στη δειγματοληπτική έρευνα επειδή δεν είχαν συμπεριληφθεί στο δείγμα και για τα οποία εκτιμήθηκε ότι μπορούσαν να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες.

Άξιο αναφοράς είναι ότι εν όσω ακόμη ήταν σε εξέλιξη η συλλογή των στοιχείων, συντελούνταν παράλληλα για οικονομία χρόνου και ο έλεγχος των ερωτηματολογίων και καταγράφονταν σε ειδικά διαμορφωμένα φύλλα “excel” οι βαθμολογίες στα ερωτήματα. Η διαδικασία καταγραφής των στοιχείων ήταν μακρά και επίπονη και διενεργήθηκε σε γενικές γραμμές βάσει των υπό των Miles & Huberman (1994) καταγεγραμμένων γενικών οδηγιών ποιοτικής ανάλυσης και έχοντας υπ΄ όψιν τα στατιστικά εργαλεία τα οποία θα εχρησιμοποιούντο στη μετέπειτα διαδικασία της ανάλυσης. Η διαδικασία συντελέστηκε σε τέσσερις φάσεις Creswell (1998): α) Την κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση. Κατά ένα μεγάλο μέρος είχε ολοκληρωθεί από τη φάση σύνταξης των ερωτηματολογίων τόσο η κατηγοριοποίηση των στοιχείων ανά μεταβλητή όσο και η κωδικοποίηση των απαντήσεων. Υπήρχαν περιπτώσεις μεταβλητών, οι οποίες εξετάζονταν με περισσότερα από ένα ερωτήματα υπό διαφορετική γωνία με σκοπό την αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών αλλά και τη διασταύρωση και την επαλήθευση ότι οι συμμετέχοντες είχαν σαφή και συγκεκριμένη άποψη για το ερευνητέο. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων σε αυτή την περίπτωση των μεταβλητών δεν συμπτύχθηκαν προκειμένου να υπάρξει ένα συγκεντρωτικό μέτρο αλλά διατηρήθηκαν προς μεμονωμένη εξέταση και ανάλυση για την εξυπηρέτηση του προαναφερθέντος σκοπού. β) Ερμηνεία. Στη συγκεκριμένη φάση μελετήθηκαν επιμελώς και αναλύθηκαν τα δεδομένα στοιχεία των απαντήσεων και επαρκώς κατανοήθηκαν και κατέστη δυνατόν να προκύψουν συγκεντρωτικές έννοιες έχουσες κάποιο νόημα. γ) Διερεύνηση σχέσεων και σχημάτων. Σε αυτή τη φάση αναζητήθηκαν πιθανοί συνδυασμοί ώστε να προκύψουν σχήματα “patterns” για την ανασύνθεση του υλικού σε συγκεντρωτικές κατηγορίες, το οποίο θεωρητικά θα υποβοηθούσε στην ποιοτική ερμηνεία των αποτελεσμάτων ˙ επιπλέον οι συγκεντρωτικές κατηγορίες ήταν δυνατό να τεθούν σε μεταξύ τους αντιπαραβολή και σύγκριση αναδεικνύοντας συγκλίνουσες ή αποκλίνουσες σχέσεις μεταξύ ζητημάτων και σχημάτων. Τα ανασυντεθέντα στοιχεία καταχωρήθηκαν ανά

κατηγορία σε φύλλα του προγράμματος excel και εν συνεχεία επεξεργάστηκαν περαιτέρω με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (ver. 16.0) δ) Γενικεύσεις. Σε αυτή τη φάση, από την ανάλυση των στοιχείων συγκεκριμένων περιπτώσεων εξήχθησαν γενικεύσεις που βοηθούσαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τις περιπτώσεις αυτές και ήταν δυνατό να έχουν εφαρμογή και σε άλλες.

2.4 Ανάλυση

Κάνοντας την παραδοχή ότι τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας προέκυψαν από ειλικρινείς απαντήσεις στα ερωτηματολόγια και στις συνεντεύξεις, αναλύθηκαν αυτά τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά σε συνδυασμό με τα ευρήματα της θεωρητικής έρευνας και την προσωπική του γράφοντος αντίληψη και εμπειρία. Επισημαίνεται πάντως με έμφαση ότι η διαμορφωθείσα ψυχολογία των ατόμων - μετά το πρώτο τρίμηνο του 2010 - συνεπεία της δημοσιοποίησης της δυσμενούς δημοσιονομικής και οικονομικής κατάστασης της χώρας, θεωρείται μάλλον δεδομένο ότι επέφερε σημαντικές αλλαγές και στον τρόπο σκέψης των ατόμων / στοιχείων των δειγμάτων και είναι πολύ πιθανό ότι θα υπήρχε διαφοροποίηση στα ευρήματα εάν η έρευνα πεδίου διενεργούνταν εκ νέου.

Τονίζεται και εδώ ιδιαιτέρως – όπως και σε άλλα μέρη του πονήματος – ότι η προσέγγιση του όλου θέματος είχε αμιγώς θεωρητικό και ποιοτικό χαρακτήρα και δεν υπήρχε εξ αρχής η πρόθεση για ανάπτυξη στατιστικής έρευνας σε βάθος. Έχουσα επομένως η όλη μεθοδολογική προσέγγιση ροπή στρέψης περί αυτού του άξονος, ακολουθήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων απλή περιγραφική ανάλυση με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS (ver 16.0).

Χάριν δε εξυπηρέτησης των αναγκών της έρευνας, δεν έγινε ανάλυση των συλλεγέντων στοιχείων κατά την προτεινόμενη από τον Πετρίδη (2000) διαδικασία, σύμφωνα με την οποία εφόσον έχει επιλεγεί στην έρευνα η στρωματοποιημένη τυχαία δειγματοληψία η ανάλυση γίνεται χωριστά για κάθε στρώμα και στη συνέχεια συνολικά λαμβάνοντας υπ΄ όψιν όλα τα στρώματα, αλλά έγινε ανάλυση των συλλεγέντων στοιχείων προχωρώντας απ΄ ευθείας στην εξέταση όλων των στρωμάτων συγκεντρωτικά.

Ειδικά για την περίπτωση της ανάλυσης των στοιχείων, που προέκυψαν από τη δειγματοληπτική διερεύνηση με το (Α) ερωτηματολόγιο – ΥΠΑ ˙ και με δεδομένο ότι ήταν αδιαμφισβήτητη η βαρύτητα που έχουν για την έρευνα οι θέσεις, οι απόψεις και οι γνώμες των οπωσδήποτε άμεσα σχετιζομένων με την Υπηρεσία αφού αυτοί είναι και οι πλέον αρμόδιοι και διαθέτουν την εκ των έσω γνώση για να εκτιμήσουν ιδιαίτερης σημασίας ζητήματα, που αφορούν στο σύστημα διοίκησης της Υπηρεσίας ˙ αποφασίστηκε για όλους τους παραπάνω λόγους να ακολουθηθεί μία διεπίπεδη στατιστική προσέγγιση και ανάλυση διακρινόμενη όμως για το ετεροβαρές των δύο συγκροτούντων αυτή μερών – επιπέδων (πρώτο / βασικό και δεύτερο / υποβοηθητικό). Το δεύτερο (υποβοηθητικό) επίπεδο ανάλυσης έγινε για καθαρά συμπληρωματικούς λόγους και χωρίς να αποτελεί βασικό τμήμα της μεθοδολογίας προκειμένου να υπάρξει μία περαιτέρω υποστήριξη και επαλήθευση των θέσεων από την θεωρητική / ποιοτική προσέγγιση. Το πρώτο (βασικό) επίπεδο περιελάμβανε την περιγραφική ανάλυση των στοιχείων της δειγματοληπτικής έρευνας στην ΥΠΑ, όπως αυτή έγινε και για τα στοιχεία των δειγματοληπτικών ερευνών στο «Επιβατικό κοινό» και στους «Χρήστες», και ουσιαστικά σε αυτό εξήχθησαν πίνακες με τις συχνότητες των διαφόρων τιμών των μεταβλητών εκείνων που θεωρήθηκαν ως οι πλέον σημαντικές για ενδελεχή ανάλυση και έγιναν οι απαραίτητες συγκρίσεις και σχολιασμοί και βγήκαν σχετικά συμπεράσματα. Το δεύτερο (υποβοηθητικό) επίπεδο περιελάμβανε την ανάλυση συσχέτισης διερευνη-θέντων και βαθμονομημένων με κλίμακα τύπου Likert επιλεγμένων ποσοτικών

(συνεχών) ανεξάρτητων μεταβλητών[119] με τις εξαρτημένες μεταβλητές τις εκφράζουσες γνώμες, στάσεις και συμπεριφορές των υποκειμένων για να διαπιστωθεί / μετρηθεί ποσοτικά η μεταξύ αυτών ύπαρξη ή μη στατιστικά σημαντικής γραμμικής σχέσης. Χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση συσχέτισης ο κατά Pearson συντελεστής γραμμικής και μερικής συσχέτισης (r) "Pearson product moment correlation coefficient", που είναι και ο πλέον συνήθης στα ζητήματα τύπου bivariate data analysis (διμεταβλητής ανάλυσης) μεταξύ συνεχών μεταβλητών (Walpole & Myers, 1989)˙ ο συντελεστής υπολογίστηκε απευθείας από τις τιμές του πίνακα στοιχείων σε τακτική (ordinal) κλίμακα (Walpole & Myers, 1989)˙ θεωρήθηκε δε ότι για τον συντελεστή ισχύει η προϋπόθεση της κανονικότητας της κατανομής λόγω του μεγέθους του δείγματος και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < 0,05$. Προκειμένου να εκφρασθεί η συσχέτιση μεταξύ δύο τυχαίων μεταβλητών,[120] χρησιμοποιήθηκε περαιτέρω και η έκφανση του r εκφραζόμενη ως συντελεστής προσδιορισμού r^2 (coefficient of determination),[121] ο οποίος εκφράζεται σε ποσοστό επί τοις εκατό % ($100 \times r^2$) και ο οποίος αναφέρεται στο ποσοστό της συνολικής μεταβλητότητας μίας εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από μία ανεξάρτητη μεταβλητή.

Τέλος όπου ήταν εφικτό και είχε κριθεί σκόπιμο έγινε και έλεγχος στατιστικής ανεξαρτησίας "test for independence" με το κριτήριο X^2 (chi square). Ο έλεγχος με το Chi-Square Test (X^2) του Pearson ενδείκνυται για περιπτώσεις διακριτών τιμών ταξινομούμενων σε διαφορετικές κατηγορίες. Διά μέσου του τεστ (X^2) υπολογίζεται εάν οι συχνότητες (τιμές) του δείγματος ταξινομημένες στις διάφορες κατηγορίες διαφέρουν σημαντικά από τις συχνότητες που αναμένονται κάτω από μια σειρά συγκεκριμένων υποθέσεων. Το test (X^2) ορίζεται ως εξής:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{k} \frac{(f_i - e_i)^2}{e_i}$$

όπου,

Σ: το άθροισμα όλων των k κατηγοριών στις οποίες ταξινομήθηκαν τα δεδομένα.

fi: το πλήθος των τιμών που παρατηρήθηκαν (observed number) για την κατηγορία i

ei: το πλήθος των αναμενόμενων τιμών (expected number) για την κατηγορία i.

Ο στατιστικός έλεγχος βασίζεται στο τετράγωνο των διαφορών επομένως λαμβάνει πάντα θετικές τιμές. Στην περίπτωση που οι τιμές των δεδομένων σε κάθε κατηγορία προσομοιάζουν με τις αναμενόμενες, τότε η κατανομή του δείγματος προσεγγίζει την chi-square (X^2) κατανομή, την ανήκουσα στη μονοπαραμετρική οικογένεια κατανομών, με (ν) βαθμούς ελευθερίας (degrees of freedom- df). Το μέγεθος του (X^2) εξαρτάται και από τις διαστάσεις (αριθμό των γραμμών και των στηλών) του πίνακα συνάφειας. Επομένως στην αποτίμηση της συσχέτισης δύο ποιοτικών μεταβλητών με βάση το (X^2) παρεμβαίνει και το μέγεθος του πίνακα, έτσι αρκετοί θεωρητικοί ορίζουν ως βαθμούς ελευθερίας το γινόμενο του αριθμού των γραμμών μειωμένου κατά ένα επί τον αριθμό των στηλών μειωμένο κατά ένα, δηλαδή, β.ε. = (αριθμός γραμμών – 1) × (αριθμός στηλών – 1). Η

---

[119] Σε αυτές εντάσσονται οι αναφερόμενες στα ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και οι αναφερόμενες στις ενέργειες που κάνει η ΥΠΑ και πως αυτές μπορούν να επηρεάσουν ζητήματα όπως είναι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά της.

[120] http://users.auth.gr/dkugiu/Teach/CivilEngineer/regression.pdf (Πρόσβαση 13-10-2011)

[121] «Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης υψωμένη στο τετράγωνο (r^2) εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης (αλλαγές στην τιμή) της Y μεταβλητής που μπορεί να προβλεφθεί από τη διακύμανση της X μεταβλητής.» Κατσάνος Χ. και Αβούρης Ν., 22 Στατιστικές Μέθοδοι Ανάλυσης, http://karagian.users.uth.gr/cscl/22-Katsanos-Avouris.pdf (Πρόσβαση 12-09-11)

αριθμητική τιμή των βαθμών ελευθερίας αναφέρεται ουσιαστικά στις διαθέσιμες τιμές ανεξάρτητων πληροφοριών για την εκτίμηση μιας παραμέτρου. Με άλλα λόγια οι βαθμοί ελευθερίας καθορίζονται από τον αριθμό των κατηγοριών και όχι από το πλήθος των τιμών που όμως καθορίζει εν πολλοίς το κατά πόσο η chi-square κατανομή προσεγγίζει την κατανομή του δείγματος: όσο μεγαλύτερο το δείγμα, τόσο καλύτερη η προσέγγιση. Η chi-square (X^2) κατανομή παρουσιάζει ασσυμετρία (κατανομή μετατοπισμένη προς το 0) για μικρούς βαθμούς ελευθερίες (v<10). Αυξανομένου του (v) η chi-square (X^2) κατανομή προσεγγίζει την κανονική κατανομή.

Η γενική διαδικασία του στατιστικού αυτού ελέγχου περιλαμβάνει τρία στάδια α) λήψη τιμών από παρατήρηση (observed values), β) υπολογισμό θεωρητικών τιμών (expected values) γ) χρησιμοποίηση του chi-square test statistic. Η κατ΄ αυτόν τον τρόπο υπολογιζόμενη τιμή τίθεται σε σύγκριση με την τιμή της (X^2) κατανομής, κάνοντας συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις, την υπόθεση Ho (Μηδενική-null hypothesis) και την H_1. Η (Ho) απορρίπτεται όταν $X^{2*}>X^2$ α,v, όπου X^{2*} είναι η τιμή που υπολογίζεται από το chi-square statistic test, και X^2α,v είναι η critical value για συγκεκριμένο επίπεδο σημαντικότητας (level of significance) α και βαθμούς ελευθερίας (v).

Από την όσο δυνατόν σε βάθος ανάλυση των χαρακτηριστικών των υποσυνόλων (δειγμάτων) των πληθυσμών - όπου αυτό ήταν επιτρεπτό λόγω της φύσεως των μεταβλητών - αντλήθηκαν τα απαραίτητα στοιχεία και υπό ορισμένες προϋποθέσεις ειδικά για την περίπτωση της ΥΠΑ αλλά και αυτής των «Χρηστών», όπου το δείγμα ήταν μεγάλο, συνήχθησαν τα χαρακτηριστικά των πληθυσμών. Σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις των μόνο διά της απλής περιγραφικής στατιστικής αναλυθέντων μεταβλητών των ερευνών στην ΥΠΑ και στους Χρήστες αλλά και όλων των μεταβλητών της έρευνας στο επιβατικό κοινό[122] εξήχθησαν συμπεράσματα μόνο για το δείγμα.

Τα προκύψαντα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν ώστε να ελεγχθεί η κύρια υπόθεση στους εξής τρεις άξονες:

α) Οι υπάλληλοι της ΥΠΑ όντας οι πλέον αρμόδιοι δεν συμφωνούν με την ανωτέρω υπόθεση.

β) Το επιβατικό κοινό «πελάτες» όντας ο τελικός αποδέκτης και χρήστης των αεροπορικών προϊόντων δεν συμφωνεί με την ανωτέρω υπόθεση.

γ) Οι χρήστες «πελάτες» (όπως οι αεροπορικές εταιρίες και οι εταιρίες επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών) όντας δραστηριοποιούμενοι εντός των αερολιμένων και γνώστες των εν γένει ζητημάτων περί πολιτικής αεροπορίας δεν συμφωνούν με την ανωτέρω υπόθεση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου που αφορούν ειδικά στον εντοπισμό δυνατοτήτων και αδυναμιών της ΥΠΑ και στη σκιαγράφηση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, χρησιμοποιήθηκαν τόσο για τη συμπλήρωση όσο και για την επαλήθευση και επιβεβαίωση των από του σταδίου της γενικής θεωρητικής έρευνας καταγεγραμμένων αρχικών στοιχείων των SWOT και PEST Analysis, οι οποίες παρουσιάζονται στην ενότητα 8.5 του Κεφαλαίου 8, τα οποία (αρχικά στοιχεία) ήταν προϊόν της εμπειρίας και της γνώσεως συναδέλφων και πρώην συναδέλφων στην ΥΠΑ του διενεργούντος την έρευνα αλλά και αυτού του ιδίου.

Σε ό,τι αφορά στην έκθεση των ευρημάτων αρχικά παρατέθηκαν εκείνα τα οποία προέκυψαν από την ανάλυση των «κατηγορικών» μεταβλητών των εχουσών δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος χαρακτηριστικά (υπηρεσιακή θέση, μονάδα) .

[122] Το τελικό δείγμα από το επιβατικό κοινό εκτιμήθηκε ότι ήταν ιδιαίτερα μικρό σε σχέση με το αρχικώς υπολογισθέν.

Στη συνέχεια παρατέθηκαν τα όσα ευρήματα προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των απόψεων των ερωτηθέντων για τα διάφορα ζητήματα του συστήματος των εναερίων μεταφορών της Χώρας, τα οποία (ζητήματα) ήταν κατανεμημένα στις επιμέρους θεματικές ενότητες σε καθένα από τα τρία ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν. Χάριν δε εξυπηρέτησης των αναγκών της έρευνας και για ευχερέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τις στάσεις, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές του συνόλου των στοιχείων του δείγματος παρατίθενται αναλυτικώς τα στατιστικά αποτελέσματα (συχνότητες) των μεταβλητών υπό μορφή πινάκων ή / και διαγραμματικών απεικονίσεων.

Άξια αναφοράς είναι μία αδυναμία της έρευνας, η οποία διαπιστώθηκε αφού είχε ολοκληρωθεί η δειγματοληπτική διαδικασία. Έχοντας κατηγορικά δεδομένα ερωτήσεων – μεταβλητών ακριβώς ίδιων σε δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια (το Α ερωτηματολόγιο/ ΥΠΑ και το διαφορετικό Γ ερωτηματολόγιο / Χρήστες), και των οποίων οι απαντήσεις και οι παρατηρήσεις έχουν προέλθει από διαφορετικά δείγματα, θα υπήρχε η δυνατότητα για την πολύ αξιόλογη και άκρως ενδιαφέρουσα σύγκριση ποσοστών με την ανάλυση Relative Risk. Προκειμένου όμως να είναι εφικτή η εν λόγω σύγκριση απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα διαφορετικά δείγματα να αποτελούνται από τον ίδιο αριθμό στοιχείων. Στην παρούσα, το μεν Α ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε τελικά από ένα δείγμα 285 ατόμων, το δε Γ ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε τελικά από ένα δείγμα 200 ατόμων. Εκτιμάται επομένως ότι στερήθηκε η έρευνα από μία περαιτέρω και ιδιαίτερα χρήσιμη ανάλυση δεδομένων, από την οποία ενδεχομένως να προέκυπταν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα.

Τα προκύψαντα από τον έλεγχο της υπόθεσης πορίσματα ως και οποιοδήποτε άλλο αξιόλογο εύρημα χρησιμοποιήθηκαν στη συνέχεια για την ανάπτυξη ενός νέου και εκτιμώμενου ως δυνάμενου να τεθεί σε πλήρη εφαρμογή, διοικητικού – διαχειριστικού προτύπου λειτουργίας της ΥΠΑ και του συστήματος των αερολιμένων (Κεφάλαιο 8).

2.5 Περαιτέρω κατανόηση

Στη φάση αυτή περιλαμβάνονταν όλες εκείνες οι ενέργειες που θα καθιστούσαν δεδομένη την από μέρους του ερευνητή πλήρη κατανόηση του πλαισίου διενέργειας της έρευνας ˙ συμπεριλαμβάνονταν η συλλογή κάθε στοιχείου που θα ενδυνάμωνε το βαθμό αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων και θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στη δημιουργία παρανοήσεων. Ο σχεδιασμός της όλης μεθοδολογικής διαδικασίας ήταν αναμφιβόλως προς αυτή την κατεύθυνση.

2.6 Εξαγωγή Συμπερασμάτων

Τα ευρήματα της έρευνας αναλύονται περιγραφικά και παρουσιάζονται με συγκεκριμένο τρόπο με πίνακες ή / και διαγράμματα ˙ τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου εξήχθησαν από την κατά μόνας επεξεργασία της κάθε μεταβλητής και κατά περίπτωση σε σύγκριση και σχέση με άλλη ή άλλες. Τα επαρκώς σχολιασθέντα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας αναλύονται περαιτέρω σε συνδυασμό με τις προτάσεις από τη θεωρητική έρευνα και εξάγονται τα τελικά πορίσματα. (Κεφάλαιο 7)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Το μοντέλο λειτουργίας της ΥΠΑ 103
3.1 Προοίμιο 103
3.2 Το μοντέλο λειτουργίας της ΥΠΑ 106
3.3 Η καινοτομία ως παράγων ορθολογικής διαχείρισης δημοσίων υποθέσεων σχετιζομένων με τις αερομεταφορές και ως παράγων αποτελεσματικής διοίκησης της ΥΠΑ, ιδωμένης αυτής υπό της προοπτικής μίας σύγχρονης οικονομικής μονάδας. 113
3.3.1 Γενικά περί καινοτομίας 113
3.3.2 Εφαρμογή - ανάπτυξη καινοτομιών στην ΥΠΑ 116
3.3.3 Το σύστημα καινοτομίας της ΥΠΑ 117
3.3.4 Αδυναμίες του συστήματος καινοτομίας της ΥΠΑ. 121
3.3.5 Διέξοδοι για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του συστήματος καινοτομίας της ΥΠΑ 123
3.3.6 Αντίστοιχοι της ΥΠΑ φορείς της αλλοδαπής που εφάρμοσαν καινοτόμες πρακτικές 124
3.4 Χρηματοοικονομικά στοιχεία της ΥΠΑ (Έσοδα, Δαπάνες, Επενδύσεις) 125
3.4.1 Εισαγωγή 125
3.4.2 Έσοδα 125
3.4.3 Δαπάνες 137
3.4.4 Επενδύσεις 139
3.4.5 Κατάρτιση Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) ΤΗΣ Υ.Π.Α. 146
3.4.6 Γενικές παρατηρήσεις 148
3.4.7 Οικονομικά δεδομένα της περιόδου (1971-1983) του αποκεντρωμένου συστήματος λειτουργίας της ΥΠΑ – Αποτελέσματα – Διαπιστώσεις - 150

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Το μοντέλο λειτουργίας της ΥΠΑ

3.1 Προοίμιο

Τα κράτη στην προσπάθεια τους να ελέγχουν και να εποπτεύουν το μέγιστο δυνατόν του φάσματος των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται εντός των ορίων τους, δεν θα ήταν δυνατόν να εξαιρέσουν τις σχετιζόμενες με τον ευαίσθητο τομέα της Πολιτικής Αεροπορίας δραστηριότητες. Από της αρχής σχεδόν της χρησιμοποίησης των αεροσκαφών ως μέσων για την εξυπηρέτηση εμπορικών δραστηριοτήτων, προέκυψε αδήριτη η αναγκαιότητα της σύστασης κρατικών αλλά και διεθνών φορέων ελέγχου και παρακολούθησης των αεροπορικών πραγμάτων για τους κατωτέρω εκτιθέμενους και κυριότερους κατά την άποψή μας λόγους:

α. Την αναγκαιότητα θέσπισης κανονισμών και οδηγιών για τη δημιουργία προϋποθέσεων ομαλής και νομίμου λειτουργίας του τομέα των αερομεταφορών.

β. Την εξυπηρέτηση ανειλημμένων υποχρεώσεων από μέρους των κυβερνήσεων των κρατών, οι οποίες (υποχρεώσεις) προέκυπταν από διμερείς, πολυμερείς και διεθνείς συμβάσεις αεροπορικού ενδιαφέροντος.

γ. Την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας και του σχεδιασμού των αεροσκαφών που σημειώνονταν κυρίως μεταπολεμικά και συνεχίστηκαν με ταχύτερους ρυθμούς από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 και είχαν ως αποτέλεσμα τους διαρκώς βελτιούμενους δείκτες των επιδόσεων τους αλλά και την ταυτόχρονη αύξηση των απαιτήσεων για περισσότερες και καλύτερες υποδομές εξυπηρέτησης στα αεροδρόμια.

δ. Την ίδρυση πολλών αεροπορικών εταιρειών και την παράλληλη ίδρυση πολλών εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης των αεροσκαφών με κυριότερες τις εταιρείες ανεφοδιασμού καυσίμων, τους Handlers και τους Caterers.

ε. Την σε παγκόσμια κλίμακα αύξηση του όγκου των κινήσεων των αεροσκαφών που δημιουργούσε την αναγκαιότητα για έλεγχο της εναερίου κυκλοφορίας.

Για όλους τους ανωτέρω λόγους και για σειρά άλλων υποδεέστερης ίσως σημασίας συστήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο ο υπό την αιγίδα του ΟΗΕ Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ΔΟΠΑ) / ICAO. Σε εθνικό δε επίπεδο και στην προσπάθεια να ανταποκριθεί η κάθε χώρα αυτοτελώς στην παρακολούθηση των εξελίξεων και των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων αναφορικά με τα θέματα πολιτικής αεροπορίας, συστήθηκε στις περισσότερες από τις αναπτυγμένες τουλάχιστον από αυτές μία Δημόσια Υπηρεσία – Αρχή με ρυθμιστικό, εποπτικό, επιθεωρητικό και επιχειρησιακό ρόλο ανάλογα με την εμπειρία την οποία η κάθε μία διέθετε, τις συγκυρίες και ακολουθώντας ως επί το πλείστον μια δική της εθνική στρατηγική.

Η πρώτη συμμετοχή της Ελλάδας σε επίπεδο διεθνούς συνεργασίας για θέματα πολιτικής Αεροπορίας τοποθετείται χρονολογικώς μετά το τέλος του Α' Παγκοσμίου πολέμου και συγκεκριμένα το 1919 έτος. Τότε η Ελλάς προσεκλήθη στο Παρίσι και υπέγραψε διά αντιπροσωπίας της ελληνικής κυβερνήσεως την πρώτη Διεθνή Σύμβαση αεροπορικού δικαίου «περί κανονισμού αεροναυτιλίας», την γνωστή υπό τον τίτλο «Σύμβασις των Παρισίων». Η Σύμβαση αυτή καθιέρωνε την αρχή της απεριορίστου κυριαρχίας των Κρατών επί του ύπερθεν της επικράτειας αυτών εναερίου χώρου και κυρώθηκε από τη Βουλή των Ελλήνων με τον Ν.2569/1921.

Η διοικητική δραστηριότητα περί της πολιτικής αεροπορίας εμφανίστηκε στην Ελλάδα κατά το 1924 έτος οπόταν κλήθηκε η χώρα να συνάψει την πρώτη σύμβαση για εκτέλεση αερομεταφορών με μία ιταλική αεροπορική εταιρεία έχουσα την επωνυμία Societa Anonimo Aero Espresso Italiana ˙ μη υπάρχοντος τότε άλλου αρμοδίου φορέως επιλήφθηκε του θέματος το τμήμα ταχυδρομικής εκμεταλλεύσεως του πάλαι ποτέ Υπουργείου Συγκοινωνίας «Τ.Τ.Τ.» (Ταχυδρομείων – Τηλεγραφίας – Τηλεφωνίας). Ακολούθησε η σύναψη συμβάσεων και με άλλες αλλοδαπές αεροπορικές εταιρείες οι οποίες «…ιδρύουν αεροσταθμούς σε διάφορα σημεία της ελληνικής

επικράτειας με σκοπό την στάθμευση και τον ανεφοδιασμό καυσίμων των επιβατικών υδροπλάνων (αερόπλοιων).»[123]
Η δραστηριοποίηση αυτή των αλλοδαπών εταιριών στην Ελλάδα δημιούργησε έκτοτε συμβατικές υποχρεώσεις εξυπηρετήσεως των μέσω της χώρας διεθνών αεροσυγκοινωνιών. Για την αποτελεσματική διοικητική διαχείριση των υποχρεώσεων αυτών συστήθηκε το 1926 έτος ειδική οργανική υπηρεσία στο τότε Υπουργείο Συγκοινωνιών υπό την επωνυμία «Γραφείον Εναερίων Συγκοινωνιών».[124] Στο σημείο αυτό δύναται να λεχθεί ότι τοποθετείται χρονολογικώς η ίδρυση και η αρχή της λειτουργίας της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας έστω και υπό διαφορετική ονομασία.
Ευθύς μετά την συγκρότηση του Γραφείου Εναερίων Συγκοινωνιών καθορίσθηκαν οι άμεσες επιδιώξεις διά την εκπλήρωση της αποστολής του. Η πρώτη μέριμνα αυτής της υπηρεσίας υπήρξε η δημιουργία αερολιμένων, άνευ των οποίων δεν θα ήταν δυνατόν να υπάρξουν αεροσυγκοινωνίες.
Προς ικανοποίηση του σκοπού αυτού εξεδόθη ο ν.4093/1929 «περί συστάσεως Υπηρεσίας Συγκοινωνιακών Ναυτικών Αερολιμένων παρά τω Υπουργείω Ναυτικών». Εν συνεχεία και κατά την αυτή περίοδο εξεδόθη ο ν. 4451/1929 «Περί Υπουργείου Αεροπορίας» δυνάμει του οποίου το «Γραφείον Εναερίων Συγκοινωνιών» μεταφέρθηκε τον Φεβρουάριο του 1930 από το Υπουργείο Συγκοινωνιών στο Υπουργείο Αεροπορίας και αναβαθμίστηκε σε επίπεδο Διεύθυνσης η οποία έκτοτε καλούνταν Διεύθυνση Πολιτικής Αεροπορίας (ΔΠΑ).
Το πρώτο μέλημα της νέας Υπηρεσίας υπήρξε η διοικητική και λειτουργική οργάνωσή της. Προς τούτο εξεδόθη ο ν.5100/1931 «Περί οργανώσεως Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας», ο οποίος θεωρείται ο πρώτος οργανικός νόμος της Πολιτικής Αεροπορίας. Επακολούθησε το από 23.09.1931 Π.Δ. δυνάμει του οποίου η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας κατέστη αυτοτελής Διεύθυνση υπαγχθείσα απ' ευθείας στον Υπουργό Αεροπορίας. Αργότερα η Διεύθυνση αυτή συνεπτύχθη σε μονάδα επίπεδου Γραφείου υπό το Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας (ΓΕΑ) δυνάμει του από 23.05.1933 Ν.Δ. «Περί συμπτύξεως και καταργήσεως θέσεων της Διεύθυνσης Πολιτικής Αεροπορίας και υπαγωγής αυτής υπό την διεύθυνσιν του Επιτελείου», τεθέντος σε εφαρμογή με το Π.Δ. από 08.12.1933. Δεν παρήλθε παρά μόνον ελάχιστος χρόνος για να διαπιστωθεί, ότι η γενομένη σύμπτυξη δεν ανταποκρίνονταν στην πραγματικότητα των εξελίξεων.
Η Υπηρεσία κατέστη εκ νέου ανεξάρτητη δυνάμει του από 13.04.1935 Α.Ν.«Περί Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας» διά του οποίου επαναφέρθηκαν σε ισχύ οι διατάξεις του ν.5100/1931 και καταργήθηκε το από 08.12.1933 Π.Δ. Έκτοτε η Υπηρεσία ανδρουμένη καταλαμβάνει το χώρο της κρατικής δραστηριότητας κατά τον λεπτό και εθνικώς κρίσιμο τομέα της πολιτικής αεροπορίας.
Υπό αυτές τις συνθήκες και με διάφορες μεταβολές στη διάρθρωσή της διά μεταγενέστερων νομοθετημάτων η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας λειτούργησε κανονικά έως την 28.10.1940, ημερομηνία εισόδου της Ελλάδας στον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, και συνεπεία τούτου περιορίσθηκε σημαντικά το έργο της. Κατά την διάρκεια δε της τριπλής ξένης στρατιωτικής κατοχής και έως το 1945 έτος αυτή διήλθε σε περίοδο σχετικής αδράνειας.
Το 1944 έτος η Ελλάδα υπέγραψε τη Σύμβαση του Σικάγο και ως εκ τούτου κατέστη μέλος του ICAO. Η Σύμβαση αυτή κυρώθηκε από τη Βουλή των Ελλήνων με τον ν.211/1947.
Από του 1946 έτους αναλήφθηκε οργανωμένη προσπάθεια ανασυγκροτήσεως της Υπηρεσίας. Εκδόθηκε ο Α.Ν.970/1946 διά του οποίου συνεστήθη η «Γενική Διεύθυνσις Κρατικής Πολιτικής Αεροπορίας (ΓΔΚΠΑ) του Υπουργείου Αεροπορίας» και επήλθε ριζική αναμόρφωση και εκσυγχρονισμός των ισχυουσών διατάξεων σε ότι

[123] Λ.Γ. Ψηλομανουσάκη. Επί Πτερύγων Ανέμων, σελ.66-67
[124] Λ.Γ. Ψηλομανουσάκη, Επί Πτερύγων Ανέμων, σελ.67

αφορούσε την οργάνωση, διάρθρωση, σύνθεση, λειτουργία, διοίκηση και τις αρμοδιότητές της. Εν συνεχεία το 1948 έτος, αυτή μετονομάσθηκε σε Κρατική Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΚΥΠΑ) διά του Α.Ν. 766/1948. Το 1952 έτος μεταφέρθηκε από το Υπουργείο Εθνικής Αμύνης στο Υπουργείο Συγκοινωνιών σαν ανεξάρτητη Γενική Διεύθυνση Κρατικής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΓΔ – ΚΥΠΑ) δυνάμει του από 11.02.1952 Β.Δ. εκδοθέντος κατ' εξουσιοδότηση του Α.Ν. 1671/1951.

Το 1953 έτος διά του από 18.07.1953 Β.Δ. έλαβε τον τίτλο «Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ)» υπό τον οποίο λειτουργεί έως και σήμερα. Η ΥΠΑ ως Γενική Διεύθυνση του Υπουργείου Συγκοινωνιών μέχρι και του έτους 1970 διέπονταν υπό των διατάξεων του Β.Δ. 865/1960 «Περί Οργανισμού της ΥΠΑ κλπ.» όπως συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε με τον Α.Ν. 4195/1961.

Το έτος 1970 ήταν η χρονιά ορόσημο για την ΥΠΑ. Με το Ν.Δ. 714/1970 της 03.11.1970 συστάθηκε η ΥΠΑ και κατέστη « Αυτοτελής και Ανεξάρτητη Δημόσια Υπηρεσία εν διοικητική και οικονομική αποκεντρώσει, απολαμβάνουσα απάντων των δικαιωμάτων, εγγυήσεων και προνομίων του Κράτους, διοικούμενη υπό ιδίου Διοικητικού Συμβουλίου και τελούσα υπό την εποπτεία του Υπουργού Μεταφορών – Επικοινωνιών». Η εποπτεία της ΥΠΑ ενασκείτο διά συσταθείσης Διευθύνσεως Εναερίων Μεταφορών (ΔΕΜ), στους κόλπους του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών. Κατ' αυτό τον τρόπο η λειτουργία της ΥΠΑ τέθηκε επί νέων βάσεων και παρασχέθηκαν σε αυτήν οι βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς παρακολούθησης των επερχομένων εξελίξεων σε βάθος εικοσαετίας τουλάχιστον. Η οικονομική και η διοικητική αυτοτέλεια προσέδιδαν ουσιαστικά στην Υπηρεσία τον χαρακτήρα δημόσιας επιχειρήσεως λειτουργούσης με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Το καθεστώς αυτό ίσχυσε έως το 1983.

Με τον ν.1340/1983 τροποποιήθηκε το Ν.Δ.714/1970 και η Υπηρεσία έλαβε τη μορφή την οποία διατηρεί έως σήμερα. Οι σημαντικότερες μεταβολές που επήλθαν με την ψήφιση του νόμου αυτού ήταν ότι καταργήθηκε τόσο η διοικητική όσο και η οικονομική αυτοτέλεια[125] της ΥΠΑ, με κυριότερο αποτέλεσμα τον οικονομικό της μαρασμό. Έκτοτε η ΥΠΑ αποτελεί Δημόσια Υπηρεσία που υπάγεται στον Υπουργό, στο χαρτοφυλάκιο του οποίου ανήκουν οι μεταφορές, και διοικείται από αυτοτελή Διοίκηση (Διοικητής και Υποδιοικητές) - ν.2338/1995.

Γίνεται αμέσως αντιληπτή η οπισθοδρόμηση στην οποία οδηγήθηκε η ΥΠΑ τα τελευταία είκοσι και πλέον χρόνια όταν κατά τη διανυόμενη πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα οι γνώμες των επαϊόντων της Δημόσιας Διοίκησης συγκλίνουν στο ότι

---

[125] «Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του κράτους καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ιδιωτικών αγαθών με αποτέλεσμα να παρατηρούνται ομοιότητες μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων. Οι διαφορετικοί σκοποί και στόχοι και το διαφορετικό ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις δημόσιες από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Ο κυριότερος σκοπός των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ενώ των δημοσίων η μεγιστοποίηση της συνάρτησης κοινωνικής ευημερίας.

Η ανάπτυξη των δημοσίων επιχειρήσεων και η σημασία τους για την Εθνική Οικονομία έχουν ευαισθητοποιήσει την Κοινή Γνώμη και όλους όσους ασχολούνται με την οικονομική επιστήμη, τη διοίκηση των επιχειρήσεων, την κοινωνιολογία, τη βιομηχανική ψυχολογία, τη περιφερειακή ανάπτυξη κ.ά.

Η στρατηγική τους σημασία οδηγεί στην ανάγκη άσκησης μακροχρόνιας και ορθολογικής πολιτικής που θα καλύπτει τις ανάγκες των πολιτών και θα προσαρμόζεται στις θετικές ή τις αρνητικές εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις είναι η έλλειψη κατευθυντήριων εντολών λόγω της έλλειψης συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής από το ελληνικό κράτος, ο χαμηλός βαθμός της διοικητικής τους αυτοτέλειας, η μη αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων και η μερική αποτελεσματικότητά τους.» Κέφης Β., Εφημερίδα «Τα Νέα», Άρθρο: Το μάνατζμεντ του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, 14/09/2010, http://www.tanea.gr/default.asp?pid=43&ct=139&blgid=4594207

απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών είναι η απαγκίστρωση τους από τον ανηλεή κρατικό παρεμβατισμό και η θεσμοθέτηση της αυτονομίας τους.
Η λειτουργία της ΥΠΑ διέπεται από τα οριζόμενα στο Π.Δ.647/1981 «Περί Οργανισμού της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας του Υπουργείου Συγκοινωνιών», όπως τροποποιήθηκε το 1989 με την ψήφιση από τη Βουλή του Π.Δ.56/1989 που αποτελεί τον Οργανισμό της Υ.Π.Α. και ισχύει σήμερα μετά τις σχετικές τροποποιήσεις του (Π.Δ.439/89, Π.Δ.238/1990, Π.Δ.19/1992, Π.Δ.35/1993, Π.Δ.417/1995, Π.Δ.80/96, Π.Δ.147/1999, Π.Δ.57/2002, Π.Δ.368/2002, Π.Δ.73/2008, Ν.3913/2011). Ο εν ισχύι Οργανισμός και το άρδην τροποποιημένο Ν.Δ. 714/1970 αποτελούν τροχοπέδη για την εξέλιξη της ΥΠΑ, καθώς παρακολουθεί αυτή πλέον τις εξελίξεις του αεροπορικού χώρου, έχοντας απολέσει τη δυνατότητα να εξελίσσεται η ίδια.
Το τελευταίο δε νομοθέτημα (ν.3913/2011) πολλά πάσχει ως προς την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και τη λειτουργικότητας των υπηρεσιών αεροναυτιλίας αλλά και αυτής ακόμη της βασικής του φιλοσοφίας που ήταν ο διαχωρισμός ελέγχοντος ελεγχόμενου. Με τον εν λόγω νόμο συστήθηκε επίσης στο Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων η Διεύθυνση Πολιτικού Σχεδιασμού Ανάπτυξης και Αξιοποίησης Αεροδρομίων, στην οποία ανατέθηκε η άσκηση ρυθμιστικών αρμοδιοτήτων του τομέα των αεροδρομίων και οι οποίες μέχρι της δημοσιεύσεώς του ασκούνταν από Διευθύνσεις της ΚΥ/ΥΠΑ.

3.2 Το μοντέλο λειτουργίας της ΥΠΑ

Ως προελέχθη η ΥΠΑ είναι αυτοτελής[126] δημόσια πολιτική υπηρεσία υπαγόμενη απευθείας στον Υπουργό στο χαρτοφυλάκιο του οποίου ανήκουν οι μεταφορές. Της ΥΠΑ προΐσταται ο Διοικητής ΥΠΑ (Δ/ΥΠΑ) τον οποίο υποβοηθούν στο έργο του το Γραφείο Διοικητού (Γρ. Δ/ΥΠΑ) στελεχούμενο εξ επιτελικών υπαλλήλων της υπηρεσίας, εξωυπηρεσιακοί σύμβουλοι και δύο [2] Υποδιοικητές, οι οποίοι επίσης υποστηρίζονται από τα αντίστοιχα Γραφεία.
Η ΥΠΑ εκτιμάται ότι εφαρμόζει το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, όχι όμως στην ακραία βεμπεριανή του εκδοχή αλλά σε αυτήν των Organ και Greene (1981). Όντας αποκεντρωμένη διοικητικά από το εποπτεύον αυτήν Υπουργείο, έχει υιοθετήσει θεωρητικά ένα αποκεντρωμένο σύστημα λήψης αποφάσεων όπως αυτό αναλύεται στο μοντέλο της επαγγελματικής γραφειοκρατίας (professional bureaucracy).[127]
Στην δικαιοδοσία της ΥΠΑ ανήκουν όλα τα κρατικά και δημοτικά αεροδρόμια τα οποία συνιστούν τις περιφερειακές της μονάδες ˙ η υπηρεσία διαχειρίζεται και λειτουργεί αυτά επιχειρησιακά παρέχοντας υπηρεσίες αερολιμένων, εξυπηρέτησης χρηστών και επιβατών και ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας. Στην δικαιοδοσία της έτι ανήκουν και οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας του χώρου ευθύνης του FIR Αθηνών. Λαμβάνεται εξαρχής υπ' όψιν η ιδιαιτερότητά της ως ένα περίεργο μόρφωμα καθ' ότι έχει ένα δισυπόστατο ρόλο. Αφενός μεν λειτουργεί ως δημόσια υπηρεσία, έχουσα όλα τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας του στενού δημόσιου τομέα, με εποπτικό και κανονιστικό ρόλο επί των αεροπορικών θεμάτων της χώρας, η οποία διά των αρμοδίων αυτής αερολιμενικών οργάνων εποπτεύει και ελέγχει τις δραστηριότητες και τις εκμεταλλεύσεις των αεροπορικών εταιρειών και των πάσης φύσεως εμπλεκομένων στο αεροπορικό κύκλωμα ˙ αφετέρου δε, και υπό άλλη οπτική γωνία, λειτουργεί και ως δημόσια επιχείρηση αφού, κάθε αεροδρόμιο αλλά και ο εναέριος χώρος μπορούν να ιδωθούν

[126] Άρ.20, Ν.2503/97.Οι αυτοτελείς δημόσιες πολιτικές υπηρεσίες είναι αυτές που έχουν οργανική αυτοτέλεια, εποπτευόμενες μόνο από τον οικείο υπουργό (ΥΠΑ, Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο κ.λ.π.). Στην κατηγορία αυτή δεν υπάγονται οι κατά τη νομοθεσία «Ανεξάρτητες Κρατικές ή Διοικητικές Αρχές», οι οποίες διέπονται από τις διατάξεις των ιδρυτικών νόμων τους (π.χ. Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης, Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών, Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού κ.λ.π.)
[127] Organ D. W. and Greene C. N. ,The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach, 1981, Cornell University

ως τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ειδικά τα αεροδρόμια προσομοιάζουν μάλλον περισσότερο σε επιχείρηση, αφού σε αυτά η Υπηρεσία διά του προσωπικού της, παρέχει υπηρεσίες εκμεταλλευόμενη τον εναέριο χώρο τους, τις αερολιμενικές τους εγκαταστάσεις, τα τηλεπικοινωνιακά και ραδιοναυτιλιακά μέσα και συστήματα και προβαίνει σε χρεώσεις και επιβάλει σχετικά τέλη. Εισέτι ασκεί και εμπορικές εκμεταλλεύσεις όπως εκμισθώσεις κτιριακών εγκαταστάσεων, χώρων και υπηρεσιών με ιδιαίτερα υψηλά περιθώρια κέρδους. Ο εναέριος χώρος είναι επίσης εκμεταλλεύσιμος με ουδόλως ευκαταφρόνητα περιθώρια κέρδους μέσω της επιβολής τελών χρήσεως αεροδιαδρόμων. Αντιλαμβάνεται αμέσως ο οιοσδήποτε, ότι η ΥΠΑ, υπό του πρίσματος της έρευνας, δύναται να μελετηθεί ως προς την αποτελεσματικότητά της, και να αντιμετωπιστεί ωσάν μία μονοπωλιακή επιχείρηση με έδρα το Ελληνικό που έχει σαράντα παραρτήματα σε όλη την Ελλάδα και επιπλέον διαθέτει και μονοπωλιακό, αποκλειστικά δικό της δίκτυο διαδρομών.

Σαφώς γεννάται το ερώτημα εάν σήμερα η «επιχειρηματική» δράση αυτής της υπηρεσίας μπορεί να αντιδιαστέλλεται την έννοια του κέρδους, όπως συνήθως συμβαίνει στους υπολοίπους δημόσιους φορείς. Ο προβληματισμός αυτός θα διερευνηθεί διεξοδικά και αυτό γιατί, ενώ το 1970 με την ψήφιση του Ν.Δ.714/70 από τη Χούντα των Συνταγματαρχών, είχαν εκχωρηθεί στην ΥΠΑ αρμοδιότητες για τη διαχείριση τόσο των οικονομικών όσο και των ανθρωπίνων πόρων και των επενδύσεων ˙ απολάμβανε δηλαδή ουσιαστικά πλήρους Διοικητικής και Διαχειριστικής αυτοτέλειας ˙[128] το 1983 με τον Ν.1340/1983 καταργήθηκαν όλα τα πρωτοποριακά για τις αρχές της δεκαετίας του 1970 και επιβεβλημένα για τη σήμερον προνόμια και αφέθηκε να λειτουργεί όπως οι άλλοι δημόσιοι φορείς, καταδυναστευόμενη από τον άκρατο κρατικό παρεμβατισμό και την εμπλοκή της στα γρανάζια της γραφειοκρατικής φαυλότητας.[129]

Από το 1970 έως το 1983 η ΥΠΑ, πέραν του καθαρά ρυθμιστικού, εποπτικού και ελεγκτικού της ρόλου λειτουργούσε πραγματικά και ως μία επιχείρηση που αναμφιβόλως την ενδιέφερε και το κέρδος και έδινε έμφαση τόσο στη βελτίωση των οικονομικών μεγεθών όσο και στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.[130]

Ο διττός χαρακτήρας του εκτελουμένου υπ' αυτής έργου, της προσδίδει ξεχωριστή διοικητική μορφή η οποία επιβάλλει όπως, η οργάνωσή της προσιδιάζει και προσαρμόζεται, αφ' ενός μεν προς την οργάνωση των Υπηρεσιών των Πολιτικών Υπουργείων, αφ' ετέρου δε προς την οργάνωση της Πολεμικής Αεροπορίας (ΠΑ) η οποία είναι διαρθρωμένη σε Επιτελείο, Ενδιάμεσα Κλιμάκια Διοίκησης και Εκτελεστικές Μονάδες.

Επισημαίνεται ότι ναι μεν η ΥΠΑ είναι υπηρεσία ανήκουσα στο δημόσιο, πλην όμως λειτουργεί με τρόπο διάφορο από αυτό των υπολοίπων δημόσιων υπηρεσιών και παρέχει από ιδρύσεώς της υπηρεσίες συμφώνως προς τις απαιτήσεις της Σύμβασης του Σικάγο (ν. 211/1947) και τις επιταγές του ICAO.

---

[128] «Έτσι, η Δημόσια Διοίκηση διεβρώθη από την πολιτική και ένα μέγα μέρος από την όση είχε ποτέ αποκτήσει αυτοτέλεια, η δε φυσιογνωμία της καθορίζεται σήμερα όχι από τα ολίγα αληθώς επαγγελματικά στελέχη της, αλλά από την μεγάλη και αδιαφοροποίητη μάζα ¨εργαζομένων¨ με χαμηλές αποδοχές και χαμηλότερο ηθικό.» Έκθεση Επιτροπής Μ.ΔΕΚΛΕΡΗ, 2000

[129] «Η συγκυρία (timing) στην οποία αποπειρώνται οι μεταρρυθμίσεις είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία τους και εξηγεί γιατί και οι πλέον προφανείς μεταρρυθμίσεις μπορεί να αποτύχουν αν δε συνάδουν με το κυρίαρχο πνεύμα της εποχής. Οποιοσδήποτε για παράδειγμα, πρότεινε στη δεκαετία του 1980 τη διοίκηση των ελληνικών δημοσίων επιχειρήσεων από επαγγελματικά (και όχι από κομματικά) στελέχη δε θα έπειθε. Το πνεύμα της εποχής ευνοούσε τον κρατισμό, τον «κοινωνικό έλεγχο», τη δυσπιστία απέναντι σε ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια». Παπούλιας Δ. – Τσούκας Χ., Κατευθύνσεις για τη μεταρρύθμιση του κράτους, Καστανιώτης, 1998,σελ.220

[130] "The 3 Es: Economy, Efficiency, Effectiveness".Η διοίκηση έπρεπε να γίνει πιο "Business like". Σπανού Κ., Το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης. Μία πρώτη προσέγγιση, ΙΟΒΕ,1996

Τόσο η από μακρού χρόνου αρχική συγκρότηση και το σχήμα της Υπηρεσίας, όσο και μερική δράση αυτής (Διευκολύνσεις), αποδεικνύουν την - για τα ελληνικά δεδομένα των δημοσίων οργανώσεων - προωθημένη υιοθέτηση αρχών και κουλτούρας, τις οποίες άλλες οργανώσεις στην ενεστώσα περίοδο, ακόμη εξετάζουν εάν μπορούν να εφαρμόσουν. Στην περίπτωση της ΥΠΑ, φαίνεται ότι το κράτος επιχείρησε να συνδυάσει την επιχειρηματική - κοινωνική δραστηριότητα με τον κυρίαρχο πλέον ρόλο του «στρατηγείου» τον οποίο οι σύγχρονες θεωρήσεις προτάσσουν γι' αυτό (κράτος) ως καταλύτη επίλυσης δημοσίων προβλημάτων.[131] Το εγχείρημα αυτό βεβαίως έρχεται σε αντιδιαστολή με τα όσα οι Osborne-Gaebler διατύπωσαν γενικά για τον ρόλο του κράτους και ειδικά περί της ταύτισης της λειτουργίας του με αυτήν του πλοηγού και όχι του κωπηλάτη.[132]
Η βασική συγκρότηση της Υπηρεσίας σε επιτελικό φορέα (Κεντρική Υπηρεσία ΥΠΑ - ΚΥ/ΥΠΑ) και εκτελεστική – λειτουργική μορφή υποκείμενων Μονάδων, διαγράφει εκ προοιμίου την πρόθεση όπως αποφευχθεί η συγκέντρωση εκτελεστικού έργου στην κορυφή της διαρθρωτικής πυραμίδας και η ΚΥ/ΥΠΑ (Επιτελείο) περιορισθεί σε έργο διάφορο της λειτουργίας, η οποία φυσιολογικά ανήκει στις Μονάδες της ΥΠΑ. Την ΥΠΑ απαρτίζουν[133] η (ΚΥ/ΥΠΑ) και οι Περιφερειακές Υπηρεσίες. Στις τελευταίες ανήκουν τα αεροδρόμια και κάποιες μονάδες της Αττικής που καλούνται Ειδικές Υπηρεσίες. Αξίζει να σημειωθεί εν προκειμένω ότι ως Περιφερειακές Υπηρεσίες λογίζονται και είναι μονάδες, οι οποίες παρέχουν εκτελεστικό έργο ανεξαρτήτως της περιφέρειας στην οποία ανήκει η έδρα τους. Η ΚΥ/ΥΠΑ λειτουργεί ως επιτελική, συντονιστική μονάδα υποστηρίζουσα το έργο όλων των Περιφερειακών Υπηρεσιών.
Μετά την ψήφιση του ν 3913/2011 (ΦΕΚ/Α/18/17-02-2011) επήλθαν αρκετές αλλαγές οι οποίες επηρέασαν σημαντικά την υφιστάμενη οργανωτική δομή της Υπηρεσίας δίχως όμως να μεταβάλουν κατ' ουσίαν τον χαρακτήρα και τον ρόλο της ΚΥ/ΥΠΑ. Υπό το πρίσμα δε της στην προηγούμενη παράγραφο επιχειρηθείσης γενικής διάκρισης και μετά τις τελευταίες οργανωτικές μεταβολές, η Κεντρική Υπηρεσία ως ενιαίος επιτελικός φορέας διαρθρώνεται ως εξής:

Κεντρική Υπηρεσία (ΚΥ/ΥΠΑ)

1. Διοικητής ΥΠΑ
2. Υποδιοικητές ΥΠΑ [τρεις (3)]
3. Γραφείο Διοικητή
4. Γραφεία Υποδιοικητών
5. Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών
6. Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας.
7. Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης

Επιτελικές Μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης

8. Διεύθυνση Αεροπορικής Εκμετάλλευσης (Δ1)
9. Διεύθυνση Πτητικών Προτύπων (Δ2)
10. Διεύθυνση Αερολιμένων (Δ3)
11. Διεύθυνση Κανονιστικής Λειτουργίας Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας
12. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών (Δ7)
13. Διεύθυνση Ηλεκτρομηχανολογικών Εγκαταστάσεων (Δ8)
14. Διεύθυνση Διοικητικού (Δ9)
15. Διεύθυνση Οργάνωσης & Ανάπτυξης (Δ10)
16. Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού (Δ11)
17. Διεύθυνση Επιθεώρησης (Δ12)

---

[131] Μιχαλόπουλου Ν.: Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Παπαζήσης, Αθήνα,2003,σ. 97
[132] Osborne D. – Gaebler T., Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Plume, NY,1993,ch.
[133] Π.Δ. 56/1989 «Οργανισμός λειτουργίας της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας»

18.Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων (Δ13)
19.Διεύθυνση Εκπαιδεύσεως (Δ14)
20.Διεύθυνση Ασφάλειας Πολιτικής Αεροπορίας από έκνομες ενέργειες (Δ15)
21.Διεύθυνση ΠΣΕΑ (ΠΣΕΑ)
22.Εποπτική Αρχή Τελών Αερολιμένων
Επιτελικές Μονάδες επιπέδου Τμήματος
24.Τμήμα Προστασίας Περιβάλλοντος (ΠΡΟΠΕ)
Ειδικές Υπηρεσίες επιπέδου Διεύθυνσης:
26.Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ)
27.Μονάδα Πτητικών Μέσων (ΜΠΜ)
29. Λογιστικό και Εφοδιαστικό Κέντρο (ΛΕΚ)
Αυτοτελής Υπηρεσίες επιπέδου Διεύθυνσης:
30. Εθνική Εποπτική Αρχή Αεροναυτιλίας
31. Εποπτική Αρχή Τελών Αερολιμένων
Στον Διοικητή της ΥΠΑ υπάγονται απευθείας οι κάτωθι πέντε [5] Διευθύνσεις:
Α. Διεύθυνση Επιθεώρησης (Δ12)
Β. Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων (Δ13)
Γ. Διεύθυνση Ασφάλειας Πολιτικής Αεροπορίας από έκνομες ενέργειες (Δ15)
Δ Διεύθυνση Κανονιστικής Λειτουργίας Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας
Ε. Μονάδα Πτητικών Μέσων.
Η ΜΠΜ είναι Ειδική Υπηρεσία, δεν υπάγεται σε κάποια Γενική Διεύθυνση όπως οι άλλες δύο Ειδικές Υπηρεσίες – ΣΠΟΑ και ΛΕΚ -
Στη Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών υπάγονται οι κάτωθι πέντε [5] Διευθύνσεις και ένα αυτοτελές Τμήμα :
Α. Διεύθυνση Αεροπορικής Εκμετάλλευσης (Δ1)
Β. Διεύθυνση Πτητικών Προτύπων (Δ2)
Γ. Διεύθυνση Αερολιμένων (Δ3)
Δ. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών (Δ7)
Ε. Διεύθυνση Ηλεκτρομηχανολογικών Εγκαταστάσεων (Δ8)
ΣΤ. Τμήμα Προστασίας Περιβάλλοντος (ΠΡΟΠΕ)
Στη Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας – πρώην Γενική Διεύθυνση Αεροναυτιλίας υπάγονται οι κάτωθι δέκα έξι (16) Διευθύνσεις, ήτοι:
α. Διαχείρισης Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας.
β. Διευθέτησης Ροής Εναέριας Κυκλοφορίας και Διαχείρισης Εναέριου Χώρου.
γ. Κέντρων Ελέγχου Περιοχής (ΚΕΠ) Αθηνών και Μακεδονίας.
δ. Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας Τερματικής Περιοχής Αθηνών και Αεροδρομίου Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος».
ε. Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας Περιφερειακών Αερολιμένων.
στ. Διαχείρισης Συστημάτων και Υποδομών Αεροναυτιλίας.
ζ. Συστημάτων Αεροναυτιλίας Κέντρων Ελέγχου Περιοχής (ΚΕΠ) Αθηνών και Μακεδονίας.
η. Συστημάτων Αεροναυτιλίας Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών «Ελ. Βενιζέλος».
θ. Συστημάτων Αεροναυτιλίας Περιφερειακών Αερολιμένων.
ι. Κέντρου Ηλεκτρονικών Εφαρμογών και Μείζονος Συντήρησης.
ια. Διαχείρισης Τηλεπικοινωνιών.
ιβ. Αεροναυτικών Τηλεπικοινωνιών (ΚΕΠ).
ιγ. Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος».
ιδ. Διαχείρισης Υπηρεσιών Αεροναυτικών Πληροφοριών AIS.
ιε. Διαχείρισης και Ανάπτυξης της Αεροναυτιλίας.
ιστ. Διαχείρισης Ασφάλειας Ποιότητας και Προστασίας.
Στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης υπάγονται οι κάτωθι πέντε [5] Διευθύνσεις και δύο [2] Ειδικές Υπηρεσίες επίσης επιπέδου Διεύθυνσης :
Α. Διεύθυνση Διοικητικού (Δ9)
Β. Διεύθυνση Οργάνωσης & Ανάπτυξης (Δ10)

Γ. Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού (Δ11)
Δ. Διεύθυνση Εκπαίδευσης (Δ14)
Ε. Διεύθυνση Πολιτικής Σχεδιάσεως Εκτάκτου Ανάγκης (ΠΣΕΑ)
ΣΤ. Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ)
Ζ. Λογιστικό & Εφοδιαστικό Κέντρο (ΛΕΚ)

Περιφερειακές Υπηρεσίες

Στις περιφερειακές υπηρεσίες της ΥΠΑ ανήκουν ως προελέχθη τα πολιτικά αεροδρόμια πλην του ΔΑΑ «Ελ. Βενιζέλος» και οι στην Αττική έχουσες την έδρα τους Ειδικές αυτής Υπηρεσίες ήτοι η Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ), το Λογιστικό & Εφοδιαστικό Κέντρο (ΛΕΚ) και η Μονάδα Πτητικών Μέσων (ΜΠΜ).

Αναφορικά με το μοντέλο λειτουργίας των αεροδρομίων στην Ελλάδα ισχύουν τα εξής. Η Ελλάδα διαθέτει ένα εκτεταμένο αεροπορικό δίκτυο ακτινωτής διάταξης με σαράντα [40] πολιτικούς αερολιμένες (Civil Airports) από τους οποίους δεκατρείς [13] είναι ηπειρωτικοί και είκοσι επτά [27] νησιωτικοί. Το εν λόγω δίκτυο των περιφερειακών αεροδρομίων καλύπτει τόσο τις ανάγκες των ηπειρωτικών περιοχών της χώρας όσο και των νήσων ˙ παρουσιάζει όμως μία ανισομερή κατανομή αφού τα περισσότερα εξ αυτών βρίσκονται στο νότιο νησιωτικό μέρος της επικράτειας.

Η γεωγραφική αυτή κατανομή των αερολιμένων της Ελλάδας έχει γίνει με γνώμονα όχι μόνο την συγκοινωνιακή εξυπηρέτηση των μεγάλων αστικών κέντρων αλλά ως επί το πλείστον με γνώμονα την ικανοποίηση της κοινωνικής ανάγκης περί άρσεως της απομόνωσης των απομακρυσμένων και προβληματικών περιοχών, όπου λόγω της αποστάσεως και της θέσεως είναι ιδιαίτερα δύσκολη έως και αδύνατη η χρήση άλλων μέσων μεταφοράς πλην των αεροσκαφών.

Ένας ευρύς διαχωρισμός των αεροδρομίων λαμβάνει ως κριτήριο το ιδιοκτησιακό αυτών καθεστώς. Έχοντας ως γνώμονα το κριτήριο αυτό απαντούμε στην Ελλάδα τους κρατικούς, τους δημοτικούς, τους ιδιωτικούς και τους μικτούς αερολιμένες ˙ περί όλων δε αυτών παραθέτουμε κατωτέρω εκτενή αναφορά.

Οι περισσότεροι από τους περιφερειακούς αερολιμένες ιδιοκτησιακά ανήκαν μέχρι πρότινος στο ελληνικό δημόσιο (Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου), καλούνται δε αυτοί «Κρατικοί» και λαμβάνουν όνομα αναφοράς, το οποίο στις πλείστες των περιπτώσεων σχετίζεται με την ιστορία του τόπου όπου η μονάδα είναι εγκατεστημένη. (Όρα Πίνακα Π3.6 στο παράρτημα του κεφ. 3) Με την από 16/11/2011 απόφαση της Διυπουργικής Επιτροπής Αναδιαρθρώσεων και Αποκρατικοποιήσεων μεταβιβάστηκαν στο Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου περιουσιακά στοιχεία του Δημοσίου. Σε αυτά περιλήφθηκαν μεταξύ άλλων και τα περιφερειακά αεροδρόμια. Σύμφωνα με την εν λόγω απόφαση, μεταβιβάστηκαν και περιήλθαν χωρίς κανένα αντάλλαγμα στην ανώνυμη εταιρεία, με την επωνυμία «Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου» (Ταμείο) τα ακόλουθα περιουσιακής φύσεως δικαιώματα, δικαιώματα διαχείρισης και εκμετάλλευσης, κεκτημένα οικονομικά συμφέροντα, άυλα δικαιώματα και δικαιώματα λειτουργίας, συντήρησης και εκμετάλλευσης υποδομών των περιφερειακών κρατικών αερολιμένων: την παραχώρηση σε τρίτους μέσω συμβάσεων παραχώρησης των δικαιωμάτων που αφορούν στη διοίκηση, διαχείριση, λειτουργία, ανάπτυξη, επέκταση, συντήρηση και εκμετάλλευση όλων των κρατικών αεροδρομίων, των οποίων η οργάνωση, η λειτουργία και η διοίκηση ανήκει στην ΥΠΑ, συμπεριλαμβανομένων και των δικαιωμάτων διοίκησης, διαχείρισης και εκμετάλλευσης επί των κινητών και των ακινήτων που σχετίζονται με τη λειτουργία τους, καθώς και των χώρων εμπορικής ή άλλης χρήσης που βρίσκονται μέσα ή κοντά στα κρατικά αυτά αεροδρόμια και υπό τους όρους που καθορίζει η ανωτέρω διάταξη. Η ΥΠΑ ασκεί την Διοίκηση των Κρατικών Αερολιμένων ενώ ταυτόχρονα φέρει την ευθύνη της επιχειρησιακής λειτουργίας τους, της εποπτείας τους καθώς και του ελέγχου της εφαρμογής από μέρους τρίτων της ελληνικής νομοθεσίας και των διαδικασιών και

κανονισμών του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας (I.C.A.O.) και των επισήμων οργάνων της Ε.Ε.
Ένας μικρός αριθμός αερολιμένων ανήκει από απόψεως ιδιοκτησίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Συγκεκριμένα τέσσερις [4] αερολιμένες ήτοι αυτοί των νήσων Κάσου, Καστελόριζου, Λέρου καθώς και ο της Σητείας στη νήσο Κρήτη ανήκουν στον Δήμο της περιοχής όπου εδρεύουν. Οι αερολιμένες αυτοί παρότι καλούνται και είναι «Δημοτικοί» εν τούτοις διοικούνται και λειτουργούν επιχειρησιακά με ευθύνη της ΥΠΑ, η οποία προς τον σκοπό αυτό διαθέτει προσωπικό και παρέχει τον απαιτούμενο εξοπλισμό.
Ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών «ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ» είναι ο μοναδικός αερολιμένας στην Ελλάδα που ανήκει κατά πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) στο Ελληνικό Δημόσιο και κατά σαράντα πέντε τοις εκατό (45%) σε ιδιωτική εταιρεία. Από απόψεως επιχειρησιακής λειτουργίας στον ΔΑΑ όλες οι υπηρεσίες παρέχονται από την ιδιωτική εταιρεία διαχείρισης, η οποία έχει και το management ενώ η ΥΠΑ παρέχει μόνο την υπηρεσία ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας του αεροδρομίου. Η ΥΠΑ έτι στον ΔΑΑ έχει εγκατεστημένη την Κρατική Αεροπορική Αρχή (ΚΑΑ/ΔΑΑ) η οποία είναι περιφερειακή της μονάδα με σαφή εποπτικό και ρυθμιστικό ρόλο για την ομαλή λειτουργία του αεροδρομίου ˙ ελέγχει την εφαρμογή των κανόνων του αεροπορικού δικαίου και συστηματικώς διενεργεί επιτόπιες επιθεωρήσεις ασφάλειας των πτήσεων (SAFETY) και επιθεωρήσεις ασφάλειας και προστασίας των πτήσεων και του αερολιμένα από έκνομες ενέργειες .
Ένας ικανός επίσης αριθμός αερολιμένων, οι λεγόμενοι «Μικτοί», ανήκει στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΕΘΑ). Αυτοί οι στρατιωτικοί κατά βάση Αερολιμένες (Military Airports) ανήκουν, διοικούνται, λειτουργούν και εποπτεύονται από την Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ) ή την Αεροπορία Στρατού (ΑΣ). Μετά από διυπουργικές συνεννοήσεις και αποφάσεις παραχωρήθηκαν στην ΥΠΑ διάφοροι χώροι εντός των περισσοτέρων αερολιμένων αυτής της κατηγορίας για τη δημιουργία εγκαταστάσεων και υποδομών (κτιρίων αεροσταθμών, δαπέδων σταθμεύσεως αεροσκαφών, χώρων για διάφορες άλλες διευκολύνσεις κλπ.) ώστε να λειτουργούν αυτοί κατά ένα τμήμα τους και ως πολιτικοί αερολιμένες. Η επιλογή αυτή κρίθηκε απαραίτητη διότι είτε από την τοπογραφία της περιοχής ήταν αδύνατη η επιλογή άλλης κατάλληλης θέσεως για την κατασκευή ετέρου αμιγώς πολιτικού αεροδρομίου, είτε η θέση του υφιστάμενου στρατιωτικού Αερολιμένα είναι η μοναδική ενδεικνυόμενη για την λειτουργία αεροδρομίου επειδή τυγχάνει και η συνολική εδαφική επιφάνεια της περιοχής να είναι περιορισμένη (κατάσταση που συνήθως απαντάται στους νησιωτικούς Αερολιμένες), είτε λόγω της θέσεως τους που βρίσκεται εγγύτατα σε μεγάλο αστικό κέντρο οπότε και κρίθηκε κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή που ελήφθη η απόφαση εγκατάστασης ότι ήταν η πλέον οικονομικά συμφέρουσα επιλογή για το δημόσιο συμφέρον.
Στην κατηγορία των μικτών αερολιμένων ανήκουν οι αερολιμένες Ακτίου [ΚΑΑΚ], Χανίων [ΚΑΧΝΔ], Θεσσαλονίκης [ΚΑΘΜ], Καβάλας [ΚΑΚΒΑ], Καλαμάτας [ΚΑΚΛ], Νέας Αγχίαλου [ΚΑΝΑ], Σαντορίνης [ΚΑΣΡ] και Σκύρου [ΚΑΣΥ] στους οποίους η ΥΠΑ διαχειρίζεται την κίνηση πολιτικών αεροσκαφών. Στην κατηγορία αυτή ανήκει και το στρατιωτικό αεροδρόμιο / ελικοδρόμιο της Πάχης Μεγάρων, το οποίο ανήκει, διοικείται και εποπτεύεται από την ΑΣ και στο οποίο εδράζεται και λειτουργεί η «Μονάδα Εξυπηρέτησης Γενικής Αεροπορίας Πάχης (ΜΕΓΑΠ)».
Στα αμιγώς στρατιωτικά αεροδρόμια Ακτίου [ΚΑΑΚ], Καλαμάτας [ΚΑΚΛ], Νέας Αγχιάλου [ΚΑΝΑ] και Σκύρου [ΚΑΣΥ] ο έλεγχος εναερίου κυκλοφορίας ασκείται από στελέχη της ΠΑ για όλα τα αεροσκάφη είτε αυτά είναι πολιτικά είτε είναι στρατιωτικά. Στα στρατιωτικά αεροδρόμια όπου είναι σχετικά αυξημένη η κίνηση πολιτικών αεροσκαφών, ο έλεγχος εναερίου κυκλοφορίας ασκείται συνήθως από προσωπικό της ΥΠΑ για τα πολιτικά αεροσκάφη, αλλά πάντα με την παρουσία στρατιωτικών ελεγκτών εναερίου κυκλοφορίας οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο των στρατιωτικών αεροσκαφών.

Η πυρασφάλεια και η διάσωση είναι υπηρεσίες που παρέχονται από την ΥΠΑ στα περισσότερα αεροδρόμια. Στα μεγάλα διεθνή αεροδρόμια, ήτοι στον ΔΑΑ «ΕΛ.ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ», ΚΑΘΜ «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ», ΚΑΚΚ «ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ», ΚΑΚΩΙ «ΙΠΠΟΚΡΑΤΗΣ», ΚΑΡΔ «ΔΙΑΓΟΡΑΣ», ΚΑΗΚ «ΚΑΖΑΝΤΖΑΚΗΣ» οι ανωτέρω υπηρεσίες παρέχονται από τις κατά τόπους πυροσβεστικές υπηρεσίες του Πυροσβεστικού Σώματος (ΠΣ) πλην όμως ο παντός είδους πυροσβεστικός και διασωστικός εξοπλισμός καθώς και οι εγκαταστάσεις και τα οχήματα ανήκουν στην ΥΠΑ.
Τα περιφερειακά αεροδρόμια της Ελλάδος διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όχι μόνο στην τουριστική ανάπτυξη των περιοχών στις οποίες δημιουργήθηκαν αλλά και στην γενικότερη οικονομική ανάπτυξή τους και στη σύνδεση των απομακρυσμένων περιοχών της περιφέρειας με τα διοικητικά και πολιτικά κέντρα. Πολλοί από τους αερολιμένες της χώρας κατασκευάστηκαν και λειτουργούν για την κάλυψη κοινωνικών κυρίως αναγκών στα πλαίσια της άσκησης καθαρής κοινωνικής πολιτικής από μέρους της Πολιτείας και όχι από την ανάγκη δημιουργίας μίας τέτοιου εύρους υποδομής που θα έπρεπε ενδεχομένως να είχε ως πρωτεύοντα στόχο την αξιοποίηση της εμπορικότητας της επένδυσης.
Ο αριθμός των ενεργών αερολιμένων της Ελλάδας ανέρχεται ως προαναφέρθηκε στους σαράντα (40)˙ αναλογικά δε με την έκταση της χώρας και την πληθυσμιακή της κατανομή ο αριθμός αυτός συγκρινόμενος με τον αντίστοιχο άλλων ευρωπαϊκών χωρών που υπερτερούν σε έκταση και σε πληθυσμό δύναται να θεωρηθεί μάλλον ως ιδιαίτερα μεγάλος. Για τον λόγο αυτό εκτιμούμε ότι ενδεχομένως αντενδείκνυται η επέκταση του δικτύου των αερολιμένων στην Ελλάδα και κάλλιον είναι όπως μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις εξετάζονται οι πιθανότητες για τη δημιουργία νέων και μόνον εφόσον υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης μίας συγκεκριμένης περιφέρειας και δημιουργείται πόλος σύνδεσης αεροπορικού δικτύου είτε εσωτερικού είτε εξωτερικού. Υπό τις προαναφερθείσες αυστηρές προϋποθέσεις ο μόνος χώρος ο οποίος ίσως παρουσιάζει μεγαλύτερες δυνατότητες για μελλοντική ανάπτυξη νέων περιφερειακών αεροδρομίων είναι η ηπειρωτική Ελλάδα λόγω της αστικής υποδομής, του ικανού όγκου πληθυσμού αλλά και των σταθερών κλιματολογικών συνθηκών των περιοχών που περιλαμβάνει.
Άξια μνείας στο σημείο αυτό είναι και η αναφορά περί του κόστους κατασκευής, λειτουργίας και ανάπτυξης των αερολιμένων η οποία είναι ιδιαίτερα υψηλή. Πλείστες είναι οι περιπτώσεις όπου οι γαίες δεν είναι διαθέσιμες και παράλληλα είναι εξαιρετικά υψηλή η εμπορική τους αξία. Δυνάμεθα να αντιληφθούμε ποιο είναι το κόστος απόκτησης των απαιτούμενων γαιών για την κατασκευή ενός μεσαίου σχετικά μεγέθους αεροδρομίου, σε μία νησιωτική επί παραδείγματι περιοχή της Ελλάδος, εάν ληφθεί υπ' όψιν ότι, κατά μέσο όρο απαιτείται για τη δημιουργία του έκταση που κυμαίνεται κατ' ελάχιστο μεταξύ των εξακοσίων χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων (600.000 m^2) και των πέντε εκατομμυρίων τετραγωνικών μέτρων (5.000.000 m^2) περίπου σε υψόμετρο κατά προτίμηση από μηδέν (0) μέτρα όπου είναι το μέσο επίπεδο θαλάσσης έως και δέκα (10) μέτρα. Επειδή δε τα νησιά της Ελλάδας έχουν μικρή σχετικά έκταση και είναι ορεινής ως επί το πλείστον μορφολογίας, και επιπλέον επειδή οι πεδινές εκτάσεις, όπου αυτές υπάρχουν, συνήθως βρίσκονται σε παραθαλάσσιες περιοχές, έπεται κατ' ανάγκη ότι η εμπορική αξία της γης αυτής, της κατάλληλης για κατασκευή αεροδρομίου, είναι αρκετά υψηλή.
Αρκετές και σημαντικές μεταρρυθμίσεις πραγματοποιήθηκαν στην ΥΠΑ κατά την πρώτη δεκαετία του εικοστού πρώτου αιώνα προς την κατεύθυνση της ανάδειξης του ρόλου των κοινωνικών εταίρων και των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ˙ οι μεταρρυθμίσεις αυτές οι αφορώσες συγκεκριμένους τομείς της εσωτερικής λειτουργίας των κατά τόπους αεροδρομίων διαμόρφωσαν ένα γενικότερο κλίμα αλλαγών. Αναφέρονται ως χαρακτηριστικό παράδειγμα μεταρρυθμίσεων η θεσμοθέτηση και σύσταση της Επιτροπής Χρηστών Αεροδρομίου και της Επιτροπής Ασφαλείας Αεροδρομίου.

3.3 Η καινοτομία ως παράγων ορθολογικής διαχείρισης δημοσίων υποθέσεων σχετιζομένων με τις αερομεταφορές και ως παράγων αποτελεσματικής διοίκησης της ΥΠΑ, ιδωμένης αυτής υπό της προοπτικής μίας σύγχρονης οικονομικής μονάδας.

3.3.1 Γενικά περί καινοτομίας

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσιεύει κατ' έτος την υπό του Ιδρύματος Οικονομικής Έρευνας (UNU-MERIT) συντασσόμενη έκθεση, την καλουμένη "European Innovation Scoreboard". Η εν λόγω έκθεση αποτυπώνει τα αποτελέσματα των μετρήσεων αναφορικά με την εφαρμογή και διάχυση της καινοτομίας και την ανάπτυξη της τεχνολογίας στην Ε.Ε. Στην έκθεση λαμβάνονται υπόψη και συγκρίνονται αντίστοιχα και δεδομένα χωρών οι οποίες δεν αποτελούν μέλη της Ενώσεως.

Σύμφωνα με την δημοσιευμένη για το 2007 έτος έκθεση και εις ότι αφορά στην καινοτομία, η Ελλάδα κατατάσσεται στην εικοστή (20η) θέση μεταξύ των είκοσι επτά μελών της Ε.Ε. και στην εικοστή έβδομη (27η) θέση μεταξύ τριάντα επτά (37) χωρών ανηκόντων στον κοινώς και κατ' επικράτηση αναφερόμενο ως δυτικό κόσμο.[134] Ως συνέπεια της κατατάξεως της αυτής, η Ελλάδα περιλαμβάνεται στην ομάδα εκείνων των χωρών που υστερούν αρκετά του μέσου όρου της Ε.Ε.[135] ή άλλως συγκαταλέγεται στην ομάδα των χωρών εκείνων που επιχειρούν να καλύψουν το χαμένο έδαφος. Η ομάδα αυτή απαρτίζεται από τη Βουλγαρία, την Κροατία, την Ουγγαρία, τη Λετονία, τη Λιθουανία, τη Μάλτα, την Πολωνία, την Πορτογαλία, τη Ρουμανία και τη Σλοβακία.

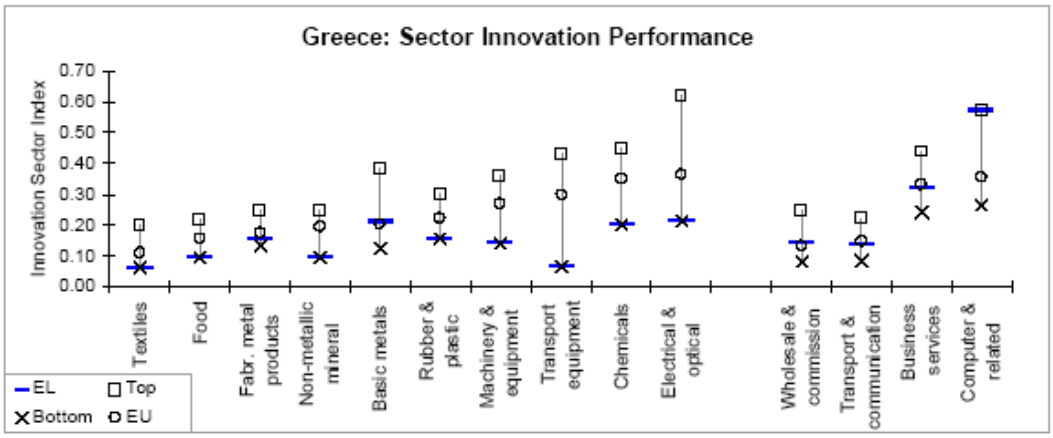
Εξετάζοντας, για τις ανάγκες της διατριβής, τις τιμές των δεικτών μέτρησης επίδοσης ως προς την εισαγωγή της καινοτομίας, στους διαφόρους τομείς της ελληνικής οικονομίας και επί το ειδικότερο, τις τιμές που αφορούν στον τομέα των μεταφορών εν γένει, όπως αυτές (τιμές) δημοσιεύτηκαν στο "European Innovation Scoreboard 2007" και αποτυπώνονται στον Πίνακα 3.1, παρατηρούμε ότι η Ελλάδα εμφανίζεται να τείνει στην επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων ως προς την υιοθέτηση και χρήση καινοτόμων προϊόντων.

---

[134] Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή

[135] Μελέτη- Σχολιασμός του "European Innovation Scoreboard 2007" από το ΙΟΒΕ. «Η επίδοση της Ελλάδας στην καινοτομία βρίσκεται εν γένει σε ιδιαιτέρως χαμηλά επίπεδα. Εμφανίζει κατά κόρον χαμηλές επιδόσεις σε τεχνολογικές καινοτομίες και υψηλότερες επιδόσεις σε μη τεχνολογικές καινοτομίες. Αναλυτικότερα, στους περισσότερους δείκτες η Ελλάδα καταλαμβάνει τις τελευταίες θέσεις, εμφανίζοντας κακή εικόνα, με εξαίρεση κυρίως τις οργανωτικού τύπου καινοτομίες. Καλές σχετικά επιδόσεις -περί το μέσο κοινοτικό όρο- σημειώνει η Ελλάδα κυρίως σε δείκτες εισροών (απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκπαιδευτικό επίπεδο νέων, δημόσια χρηματοδότηση επιχειρήσεων για καινοτομία, ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων με οργανωτικές καινοτομίες και πωλήσεις νέων προϊόντων). Αντίθετα, για την επιχείρηση αρνητικές είναι οι επιδόσεις στην κατηγορία της πνευματικής ιδιοκτησίας, της διά βίου μάθησης και των επιχειρηματικών δαπανών για Έρευνα και Ανάπτυξη (Ε&Α). Αποτυπώνεται η στενή σχέση μεταξύ καινοτομικότητας μιας οικονομίας και των κλάδων υψηλής τεχνολογίας. Η ανάπτυξη των κλάδων υψηλής τεχνολογίας αν και δεν μεταφράζεται αυτόματα σε αύξηση του καινοτομικού αποτελέσματος, ωστόσο μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών του μπορεί να κινητοποιήσει πόρους, δεξιότητες και γνώση σε άλλους κλάδους επιτρέποντας τελικά καλύτερες καινοτομικές επιδόσεις στο σύνολο της οικονομίας…»

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 Τιμές των δεικτών μέτρησης επίδοσης ως προς την εισαγωγή της καινοτομίας της καινοτομίας (Ελλάδα)



ISI scores per sector shown by •, highest ISI score in country sample depicted by •, lowest ISI score in country sample depicted by x, EU average depicted by •.

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Οι αερομεταφορές είναι αναπόσπαστο μέρος των μεταφορών και ως εκ τούτου εκτιμάται από τα ανωτέρω στοιχεία ότι σε αντιστοίχως ικανοποιητικά επίπεδα κινούνται και οι δείκτες μέτρησης της καινοτομίας για αυτόν τον υποτομέα των μεταφορών.

Κατά πρώτον και αμέσως προκύπτον ζήτημα, προβάλει η εκτίμηση του ποσοστού συμμετοχής της ΥΠΑ στη διαμόρφωση της τιμής του δείκτη μέτρησης της καινοτομίας, που αναφέρεται στον τομέα των μεταφορών για την Ελλάδα και η αναζήτηση του είδους της καινοτομίας που απαντάται στην ΥΠΑ, του εάν δηλαδή αυτή (καινοτομία) προσδιορίζεται ως τεχνολογική ή διαδικασιών ή και τα δύο. Το ζήτημα αυτό προβάλει ως απαραίτητο, διότι ως ελέχθη στο δεύτερο κεφάλαιο, οι εναέριες μεταφορές γενικότερα συμμετάσχουν κατά ένα μεγάλο ποσοστό στη διαμόρφωση του μεγέθους των μεταφορών στην Ελλάδα και η ΥΠΑ ειδικότερα διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στο σύστημα των αερομεταφορών. Από την έρευνα αυτή θα προκύψει ουσιαστικώς το εάν εφαρμόζονται ή δεν εφαρμόζονται καινοτομικές δράσεις στην ΥΠΑ και τι είδους είναι αυτές.

Κατά δεύτερον ως έτερο ζήτημα προκύπτει, η αναζήτηση της χρησιμοποιούμενης μεθόδου εισαγωγής της καινοτομίας στο ομώνυμο σύστημα της ΥΠΑ, του εάν δηλαδή αυτή (καινοτομία) είναι προϊόν εσωτερικής παραγωγής ή εισαγόμενο προϊόν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Κατά τρίτον επιβάλλεται να εντοπιστούν τα σημαντικότερα προβλήματα του συστήματος καινοτομίας της ΥΠΑ, και εάν διαπιστωθεί από την έρευνα εν γένει ότι η ΥΠΑ δεν παράγει, παρά μόνον εισάγει καινοτομία, τότε πρέπει να αναζητηθούν οι διέξοδοι - τρόποι που δύνανται να οδηγήσουν την Υπηρεσία αυτή, στο να μην περιορίζεται απλώς στην εισροή καινοτομιών, μέσω της ενσωμάτωσης της παραγόμενης γνώσεως στο εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά να συμμετέχει στη διαδικασία παραγωγής της γνώσεως αυτής.

Πάντως αναφορικά με το γενικότερο θέμα της εφαρμογής καινοτομικών διαδικασιών στην ελληνική κοινωνική πραγματικότητα υπάρχουν αρκετές μελέτες. Άξιο καταγραφής είναι απόσπασμα από μελέτη - σχολιασμό του "European Innovation Scoreboard 2007" από το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), το οποίο αυτούσιο μεταφέρεται «η γνώση η οποία οδηγεί σε καινοτόμο συμπεριφορά δεν αφορά μόνο στους ΄΄ συνήθεις υπόπτους ΄΄, τους κλάδους δηλαδή με έντονο τεχνολογικό περιεχόμενο, αλλά είναι εξίσου έντονη και σε παραδοσιακούς κλάδους

της οικονομίας (τρόφιμα, μη μεταλλικά ορυκτά κ.ά.). Σε αυτούς τους κλάδους υπάρχει συσσωρευμένη γνώση ετών, η οποία αξιοποιείται άλλοτε με συστηματικό και άλλοτε με μη συστηματικό τρόπο και οδηγεί σε ΄΄κρυφή καινοτομία΄΄. Συνεπώς, η καινοτομία δεν έχει αυστηρά τεχνολογικό περιεχόμενο. Αν και ο πυρήνας της στις περισσότερες περιπτώσεις μπορεί να αφορά τη νέα τεχνολογία, ωστόσο σχετίζεται περισσότερο με μια ευρύτερη νοοτροπία, που διέπει ένα οικονομικό σύστημα παρά μια διαδικασία τεχνολογικής αλλαγής. Η καινοτομία αυτή συνεισφέρει εξίσου στην οικονομική ανάπτυξη, ακόμα κι αν με βάση παραδοσιακούς δείκτες καινοτομίας (π.χ. δαπάνες για Ε&Α), οι επιδόσεις δείχνουν φτωχές. Η θεώρηση αυτή επιτρέπει έτσι την υπόθεση ότι και άλλοι τύποι πολιτικών (π.χ. εκπαιδευτική πολιτική) έχουν εξίσου σημαντικές επιπτώσεις στην επίδοση στην καινοτομία. Η σύνθετη, επομένως, φύση της καινοτομίας επιτρέπει στις δημόσιες πολιτικές κάθε είδους να την επηρεάσουν και να διαμορφώσουν ευνοϊκές συνθήκες σε διάφορες παραμέτρους του εθνικού συστήματος καινοτομίας.

Προκύπτει, λοιπόν, μια αντιφατική εικόνα. Από τη μια πλευρά οι χαμηλές επιδόσεις της Ελλάδας σε βασικούς δείκτες φανερώνουν ότι κύριες παράμετροι του Εθνικού Συστήματος καινοτομίας υστερούν σε σχέση με τις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τους ορισμούς που υιοθετούνται διεθνώς για την καινοτόμο επίδοση των επιχειρήσεων, οι ελληνικές επιχειρήσεις εμφανίζονται να καινοτομούν. Αυτή η αντίφαση εξηγείται από τη συνήθη στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων, να αρκούνται στην υιοθέτηση - αφομοίωση της καινοτομίας, την υιοθέτηση ενσωματωμένης γνώσης και τεχνολογίας που αναπτύχθηκε στο εξωτερικό, χωρίς να δαπανούν πόρους στη ανάπτυξή της. Άλλωστε, ένα από τα βασικά εμπόδια στην ανάπτυξη της καινοτομίας σχετίζεται με το υψηλό κόστος της. Πράγματι, το κόστος του πειραματισμού που η διαδικασία της καινοτομίας ενέχει, η ανάγκη δέσμευσης πόρων σε δραστηριότητες με ρίσκο και χωρίς ενδεχομένως βραχυχρόνια αποτελέσματα, φαίνεται να δρουν ανασταλτικά στην προώθηση της καινοτομίας στην Ελλάδα και οδηγούν τελικά σε πολιτικές επιδότησης της έρευνας. Συνεπώς η ελληνική οικονομία βασίζεται σημαντικά στη μεταφορά τεχνογνωσίας και καινοτομιών από το εξωτερικό. Το εθνικό περιβάλλον δεν φαίνεται να επιτρέπει τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την ενίσχυση της ενδογενούς καινοτομίας στην Ελλάδα, με το ελληνικό σύστημα καινοτομίας να βρίσκεται μάλλον σε πρώιμα στάδια ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, όμως, στην Ελλάδα αναπτύσσονται ταχύτατα τα τελευταία χρόνια οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας. Σύμφωνα με τη μελέτη, οι κλάδοι αυτοί έχουν εισέλθει σε μια φάση μεγέθυνσης και μπορούν να αποτελέσουν νέες πηγές ανάπτυξης συνολικά για την ελληνική οικονομία. Την ίδια στιγμή σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής γίνεται πλέον φανερό ότι οι πολυπληθείς άμεσες πολιτικές για την καινοτομία δεν επαρκούν, καθώς δεν έφεραν τα αποτελέσματα τα οποία ευαγγελίζονταν. Πράγματι, οι άμεσες πολιτικές που έχουν εφαρμοστεί για την ενίσχυση της καινοτομίας είναι αρκετές και ευθυγραμμίζονται με τις αντίστοιχες κοινοτικές πολιτικές. Το ζήτημα που προκύπτει, όμως, είναι κατά πόσο αυτές οι άμεσες πολιτικές οδηγούν πράγματι σε αποδοτική αξιοποίηση των πόρων και δεν εξαντλούνται στην απορρόφησή τους. Οι φτωχές επιδόσεις σε βασικούς δείκτες φανερώνουν ότι δεν έχουν επιφέρει ευρύτερα αποτελέσματα και είναι εξαιρετικά αμφίβολο κατά πόσο οι πόροι έχουν βελτιώσει τους μηχανισμούς δημιουργίας, μεταφοράς και αξιοποίησης της γνώσης στο εθνικό σύστημα καινοτομίας.»

3.3.2 Εφαρμογή - ανάπτυξη καινοτομιών στην ΥΠΑ

Οι παράγοντες που δυνητικά ωθούν την υιοθέτηση καινοτόμων διαδικασιών στην ΥΠΑ και την ανάπτυξη σχετικής αποτελεσματικής κουλτούρας είναι:

- Η απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών.
- Η αλματώδης εξέλιξη του κλάδου (Αεροδρόμια, ηλεκτρονικά συστήματα αεροναυτιλίας, κλπ) στις χώρες της ΕΕ.
- Η καθιέρωση της πολιτικής των Ανοικτών Ουρανών.
- Οι κανονισμοί της ΕΕ για σαφή λειτουργικό διαχωρισμό μεταξύ παρόχων υπηρεσιών [Operators] και των εποπτευόντων [Regulators] αυτών.
- Η ανταγωνιστική λειτουργία του ΔΑΑ «Ελ. Βενιζέλος».
- Τα θετικά παραδείγματα άλλων αντίστοιχων Υπηρεσιών χωρών μελών της ΕΕ.
- Η απαίτηση να δοθεί έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Οι πολιτικές δεσμεύσεις.
- Η ιδιαιτερότητά της ως ιδιότυπος οργανισμός του δημόσιου τομέα, ο οποίος (οργανισμός) δεν πρέπει θεωρητικά να αντιμετωπίζει ανυπέρβλητα προβλήματα στην εξασφάλιση των απαιτούμενων οικονομικών πόρων.

Η ΥΠΑ λόγω του ιδιόμορφου αντικειμένου της, του χαρακτηριζομένου ευλόγως ως εντάσεως εργασίας και ομού τεχνολογίας, φαίνεται κατ' αρχήν ότι επιβάλλεται να εκδηλώνει σοβαρό ενδιαφέρον για την χρήση καινοτομικών προϊόντων. Η ΥΠΑ πρέπει να δίδει εξίσου προτεραιότητα για την δημιουργία ή για την εισαγωγή, τόσο τεχνολογικών καινοτομιών που αναφέρονται σε βιομηχανική πληροφορική και μέσα όσο και διοικητικών και διαχειριστικών καινοτομιών που αναφέρονται στον τρόπο λειτουργίας της. Σε σημαντικό ποσοστό των επιχειρησιακών τομέων της δραστηριότητος της ΥΠΑ, είναι απαιτητή ολοχρονίως η μεταχείριση των πλέον σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται στο μέγιστο βαθμό η ασφάλεια των πτήσεων, ήτοι ο υπέρτατος σκοπός της ύπαρξής της. Οι επιχειρησιακοί τομείς της ΥΠΑ στους οποίους απαιτείται η διηνεκής χρήση σύγχρονων μέσων και διαδικασιών είναι η παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας όπως ο έλεγχος εναερίου κυκλοφορίας με τη χρήση Radars, η αυτοματοποιημένη εναέρια καθοδήγηση αεροσκαφών μέσω ραδιοβοηθημάτων (VORs Διαδρομής), οι ραδιοεπικοινωνίες αέρος εδάφους και αντιστρόφως και η προσέγγιση αεροδρομίων μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων (ILS). Στους τομείς αυτούς, συμπεριλαμβάνεται επίσης και η παροχή υπηρεσιών αεροδρομίου οι οποίες είναι άμεσα σχετιζόμενες με την αεροναυτιλία όπως, η διαχείριση και ο έλεγχος της περιοχής κίνησης αεροσκαφών και η διαχείριση και ο έλεγχος του πεδίου στάθμευσης αεροσκαφών. Επιπλέον η ΥΠΑ, παρέχει το ανθρώπινο δυναμικό και τα τεχνικά μέσα για την πυρασφάλεια στους περισσότερους κρατικούς αερολιμένες καθώς επίσης και τα τεχνικά μέσα για τη διενέργεια ελέγχων ασφαλείας ατόμων, χειραποσκευών, αποσκευών και φορτίου. Πέραν των ανωτέρω υπηρεσιών, η ΥΠΑ παρέχει και διαχειρίζεται όλες τις κτιριακές, μηχανολογικές και λοιπές υποδομές των κρατικών και δημοτικών αερολιμένων.

Η διασφάλιση αφ' ενός του υψηλότερου δυνατού δείκτη ασφαλείας και αφ' ετέρου του υψηλότερου δυνατού δείκτη ποιότητας, για όλες τις ανωτέρω παρεχόμενες υπηρεσίες, απαιτεί τόσο την ως πρότερον ελέχθη χρησιμοποίηση των πλέον σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και διαδικασιών όσο και την επάρκεια σε ανθρώπινο δυναμικό και τη συνεχή εκπαίδευσή του. Γίνεται αμέσως αντιληπτό από την μνεία, τόσο των αντικειμένων των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και του τελικού σκοπού της ΥΠΑ, ότι αναφερόμεθα ουσιαστικώς σε μία χαρακτηριστική περίπτωση Υπηρεσίας, στην οποία είναι πέραν από επιβεβλημένη η παραγωγή ή η εισαγωγή καινοτομίας με τη μορφή προϊόντων τεχνολογίας αιχμής αλλά και με τη μορφή σύγχρονων διαδικασιών, με τις οποίες παρέχονται από μέρους της οι διάφορες αεροπορικές υπηρεσίες.

Η ΥΠΑ πράγματι για την κάλυψη των αναγκών της χρησιμοποιεί καινοτόμα και κορυφαία συστήματα και μέσα όπως το Radar τύπου PALLAS για τον έλεγχο εναερίου κυκλοφορίας, τα Doppler VORs και τα ILS τελευταίας γενιάς για τους άλλους επιχειρησιακούς τομείς της αεροναυτιλίας καθώς και τα πυροσβεστικά – διασωστικά οχήματα OSKOSH για την πυρασφάλεια.
Ένας άλλος παράγοντας που εμμέσως σηματοδοτεί την εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών στην ΥΠΑ, είναι και η επάρκεια της πληροφόρησης που υπάρχει αναφορικά με την εξέλιξη επί των τεχνολογικών καινοτομικών επιτευγμάτων. Εξετάζοντας το συντελεστικό αυτό στοιχείο καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αξιολογείται αυτή (επάρκεια) ως ικανοποιητική, αφού τόσο σε υπηρεσιακό επίπεδο όσο και σε επίπεδο συνδικαλιστικών σωματείων, πραγματοποιούνται με αρκετά καλή συχνότητα, χάριν πληροφορήσεως επί του αντικειμένου, επαφές με τους αεροπορικούς οργανισμούς της αλλοδαπής οι οποίοι είτε παράγουν είτε εφαρμόζουν καινοτομίες. Ευρέως διαδεδομένη στο υπαλληλικό προσωπικό της ΥΠΑ είναι επίσης και η χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών, όπως των διαφόρων συστημάτων πληροφορικής και του διαδικτύου, γεγονός που κατά παρόμοιο τρόπο ενισχύει την άποψη περί της εν γένει εφαρμογής καινοτομιών στην Υπηρεσία. Υστέρηση όμως στη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένου του διαδικτύου αλλά και αυτών ακόμη των Η/Υ, εντοπίζεται σε μεγάλο ποσοστό των παλαιοτέρων υπαλλήλων. Η πραγματικότητα αυτή τείνει να χαρακτηρίζεται ως δυσάρεστη αφού η διαπίστωση είναι ότι διογκούται καθώς εξετάζουμε την ιεραρχία εκ των κάτω προς τα άνω. Αρκετές και σημαντικές καινοτόμες μεταρρυθμίσεις πραγματοποιήθηκαν στην ΥΠΑ κατά την πρώτη δεκαετία του εικοστού πρώτου αιώνα προς την κατεύθυνση της ανάδειξης του ρόλου των κοινωνικών εταίρων και των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ˙ οι μεταρρυθμίσεις αυτές οι αφορώσες συγκεκριμένους τομείς της εσωτερικής λειτουργίας των κατά τόπους αεροδρομίων διαμόρφωσαν ένα γενικότερο κλίμα αλλαγών. Αναφέρονται ως χαρακτηριστικό παράδειγμα μεταρρυθμίσεων η θεσμοθέτηση και σύσταση της Επιτροπής Χρηστών Αεροδρομίου και της Επιτροπής Ασφαλείας Αεροδρομίου.
Από την έρευνα προκύπτει εν κατακλείδι ότι στην ΥΠΑ εφαρμόζονται καινοτομικές δράσεις. Εντοπίζονται δε αυτές, κυρίως στον τομέα των τεχνολογικών προϊόντων. Το κυριότερο πλεονέκτημα που προσδίδει στην ΥΠΑ η χρήση αυτών των τεχνολογιών, είναι ότι καθίσταται αυτή διεκδικητής μίας εκ των ύπατων θέσεων μεταξύ των φορέων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της τιμής του δείκτη μέτρησης της καινοτομίας για τις μεταφορές στην Ελλάδα. Η εξήγηση αυτή προκύπτει εκ του γεγονότος ότι, για τη διαχείριση και τον έλεγχο της κυκλοφορίας αλλά και για τη διαχείριση της εξυπηρέτησης εν γένει ως και της αντιμετώπισης παντός κινδύνου, για όλα τα υπόλοιπα μέσα που σχετίζονται με τις μεταφορές (οχήματα, αμαξοστοιχίες, πλοία, κ.τ.τ.), δεν απαιτούνται παρά, τα παραδοσιακά συμβατικά συστήματα και διαδικασίες, τα οποία και λόγω των φυσικών περιορισμών που τίθενται από τις υποδομές για τα μέσα αυτά, δεν δύνανται να μεταβάλλονται μακροπρόθεσμα και να επιδέχονται καινοτόμες τροποποιήσεις ή βελτιώσεις.
Υπό αυτές τις συνθήκες και όπως άλλωστε διαπιστώνεται και από την έρευνα, η ΥΠΑ - σε σχέση πάντα με το αναλογούν σε αυτήν μερίδιο επί του συνολικώς παραγόμενου εθνικού καινοτομικού προϊόντος - συνέβαλε κατά το παρελθόν αλλά συμβάλει και σε ενεστώτα χρόνο στην αύξησή του. Ως προς τον ακριβή προσδιορισμό του ποσοστού που της αναλογεί, αυτό δύναται να αποτελέσει αντικείμενο ξεχωριστής έρευνας.

3.3.3 Το σύστημα καινοτομίας της ΥΠΑ

Ένα σύστημα καινοτομίας είναι αυτό που παράγει τις καινοτομίες σε έναν οργανισμό. Οι καινοτομίες αναλύονται τόσο σε διοικητικές όσο και σε τεχνολογικές μεταβολές και είτε αυτές δημιουργούνται εσωτερικά στην Υπηρεσία είτε προκύπτουν από την διαφόρων μορφών συνεργασία με το εξωτερικό της περιβάλλον. Το εν λόγω

σύστημα συμπεριλαμβάνει επίσης τους μηχανισμούς έρευνας, μάθησης και δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών που προσαρμόζουν τις δραστηριότητες του Οργανισμού στις μεταβολές της αγοράς, της ζήτησης και του ανταγωνισμού. Οι κατά καιρούς εφαρμοσθείσες πολιτικές στην ΥΠΑ, οι εκπορευόμενες, είτε από την κεντρική διοίκηση (εποπτεύον Υπουργείο) είτε από ιδία πρωτοβουλία της Υπηρεσίας, πράγματι στόχευαν στη βελτίωση των εισροών καινοτομίας. Αξιοσημείωτο ωστόσο είναι ότι ουδέποτε στράφηκαν προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης των προσπαθειών για ανάπτυξη και ανάδειξη και εξαγωγή καινοτομικών προϊόντων. Η από μέρους της ΥΠΑ έστω και υποτυπωδώς πραγματοποιούμενη έρευνα για την ανάπτυξη τεχνολογικών ή άλλων καινοτομιών, θα αποτελούσε δυνητικά πηγή παραγωγής καινοτομίας τουλάχιστον ως προς τον τεχνολογικό τομέα, πλην όμως είναι επισήμως ανύπαρκτη στην Υπηρεσία αυτή. Αποσπασματικές προσπάθειες και ενέργειες για ανάπτυξη τεχνολογικών και άλλων επιτευγμάτων έχουν σημειωθεί κατά το παρελθόν και μόνο με πρωτοβουλία υπαλλήλων, χωρίς την υπηρεσιακή υποκίνηση ή προγραμματισμό. Από τα τηρούμενα στην Υπηρεσία αρχεία εμφαίνεται η κατά καιρούς ανάληψη τέτοιων πρωτοβουλιών από τις οποίες τρεις προβάλλουν ως σημαντικές.

Η πρώτη αναλήφθηκε στα τέλη της δεκαετίας του ’90, όταν προτάθηκε στη Διοίκηση της ΥΠΑ από το ΚΗΕΕ, η κατασκευή ενός ολοκληρωμένου αυτοματοποιημένου συστήματος ελέγχου και διαχείρισης αποσκευών (Handling Baggage Screening System – HBSS)[136]. Η σχεδίαση του εν λόγω συστήματος, το οποίο και θα τοποθετούνταν αρχικώς στα μεγάλα αεροδρόμια και σταδιακά και στα υπόλοιπα, έγινε από υπαλλήλους του κλάδου των Ηλεκτρονικών του ΚΗΕΕ σε συνεργασία με τις υπηρεσίες των Διευθύνσεων Αερολιμένων [Δ3] και Μηχανολογικών Εγκαταστάσεων [Δ8]. Η πρόταση έτυχε αρχικής αποδοχής από τη Διοίκηση της ΥΠΑ πλην όμως έως και την περίοδο συγγραφής της παρούσας δεν έχει προωθηθεί η υλοποίηση του έργου. Η δεύτερη αναλήφθηκε στις αρχές της δεκαετίας του ’80, όταν προτάθηκε στη Διοίκηση της ΥΠΑ επίσης από το ΚΗΕΕ, η κατασκευή ηλεκτρονικής συσκευής παγκατευθυντικού ραδιοφάρου (VOR), βάσει μελέτης και σχεδιασμού εκπονηθέντων υπό αρμοδίων υπαλλήλων της μονάδας αυτής. Η πρόταση απορρίφθηκε από τη Διοίκηση ως μη συμφέρουσα την Υπηρεσία και προκρίθηκε η προμήθεια των συσκευών αυτών μέσω διαγωνισμού.[137]

Αμφότερες οι προτάσεις ήταν πραγματικά καινοτόμες για την εποχή τους και εφόσον ολοκληρώνονταν και δεν έμεναν απλά ως μελέτες θα είχαν μεγάλη αξία. Επιπλέον, εάν ληφθεί υπόψη ότι το κόστος προμήθειας συσκευών VOR ήταν και είναι υπέρογκο, όπως αντίστοιχα υψηλό είναι και το κόστος αγοράς ενός συστήματος HBSS, γίνεται αμέσως αντιληπτό και το αντίστοιχο κέρδος που ενδεχομένως θα απολάμβανε το ελληνικό δημόσιο από την εξοικονόμηση των χρημάτων για την προμήθεια των εν λόγω συστημάτων. Βεβαίως για να υπερθεματίσει κάποιος και περί της αναγκαιότητας των VOR και HBSS, ώστε να αναδειχθεί ένας επιπλέον ενισχυτικός παράγοντας σε σχέση με τους προαναφερθέντες συλλογισμούς, αρκεί να αναφερθεί ότι στη σημερινή εποχή δεν νοείται αεροναυτιλία χωρίς VOR, καθώς επίσης και ότι όλα τα μεγάλα αεροδρόμια, τα διεθνώς αναγνωρισμένα ως τηρούντα τα υψηλότερα διεθνή πρότυπα περί της ασφάλειας – προστασίας από τις έκνομες ενέργειες (Security) έχουν από μακρού προμηθευτεί και χρησιμοποιούν συστήματα HBSS. Εν πάση περιπτώσει η ΥΠΑ έχασε την ευκαιρία να παράγει καινοτομία κυρίως με την κατασκευή των VORs τη δεκαετία του ’80 και αναγκάστηκε να εισαγάγει έκτοτε την καινοτομία αυτή, δαπανώντας σημαντικά χρηματικά ποσά και φυσικά να συνεχίζει να δαπανά για την συνεχή αναβάθμισή τους και την προμήθεια

[136] HBSS: Αυτοματοποιημένο σύστημα που εξασφαλίζει ταχεία και ασφαλή διαχείριση και έλεγχο παραδιδόμενων αποσκευών.
[137] Από συνεντεύξεις στελεχών του ΚΗΕΕ/ΥΠΑ.

νέων. Άξια λόγου επίσης είναι και η αναφορά σε μία τρίτη πρωτοβουλία που αναλήφθηκε στα τέλη της δεκαετίας του ’60. Τότε είχε προταθεί από τη Διοίκηση της ΥΠΑ, η ιδιαιτέρως καινοτόμος για την εποχή εκείνη ιδέα, περί της δημιουργίας Ακαδημίας Πολιτικής Αεροπορίας στους κόλπους της Υπηρεσίας. Ιδέα, η οποία και αυτή δυστυχώς εγκαταλείφθηκε. Σε πλήρη αντίθεση με την Ελλάδα βρίσκονται οι λοιπές ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες ανέπτυξαν είτε εντός των αντίστοιχων της ΥΠΑ Υπηρεσιών τους, είτε εκτός αυτών αλλά υπό την εποπτεία τους, κρατικές σχολές πολιτικής αεροπορίας υψηλού επιπέδου και κύρους και μέσω αυτών αποκομίζουν και σημαντικά έσοδα. Αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας ήταν να συνεχίζει έως και σήμερα να εξαναγκάζεται η ΥΠΑ να δαπανά σημαντικά ποσά για την εκπαίδευση των στελεχών της στο εξωτερικό και να αδυνατεί να μεταβληθεί σε εξωστρεφή οργανισμό, μη εκμεταλλευόμενη την συν τω χρόνω αποκτηθείσα τεράστια εμπειρία του ανθρωπίνου δυναμικού της, η οποία (εμπειρία) υπό του μανδύα της μετάδοσης γνώσης θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο οικονομικής εκμετάλλευσης. Πέραν τούτου, προβάλει ως σημαντικότερη ίσως συνέπεια της μη υλοποίησης της συγκεκριμένης καινοτόμου ιδέας, το γεγονός ότι η Ελλάδα στερήθηκε και εξακολουθεί να στερείται της θεσμοθέτησης και ύπαρξης ενός κρατικού επί της πολιτικής αεροπορίας ανωτάτου εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η αεροπορική εκπαίδευση έχει αφεθεί πλήρως στον ιδιωτικό τομέα και παρέχεται από σχολές οι οποίες δεν ανήκουν σε κάποια εκπαιδευτική βαθμίδα ˙ εν αντιθέσει με τη ναυτική εκπαίδευση και δη την επαγγελματικού χαρακτήρα τοιαύτη, η οποία έχει δημόσιο χαρακτήρα και παρέχεται από τις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (Α.Ε.Ν.), οι απόφοιτοι των οποίων αποκτούν τίτλους σπουδών Τρίτης Βαθμίδας Εκπαίδευσης.

Οι διοικούντες την ΥΠΑ δεν μπόρεσαν επίσης να αντιληφθούν στις αρχές της δεκαετίας του ’80, τη μεγάλη σημασία και την ανάπτυξη που θα προσέδιδε στην Υπηρεσία η υιοθέτηση της τότε μεγάλης καινοτομίας, αυτής των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των εν γένει πληροφοριακών συστημάτων. Αυτή η αδυναμία, είχε τότε ως αποτέλεσμα, να φθάσει η ΥΠΑ στο σημείο - προκειμένου να μην εκτεθεί η χώρα, αφού δεν θα ήταν δυνατόν η Υπηρεσία να αντεπεξέλθει στις διεθνείς της υποχρεώσεις χωρίς την υποστήριξη των συστημάτων αυτών - ακόμη και να εκχωρεί δικαιώματά της σε άλλους φορείς ˙ κι αυτό απλά και μόνον επειδή δεν είχε μηχανοργάνωση, ενώ οι φορείς αυτοί διέθεταν τότε υποτυπώδες έστω μηχανογραφικό σύστημα. Αναφέρουμε ως χαρακτηριστικό παράδειγμα την εκχώρηση κατά το 1989 έτος του δικαιώματος της ΥΠΑ για τον συντονισμό του διαθέσιμου χρόνου πτήσεως αεροσκαφών και χρήσεως των ελληνικών αεροδρομίων στην τότε Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε.

Τα τελευταία έτη σημειώνονται πάντως αρκετά και σημαντικά βήματα για την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών διοικητικο – οικονομικής φύσεως. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η προσπάθεια για καθιέρωση, μέσω των διατάξεων των άρθρων 1-4 του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ / 44 / Α / 11-2-2004), στις υπηρεσίες του Δημοσίου, στα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι οι πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων management λόγω της γενικότερης αλλαγής κουλτούρας στη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών και τη σχεδίαση, την ανάπτυξη και την εφαρμογή του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας (Σ.Δ.ΕΠ.) σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ 1429:2008 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημόσιου χαρακτήρα – απαιτήσεις» και της ισχύουσας νομοθεσίας. Το Σ.Δ.ΕΠ. εφαρμόζεται για όλα τα τεχνικά έργα και για τις προμήθειες και τις υπηρεσίες που υλοποιούνται στα πλαίσια συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Οι προαναφερθείσες πρωτοβουλίες οι αναληφθείσες κατά βάση από το Κεντρικό οικονομικό επιτελείο και υπό του διαπνεόμενου ρεύματος

αλλαγής φιλοσοφίας στη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών με όρους διαφάνειας και αποτελεσματικότητας αλλά και εναρμόνισης με τις σημειούμενες στην Ε.Ε. εξελίξεις, επιχείρησαν επί το γενικότερο την προσαρμογή του συστήματος του κρατικού προϋπολογισμού προς τα δόγματα τη σύγχρονης εποχής και μετεξέλιξης του σε προϋπολογισμό προγραμμάτων - απόδοσης. Οι τάσεις αυτές κατηύθυναν ώστε, τον κρατικό προϋπολογισμό του 2009 έτους να συνοδεύσει σε ειδική έκδοση η καθιέρωση του Εθνικού Σχεδίου Προγραμμάτων[138] με το οποίο επιχειρείται κατ' ουσίαν η απεικόνιση όλων των πηγών χρηματοδότησης από τους φορείς του δημοσίου. Ο «Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009» αποτελεί ουσιαστικώς την σχεδίαση ενός νέου συστήματος θέσπισης κρατικών στόχων.

Με την εξελικτική του πράγματος διαδικασία και στον πιλοτικό σχεδιασμό του προϋπολογισμού προγραμμάτων για το 2010 έτος κατέστησαν επιδιωκόμενοι στόχοι, τόσο η μέγιστη δυνατή απεικόνιση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσουν οι φορείς του δημοσίου μέσω του Εθνικού Σχεδίου Προγραμμάτων, όσο και η δημιουργία συστήματος αξιολόγησης των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων.

Δεδομένου δε ότι προγραμματίζεται για την κεντρική διοίκηση (Υπουργεία και Περιφέρειες), η πλήρης μετάβαση στο νέο σύστημα το οικονομικό έτος 2012, σχεδιάστηκε η επέκταση των πιλοτικών εφαρμογών για το 2010, προκειμένου να καλύπτουν αυτές όσο το δυνατόν περισσότερους φορείς. Η ΥΠΑ επελέγη ως η πρώτη δημόσια υπηρεσία του ΥΜΕ για την πιλοτική εφαρμογή κατάρτισης ετήσιων προϋπολογισμών προγραμμάτων για το 2010. Το πιλοτικό αυτό πρόγραμμα προβλέπει για τις επιλεγείσες υπηρεσίες, να υποβάλουν δύο προϋπολογισμούς στα τέλη του πρώτου εξαμήνου του 2009˙ τον συνήθη προϋπολογισμό και τον πιλοτικό ήτοι των προϋπολογισμό προγραμμάτων. Οι πιλοτικοί προϋπολογισμοί προγραμμάτων αποτελούν ουσιαστικά το επόμενο στάδιο της «Διοίκησης μέσω Στόχων», αφού αναφέρονται σε στόχους και δείκτες μέτρησης. Η καθιέρωση αυτού του προγράμματος διαπνέεται από την φιλοσοφία αλλαγής του Δημόσιου Λογιστικού συστήματος και άλλων δομών της δημόσιας διοίκησης με στόχο την καλύτερη διαχείριση της κρατικής οικονομίας. Για την ΥΠΑ αναμένονται τα αποτελέσματα από την πρώτη εφαρμογή. Πάντως σε επίπεδο καθημερινής δράσης τίποτε δεν έχει επιτευχθεί.

Οπωσδήποτε κρίνεται επιτακτική η ανάγκη τόσο για τη σχεδίαση ενός σύγχρονου οργανογράμματος όσο και για τη σύνταξη σχετικού κανονισμού λειτουργίας, προκειμένου να καθοριστούν επακριβώς οι αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων (Διευθύνσεων, Τμημάτων και Γραφείων) και να υπάρξει αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας. Λαμβανομένης υπόψη και της ευρείας γεωγραφικής διασποράς της Υπηρεσίας αλλά και των ελλείψεων σε προσωπικό, ενισχύεται η ανάγκη

---

[138] Βλ. Εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, Φ.13.11.2008, πρακτ. επιτροπής της ΒτΕ για τον απολογισμό και ισολογισμό του 2006: Εισηγ. Υφ.ΟΙ.Ο …Το Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων (ΕΣΠ) θα απεικονίζει όλες τις πηγές χρηματοδότησης για κάθε δράση. Για το 2009, στο ΕΣΠ θα αποτυπωθεί ο κρατικός προϋπολογισμός με δομή προγραμμάτων αλλά και με πρωτοβάθμιους λογαριασμούς λογιστικής μαζί με τις οικονομικές καταστάσεις που θα τον συνοδεύουν τόσο συνολικά όσο και ανά υπουργείο και φορέα. Με στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας, το επόμενο βήμα θα είναι η αξιολόγηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων. Σε ειδικότερη δε αναφορά επί των κυβερνητικών σχεδίων για την εφαρμογή νέου συστήματος προϋπολογισμού το έτος 2012 διευκρινίστηκε ότι «δεν πρόκειται απλώς για μια διαφορετική απεικόνιση του προϋπολογισμού αλλά για ένα νέο τρόπο δημοσιονομικής διαχείρισης».

Το 2010 θα καθοριστούν ανώτατα όρια δαπανών για κάθε υπουργείο προκειμένου η συνολική χρηματοδότηση για κάθε φορέα να είναι γνωστή εκ των προτέρων. Ενισχύεται κατ' αυτόν τον τρόπο, η υπευθυνότητα των υπουργείων τα οποία θα κληθούν να υποβάλουν περισσότερο ρεαλιστικές προτάσεις προϋπολογισμού και παράλληλα θα πρέπει να κατανείμουν τους διαθέσιμους πόρους με τον βέλτιστο τρόπο αιτιολογώντας τις επιλογές τους.

αναμόρφωσης της οργάνωσης και των υφιστάμενων διαδικασιών. Η κατάρτιση ενός συνεκτικού συστήματος διαδικασιών, σε επιχειρησιακό αλλά και διοικητικό επίπεδο, θα αποτελέσει τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η συνολική αναδιοργάνωση της Υπηρεσίας και θα βοηθήσει σημαντικά στην εξάλειψη πολλών αδυνάτων σημείων. Καθοριστικό ρόλο για τον εκσυγχρονιστικό ανασχηματισμό και τη διασφάλιση της σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα πραγματικά εύρυθμης λειτουργίας της Υπηρεσίας, θα διαδραματίσει η ηγεσία του εποπτεύοντος την ΥΠΑ Υπουργείου, η οποία επιβάλλεται να μεριμνήσει για την απαλοιφή της δυσκαμψίας του νομικού και κανονιστικού πλαισίου στις κάθε είδους αλλαγές.
Εν κατακλείδι διαπιστώνεται ότι η καινοτομία στην ΥΠΑ δεν είναι προϊόν εσωτερικής παραγωγής αλλά εισαγόμενο προϊόν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

3.3.4 Αδυναμίες του συστήματος καινοτομίας της ΥΠΑ.

Η εισαγωγή της καινοτομίας στη λειτουργία των ελληνικών δημόσιων οργανισμών κυμαίνεται κατά γενική εκτίμηση σε χαμηλό ποσοστό, γεγονός το οποίο αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα.
Ειδικότερα για την περίπτωση της ΥΠΑ, ιδωμένης αυτής, υπό του πρίσματος του οργανισμού του ανήκοντος στον δημόσιο τομέα, και αξιολογούμενης ως προς την καινοτομική της κατατομή, κατατάσσεται μεταξύ των φορέων που βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης με τάση βελτίωσης, παρά του ότι ως ελέχθη στην ενότητα 3.3.2. εφαρμόζονται σε αυτήν καινοτομικές δράσεις.
Η ΥΠΑ ναι μεν έχει την κλασική διοικητική δομή των δημοσίων υπηρεσιών έχει όμως και ένα διττό ρόλο ˙ διοικητικό και επιχειρησιακό. Το γεγονός της μη ικανοποιητικής απόκρισης της Υπηρεσίας στην καινοτομία, αποτελεί ένα πρόβλημα που καθίσταται σοβαρότερο, εάν ιδωθεί η ΥΠΑ υπό αυτής ακριβώς της οπτικής του ιδιόμορφου επιχειρησιακού ρόλου που καλείται να επιτελεί (επιχειρησιακή λειτουργία κρατικών αεροδρομίων, άσκηση ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας, επιθεωρήσεις). Η ανησυχία είναι ιδιαίτερη για το προαναφερθέν πρόβλημα, για τους παρακάτω λόγους: α] Είναι η μόνη υπηρεσία πολιτικής αεροπορίας χώρας μέλους της Ε.Ε. που είναι πάντα ουραγός στις εξελίξεις του χώρου. β] Δεν προβλέπονται κονδύλια για ερευνητικά προγράμματα. γ] Δεν ενισχύεται η εντός της υπηρεσίας ανάπτυξη νέων μεθόδων. δ] Δεν αξιοποιούνται τεχνολογικά εφευρήματα και μελέτες τα οποία είναι αποτέλεσμα μεμονωμένων πρωτοβουλιών υπαλλήλων. (ILS, HBSS)
Τα συμπεράσματα της έρευνας επισημαίνουν τις βασικές αδυναμίες του συστήματος καινοτομίας της ΥΠΑ. Συγκεκριμένα, αναφέρονται:
(1) Στη διάρθρωση των δραστηριοτήτων της ΥΠΑ. Η πολυπλοκότητα και η επικινδυνότητα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της Υπηρεσίας επιβάλουν τη συνεχή αναζήτηση των κατά περίπτωση καινοτομικών προϊόντων.
(2) Στην ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας από την Υπηρεσία για την παραγωγή νέων προϊόντων και τεχνολογιών. Η ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας είναι ανύπαρκτη επισήμως στην ΥΠΑ. Ως προελέχθη, μόνον αποσπασματικά υπήρξαν κάποια δείγματα ανάληψης ιδίας ως επί το πλείστον πρωτοβουλίας από μερίδα του προσωπικού της ΥΠΑ, για ανάπτυξη κάποιων τεχνολογικών προϊόντων. Εκεί που ασυγκρίτως υστερεί σημαντικά η Υπηρεσία είναι στη δημιουργία και στην υιοθέτηση καινοτόμων διοικητικών – διαχειριστικών διαδικασιών. Παρατηρείται εν γένει περιορισμένη ανάπτυξη λειτουργικών σχέσεων (συνεργασίες, κοινή Ε&Α) με άλλους φορείς του αεροπορικού κλάδου, είτε εγχώριους είτε από την αλλοδαπή, γεγονός που δεν υποβοηθά στην τεχνολογική και επιχειρησιακή της αναβάθμιση. Η κατάσταση αυτή είναι αναμενόμενη αφού η ΥΠΑ δεν διαθέτει προς εφαρμογή έναν οργανισμό λειτουργίας που να θέτει σαφείς στόχους. Κατά καιρούς γίνονται ασυντόνιστες επί μέρους ενέργειες, από συνδικαλιστικούς κυρίως φορείς, για υιοθέτηση και εφαρμογή προτάσεων, καινοτόμων ακόμη και για τα ευρωπαϊκά

δεδομένα, χωρίς όμως αποτέλεσμα ενώ ακόμη δεν έχει ολοκληρωθεί ο από έτη προταθείς νέος οργανισμός λειτουργίας.
Ανησυχητική είναι και η διαπίστωση ότι δυστυχώς δεν υλοποιούνται ακόμη και προτάσεις που από μόνες τους είναι λαμπρές καινοτόμες ιδέες και οι οποίες δεν αναφέρονται κατ' ανάγκη σε τεχνολογικά ή σε διοικητικά προϊόντα και δεν απαιτούν καν ιδιαίτερες δαπάνες. Άξιο αναφοράς επ' αυτού είναι ότι ελάχιστα έχουν υλοποιηθεί μετά την πάροδο δέκα [10] σχεδόν ετών, όταν το 2000 έτος εξαγγέλθηκε από την Διοίκηση της ΥΠΑ η επίσημη δήλωση - πρόταση περί ίδρυσης και λειτουργίας αμιγώς εκπαιδευτικού αεροδρομίου στην Ελλάδα προτύπου στην Ευρώπη, και μετά την πάροδο 3 ετών από τις εξαγγελθείσες επίσημες δηλώσεις - προτάσεις επίσης από την Διοίκηση της ΥΠΑ το 2005 ότι η Ελλάδα θα καταστεί Leader των Βαλκανίων αναφορικά με το αντικείμενο των επιθεωρήσεων των αεροσκαφών και των αεροδρομίων και ότι θα λειτουργήσουν επιλεγμένα αεροδρόμια VIP για την ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού υψηλού κόστους.
(3) Στη χρηματοδότηση της καινοτομίας. Η ΥΠΑ δεν τελεί υπό οικονομική αποκέντρωση. Συνέπεια αυτού είναι, ότι η Υπηρεσία αντιμετωπίζει μεγάλο πρόβλημα ως προς την κάλυψη των δαπανών της ˙ παρότι τα έσοδά της υπερκαλύπτουν[139] τα έξοδα. Σύμφωνα με το υφιστάμενο νομικό καθεστώς, η ΥΠΑ είναι υποχρεωμένη να αποδίδει στο Υπουργείο Οικονομικών (Υ.Ο.) σχεδόν όλα τα έσοδά της ˙ και κάθε φορά, προκειμένου να βρίσκει χρήματα για να καλύπτει τις πάσης φύσεως δαπάνες της, εξαρτάται από τη βούληση των ιθυνόντων του Υ. Ο. - κοινώς ειπείν - να διαθέσουν προς τούτο μέρος από τα όσα η ΥΠΑ έχει εισπράξει και έχει αποδώσει σε αυτό. Στα αιτήματα δε από μέρους της Υπηρεσίας για μεγάλες και ιδιαιτέρως δαπανηρές επενδύσεις – όπως συνήθως είναι οι επενδύσεις για την προμήθεια καινοτόμων αεροπορικού ενδιαφέροντος προϊόντων - η μόνιμη απάντηση των οργάνων του Υ.Ο. είναι ότι δεν υπάρχουν διαθέσιμοι εθνικοί πόροι[140]. Εύκολα καταδεικνύεται από όλα τα παραπάνω η ύπαρξη σοβαρότατου προβλήματος στην εξεύρεση πόρων για τη χρηματοδότηση των προγραμμάτων επενδύσεων σε καινοτομικά προϊόντα. Η αναγκαιότητα όμως της προμήθειας των προϊόντων αυτών, τυγχάνει στις περισσότερες των περιπτώσεων να είναι αδιαμφισβήτητη ένεκα της σπουδαιότητας τους για την εξυπηρέτηση των άμεσων υπηρεσιακών αναγκών ˙ επιβάλλεται λοιπόν κατά το μάλλον ή ήττον η παντί τρόπο εξεύρεση κονδυλίων για την κάλυψη της δαπάνης. Επειδή η πραγματοποίηση των εν λόγω επενδύσεων για προμήθεια καινοτόμων προϊόντων από τη ΥΠΑ, είναι μάλλον αδύνατη, εάν ακολουθηθούν οι συνήθεις διαδικασίες ˙ εκτιμάται ότι αυτές μπορούν να υλοποιηθούν μόνον εφόσον οι σχετικές δαπάνες ενταχθούν σε δημόσια χρηματοδοτούμενα από το εκάστοτε εν εξελίξει Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης πρόγραμμα, που σχετίζεται με την έρευνα και τον εκσυγχρονισμό των οργανισμών.
(4) Στη μεταφορά τεχνολογίας. Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικά κέντρα μεταφοράς τεχνολογίας και σημαντική από μέρους τους ικανότητα μεταφοράς τεχνολογικών και διοικητικών γνώσεων. Στην αλλοδαπή κατά κύριο λόγο υπάρχουν ιδιαιτέρως αξιόπιστοι, τόσο δημόσιοι όσο και ιδιωτικοί φορείς, οι οποίοι και συνιστούν τα κέντρα παραγωγής της καινοτομίας και διαθέτουν και τους μηχανισμούς μεταφοράς των εξαγώγιμων προϊόντών τους σε τρίτους όπως είναι η ΥΠΑ. Το πρόβλημα για την περίπτωση της ΥΠΑ όσον αφορά τη μεταφορά τεχνολογίας, εστιάζεται στους βραδείς ρυθμούς με τους οποίους μεταφέρεται εν τέλει σε αυτήν η καινοτομία. Η βραδύτητα των ρυθμών με τους οποίους εντάσσονται τελικά στη λειτουργία της υπηρεσίας οι κάθε μορφής καινοτομίες είναι ένα σοβαρό μειονέκτημα που εντοπίζεται στο σύστημα καινοτομίας της ΥΠΑ. Από της γεννήσεως της ανάγκης

[139] Στοιχεία διαθέσιμα από τη Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού ΚΥ/ΥΠΑ/Δ11.
[140] Από τις συνεντεύξεις με υψηλόβαθμα στελέχη της Διεύθυνσης Οικονομικού & Εφοδιασμού ΚΥ/ΥΠΑ/Δ11

χρησιμοποίησης καινοτομικών προϊόντων, έως της λήψεως της απόφασης για την προμήθεια – εισαγωγή τους, διότι περί δημιουργίας ουδείς λόγος, και έως την πλήρη επιχειρησιακή αξιοποίησή τους, είναι δυνατόν να μεσολαβεί σημαντικό χρονικό διάστημα. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρεται η περίπτωση της προμήθειας του συστήματος RADAR «PALLAS» στα τέλη της δεκαετίας του '90 που αποσκοπούσε στον εκσυγχρονισμό του εν γένει συστήματος εναερίου κυκλοφορίας. Η συγκεκριμένη προμήθεια του καινοτομικού αυτού τεχνολογικού προϊόντος, η σπουδαιότητα του οποίου ήταν διεθνώς αναγνωρισμένη, ακολούθησε μία μακρά χρονική πορεία πέντε (5) ετών αντικατροπτίζουσα πλήρως τα στην προηγούμενη παράγραφο λεχθέντα. Οι λόγοι της καθυστέρησης είναι βεβαίως ποικίλοι, αξίζει όμως ιδιαίτερη μνεία, στο ρόλο που διαδραμάτισαν οι συντεχνιακές και κλαδικές σκοπιμότητες και επιδιώξεις, που κρατούσαν εκβιαστικά ανενεργό το σύστημα ένα (1) και πλέον έτος από την οριστική του παραλαβή. Παρόμοια περίπτωση αποτελεί και η ανατεθείσα στο EUROCONTROL εκπόνηση ενός πολύ εξελιγμένου καινοτομικού λογιστικού σχεδίου για λογαριασμό της ΥΠΑ. Η ολοκληρωμένη πρόταση του σχεδίου αυτού του επονομαζόμενου «ELLINAS» και η συνδυασμένη προμήθεια σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής για πλήρη και σε 24ώρη βάση ηλεκτρονική δικτύωση όλων των μονάδων της ΥΠΑ, θα έδιδε λύση σε πλείστα όσα προβλήματα οικονομικού κυρίως ενδιαφέροντος. Η σύλληψη της ιδέας για την προμήθεια του λογισμικού αυτού τοποθετείται στις αρχές της δεκαετίας του 2000. Ολοκληρώθηκε εν μέρει η σύνταξη – μελέτη του σχεδίου το 2005 έτος πλην όμως έκτοτε έως και σήμερα παραμένει αδρανές. Δεν αξιοποιούνται τέλος τεχνολογίες που ήδη διατίθενται από την υπηρεσία. Τα στελέχη της ΥΠΑ είναι απαισιόδοξα σε ότι αφορά την σε σύντομο χρονικό διάστημα ανατροπή της υφιστάμενης κατάστασης και πορείας της καινοτομίας στην Υπηρεσία. Διατηρούν παρά ταύτα θετική στάση για τη σταδιακή μελλοντική της προοπτική και εγκολπούνται την άποψη περί της αναγκαιότητας της αύξησης του ρυθμού προσαρμογής στις κάθε είδους και οποτεδήποτε νεοεισαχθείσες καινοτομίες. Ως κυριότερα αίτια της εκπεφρασμένης απαισιοδοξίας των στελεχών της ΥΠΑ για την υστέρηση της καινοτομίας στη δημόσια αυτή υπηρεσία προβάλλονται:

- η συνδικαλιστική και υπαλληλική νοοτροπία
- η μη σωστή και επαρκής ενημέρωση
- οι πρακτικές της διοίκησης
- οι παγιωμένες γραφειοκρατικές διαδικασίες
- η έλλειψη υποδομών και κινήτρων
- η έλλειψη προσωπικού
- η κατά το παρελθόν αθρόα εισδοχή υπαλλήλων χαμηλού εκπαιδευτικού υποβάθρου.

3.3.5 Διέξοδοι για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του συστήματος καινοτομίας της ΥΠΑ

Τα μέτρα που επιβάλλεται κατά την άποψή μας να ληφθούν για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος καινοτομίας της ΥΠΑ είναι τα εξής:

Να γίνει αλλαγή της οργάνωσης και του σχεδιασμού της Υπηρεσίας με σαφή λειτουργικό διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, να αποκτήσει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και να υπάρχει ένας οργανισμός λειτουργίας που να θέτει σαφείς στόχους και να εισάγει νέες έννοιες με επιχειρηματικό και πελατοκεντρικό προσανατολισμό.

Να αλλάξει βαθμιαία η νοοτροπία και να βελτιωθεί η αξιοπιστία τόσο των υπαλλήλων όσο και των διοικούντων. Προς τούτο επιβάλλεται:

Να αντιληφθούν οι υπάλληλοι ότι από αυτούς κυρίως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η βελτίωση της κατάστασης και να δεσμευτούν για την αποδοχή και τη συνεπή τήρηση των όποιων καινοτομιών καθιερωθούν.

Να γίνει κατανοητό από τη Διοίκηση ότι η αποτελεσματική εφαρμογή των καινοτομιών στηρίζεται περισσότερο σε κίνητρα παρά σε εντολές.
Να εφαρμοσθούν με ταχύ και αποτελεσματικό τρόπο νέες διαδικασίες, να απλοποιηθούν ή και καταργηθούν οι υπάρχουσες περίπλοκες και αναχρονιστικές.
Να γίνει σωστή αξιοποίηση της ήδη υπάρχουσας αλλά και της νέας τεχνολογίας για ταχύτερη ή /και παροχή νέων υπηρεσιών.
Να δημιουργηθούν δίκτυα συνεργασίας μεταξύ της ΥΠΑ και άλλων δημοσίων ή και ιδιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων.
Να ενοποιηθούν επιχειρησιακές διαδικασίες. Οι λύσεις για την ενοποίηση πρέπει να σχεδιαστούν ειδικά για να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες της Υπηρεσίας. (Διαδικασία είσπραξης ΤΧΑ, ΤΕΑΑ)
Να αναπτυχθούν συνεργασίες με τα ελληνικά δημόσια Πανεπιστήμια, το ΕΚΔΔ και με άλλους φορείς προκειμένου να προωθηθεί η έρευνα σε διαφόρους τομείς και να διασφαλισθεί η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της Υπηρεσίας.
Να αναπτυχθούν συνεργασίες και με τον ιδιωτικό τομέα.
Να παύσει το φαινόμενο της συχνής αλλαγής της Διοικήσεως της Υπηρεσίας ώστε να εξασφαλισθεί σταθερότητα και προοπτική στην πολιτική καθώς και συνέχεια στις ενέργειες. Τις θέσεις δε της Διοίκησης να καταλαμβάνουν πραγματικά πεφωτισμένοι άνθρωποι με υψηλή επιστημονική κατάρτιση.
Να τοποθετούνται σε θέσεις προϊσταμένων τεχνοκράτες υπάλληλοί της με σύγχρονες αντιλήψεις και εμπειρία.
Να γίνει ορθολογική διαχείριση του προσωπικού και να υπάρχει παραδειγματική αντιμετώπιση των κρουσμάτων διαφθοράς.
Να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα.
Η κτήση γνώσης και εμπειρίας στην ΥΠΑ, ως συνέπεια της εξειδίκευσης και της υψηλού επιπέδου και διά βίου εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της, αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα γι' αυτήν ˙ αποτελεί δε κατά τη γνώμή μας ένα συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο είναι δυνατόν να καταστεί αξιοποιήσιμο εξαγώγιμο προϊόν καινοτομίας

3.3.6 Αντίστοιχοι της ΥΠΑ φορείς της αλλοδαπής που εφάρμοσαν καινοτόμες πρακτικές

Οι αντίστοιχοι της ΥΠΑ φορείς της αλλοδαπής που εφάρμοσαν καινοτόμες πρακτικές και οι οποίοι ξεχώρισαν στον κλάδο είναι η Civil Aviation Authority (Η.Β.), η Direction Générale de l'Aviation Civile (Γαλλία) και η Swedish Civil Aviation Authority (Σουηδία)
Οι φορείς αυτοί εφήρμοσαν σειρά καινοτόμων πρακτικών όπως:

- Ενθάρρυνση της υποβολής καινοτόμων προτάσεων από τα στελέχη.
- Εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων στη λειτουργία τους (όπως outsourcing).
- Συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς.
- Διεξαγωγή έρευνας και αξιοποίηση τεχνικών επιτευγμάτων και εφευρέσεων.
- Εμπορική προώθηση προϊόντος / υπηρεσίας (Εκπαίδευση) στην αγορά.

Σημείωσαν δε σημαντικά αποτελέσματα μερικά από τα οποία είναι:

- Επίτευξη των τεθέντων οικονομικών και λοιπών στόχων και δημιουργία προϋποθέσεων να τεθούν νέοι ακόμη υψηλότεροι.
- Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Βελτίωση της κατατάξεως τους στον κλάδο. (αύξηση κύρους)
- Ικανοποίηση των προσδοκιών των πολιτών - πελατών.
- Δυνατότητα διάδοσης και εμπορευματοποίησης της τεχνογνωσίας τους.
- Εφαρμογή νέων τεχνικών διοίκησης και κυρίως στρατηγική ανάπτυξης.
- Βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων (μειώσεις στο κόστος λειτουργίας) και αύξηση της αποτελεσματικότητας.

3.4 Χρηματοοικονομικά στοιχεία της ΥΠΑ (Έσοδα, Δαπάνες, Επενδύσεις)

3.4.1 Εισαγωγή

Η οικονομική λειτουργία της ΥΠΑ διέπεται από το Δημόσιο Λογιστικό Σχέδιο. Η ΥΠΑ όμως δεν εφαρμόζει ενιαίο γενικό λογιστικό σχέδιο. Συνέπεια αυτού είναι ότι οι πληροφορίες αναφορικά με την κατανομή των εσόδων και των εξόδων είναι σχετικά περιορισμένες και ενδεχομένως κατά περίπτωση μη απόλυτα ακριβείς.
Αναγκαία θεωρείται η μνεία του γεγονότος ότι τα καταχωρηθέντα στους σχετικούς πίνακες στοιχεία των εσόδων αφορούν σημειωθείσες κατά τη διάρκεια των διαφόρων ετών εισπράξεις και όχι πραγματοποιηθέντα έσοδα εντός των αντίστοιχων χρήσεων. Παρεμφερή εικόνα παρουσιάζουν και οι δαπάνες, δοθέντος ότι την κάθε χρήση επηρεάζουν οι εξοφληθείσες κατά τα συγκεκριμένα έτη δαπάνες και όχι αυτές οι οποίες υπεγράφησαν για την εκτέλεση συγκεκριμένων έργων. Ειδικά δε για την περίπτωση των δαπανών, επισημαίνεται το ότι δεν τηρούνται στην Υπηρεσία βασικοί λογαριασμοί εξόδων, όπως επί παραδείγματι οι αποσβέσεις, οι οποίες θα επηρέαζαν ενδεχομένως σημαντικά το οικονομικό αποτέλεσμα. Παρατηρείται επομένως μια σχετική αναντιστοιχία μεταξύ των ετησίως πραγματοποιηθέντων εσόδων και εξόδων και μία έξαρση του φαινομένου αυτού τόσο κατά την πρώτη όσο και κατά την τελευταία τριμηνία εκάστου έτους. Παράλληλα και δεδομένου ότι οι δαπάνες λειτουργίας και συντηρήσεως των αερολιμένων διακρίνονται από μία σχετική σταθερότητα ως προς το χρόνο και το μέγεθος της μεταβολής τους, η αύξηση των πόρων από την εκμετάλλευσή τους (όπως τέλη χρήσεως, τέλη εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης, μισθώσεις χώρων) έχει θεωρητικά υπερκαλύψει το συνολικό κόστος λειτουργίας τους και η προκύπτουσα διαφορά αποτελεί σημαντικό έσοδο του κρατικού προϋπολογισμού, το οποίο βαίνει εν γένει αυξανόμενο.

3.4.2 Έσοδα

Η κατά τις τελευταίες δύο δεκαετηρίδες παρατηρούμενη λίαν σημαντική αύξηση της χρησιμοποίησης των αεροπορικών μέσων στην τουριστική και εμπορική κίνηση, κατέστησε τις επενδύσεις για την ανάπτυξη του συστήματος των αερομεταφορών αμέσως προσοδοφόρους, με αποτέλεσμα η δραστηριότητα της ΥΠΑ να συμβάλλει ευθέως στην προαγωγή της Εθνικής Οικονομίας. Τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 3.2 (σ.161) ετήσια έσοδα της ΥΠΑ κατά την δεκαετία 1998 – 2007 ανέρχονται κατά μέσο όρο σε περισσότερα των τριακοσίων εξήντα εκατομμυρίων ευρω [361.765.939] ήτοι περισσότερα από εκατόν είκοσι δισεκατομμύρια δραχμές. Το μεγαλύτερο μέρος των προερχομένων από τη λειτουργία της ΥΠΑ εσόδων αποδίδεται στο ελληνικό Δημόσιο και εν συνεχεία μέσω του Τακτικού Προϋπολογισμού μέρος εξ αυτών επιστρέφει στην Υπηρεσία για την υλοποίηση των επενδυτικών αυτής έργων, τις αμοιβές προσωπικού, τις διάφορες πληρωμές προς τις ΔΕΚΟ και τις πάσης φύσεως λοιπές δαπάνες.
Τα έσοδα της ΥΠΑ προέρχονται κατά κόρον από την επιβολή και είσπραξη διαφόρων ανταποδοτικών τελών, τα οποία για τις ανάγκες της μελέτης διαχωρίζουμε σε δύο κύριες κατηγορίες ήτοι τα αερολιμενικά και τα αεροναυτιλιακά. Τα τέλη αυτά αναπροσαρμόζονται αναλόγως των αναγκών. Ως αερολιμενικά θεωρούνται τα τέλη χρήσεως των κρατικών και δημοτικών αεροδρομίων (ΤΧΑ) και το τέλος εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης αεροδρομίων (ΤΕΑΑ). Ως αεροναυτιλιακά θεωρούνται τα τέλη διαδρομής (υπέρπτησης) τα οποία καταβάλλονται από τις αεροπορικές εταιρίες όταν γίνεται χρήση των αεροδιαδρόμων συνεπώς και των ραδιοβοηθημάτων του χώρου ευθύνης του FIR Αθηνών από αεροσκάφη της ιδιοκτησίας τους.
Έσοδα υπάρχουν επίσης: α) από την εμπορική εκμετάλλευση των αεροδρομίων ήτοι την είσπραξη μισθωμάτων από τους αναδόχους των διαφόρων εκμεταλλεύσεων όπως

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 Αναλυτικά έσοδα της ΥΠΑ τα έτη 1998 – 2007 (σε ΕΥΡΩ)

ΕΤΟΣ / ΠΗΓΗ	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ΤΕΑΑ	214.944.550	235.160.735	265,374,833	197,485,465	175,545,912	204,327,487	207,428,201	199,419,597	199.020.689	306.303.034
ΤΕΛΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ	65.633.258	53,581,808	75,326,482	117,108,953	111,604,353	132,426,829	132,216,993	134,904,809	160.975.201	172.569.431
ΤΧΑ	9.267.438	12,324,728	18,571,195	12,064,587	12,984,566	10,556,192	9,247,416	8,691,603	10.943.237	11.042.304
ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ	26.277.819	39.993.419	34,727,623	29,117,721	22,087,609	23,401,518	21,221,445	22,025,651	20.725.473	36.998.198
PARKING ΜΙΣΘ.	889.222	998.866	1,275,145	1,118,913	1.243.590	1,086,315	1,399,239	1,814,468	3.003.529	857.784
ΠΡΟΣΤΙΜΑ	17.096	44.299	101,313	36.270	599,340	303,602	57,804	14,900	1.213.941	2.249.653
ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ HANDLING		67.560	48,876							
ΔΙΑΦΟΡΑ	64.299	69.898	650,211	148.004					482.543	752.114
ΥΔΡΕΥΣΗ ΦΩΤΙΣΜΟΣ		2.339	323			61,678	847,078	338,543		
ΑΕΡΟΝΑΥΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ - ΠΑΡΑΒΟΛΑ	97.773	50.916	41,723	27,892	21,393	23,999	19,425	28,753	24.274	33.430
ΔΙΔΑΚΤΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙΣ			80,848	97,591	104,961	369,622	189,565	199,243		
ΣΥΝΟΛΟ	**317.191.455**	**343,289,902**	**396,198,572**	**357.205.395**	**322,948,134**	**372,557,242**	**372,627,166**	**367,437,567**	**396.388.886**	**530.805.947**

Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10/Β

καταστήματα και χώροι στάθμευσης οχημάτων. β) από την είσπραξη προστίμων που επιβάλλονται σε νομικά ή φυσικά πρόσωπα σε περίπτωση παραβιάσεως των αερολιμενικών διατάξεων, σε προμηθευτές της Υπηρεσίας ή λοιπούς εμπλεκόμενους εξαιτίας καθυστέρησης καταβολής χρημάτων ή ενεργοποίησης ρήτρας συμβολαίων κλπ. γ) Από την πώληση αεροναυτικών εκδόσεων και από παράβολα. δ) από την καταβολή διδάκτρων για εκπαιδεύσεις που παρέχει σε τρίτους όπως σε προσωπικό εταιρειών και ιδιώτες.

Τα έσοδα της ΥΠΑ, από οποιαδήποτε πηγή και αν προέρχονται χρεώνονται και εισπράττονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Δημοσίου Λογιστικού (Ν.2362/1995-ΦΕΚ/Α/247/27-11-1995) και του Κώδικα Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων - ΚΕΔΕ (Π.Δ.356/1974 -ΦΕΚ/Α/90/5-4-1974) και κατατίθενται στους αντίστοιχους δευτερο-βάθμιους ειδικούς λογαριασμούς της ΥΠΑ που τηρούνται στην Τράπεζα της Ελλάδος, στο αρμόδιο της Τραπέζης αυτής Τμήμα Σχέσεων με το Δημόσιο. Η Τράπεζα της Ελλάδος καθημερινώς μεταφέρει το χρεωστικό ή πιστωτικό αδιάθετο υπόλοιπο των ειδικών δευτεροβαθμίων λογαριασμών στον πρωτοβάθμιο και έντοκο λογαριασμό του Δημοσίου με αριθμό 28 και τίτλο «ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ – ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΕΩΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ», του οποίου δευτερο-βάθμιος λογαριασμός είναι ο 234 με τίτλο «ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ». Σε περίπτωση που το υπόλοιπο του εν λόγω πρωτο-βάθμιου λογαριασμού του Δημοσίου είναι χρεωστικό αυτό καλύπτεται κατόπιν εντολής του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους προς την Τράπεζα της Ελλάδος με μεταφορά από τον επίσης πρωτοβάθμιο λογαριασμό του Δημοσίου με τίτλο «ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ – ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΘΗΣΑΥΡΟΦΥΛΑΚΙΟΥ».

Σε κάθετη ανάλυση του εν λόγω δευτεροβάθμιου λογαριασμού τηρούνται στην Τράπεζα της Ελλάδος οι παρακάτω ειδικοί λογαριασμοί, όπου κατατίθενται τα διάφορα έσοδα που προέρχονται από την ΥΠΑ. Συνοπτικά οι πηγές εσόδων είναι:

- ΤΕΛΗ ΧΡΗΣΕΩΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ (Τ. Χ. Α.) (234134/5)
- ΤΕΛΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΩΝ - Τ. Ε. Α. Α. (234271/5– 234307/7, 234312/7, 234316/8, 234324/2, 234332/5)
- ΤΕΛΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ (ΥΠΕΡΠΤΗΣΗΣ) – Τ.Δ. (234378/8, 234363/0)
- ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ
- ΤΕΛΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ – ΥΔΑΤΟΣ
- ΠΡΟΣΤΙΜΑ
- ΠΑΡΑΒΟΛΑ
- ΑΕΡΟΝΑΥΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ
- ΔΙΔΑΚΤΡΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
- ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΤΕΛΗ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΚΡΑΤΙΚΟ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»
- ΑΝΤΙΤΙΜΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ ΕΠΙΓΕΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕ-ΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ Ή ΑΥΤΟΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΕΣ
- ΤΕΛΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΔΑΦΟΥΣ - ΑΕΡΟΣ
- ΤΕΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΡΑΔΙΟΔΙΚΤΥΩΝ
- ΚΑΤΑΠΤΩΣΗ ΕΓΓΥΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΟΛΩΝ
- ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι προερχόμενες από την εμπορική δραστηριότητα της ΥΠΑ πρόσοδοι εισπράττονται κυρίως λόγω της παροχής υπηρεσιών, διευκολύνσεων, επίγειας εξυπηρέτησης και εκμίσθωσης χώρων και χρεώνονται με χρηματικές εντολές ή τιμολόγια ή χρεωστικά σημειώματα ή τετραπλότυπες αποδείξεις για την περίπτωση των επιτόπιων εισπράξεων. Τα χρηματικά ποσά κατατίθενται εντός καθορισμένης προθεσμίας κατά περίπτωση στην Τράπεζα της Ελλάδος ή στις Δ.Ο.Υ. από τους υπόχρεους οφειλέτες ή τους ειδικούς υπολόγους επιτόπιων εισπράξεων.

Η ΥΠΑ διαθέτει μηχανισμούς για την άσκηση προληπτικού ή κατασταλτικού ελέγχου, έχοντας πρόσβαση στα προς τούτο απαιτούμενα πρωτογενή στοιχεία ελέγχου όπως αυτά καθορίζονται στις σχετικές διαδικασίες. Σε περίπτωση μη συνέπειας και μη συμμόρφωσης των υπόχρεων οφειλετών, η ΥΠΑ προβαίνει στην λήψη των κάτωθι μέτρων αφού προηγηθεί σχετική προειδοποίηση:

α) Αλλαγή του τρόπου καταβολής του συνδυασμού τελών Τ.Χ.Α. και Τ.Ε.Α.Α. από μηνιαία σε επιτόπια βάση στην περίπτωση που ο μη συμμορφούμενος οφειλέτης είναι αεροπορική εταιρία. Στην περίπτωση αυτή υποχρεούται ο εκπρόσωπος ή ο νόμιμος αντιπρόσωπος της αεροπορικής εταιρείας να καταβάλει κάθε φορά και οπωσδήποτε πριν την αναχώρηση κάθε αεροσκάφους με το οποίο επιχειρεί τα εν λόγω τέλη στους Αερολιμενικούς υπαλλήλους ή στους δημόσιους ειδικούς υπολόγους των κρατικών και δημοτικών αεροδρομίων.

β) Κατάπτωση των κατατιθεμένων στην ΥΠΑ εγγυητικών επιστολών που αφορούν Τ.Χ.Α., Τ.Ε.Α.Α. και μισθώματα.

γ) Αποστολή χρηματικού καταλόγου ληξιπρόθεσμων οφειλών (πλην Τ.Δ.) στην αρμόδια για την φορολογία του υπόχρεου Δ.Ο.Υ., για βεβαίωση της συνολικής προσδιοριζόμενης οφειλής, που αναλύεται στην κύρια οφειλή προσαυξανομένης με κάθε επιπλέον πρόσθετη επιβάρυνση.

δ) Απαγόρευση απογείωσης (κράτηση) αεροσκάφους σε περίπτωση μη καταβολής των Τ.Χ.Α. ή Τ.Δ. ή Τ.Ε.Α.Α.

ε) Επιβολή προστίμου.

στ) Έκπτωση του μισθωτή από δικαίωμα εκμετάλλευσης (μισθώματα, τέλη φωτισμού και ύδρευσης).

Οι πτήσεις των αεροσκαφών διαχωρίζονται και καταχωρούνται ως «ΧΡΕΟΥΜΕΝΕΣ ΠΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΜΗΝΙΑΙΑ ΒΑΣΗ», «ΧΡΕΟΥΜΕΝΕΣ ΠΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΠΙΤΟΠΙΑ ΒΑΣΗ» (τα τέλη καταβάλλονται πριν την αναχώρηση των αεροσκαφών που εκτελούν αυτές τις πτήσεις), «ΧΡΕΟΥΜΕΝΕΣ ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΛΑΦΡΩΝ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ» και «ΑΠΑΛ-ΛΑΣΣΟΜΕΝΕΣ ΠΤΗΣΕΙΣ». Στην κατηγορία «ΧΡΕΟΥΜΕΝΕΣ ΠΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΜΗΝΙΑΙΑ ΒΑΣΗ», περιλαμβάνονται :

α) Αεροπορικές Εταιρείες, που προσκομίζουν στην ΥΠΑ Εγγυητική Επιστολή.

β) Ιδιωτικά αεροσκάφη άνω των 5,7 τόνων που υπόκεινται σε επιτόπια καταβολή τελών, αλλά παραμένουν σταθμευμένα σε Αερολιμένα πέραν των τριάντα (30) ημερών χωρίς να πραγματοποιήσουν ενδιάμεσα πτήση, χρεώνονται τα τέλη παραμονής σε μηνιαία βάση εφόσον δεν έχουν εξοφλήσει τις οφειλές τους επί τόπου στο διάστημα αυτό.

Για κάθε είδος εσόδου προερχομένου από την ΥΠΑ ισχύουν τα εξής:

3.4.2.1 Τέλη Χρήσεως Αερολιμένων (ΤΧΑ)

Τα Τ.Χ.Α. είναι ανταποδοτικά τέλη και αναλύονται στο Τέλος Προσγείωσης και στο Τέλος Παραμονής. Επιβάλλονται στα αεροσκάφη, που εκτελούν τακτικές ή έκτακτες επιβατικές ή εμπορικές ή combo πτήσεις, για τις προσφερόμενες υπηρεσίες διευκολύνσεων κατά την προσγείωση και την απογείωση και την παραμονή των αεροσκαφών σε Ελληνικούς Αερολιμένες πλην του Δ.Α.Α.

3.4.2.2 Τέλος Εκσυγχρονισμού και Ανάπτυξης Αεροδρομίων (ΤΕΑΑ)

Το τέλος εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης αεροδρομίων (ΤΕΑΑ), το λεγόμενο «Σπατόσημο», είναι ανταποδοτικό και αποτελεί την κυριότερη πηγή εσόδων για την ΥΠΑ˙ καθιερώθηκε με τον ν.2065/1992 προς αντικατάσταση των έως τότε καταβαλλόμενων τελών ΤΑΤΕ˙ επιβάλλεται σε κάθε αναχωρούντα από ελληνικό αερολιμένα επιβάτη άνω των πέντε [5] ετών και καταβάλλεται από τον επιβάτη μέσω του αεροπορικού εισιτηρίου ˙ εισπράττεται για λογαριασμό της ΥΠΑ από τις αεροπορικές εταιρείες ή τους νόμιμους εκπροσώπους τους και στη συνέχεια

κατατίθεται σε ειδικούς λογαριασμούς Τ.Ε.Α.Α. των αερολιμένων που τηρούνται στην Τράπεζα της Ελλάδος.[141] Μετά την καθιέρωση του ΤΕΑΑ τα έσοδα της ΥΠΑ και κατ' επέκταση του Δημοσίου αυξήθηκαν σημαντικά ως αποδεικνύεται από τα συγκρινόμενα στον Πίνακα 3.3 μεγέθη των εσόδων για τα έτη 1990 και 1996.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.Σύγκριση εσόδων της ΥΠΑ μετά την καθιέρωση του ΤΕΑΑ

ΕΣΟΔΑ 1990 (Τιμές σε ΔΡΧ)	ΠΗΓΕΣ ΕΣΟΔΩΝ ΥΠΑ	ΕΣΟΔΑ 1996 (Τιμές σε ΔΡΧ)
6.947.182.336	ΤΕΑΑ	60.800.187.264
2.308.397.295	ΤΧΑ	4.207.430.961
7.179.567.586	ΤΕΛΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ	12.357.993.328
1.902.420.973	ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ	6.867.704.634
3.265 110	ΔΙΑΦΟΡΑ	27.050.920
18.444.249.207 ΔΡΧ 54.128.391 ΕΥΡΩ	ΣΥΝΟΛΟ	84.516.842.056 ΔΡΧ 248.031.818 ΕΥΡΩ

Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ/Δ11/Β

Έως και του 2000 έτους παρατηρείται αύξηση των εσόδων της ΥΠΑ (Διάγραμμα 3.1 και Πίνακας 3.4). Ως επί το πλείστον, οι λόγοι εις τους οποίους οφείλεται η ανοδική των εσόδων της ΥΠΑ κίνηση, είναι οι κατωτέρω:

- Η αύξηση της επιβατικής κίνησης στα αεροδρόμια.
- Η καθιέρωση του τέλους εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης αεροδρομίων (ΤΕΑΑ).
- Η αύξηση των τελών διαδρομής (υπέρπτησης) κατά 72%.
- Η αύξηση των μισθωμάτων (κατά 260%), σε συνδυασμό με την κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων σε όλα τα αεροδρόμια της χώρας και τη δημιουργία νέων χώρων για επιχειρήσεις.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 Έσοδα ΥΠΑ για τα έτη 1999 - 2005

Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ/Δ11

[141] Εκτενής ανάλυση και περιγραφή των σχετικών με το συγκεκριμένο έσοδο βρίσκεται στο Παράρτημα του κεφαλαίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 Σύγκριση εσόδων της ΥΠΑ σε σχέση με έτος βάσης το 2000

ΕΤΟΣ	Συνολικά ΕΣΟΔΑ της ΥΠΑ		Διαφορά σε σχέση με ΕΤΟΣ ΒΑΣΗΣ το 2000
	ΔΡΑΧΜΕΣ	ΕΥΡΩ	
1990	18.444.249.207	54.128.391	-342.070.181
. ..	. ..	. ..	. ..
1996	84.516.842.056	248.031.818	-148.166.754
. ..	. ..	. ..	. ..
1999	116.976.034.268	343.289.902	-52.908.670
2000	**135.004.683.000**	**396.198.572**	0
2001	118.131.255.841	357.302.987	-38.895.585
2002	110.044.576.541	322.948.134	-73.250.438
2003	126.948.880.187	372.557.242	-23.641.330
2004	126.972.706.889	372.627.166	-23.571.406
2005	125.204.350.955	367.437.567	-28.761.005

Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ/Δ11

Τα έσοδα της ΥΠΑ παρουσίασαν αισθητή μείωση μεταξύ των ετών 2001 και 2002. Τούτο οφείλετε σε δύο κυρίως λόγους. Ο μεν πρώτος είναι ότι από του δευτέρου τριμήνου του 2001 έπαυσε να λειτουργεί ο ΚΑΑ (Α/Δ Ελληνικού) οπότε και άρχισε η λειτουργία του γερμανικών συμφερόντων ΔΑΑ «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».

Η μείωση των εσόδων λόγω αυτής της αιτίας ήταν αναμενόμενη δεδομένου ότι μετά το κλείσιμο του ΚΑΑ δεν θα εισπράττονταν πλέον ΤΧΑ, ούτε μισθώματα από τις διάφορες εκμεταλλεύσεις, το ΤΕΑΑ που θα καταβάλλονταν από τους αναχωρούντες επιβάτες από το νέο πλέον διεθνές αεροδρόμιο των Αθηνών, θα εισέρεε κατά το μέγιστο ποσοστό του στα ταμεία της εταιρίας και όχι σε αυτά του κράτους. Ο δεύτερος λόγος ήταν η επελθούσα μείωση της ανά τον κόσμο αεροπορικής κίνησης μετά τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου του 2001 έτους στη Νέα Υόρκη των ΗΠΑ.

Θεωρείται επίσης σκόπιμο να αναφερθεί ότι κατ' ένα σημαντικό ποσοστό στην ανά έτος μείωση των εσόδων της ΥΠΑ έχει συντελέσει η επί σειρά ετών μη έγκαιρη απόδοση των εισπραχθέντων ΤΕΑΑ από τις Ολυμπιακές Αερογραμμές (ΟΑ) στην Υπηρεσία. Χαρακτηριστική είναι η αποτύπωση των εισπραχθέντων ΤΕΑΑ στον Πίνακα 3.2 όπου για το 2007 έτος εμφανίζεται αύξηση τους κατά (54%) σε σχέση με το 2006 έτος γεγονός που οφείλεται στην εξόφληση παλαιών οφειλών της ΟΑ.

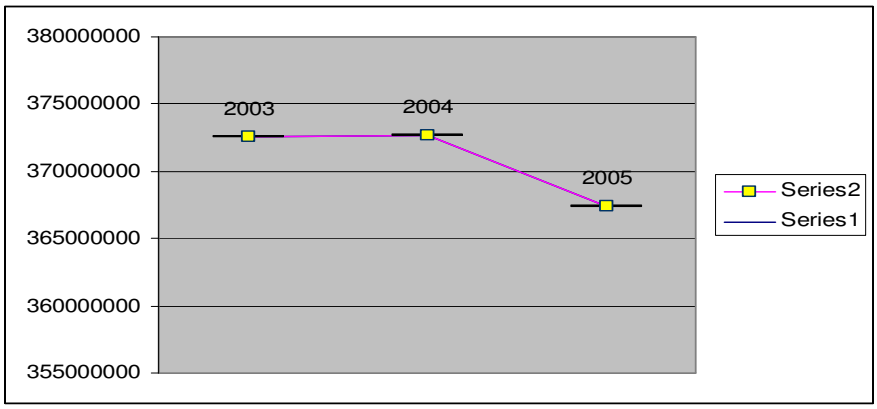
Τα καθαρά έσοδα της ΥΠΑ για τα έτη 2000 και 2001, έχοντας ήδη αφαιρεθεί τα αποδοθέντα στην ΔΑΑ Α.Ε. ΤΕΑΑ, ανέρχονταν στα εκατό δεκαεπτά δισεκατομμύρια (117.000.000.000) δραχμές ή 343.360.235 ευρω και στα εκατόν έξι δισεκατομμύρια (106.000.000.000) δραχμές αντίστοιχα.

Έχοντες ως κριτήριο την μετά παρέλευση δεκαετίας από της ενάρξεως λειτουργίας του ΔΑΑ επελθούσα εξισορρόπηση και σταθερότητα στην ελληνική αεροπορική αγορά, επιχειρούμε μία πλέον λεπτομερή ανάλυση των αφορούντων την τετραετία 2003 – 2006 χρηματοοικονομικών στοιχείων και των στατιστικών μεγεθών της ΥΠΑ, των αποτυπωθέντων στον Πίνακα 3.5 και στο Διάγραμμα 3.2 (σ. 194) του παρόντος. Και εδώ, φαίνεται διά μία ακόμη φορά ότι τα έσοδα από το ΤΕΑΑ αποτελούν ποσοστό υπερβαίνον το ήμισυ του συνόλου των ετήσιων εσόδων της ΥΠΑ. Το 36% περίπου των εσόδων προέρχεται από τα τέλη διαδρομής αντίθετα, τα μισθώματα αποτελούν μόλις περίπου το 6% των συνολικών ετήσιων εσόδων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5 Χρηματοοικονομικά στοιχεία της ΥΠΑ για την τετραετία 2003 – 2006

ΕΣΟΔΑ 2003											
ΠΗΓΗ	**ΤΕΑΑ**	**ΤΕΛΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ**	**ΤΧΑ**	**ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ**	**PARKING ΜΙΣΘ.**	**ΠΡΟΣΤΙΜΑ**	**ΥΔΡΕΥΣΗ ΦΩΤΙΣΜΟΣ**	**ΑΕΡΟΝΑΥΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΡΑΒΟΛΑ**	**ΑΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΤΑ**	**ΔΙΔΑΚΤΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙΣ**	**ΣΥΝΟΛΟ**
	204.327.487	132.426.829	10.556.192	23.401.518	1.086.315	303.602	61.678	23.999		369.622	**372.557.242**
ως ποσοστό % επί των Συνολικών Εσόδων	54,84%	35,55%	2,83%	6,28%	0,29%	0,08%	0,02%	0,01%		0,10%	100%
	ΕΣΟΔΑ 2004										
	207.428.201	132.216.993	9.247.416	21.221.445	1.399.239	57.804	847.078	19.425		189.565	**372.627.166**
ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2004 -2003	**1,52%**	**-0,16%**	**-12,40%**	**-9,32%**	**28,81%**	**-80,96%**	**273,39%**	**-19,06%**		**-48,71%**	**0,02%**
ως ποσοστό % επί των Συνολικών Εσόδων	55,67%	35,48%	2,48%	5,70%	0,38%	0,02%	0,23%	0,01%		0,05%	100%
	ΕΣΟΔΑ 2005										
	199.419.597	134.904.809	8.691.603	22.025.651	1.814.468	14.900	338.543	28.753		199.243	**367.437.567**
ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2005 -2004	**-3,86%**	**2,03%**	**-6,01%**	**3,79%**	**29,68%**	**-74,22%**	**-60,03%**	**48,02%**		**5,11%**	**-1,39%**
ως ποσοστό % επί των Συνολικών Εσόδων	55,67%	35,48%	2,48%	5,70%	0,38%	0,02%	0,23%	0,01%		0,05%	100%
	ΕΣΟΔΑ 2006										
	206.020.689	160.975.201	10.943.237	19.982.722	3.003.529	1.213.941	742.750	24.274	48.025	434.518	**403.388.886**
ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2006 -2005	**3,31%**	**19,33%**	**25,91%**	**-9,28%**	**65,53%**	**8047,26%**	**119,40%**	**-15,58%**		**118,08%**	**9,78%**
ως ποσοστό % επί των Συνολικών Εσόδων	51,07%	39,91%	2,71%	4,95%	0,74%	0,30%	0,18%	0,01%	0,01%	0,11%	100,00%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 Διακύμανση Εσόδων Τριετίας 2003 – 2005



Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10/Β

Στον Πίνακα 3.5 παρατηρείται ότι η ενοικίαση χώρων στάθμευσης οχημάτων και οι πωλήσεις αεροναυτικών εκδόσεων και παραβόλων παρουσίασαν κατά το 2005 σημαντική αύξηση της τάξεως του 29.68% και 48.02 % αντίστοιχα. Για το τελευταίο της τετραετίας ήτοι το 2006 έτος τα έσοδα από τα ΤΕΑΑ αυξήθηκαν κατά 3,31% σε σχέση με το 2005. Εκ των υπολοίπων κατηγοριών εσόδων παρουσίασαν ικανοποιητική άνοδο τα ΤΧΑ και η ενοικίαση χώρων στάθμευσης οχημάτων της τάξεως του 25,91% και του 65,53% αντίστοιχα, τα πρόστιμα και τα έσοδα από την ύδρευση. Πρέπει βεβαίως να σημειωθεί ότι τα έσοδα των κατηγοριών αυτών αποτελούν ένα πολύ μικρό ποσοστό του συνόλου των εσόδων. Τα καθολικά έσοδα της ΥΠΑ παρουσιάζουν εν γένει σχετική σταθερότητα καθώς εμφανίζουν οριακές διακυμάνσεις εντός της εξεταζόμενης τετραετίας. Αυτό οφείλεται στο ότι τα τελευταία χρόνια αποδίδονται από το ελληνικό Δημόσιο τα ίδια περίπου επίπεδα εσόδων, παρά τις διακυμάνσεις που παρατηρούνται στον αριθμό των πραγματοποιηθεισών πτήσεων και στους διακινηθέντες επιβάτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρεται το 2004 έτος τέλεσης των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα κατά το οποίο ο αριθμός των κινήσεων αεροσκαφών και των συνολικώς διακινηθέντων επιβατών ήταν σημαντικά μεγαλύτερος σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

3.4.2.3 Τέλη Διαδρομής –ΤΔ - (Υπέρπτησης)

Τα Τ.Δ. είναι ανταποδοτικά τέλη που επιβάλλονται στα αεροσκάφη για την κάλυψη του κόστους των κατά την πτήση παρεχομένων υπηρεσιών και διευκολύνσεων ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας, της χρήσεως αεροναυτιλιακών ραδιοβοηθημάτων, της τηλεπικοινωνιακής υποστήριξης και της μετεωρολογικής ενημέρωσης, είτε τα αεροσκάφη αυτά προσγειώνονται ή απογειώνονται από Ελληνικό Αερολιμένα (τέλη διαδρομής), είτε διέρχονται απλώς από τον Ελληνικό Εναέριο Χώρο - F.I.R. ΑΘΗΝΩΝ (τέλη υπέρπτησης). Με την «Πολυμερή Συμφωνία» των κρατών – μελών του EUROCONTROL (Διεθνής Οργανισμός Αεροναυτιλίας που εδρεύει στις Βρυξέλλες) δημιουργήθηκε ένα ενιαίο σύστημα καθιέρωσης και είσπραξης των τελών χρησιμοποιώντας τις υπηρεσίες του EUROCONTROL. Αρμόδια Επιτροπή για την έγκριση του κόστους των υπηρεσιών των διαφόρων κρατών είναι η Επιτροπή για τα Τέλη διαδρομής (Enlarged Committee for route Charges) και το Κεντρικό Γραφείο Τελών (Central Route Charges Office).
Το κόστος των υπηρεσιών υπολογίζεται ως το άθροισμα του λειτουργικού κόστους ήτοι των ακαθάριστων αποδοχών των αποκλειστικά απασχολουμένων με την αεροναυτιλία πλέον διαφόρων άλλων λειτουργικών εξόδων και του επενδυτικού κόστους ήτοι των

εξόδων της αεροναυτιλίας, των έργων και των μελετών. Το κόστος των υπηρεσιών γνωστοποιείται σε ετήσια βάση από κάθε χώρα στο EUROCONTROL μέχρι την 31η Οκτωβρίου του προηγουμένου έτους. Τα Τ.Δ. υπολογίζονται ανάλογα με το μέγιστο βάρος απογείωσης του αεροσκάφους, την απόσταση που διανύει και τις μονάδες εξυπηρέτησης της κάθε χώρας – μέλους.
Η τιμή μονάδας καθορίζεται σε ετήσια συνήθως βάση και δημοσιεύεται από κάθε χώρα-μέλος του EUROCONTROL, προσδιορίζεται δε από τον τύπο:

$$\frac{\text{Κόστος υπηρεσιών έτους}}{\text{Αριθμός μονάδων εξυπηρέτησης}}$$

- Οι αεροπορικές εταιρείες χρεώνονται βάσει τιμολογίων σε μηνιαία βάση από το EUROCONTROL για τις πτήσεις του προηγούμενου μήνα. Τα τιμολόγια πρέπει να εξοφληθούν το αργότερο μέσα σε 30 ημέρες από την ημερομηνία έκδοσής των. Εξαιρούνται της καταβολής των Τ.Δ. οι παρακάτω κατηγορίες πτήσεων αεροσκαφών: Πτήσεις αεροσκαφών που εκτελούνται καθ' ολοκληρίαν με κανόνες όψεως (V.F.R.).
- Πτήσεις που καταλήγουν στο αεροδρόμιο απογείωσης χωρίς ενδιάμεση προσγείωση (CIRCULAR FLIGHTS - ΚΥΚΛΙΚΕΣ ΠΤΗΣΕΙΣ).
- Πτήσεις αεροσκαφών που το μέγιστο βάρος απογείωσής τους (M.T.O.W.) δεν υπερβαίνει τους δύο (2) μετρικούς τόνους.
- Πτήσεις που πραγματοποιούνται αποκλειστικά για την μεταφορά, σε επίσημη αποστολή του βασιλεύοντος Μονάρχη και των μελών της άμεσης οικογένειάς του / της, αρχηγών κρατών, επικεφαλής κυβερνήσεως και υπουργών κυβερνήσεων. Σε κάθε περίπτωση γίνεται ειδική μνεία για αυτό, με την κατάλληλη ένδειξη του ειδικού χαρακτήρα της πτήσης, στο σχέδιο πτήσης.
- Πτήσεις που εκτελούνται για σκοπούς έρευνας και διάσωσης.
- Πτήσεις ελληνικών στρατιωτικών αεροσκαφών καθώς και στρατιωτικών αεροσκαφών άλλων χωρών που εκτελούνται υπό τον όρο της αμοιβαιότητας.
- Εκπαιδευτικές πτήσεις που πραγματοποιούνται αποκλειστικά με σκοπό την απόκτηση πτυχίου χειριστού αεροσκαφών ή την βαθμονόμηση σε περίπτωση πληρώματος θαλάμου διακυβερνήσεως του αεροσκάφους, εφ' όσον έχει γίνει ειδική σχετική μνεία στο σχέδιο πτήσης. Οι πτήσεις αυτές πρέπει να εκτελούνται αποκλειστικά μέσα στον εναέριο χώρο του ενδιαφερόμενου κράτους και δεν πρέπει να γίνεται καμία μεταφορά επιβατών και / ή εμπορευμάτων. Η πραγματοποίηση των πτήσεων αυτών δεν πρέπει να συνδυάζεται με την τοποθέτηση ή την μεταφορά του αεροσκάφους.
- Οι πτήσεις που πραγματοποιούνται αποκλειστικά με σκοπό τον έλεγχο και την δοκιμή εξοπλισμού που χρησιμοποιείται ή προορίζεται να χρησιμοποιηθεί ως βοήθημα εδάφους στην αεροναυτιλία.

Στα πλαίσια της διεύρυνσης και της διαφοροποίησης των πηγών χρηματοδότησης το Ελληνικό Δημόσιο προέβη, μέσω του Γ.Λ.Κ, .σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 14 του Ν. 2801/00 περί «Έκδοσης και διάθεσης στο επενδυτικό κοινό του εσωτερικού και εξωτερικού αξιόγραφων με την μορφή άυλων τίτλων και την ονομασία "τίτλοι προεσόδων"» και του άρθρου 36 του Ν.2843/00 στην τιτλοποίηση μέρους των μελλοντικών εσόδων του Ελληνικού Δημοσίου από το EUROCONTROL προς την εταιρία AEOLOS S.A. Η πλήρης εξόφληση των τίτλων θα γίνει την 31-03-2019.

3.4.2.4 Μισθώματα

Τα μισθώματα εισπράττονται στις εξής τρεις περιπτώσεις:

1. Εκμισθώσεις χώρων αερολιμένων (πλην Δ.Α.Α.) και των άλλων μονάδων της ΥΠΑ προς άσκηση του δικαιώματος λειτουργίας διαφόρων εκμεταλλεύσεων όπως επί παραδείγματι κυλικείων, εταιρειών ενοικίασης Ι.Χ. αυτοκινήτων, Τουριστικών Γραφείων, Καταστημάτων Τραπεζών και καταστημάτων ειδών λαϊκής τέχνης σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα ιθαγένειας κράτους-μέλους της Ε.Ε κατόπιν:

- Δημοσίου Πλειοδοτικού Διαγωνισμού (με κριτήριο το υψηλότερο προσφερόμενο μίσθωμα, το οποίο δεν μπορεί να είναι κατώτερο από την τιμή εκκίνησης, που προβλέπεται από την Διακήρυξη του Διαγωνισμού)
- Απευθείας ανάθεσης σε εξαιρετικές περιπτώσεις και εν συνεχεία υπογραφής Συμφωνητικού. Σε περίπτωση Δημοσίου Πλειοδοτικού Διαγωνισμού το Συμφωνητικό είναι ορισμένου χρόνου (συνήθως για τριετία) το δε μίσθωμα διαμορφώνεται σύμφωνα με το αποτέλεσμα αυτού, αναπροσαρμοζόμενο τον δεύτερο και τρίτο χρόνο.

2. Εκμισθώσεις στεγασμένων ή μη χώρων αερολιμένων (πλην Δ.Α.Α) σε αεροπορικές εταιρείες, εκπροσώπους αεροπορικών εταιρειών, εταιρείες αντιχαλαζικής προστασίας, εταιρείες καυσίμων και άλλους Οργανισμούς, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως γραφεία, αποθήκες, ασκεπείς χώροι για την αποθήκευση μηχανημάτων και λοιπών αντικειμένων και εφοδίων. Τα μισθώματα στην περίπτωση αυτή διαμορφώνονται ανά κατηγορία χώρου και κλάση Αερολιμένα. Η χρέωση γίνεται ανά τετραγωνικό μέτρο (σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες) και αναπροσαρμόζονται με αποφάσεις του Υπουργού Μεταφορών & Επικοινωνιών. Της καταβολής μισθώματος εξαιρούνται οι Δημόσιες Υπηρεσίες και οι Αερολέσχες. Ειδική κατηγορία εκμεταλλεύσεων αποτελούν τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών (Κ.Α.Ε.), που ανήκουν στο Υπουργείο Οικονομικών. Η ΥΠΑ δικαιούται το 5% επί των ακαθαρίστων εισπράξεων των Κ.Α.Ε. Χρεώνονται - εισπράττονται με την έκδοση Χρηματικών Εντολών, ανά δίμηνο και προθεσμία πληρωμής το πρώτο πενθήμερο αυτού για τις περιπτώσεις 1 και 2, και σε όλες τις περιπτώσεις, κατατίθενται από τους υπόχρεους στην Τράπεζα της Ελλάδος στον λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5.

3. Τέλος μία ιδιαίτερη περίπτωση μισθώματος αποτελεί το ποσό που καταβάλλουν οι υπηρετούντες σε ορισμένους αερολιμένες υπάλληλοι της Υ.Π.Α., προκειμένου να κάνουν χρήση των προς τούτο διατιθεμένων χώρων (καταλυμάτων). Το μίσθωμα αποδίδεται μέσω του Ειδικού Υπολόγου του αερολιμένα στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. και στον Κωδικό Αριθμό Εσόδου (Κ.Α.Ε.) 2535 του Κρατικού Προϋπολογισμού με τίτλο «ΚΑΘΕ ΕΙΔΟΥΣ ΕΣΟΔΑ ΤΗΣ Υ.Π.Α.».

3.4.2.5 Τέλος Ηλεκτρικού Ρεύματος-Ύδατος

Το χρηματικό ποσό που αντιστοιχεί στην κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος και ύδατος από τρίτους ήτοι τους διαφόρους μισθωτές στους Αερολιμένες (πλην Δ.Α.Α) καταβάλλεται από την ΥΠΑ στα κατά τόπους γραφεία της ΔΕΗ και στις κατά τόπους επιχειρήσεις ύδρευσης και εισπράττεται εκ των υστέρων από αυτούς, προσαυξημένο κατά 20% για την κάλυψη εξόδων συντήρησης του δικτύου, αφού προηγουμένως καταμερισθεί βάσει των ενδείξεων των μετρητών, αναλόγως των χώρων που αυτοί κατέχουν. Προς τον σκοπό αυτό εκδίδονται από το ΛΕΚ/Β ανά δίμηνο χρηματικές εντολές βάσει των οποίων οι υπόχρεοι καταναλωτές καταθέτουν τα αναλογούντα ποσά στην Τράπεζα της Ελλάδος στον ειδικό λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5.

3.4.2.6 Πρόστιμα

Το έσοδο αυτό προέρχεται από την είσπραξη χρηματικής ποινής η οποία επιβάλλεται από τον Αερολιμενάρχη κάθε Αερολιμένα ή και από τον Δ/ΥΠΑ ανάλογα με τη σπουδαιότητα της παραβάσεως: α. Των Αερολιμενικών Διατάξεων (παρεμπόδιση άσκησης υπηρεσιακών καθηκόντων, λήξης και μη προσκόμισης στους αρμόδιους Αερολιμενικούς για έλεγχο πτυχίων - πιστοποιητικών - αδειών, καταστρατήγηση σχετικών διατάξεων περί λειτουργίας και διευκολύνσεων Αερολιμένων, ασφάλειας κλπ) και β. Του Βασικού Κανονισμού Επίγειας Εξυπηρέτησης (ενέργεια ή παράλειψη ενέργειας που έρχεται σε αντίθεση με εγκατάσταση, αποθήκευση, διακίνηση υγρών, απαιτήσεις διαδικασιών – μέτρων ασφαλείας για τον ανεφοδιασμό αεροσκαφών και ελικοπτέρων με καύσιμα) από τον Αερολιμενάρχη κάθε Αερολιμένα μέχρι τον εποπτεύοντα την ΥΠΑ Υπουργό, ανάλογα με το ύψος αυτού. Στις ως άνω δύο περιπτώσεις το ποσό του προστίμου καταβάλλεται από τον υπόχρεο στον Ειδικό υπόλογο επιτοπίων εισπράξεων εντός 5 ημερών από την έκδοση της σχετικής απόφασης επιβολής προστίμου, ο οποίος στην συνέχεια το καταθέτει στην οικεία Δ.Ο.Υ. Μετά παρέλευση 5 ημερών το πρόστιμο καταβάλλεται από τον υπόχρεο στην Τράπεζα της Ελλάδος και στον ειδικό λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5, κατόπιν έκδοσης Χρηματικής Εντολής από το ΛΕΚ/Β. γ. Συγκεκριμένων συμβατικών όρων, που διέπουν τις εμπορικές μισθώσεις (που αφορούν επί παραδείγματι αερολιμενικές, τελωνειακές και αγορανομικές διατάξεις) με απόφαση του Διοικητή ΥΠΑ. Το ΛΕΚ/Β στην συνέχεια εκδίδει Χρηματική Εντολή με την οποία ο παραβάτης καταβάλλει το ποσό του πρόστιμου στην Τράπεζα της Ελλάδος και στον λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5.

3.4.2.7 Παράβολα

Επιβάλλονται ως αντιστάθμισμα για την παροχή υπηρεσιών – διευκολύνσεων κατόπιν σχετικής αίτησης των ενδιαφερομένων, για εξέταστρα πλοήγησης αεροσκαφών, χορήγηση πτυχίων - αδειών Πολιτικής Αεροπορίας σε χειριστές πάσης φύσεως αεροσκαφών και πιστοποιητικών πτητικής ικανότητας αεροσκαφών. Τα παράβολα εκδίδονται βάσει συγκεκριμένων ποσών ανά περίπτωση και κατατίθενται από τους: α) ενδιαφερόμενους ή ειδικούς υπολόγους στις Δ.Ο.Υ στον Κ.Α.Ε. 2535 του Κρατικού Προϋπολογισμού. β) ενδιαφερόμενους μέσω της αγοράς εντύπου «παραβόλου» στον Κ.Α.Ε. 3741 με τίτλο «ΠΑΡΑΒΟΛΟ ΑΠΟ ΚΑΘΕ ΑΙΤΙΑ ».

3.4.2.8 Αεροναυτικές Εκδόσεις-Συνδρομές

Περιλαμβάνουν αεροναυτικές πληροφορίες (εγχειρίδιο, διορθώσεις εγχειριδίου, κάλυμμα, αγγελίες, κάλυμμα αρχειοθετήσεως αγγελιών) - αεροναυτικούς χάρτες Ελλάδος, και αποσκοπούν στην ασφαλή, ομαλή, διεξαγωγή της αεροπλοΐας. Διατίθενται στους συνδρομητές επί πληρωμή, επί αμοιβαιότητα, ή δωρεάν, αφού εγκριθούν κατά περίπτωση από την ΥΠΑ οι υποβαλλόμενες αιτήσεις των ενδιαφερομένων, έναντι καθοριζομένου ποσού, το οποίο διαμορφώνεται με βασικό στοιχείο το κόστος αυτών. Εφ' όσον διατίθενται επί πληρωμή στους συνδρομητές: Α) Εσωτερικού. Τα μεν ποσά για την αρχική διάθεση κατατίθενται από τον Ειδικό Υπόλογο του ΛΕΚ στην Δ.Ο.Υ. στον ΚΑΕ 2535 του Κρατικού Προϋπολογισμού ή από τον ενδιαφερόμενο συνδρομητή στην Τράπεζα της Ελλάδος στον λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5, οι δε ετήσιες συνδρομές ανανέωσης με την έκδοση χρηματικών εντολών από το ΛΕΚ/Β επ' ονόματι των υπόχρεων, προκειμένου να κατατεθούν στην Τράπεζα της Ελλάδος στον λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5. Β) Εξωτερικού. Τόσο για την αρχική διάθεση, όσο και για την ανανέωση συνδρομών το ΛΕΚ εκδίδει τιμολόγια, επ' ονόματι των υπόχρεων, προκειμένου να κατατεθούν στην Τράπεζα της Ελλάδος στον λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5.

3.4.2.9 Δίδακτρα παρακολούθησης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Το έσοδο αυτό καθιερώθηκε το 1999 και έχει ως αντικείμενο την παροχή εκπαίδευσης σε θέματα ασφάλειας της Πολιτικής Αεροπορίας σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς του εσωτερικού και εξωτερικού. Το συνολικό κόστος του εκπαιδευτικού προγράμματος χρεώνεται και εισπράττεται προκαταβολικά με την έκδοση Χρηματικών Εντολών από το ΛΕΚ/Β σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην οικεία σύμβαση και κατατίθενται από τους υπόχρεους στην Τράπεζα της Ελλάδος στον ειδικό λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5. Στην συνέχεια τα αντίγραφα των αποδεικτικών κατάθεσης παραδίδονται από τους ενδιαφερόμενους στην Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ) της ΥΠΑ.

3.4.2.10 Είσπραξη τελών Στάθμευσης Οχημάτων στον Κρατικό Αερολιμένα Θεσσαλονίκης «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»

Το έσοδο αυτό προέρχεται από την λειτουργία δύο οργανωμένων χώρων στάθμευσης στον Κρατικό Αερολιμένα Θεσσαλονίκης «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ», όπως προβλέπεται από Προγραμματικές Συμβάσεις μεταξύ της ΥΠΑ και των Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Νομού Θεσσαλονίκης και Δημοτικής Επιχείρησης Τουριστικής και Πολιτιστικής Ανάπτυξης Θέρμης (ΔΕΤΠΑΘ). Εισπράττεται από την ΔΕΤΠΑΘ και αποδίδεται στον Ειδικό Υπόλογο επιτόπιας είσπραξης του αερολιμένα, ο οποίος στην συνέχεια το καταθέτει στην Τράπεζα της Ελλάδος στον λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5. Ο αναλογούν ΦΠΑ (18%) αποδίδεται από το Λογιστικό και Εφοδιαστικό Κέντρο (ΛΕΚ/Β) στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.1642/1986 (ΦΕΚ/Α/125/21-8-1986) περί Φ.Π.Α.

3.4.2.11 Αντίτιμο Παροχής Δικαιώματος Επίγειας Εξυπηρέτησης προς τρίτους ή αυτοεξυπηρέτησης στους Ελληνικούς Αερολιμένες.

Η είσπραξη του αντιτίμου αυτού καθιερώθηκε το 1999 έτος και καταβάλλεται σύμφωνα με σύμβαση που υπογράφεται μεταξύ ΥΠΑ και α) Φορέα για την παραχώρηση του δικαιώματος παροχής υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης προς τρίτους στους Ελληνικούς Αερολιμένες (πλην Δ.Α.Α.) και καθορίζεται σε ποσοστό 2% επί των ακαθαρίστων εισπράξεων (τζίρος) από την εν λόγω άσκηση του δικαιώματος. β) Αυτοεξυπηρετούμενου χρήστη και καθορίζεται ανάλογα με τον αριθμό επιβατών ή αφικνούμενου φορτίου επί ενός σταθερού ποσού. Η χρέωση και η είσπραξή του γίνεται σε διμηνιαία βάση με την έκδοση τιμολογίων από το ΛΕΚ/Β και κατατίθεται από τους υπόχρεους στην Τράπεζα της Ελλάδος στον λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5. Από το 2001 έτος οι υπόχρεοι για την καταβολή του αντιτίμου αυτού προσέφυγαν στη δικαιοσύνη και έκτοτε έπαυσαν να το καταβάλουν.

3.4.2.12 Τέλος Δικτύων Αερεπιγείων Επικοινωνιών Εντός Αερολιμένων

Η εγκατάσταση και χρήση εντός αερολιμένων δικτύων επικοινωνιών εδάφους- αέρος που χρησιμοποιούνται για εταιρικούς σκοπούς υπόκειται στην καταβολή τελών. Τα τέλη καταβάλλονται για την κάλυψη των δαπανών διαφύλαξης των συσκευών, για την προληπτική και διορθωτική συντήρηση κυρίων συσκευών, παρελκόμενων, γραμμών τηλεχειρισμού και τροφοδότησης αυτών. Η χρέωση του ανωτέρω δικτύου αρχίζει από την ημερομηνία εγκατάστασης του πομποδέκτη, την οποία γνωστοποιεί ο αερολιμένας στις αρμόδιες Διευθύνσεις της ΥΠΑ. Το ΛΕΚ/Β χρεώνει το ποσό στην ίδια χρηματική εντολή (Χ.Ε.) που εκδίδεται για τα μισθώματα, τα οποία καταβάλλονται από φυσικά και νομικά πρόσωπα στην Τράπεζα της Ελλάδος στον Ειδικό Λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/ 5 εφ' όσον μισθώνουν στεγασμένους ή μη χώρους αερολιμένων για την λειτουργία γραφείων επιχειρήσεων όπως αεροπορικές εταιρείες και εταιρείες καυσίμων.

3.4.2.13 Τέλος Λειτουργίας Ειδικών Ραδιοδικτύων Εντός Αερολιμένων

Τα έσοδα αυτά προέρχονται από την άδεια λειτουργίας ειδικών ραδιοδικτύων εντός αερολιμένων, από την Διεύθυνση Τηλεπικοινωνιών της ΚΥ/ΥΠΑ στις ενδιαφερόμενες εταιρείες, προκειμένου να καταστεί δυνατή η επικοινωνία εδάφους- εδάφους.

3.4.2.14 Κατάπτωση Εγγυητικών Επιστολών

Σε περίπτωση παραβίασης όρων συμφωνητικών εκμίσθωσης χώρων αερολιμένων ή άλλων οργανικών μονάδων της Υ.Π.Α. η Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού (Δ/11) μεριμνά για την μέσω των εκδοτριών τραπεζών κατάπτωση Εγγυητικών Επιστολών, προκειμένου τα αντίστοιχα ποσά να κατατεθούν στον ειδικό λογαριασμό 234134/5.

3.4.2.15 Έσοδα από την Παροχή Υπηρεσιών-Εργασιών

Συμπεριλαμβάνονται όσα έσοδα προέρχονται από την παροχή υπηρεσιών – εργασιών από την ΥΠΑ προς τρίτους, όπως: τη μίσθωση γραμμών του Ο.Τ.Ε. για την παροχή δεδομένων RADAR βάσει της διμερούς συμφωνίας Υ.Π.Α. Ελλάδος – Υ.Π.Α. Μάλτας, την παροχή εξοπλισμού συστημάτων VHF βάσει της διμερούς συμφωνίας Υ.Π.Α. – Πολιτικής Αεροπορίας Μάλτας, τον έλεγχο των αεροναυτιλιακών και οπτικών βοηθημάτων της Κύπρου, την ανάληψη εργασιών από υπαλλήλους της Υ.Π.Α. για τον καθαρισμό των διαδρόμων του Δ.Α.Α «ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ» από ελαστικά κατάλοιπα με την χρήση ειδικού μηχανήματος, με χρέωση της εταιρείας του αεροδρομίου. Τα σχετικά ποσά χρεώνονται και εισπράττονται με την έκδοση χρηματικών εντολών ή τιμολογίων από το ΛΕΚ/Β, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα σε ειδικές συμβάσεις και συμφωνίες και κατατίθενται από τους υπόχρεους στην Τράπεζα της Ελλάδος στον ειδικό λογαριασμό της ΥΠΑ 234134/5 και γνωστοποιούνται στην Υ.Π.Α. σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις εν λόγω ειδικές συμβάσεις.

3.4.3 Δαπάνες

Οι βασικές κατηγορίες δαπανών σχετίζονται με τους μισθούς του προσωπικού, τα έξοδα μετακινήσεων, την πληρωμή τρίτων, τις προμήθειες υλικών και μεγάλων μηχανημάτων και τις μεταβιβάσεις χρημάτων σε διεθνείς Οργανισμούς.

Οι πληρωμές για τη μισθοδοσία του μονίμου και του επί συμβάσει αορίστου χρόνου προσωπικού, αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών. Εάν σε αυτές τις πληρωμές συνυπολογίσουμε τη σχετική με τους μισθούς του λοιπού προσωπικού δαπάνη και επιπροσθέτως και τις μη αμελητέου ποσού δαπάνες για την αποζημίωση των υπερωριών οι οποίες καταβάλλονται λόγω της επί 24ωρου βάσεως λειτουργίας της ΥΠΑ, τότε αυτές (πληρωμές για τη μισθοδοσία) εγγίζουν το ήμισυ σχεδόν του μεγέθους των συνολικών δαπανών. Παρά ταύτα, η ΥΠΑ δεν δύναται να χαρακτηρισθεί ως Υπηρεσία εντάσεως εργασίας, διότι εξαιτίας του πολυσχιδούς αντικείμενου της, υποχρεούται να προβαίνει σε σημαντικές επενδύσεις για την προμήθεια υψηλής τεχνολογίας ηλεκτρονικού και μηχανολογικού εξοπλισμού, όπως αεροσκάφη, ραδιοβοηθήματα, radars, πυροσβεστικά - διασωστικά και έτερα βαρέως τύπου ειδικά οχήματα κλπ. καθώς και στην κατασκευή ή επέκταση αεροδρομίων. Άλλωστε αυτό καταδεικνύουν και τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 3.6 στοιχεία υπό τον τίτλο «Λοιπές Δαπάνες (μεγάλες)», το σύνολο των οποίων αθροιζόμενο με αυτό της κατηγορίας «προμήθεια υλικών» δίδει αποτέλεσμα που εγγίζει το 40% των συνολικών εξόδων.

Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί και να δοθεί ιδιαίτερο βάρος, στο γεγονός ότι πολιτικές

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6. Έξοδα ΥΠΑ 2003 - 2005

ΚΩΔΙΚΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ	ΕΞΟΔΑ 2003	% επί των Συνολικών Δαπανών	ΕΞΟΔΑ 2004	% επί των Συνολικών Δαπανών	ΕΞΟΔΑ 2005	% επί των Συνολικών Δαπανών
ΚΑΕ 0200	Μισθοδοσία Μονίμου Προσωπικού	66,018,055	37.18%	48,945,478	25.34%	72,203,616	36.23%
ΚΑΕ 0300	Μισθοδοσία λοιπού Προσωπικού	590,995	0.33%	754,962	0.39%	583,029	0.29%
ΚΑΕ 0500	Αποζημίωση Υπερωριών	19,452,612	10.96%	19,519,468	10.11%	19,226,019	9.65%
ΚΑΕ 0700	Έξοδα μετακινήσεων	3,281,432	1.85%	3,109,464	1.61%	2,323,936	1.17%
ΚΑΕ 0800	Πληρωμές Τρίτων	13,827,535	7.79%	28,822,431	14.92%	21,329,700	10.70%
ΚΑΕ 1000	Προμήθειες Υλικών	4,078,338	2.30%	6,090,523	3.15%	4,820,788	2.42%
ΚΑΕ 2000	Πληρωμές σε Διεθνείς Οργανισμούς	7,275,204	4.10%	7,278,577	3.77%	9,243,752	4.64%
ΚΑΕ 5000	Λοιπές Δαπάνες (Μεγάλες)	63,011,953	35.49%	78,608,937	40.70%	69,566,254	34.90%
ΚΑΕ 6000	Συναλλαγματική Πίστη	15,869	0.01%	867	0.00%	11,200	0.01%
ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ		177,551,993	91.66%	193,130,707	88.96%	199,308,294	87.87%
Επιδότηση 'Άγονων Γραμμών		16,154,546	8.34%	23,973,505	11.04%	27,503,141	12.13%
Γενικό Σύνολο Δαπανών		193,706,539	100.00%	217,104,212	100.00%	226,811,435	100.00%
		Ετήσια Μεταβολή 2004 - 2003 Αύξηση 12,07%			Ετήσια Μεταβολή 2005 - 2004 Αύξηση 4,47%		

Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού

κατά την άποψη μας σκοπιμότητες, επέβαλαν το να βαρύνεται η ΥΠΑ με την επιδότηση των αεροπορικών γραμμών χαμηλού επιβατικού ενδιαφέροντος τις επονομαζόμενες «άγονες». Οι εν λόγω αεροπορικές γραμμές, από εμπορικής τουλάχιστον σκοπιάς είναι προφανές ότι δεν είναι κερδοφόρες, εντάσσονται όμως στο πλαίσιο του γενικότερου οικονομικού και κοινωνικού συμφέροντος. Το δημόσιο συνάπτει συμβάσεις τριετούς διάρκειας και επιδοτεί τις άγονες γραμμές με χρήματα της ΥΠΑ που προέρχονται από τα ΤΕΑΑ και τα οποία ανέρχονται κατά μέσο όρο ετησίως στο συνολικό ποσό των είκοσι τριών (23) εκατομμυρίων ευρώ. Η επιδότηση των γραμμών αυτών ναι μεν αποτελεί υποχρέωση του κράτους προς τους πολίτες των απομακρυσμένων περιοχών πλην όμως, με το να δεσμεύονται αυτά τα χρήματα από τους λογαριασμούς των ΤΕΑΑ της ΥΠΑ οι οποίοι προορίζονται για τον εκσυγχρονισμό των αεροδρομίων, δημιουργείται αυτομάτως μία αρνητική συνιστώσα στον τομέα της βελτίωσης των υποδομών και της ανάπτυξης των ήδη υπαρχόντων αλλά και της δημιουργίας νέων αεροδρομίων. Οι επιδοτούμενες πτήσεις καθιερώθηκαν το 2001 έτος και από το 2002 έως και το 2009 η ΥΠΑ κατέβαλε ποσό της τάξης περίπου των εκατό ογδόντα οκτώ εκατομμυρίων ευρώ (188.000.000 ευρώ)[142,143]. Η ΥΠΑ, με άνωθεν κυβερνητική εντολή, υποχρεώθηκε – ενώ

[142] Στοιχεία από ΚΥ/ΥΠΑ Διεύθυνση Οικονομικού και Εφοδιασμού (Δ11)

[143] Το ελληνικό Δημόσιο έχει υιοθετήσει τις Υπηρεσίες Γενικού Οικονομικού Συμφέροντος (ΥΓΟΣ), τις από την φύση τους συνδεόμενες με συγκεκριμένες υποχρεώσεις παροχής δημόσιας υπηρεσίας, όπως είναι η εκτέλεση των δρομολογίων των άγονων αεροπορικών γραμμών

από πουθενά δεν προέκυπτε κάτι τέτοιο – να καταβάλει σε αεροπορικές εταιρίες χρήματα, τα οποία προορίζονταν για άλλο σκοπό, την ανάπτυξη των αεροδρομίων. Γίνεται κατανοητό, το πόσο ο κρατικός παρεμβατισμός συμβάλλει αρνητικά στην ανάπτυξη των ελληνικών αεροδρομίων τουλάχιστον.
Όλα τα περί της σφόδρα πληγείσης ανάπτυξης των αεροδρομίων προαναφερθέντα, καταδεικνύονται από την απλή παρατήρηση των στοιχείων, που αφορούν στη σύγκριση, μεταξύ των επιδοτήσεων για εκτέλεση δρομολογίων - από και προς συγκεκριμένα μικρά ως επί το πλείστον αεροδρόμια - και των αντίστοιχων επενδύσεων για τα αεροδρόμια αυτά. Όθεν χαρακτηριστικό αναφέρεται το παράδειγμα, ότι αφενός μεν οι καλούμενες «άγονες» αεροπορικές γραμμές Ρόδος – Κως – Λέρος – Αστυπάλαια, Αθήνα - Αστυπάλαια και Αθήνα - Κάλυμνος επιδοτούνται σε ετήσια βάση από τον λογαριασμό των ΤΕΑΑ αντιστοίχως με ένα εκατομμύριο (1.000.000) ευρώ, με οκτακόσιες δεκατρείς χιλιάδες (813.000) ευρώ και με ένα εκατομμύριο τριακόσιες χιλιάδες (1.300.000) ευρώ αφετέρου δε οι εγκεκριμένες επενδύσεις της διετίας 2007 – 2008 για τα μικρά αεροδρόμια ήτοι τη Λέρο, την Αστυπάλαια και την Κάλυμνο ανέρχονται σε εκατό πενήντα χιλιάδες (150.000) ευρώ, σε μηδέν (0) ευρώ και σε εκατό πενήντα χιλιάδες (150.000) ευρώ αντίστοιχα. Γίνεται αμέσως κατανοητό ότι με το να εξακολουθεί να εφαρμόζεται αυτή η διαδικασία τα αεροδρόμια θα στερούνται εις το διηνεκές της δυνατότητος να αναπτυχθούν. Δεδομένου ότι, ο σκοπός του ΤΕΑΑ είναι η ανάπτυξη των αεροδρομίων, ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση του εάν είναι τελικά προς ωφέλεια του δημοσίου η χρήση αυτών για την επιδότηση των αεροπορικών εταιριών προκειμένου να πραγματοποιούν τα δρομολόγια των άγονων γραμμών ή να επιδοτούνται αυτά (δρομολόγια) από άλλα κονδύλια του κρατικού προϋπολογισμού.
Τα συνολικά εν γένει έξοδα της Υπηρεσίας παρουσιάζουν τα τελευταία έτη αυξητικές τάσεις, με φθίνουσα απόδοση.

3.4.4 Επενδύσεις

Είναι ευρέως αναγνωρισμένο ότι η ζήτηση στον τομέα των αερομεταφορών συνδέεται στενά με την αύξηση του ΑΕΠ, η οποία (αύξηση του ΑΕΠ) σημειώνεται τελευταίως σε αρκετές από τις ιδιαίτερα αναπτυγμένες χώρες της ΕΕ. Παράλληλα δε η μεσαία αστική τάξη των παλαιότερων χωρών μελών της ΕΕ και ειδικότερα των κεντρικών και των βορείων χωρών, η οποία και αποτελεί το πλέον σημαντικό τουριστικό δυναμικό, απολαμβάνει ικανοποιητικά επίπεδα αγοραστικής δύναμης, μη υπολειπομένης και της διαρκώς αυξανόμενης αγοραστικής δύναμης της μεσαίας αστικής τάξης των προσφάτως εισηγμένων στην Ένωση χωρών αλλά και της Ρωσικής Ομοσπονδίας. Ως εκ τούτου το τουριστικό ρεύμα στην Ευρώπη τείνει μάλλον αυξανόμενο. Επιπρόσθετα πρέπει να αναφερθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του τουριστικού ρεύματος διακινείται

διέπονται δε αυτές από τους κανόνες του κοινοτικού δικαίου (άρθρα 16 και 86 παρ.2, της Συνθήκης της Ε.Ε), τους οποίους τα κράτη μέλη οφείλουν να τηρούν. Οι ΥΓΟΣ βρίσκονται τα τελευταία έτη στο επίκεντρο του πολιτικού διαλόγου στην Ε. Ε. και συνδέονται άμεσα με το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό μοντέλο. Ο ρόλος τους είναι θεμελιώδης για την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και της απομόνωσης. Δεδομένης της βαρύτητάς τους στην οικονομία και της σημασίας τους για την παραγωγή άλλων αγαθών και υπηρεσιών, το κόστος και η ποιότητα τους αποτελούν παράγοντα ενισχυτικό της ανταγωνιστικότητας και της προσέλκυσης επενδύσεων σε λιγότερο ευνοημένες περιφέρειες. Δυστυχώς για την περίπτωση της Ελλάδας αποδεικνύεται, ότι παρότι άλλη είναι η βούληση και το πνεύμα των αποφάσεων της Ε.Ε. για την ανάπτυξη των επενδυτικών δραστηριοτήτων στα μικρά αεροδρόμια και στις εν γένει μη ευνοημένες περιοχές, άλλη τελικά είναι η βούληση των διοικούντων τη χώρα ˙ απότοκος κατάσταση είναι επί της ουσίας η αδυναμία πραγματοποίησης επενδύσεων τουλάχιστον στα αεροδρόμια αυτά.

αεροπορικώς και ότι η Ελλάδα είναι δυναμικός τουριστικός προορισμός. Με τα ως άνω προαναφερθέντα δεδομένα και λαμβανομένου υπόψη ότι τόσο τα οικονομικά μεγέθη όσο και τα λοιπά στοιχεία μακροπρόθεσμα θα τείνουν να διαμορφωθούν εξελικτικά με θετικό πρόσημο, παρά το γενικότερο αρνητικό κλίμα που άρχισε τα τελευταία έτη της παρελθούσης πρώτης δεκαετηρίδας του 21ου αιώνα και συνεχίζεται, αναμένεται επομένως να προκληθεί περαιτέρω αύξηση της αεροπορικής κίνησης και αναμφίβολα και της ζήτησης των υποδομών του τομέα των αερομεταφορών στην ΕΕ και ειδικότερα στην Ελλάδα. Προκειμένου να ικανοποιηθεί η αυξανόμενη ζήτηση των αερομεταφορών και δει των σχετικών υποδομών είτε πρόκειται για αερολιμένες, είτε για τεχνολογία διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας, είτε για αεροσκάφη, είτε για βοηθητικές εγκαταστάσεις, στην Ελλάδα και στην υπόλοιπη ΕΕ απαιτούνται μαζικές επενδύσεις. Για την περίπτωση της Ελλάδας παρατηρείται σημαντική υστέρηση στις υποδομές των αερομεταφορών και παρά τις μέχρι σήμερα επενδύσεις στον τομέα αυτό δεν έχει ακόμη επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με το αντίστοιχο άλλων χωρών. Οι δυνατότητες των περισσοτέρων ελληνικών αεροδρομίων ως προς τα επιχειρησιακά δεδομένα της περιοχής κίνησης αεροσκαφών (διάδρομοι, τροχόδρομοι, δάπεδα στάθμευσης αεροσκαφών) και ως προς τις διατιθέμενες κτιριακές εγκαταστάσεις και λοιπές διευκολύνσεις δεν ανταποκρίνονται πλέον στην ιδιαίτερα αυξημένη ζήτηση που παρατηρήθηκε κατά τα τελευταία χρόνια πλην των ετών 2001 – 2002 εξαιτίας των γεγονότων της Νέας Υόρκης όπως προαναφέρθηκε.

Σύμφωνα με τον καθιερωθέντα από το World Economic Forum (WEF) Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, στόχος του οποίου (δείκτη) είναι να μετρηθούν οι παράγοντες και οι πολιτικές που καθιστούν ελκυστική την ανάπτυξη του τουριστικού τομέα μεταξύ διαφορετικών χωρών, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται σαν ελάχιστα αποτελεσματική σε σύγκριση με άλλες χώρες αφού κατατάσσεται στην 24η θέση σε σύνολο 124 χωρών. Ειδικότερα δε, από την παρατήρηση των επιμέρους δεικτών του ανωτέρω Δείκτη (Πίνακας 3.7), διαπιστώνεται η κατάταξη της Ελλάδας στην 37η θέση το οποίο και καταδεικνύει την αναποτελεσματικότητα της χώρας στον τομέα των υποδομών των αερομεταφορών.

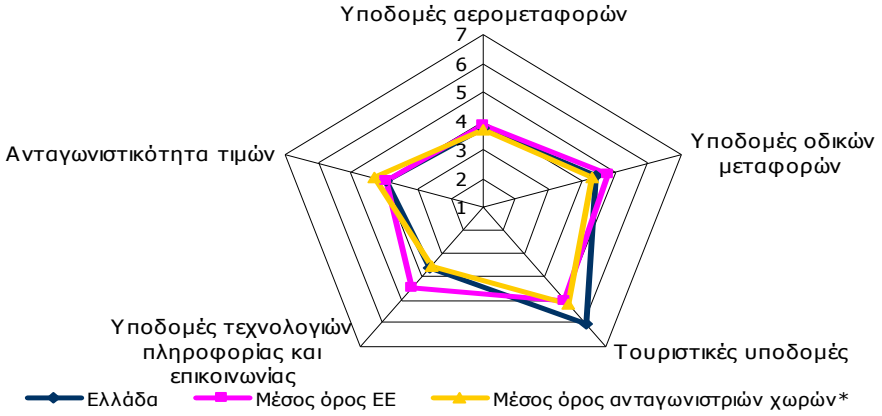
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7 Συγκριτική θέση της Ελλάδας στους επιμέρους δείκτες του Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας

Επιμέρους στοιχεία δείκτη	Κατάταξη (124 χώρες)
Α. Ρυθμιστικό πλαίσιο	**20**
1. Κανόνες και ρυθμίσεις	57
2. Περιβαλλοντικοί κανονισμοί	45
3. Ασφάλεια	18
4. Υγεία και υγιεινή	3
5. Προτεραιότητα τουριστικού τομέα	22
Β. Επιχειρηματικό περιβάλλον και τουριστικές υποδομές	**32**
6. Υποδομές αερομεταφορών	37
7. Υποδομές οδικών μεταφορών	34
8. Τουριστικές υποδομές	7
9. Υποδομές τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας	38
10. Ανταγωνιστικότητα τιμών	103
Γ. Ανθρώπινοι, πολιτιστικοί και φυσικοί πόροι	**15**
11. Ανθρώπινοι πόροι	55
– Εκπαίδευση και κατάρτιση	47
– Διαθεσιμότητα ειδικευμένου εργατικού δυναμικού	96
– Επίπεδο ευημερίας εργατικού δυναμικού	21
12. Στάση έναντι τουριστών	23
13. Φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι	23

Πηγή: WEF - The Travel and Tourism Competitiveness Report 2007

Διαπιστώνεται επίσης ότι υστερεί το επίπεδο των υποδομών στις αερομεταφορές της Ελλάδος συγκρινόμενο με τον αντίστοιχο μέσο όρο των ανταγωνιστριών χωρών σε θέματα τουρισμού (Διάγραμμα 3.3).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3 Επιχειρηματικό περιβάλλον και τουριστικές υποδομές

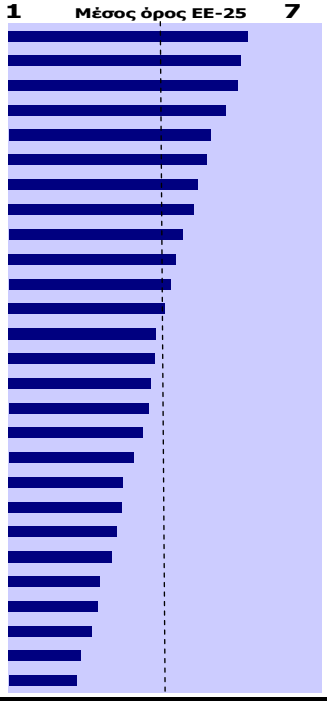


* Αίγυπτος, Ελλάδα, Ισπανία, Κροατία, Κύπρος, Πορτογαλία, Τουρκία
Πηγή: ΣΕΒ – Επεξεργασία στοιχείων WEF

Η αυτή υστέρηση διαπιστούται και σε σχέση με τις χώρες μέλη της Ε.Ε. αφού συγκρινόμενη με αυτές η Ελλάδα κατατάσσεται στην 15η θέση όπως εμφαίνεται στον Πίνακα 3.8.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8 Υποδομές αερομεταφορών

Κατάταξη	Χώρα	Βαθμολογία
1	Μεγάλη Βρετανία	5,59
2	Γαλλία	5,45
3	Γερμανία	5,39
4	Ισπανία	5,17
5	Σουηδία	4,87
6	Ολλανδία	4,80
7	Δανία	4,63
8	Φιλανδία	4,55
9	Ιρλανδία	4,33
10	Ιταλία	4,20
11	Αυστρία	4,10
12	Βέλγιο	3,99
13	Κύπρος	3,83
14	Πορτογαλία	3,81
15	**Ελλάδα**	**3,72**
16	Λουξεμβούργο	3,68
17	Μάλτα	3,58
18	Τσεχία	3,39
19	Λετονία	3,19
20	Εσθονία	3,17
21	Λιθουανία	3,07
22	Ουγγαρία	2,98
23	Βουλγαρία	2,75
24	Σλοβενία	2,72
25	Πολωνία	2,60
26	Ρουμανία	2,38
27	Σλοβακία	2,30



Πηγή: ΣΕΒ – Επεξεργασία στοιχείων WEF

Η περίπτωση της Ελλάδος εις ότι αφορά το σύνολο των επενδύσεων στον τομέα των αερομεταφορών (αεροδρόμια – αεροναυτιλία) και δει του αναλογούντος στο ελληνικό δημόσιο μεριδίου, χαρακτηρίζεται από την ιδιαιτερότητα της ύπαρξης σαράντα (40) σχετικά μικρών από απόψεως κίνησης αεροδρομίων, εκ των οποίων τα είκοσι οκτώ (28) δέχονται πτήσεις εξωτερικού. Αντιλαμβάνεται ο οιοσδήποτε τη δεινή θέση στην οποία βρίσκεται η Ελλάδα συγκρινόμενη εις αυτόν τον τομέα των επενδύσεων, με πολύ μεγαλύτερες σε μέγεθος χώρες, οι οποίες διαθέτουν μόνο τέσσερα (4) έως πέντε (5) διεθνή αεροδρόμια, και οι οικονομίες των οποίων σαφέστατα χαρακτηρίζονται από καλύτερους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Το πρόβλημα τείνει να είναι ακόμη οξύτερο εάν συνεκτιμηθεί το ότι, τόσο το πανευρωπαϊκό όσο και το διεθνές οικονομικό και τουριστικό περιβάλλον δημιουργούν και αναποδράστως επιτάσσουν την συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για διαρκή εκσυγχρονισμό των αεροδρομίων και των συστημάτων αεροναυτιλίας της κάθε χώρας.

Μία άλλη παράμετρος που επίσης συνιστά ανταγωνιστικό μειονέκτημα της ευρύτερης τουριστικής υποδομής της χώρας (Πίνακας 3.9 – σ.148) είναι η από αισθητικής και χωροταξικής απόψεως συνολική εικόνα και κατάσταση των ελληνικών αεροδρομίων συμπεριλαμβανομένου και αυτού ακόμη του ΔΑΑ. Πρώτιστο μέλημα φυσικά σε ένα αερολιμένα αποτελεί η παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης και ασφάλειας και δευτερεύουσα επιλογή το αισθητικό αποτέλεσμα μιας κατασκευής ˙ ειδικότερα δε όταν ο φορέας διαχείρισης και λειτουργίας του αερολιμένα - για την περίπτωση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων το δημόσιο (ΥΠΑ) - καλείται να εκσυγχρονίσει και να αναβαθμίσει πολλούς τομείς σημαντικού αριθμού αεροδρομίων.

Επιπλέον, πρόβλημα στην ορθολογιστική στρατηγική των επενδύσεων για τις αερομεταφορές είναι και οι πολιτικές παρεμβάσεις στην ΥΠΑ για την εκπόνηση μελετών κατασκευής αεροδρομίων και ελικοδρομίων σε περιοχές που πραγματικά δεν απαιτείται ή δεν συμφέρει η κατασκευή τους. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρουμε τα στρατιωτικά αεροδρόμια Αράξου και Ανδραβίδας τα οποία, αν και βρίσκονται εγκύτατα το ένα του άλλου και δεδομένου ότι το του Αράξου κείται στα σύνορα των νομών Αχαΐας και Ηλείας και λειτουργεί ήδη και ως πολιτικό, ασκούνται πολιτικές πιέσεις για την ταυτόχρονη λειτουργία αμφοτέρων και ως πολιτικά.

Έτερο παράδειγμα αποτελεί η πίεση πολιτικών και κοινωνικών παραγόντων για την επαναλειτουργία και επέκταση του αεροδρομίου της Σπάρτης ή και την κατασκευή νέου στο νομό Λακωνίας, τη στιγμή που η ευρύτερη περιοχή καλύπτεται επαρκώς από τον εγγύτατα λειτουργούντα Κρατικό Αερολιμένα Καλαμάτας στην ομώνυμη πόλη και του οποίου οι δυνατότητες δεν έχουν εξαντληθεί.

Η έρευνα κατέδειξε ότι δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για τον προσδιορισμό του ακριβούς μεγέθους των επενδύσεων στην ΥΠΑ. Επενδύσεις βεβαίως και πραγματοποιούνται. Το πρόβλημα εστιάζεται στο γεγονός ότι παρά τις σοβαρές προσπάθειες που καταβάλλονται από μέρους της ΥΠΑ προς την κατεύθυνση της επιτεύξεως του μέγιστου δυνατού όγκου επενδύσεων, αποδεικνύεται εκ τις πράγμασι ότι πάντα ανακύπτουν προσκόμματα από το οικονομικό επιτελείο της εκάστοτε κυβέρνησης το οποίο προφανώς δεν ιεραρχεί ως εκ των πρωτίστων την ανάγκη εκσυγχρονισμού των αερολιμένων. Αξίζει εν πάση περιπτώσει να σημειωθεί ότι, από τη σύγκριση των υφιστάμενων μεγεθών των επιφανειών και του όγκου των εγκαταστάσεων στα ελληνικά κρατικά αεροδρόμια (διάδρομοι, δάπεδα σταθμεύσεως αεροσκαφών, αεροσταθμοί, κλπ) με τα προ δεκαετίας υφιστάμενα, καταδεικνύεται η πραγματοποίηση λίαν σημαντικών επενδύσεων τουλάχιστον στον τομέα αυτό. Σε μεγάλη επίσης αναλογία, είναι και η παρατηρούμενη άνοδος αναφορικά με το ύψος των κατά την τελευταία δεκαετία επενδύσεων για την προμήθεια υψηλής τεχνολογίας ηλεκτρονικών συστημάτων αεροναυτιλίας και συστημάτων προστασίας των αερολιμενικών εγκαταστάσεων από έκνομες ενέργειες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9 Συγκριτικά μειονεκτήματα της Ελλάδας

Συγκριτικά μειονεκτήματα της Ελλάδας	Θέση/124
Κανόνες και ρυθμίσεις	
Ρυθμίσεις σχετικά με τις Ξένες Άμεσες Επενδύσεις	89
Περιορισμοί στην ξένη ιδιοκτησία	61
Βαθμός ελευθερίας σε διμερείς συμφωνίες αεροπορικών υπηρεσιών	50
Απαιτήσεις για την έκδοση visa	43
Δικαιώματα ιδιοκτησίας	
37	
Περιβαλλοντικοί κανονισμοί	
Σαφήνεια και σταθερότητα περιβαλλοντικών ρυθμίσεων	55
Αυστηρότητα περιβαλλοντικών ρυθμίσεων	50
Προτεραιότητα κυβέρνησης στη βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού	24
Ασφάλεια	
Αξιοπιστία υπηρεσιών της αστυνομίας	34
Κόστος στις επιχειρήσεις από την τρομοκρατία	24
Υγεία και υγιεινή	
Προσπάθειες κυβέρνησης για μείωση κινδύνων υγείας από πανδημίες	25
Προτεραιότητα τουριστικού τομέα	
Δαπάνες κυβέρνησης στον τομέα του τουρισμού	49
Αποτελεσματικότητα marketing και branding	32
Υποδομές αερομεταφορών	
Πυκνότητα αεροδρομίων	59
Δίκτυο διεθνών αερομεταφορών	40
Ποιότητα υποδομών αερομεταφορών	36
Διαθεσιμότητα επιβατοχιλιομέτρων	31
Αναχωρήσεις ανά 1.000 κατοίκους	27
Αριθμός αερογραμμών	24
Υποδομές οδικών μεταφορών	
Σιδηροδρομικές υποδομές	44
Οδικές υποδομές	42
Λιμενικές υποδομές	41
Εγχώριο δίκτυο μεταφορών	29
Υποδομές τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας	
Έκταση χρήσης διαδικτύου από τις επιχειρήσεις	88
Χρήστες διαδικτύου	51
Ανταγωνιστικότητα τιμών	
Επίπεδα τιμών καυσίμων	113
Μονάδες αγοραστικής δύναμης	94
Έκταση και επιπτώσεις φορολογίας	76
Ανθρώπινοι πόροι	
Πρακτικές πρόσληψης και απόλυσης	108
Ποιότητα εκπαιδευτικού συστήματος	60
Διαθεσιμότητα υπηρεσιών έρευνας και κατάρτισης	59
Ευκολία στην πρόσληψη ξένου εργατικού δυναμικού	57
Έκταση κατάρτισης προσωπικού	52
Αναφορές κρουσμάτων HIV	48
Συμμετοχή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	38
Κρούσματα φυματίωσης	31
Φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι	
Προστατευόμενες περιοχές σε εθνικό επίπεδο	90
Ενδιαφέρον επιχειρήσεων για τα οικοσυστήματα	48
Καταστροφές από διοξείδιο του άνθρακα	43

Πηγή: WEF - The Travel and Tourism Competitiveness Report 2007

Οι επενδύσεις του κρατικού τομέος των αερομεταφορών της Ελλάδος χρηματοδοτούνται τόσο από το ελληνικό δημόσιο όσο και κατά περίπτωση από κοινοτικούς πόρους. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει, και περί της αποκλειστικής σχεδόν χρηματοδοτήσεως του συνόλου των έργων στα σαράντα (40) κρατικά αεροδρόμια από πόρους της ΥΠΑ, ήτοι από τα έσοδα τα προερχόμενα εκ της καταβολής του ΤΕΑΑ, από του 1992 έτους καθιέρωσής τους και εφεξής. Στον Πίνακα 3.10 όπου καταγράφονται συνοπτικά οι επενδύσεις σε έργα αεροδρομίων με ένδειξη της πηγής χρηματοδότησης από το 1989 και έπειτα εμφαίνεται η ανωτέρω διαπίστωση. Για τον λόγο αυτό τα αεροπορικά έργα δεν περιελήφθησαν στο Β΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης εκτός της υλοποιήσεως ενός περιο-

ρισμένου αριθμού έργων και της προμήθειας εξοπλισμού, που αφορούσαν το νέο αεροδρόμιο Αθηνών στα Σπάτα και τα τέσσερα (4) τερματικά RADAR καθώς και άλλες μικρής εμβέλειας και περιφερειακού χαρακτήρα παρεμβάσεις. Μετά την εφαρμογή του πρώτου πενταετούς κοινοτικού προγράμματος 1989 –1993 και την ένταξη σε αυτό διαφόρων έργων αεροπορικού ενδιαφέροντος επετεύχθη σημαντική βελτίωση των αεροδρομίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.10 Επενδύσεις σε έργα αεροδρομίων από το 1989 έως το 2006

Πηγή Χρηματοδότησης Επενδύσεων σε έργα αεροδρομίων	ΕΠΕΝΔΥΣΗ σε εκατ. ΕΥΡΩ
Α΄ ΚΠΣ	34,35
ΜΟΠ	19,96
INTERREG	15,55
Β΄ ΚΠΣ	05,00
ΤΑΜΕΙΟ ΣΥΝΟΧΗΣ	39,03
ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	113,89
ΤΕΑΑ - ΥΠΑ (1996—2001)	264,12
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ έως το 2001	**378,01**
Γ΄ ΚΠΣ (2000—2006): ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΝ	166,00
ΤΕΑΑ – ΥΠΑ (2002—2004)	300,00

Πηγή :ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10, Δ/νση Οργάνωσης και Ανάπτυξης

Η χωρητικότητα των αεροδρομίων καθώς και το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών αυξήθηκαν επίσης θεαματικά, μετά την εκτέλεση ποικίλων έργων στα αεροδρόμια τα οποία είχαν περιληφθεί στο Α΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, στα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα και στο πρώτο 5ετές πρόγραμμα της ΥΠΑ για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη των αεροδρομίων (1996–2001). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι από την υλοποίηση του πενταετούς προγράμματος της ΥΠΑ προέκυψε ιδιαιτέρως σημαντική αύξηση του μεγέθους των υποδομών που περιγράφεται ως ακολούθως: [144]

- Αύξηση υποδομών σε σχέση με τις υφιστάμενες το 1990:

  217% σε κτίρια αεροσταθμών, 47% σε διαδρόμους προσγείωσης/ απογείωσης και τροχοδρόμους και 102% σε δάπεδα στάθμευσης αεροσκαφών.
- Αύξηση υποδομών σε σχέση με τις υφιστάμενες το 1995:

  163% σε κτίρια αεροσταθμών, 22% σε διαδρόμους - τροχοδρόμους και 78% σε δάπεδα στάθμευσης αεροσκαφών

Ως πρότερον αναφέρθηκε τα ΤΕΑΑ αποτελούν τη σχεδόν αποκλειστική πηγή χρηματοδότησης του συνόλου των έργων στα κρατικά αεροδρόμια. Επειδή όμως κατά τα τελευταία έτη, τα έσοδα της ΥΠΑ από τα ΤΕΑΑ είχαν μειωθεί εξαιτίας της παύσης της λειτουργίας του ΚΑΑ (Α/Δ Ελληνικού) και της επί τη ανοχή όλων των κυβερνήσεων μη απόδοσης του ΤΕΑΑ «Σπατόσημου» από τις Ολυμπιακές Αερογραμμές (ΟΑ) στην ΥΠΑ, ζητήθηκε να υπάρξει συγχρηματοδότηση από την Ε.Ε. σε ορισμένα από τα έργα αεροδρομίων. Περιελήφθησαν κατ' αυτόν τον τρόπο στο Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης δύο μεγάλα έργα ήτοι η επέκταση του διαδρόμου 10/28 του Κρατικού Αερολιμένα Θεσσαλονίκης «Μακεδονία» και η επέκταση των κτιριακών υποδομών του Κρατικού Αερολιμένος Ηρακλείου «Ν. Καζαντζάκης».

Αξίζει ιδιαίτερης καταγραφής το ότι κατά το χρόνο συγγραφής της παρούσης δεν υπήρχε αποτίμηση των αποτελεσμάτων των προβλεπόμενων επενδυτικών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2001-2006 αλλ΄ ούτε και για την περίοδο 2006 - 2011. Σύμφωνα δε με καταγεγραμμένες μαρτυρίες υπαλλήλων της Υπηρεσίας, πραγματοποιήθηκαν μεν σημαντικά έργα, όχι όμως της εμβέλειας που θα έπρεπε να έχουν, ώστε

[144] Στοιχεία από ΚΥ/ΥΠΑ/Δ7 (Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών)- 2005

η κατασκευή τους να σημειεί και κάνει εμφανή τη μεταβολή των ποσοτικών αλλά και των ποιοτικών μεγεθών. (Βλ. σχετ. Πίνακες Π3.7 και Π3.8 Παράρτημα Κεφαλαίου) Έχοντες εν πάση περιπτώσει ως βάση τις προβλέψεις για αναμενόμενη αύξηση της αεροπορικής κίνησης, τις συνεχώς ανατροφοδοτούμενες συνθήκες ανταγωνισμού αλλά και τις ανοδικά κλιμακούμενες απαιτήσεις για υψηλότερα προσφερόμενα επίπεδα ασφάλειας και εξυπηρέτησης, η εκτίμηση είναι ότι καθίσταται επιτακτική η ανάγκη άμεσης υλοποίησης επενδυτικών παρεμβάσεων σημαντικής κλίμακας στους ελληνικούς περιφερειακούς αερολιμένες. Είναι επιβεβλημένο να εκπονούνται ορθολογιστικά μακροπρόθεσμα ρυθμιστικά σχέδια αναπτύξεως (MASTER PLANS) όλων των αεροδρομίων καθώς και σχέδια διαχείρισης αεροπορικής υποδομής ολοκλήρων Περιφερειών ˙ η κατασκευή όμως έργων στα αεροδρόμια πρέπει να γίνεται ανάλογα του κατά περίπτωση μεγέθους της αεροπορικής κίνησης αλλά και του βαθμού προτεραιότητας, ώστε οι παρεμβάσεις να μην είναι άσκοπες ή αποσπασματικές ή και αναποτελεσματικές.

Η ενίσχυση του τομέα των αερομεταφορών μέσω σοβαρών επενδυτικών παρεμβάσεων σε αερολιμενικές υποδομές θεωρείται επιβεβλημένη καθότι αυτή σχετίζεται και με άλλες πολιτικές δράσεις και συνέργιες και μέλλει να έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη, όπως την ενίσχυση του τουρισμού, της οικονομίας, της διοικητικής και οικονομικής αποκέντρωσης. Οι δράσεις πρέπει να είναι τέτοιου μεγέθους και προοπτικής ώστε να διασφαλίζουν στον τομέα των αερομεταφορών - του ιδωμένου υπό του πρίσματος της ανάπτυξης της τουριστικής βιομηχανίας - κάθε φορά σε βάθος εικοσαετίας τουλάχιστον, ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των περιφερειακών ανταγωνιστών της χώρας. Κατά την άποψη μας ο λόγος για τον οποίο απαιτείται η εκτέλεση τέτοιων επενδυτικών προγραμμάτων είναι ότι ως επί το πλείστον το επιβατικό – τουριστικό κοινό δεν συγκρίνει το ή τα ελληνικά αεροδρόμια, τα οποία επισκέφθηκε μεταξύ δύο διαφορετικών χρονικών στιγμών, αλλά κάθε φορά συγκρίνει το ελληνικό αεροδρόμιο με το αεροδρόμιο κάποιας άλλης ανταγωνίστριας χώρας. Στο πεδίο των αερολιμένων κρίνεται τις περισσότερες φορές η πρώτη και η τελευταία άποψη που σχηματίζει ένας αλλοδαπός επισκέπτης για τη χώρα. Προκειμένου δε η υλοποίηση σοβαρών επενδυτικών παρεμβάσεων να είναι πραγματικά προς την κατεύθυνση ουσιαστικής ενίσχυσης του τομέα των αερομεταφορών, επιβάλλεται μεν ο προγραμματισμός των μεγάλων τεχνικών έργων να είναι ισόρροπος όπως ήδη ελέχθη αλλ΄ επιπλέον και σπουδαιότερο επιβάλλεται να πάψει η των «πολιτικών» ασυδοσία και στις για ψηφοθηρικούς λόγους παρεμβάσεις τους στην ΥΠΑ˙ επιβάλλεται να τεθεί φραγμός στις πιέσεις από μέρους των ατόμων αυτών προς την Υπηρεσία για την εκπόνηση μελετών λειτουργίας ή κατασκευής αεροδρομίων σε περιοχές που πραγματικά δεν απαιτείται ή δεν συμφέρει να υφίστανται αεροδρόμια αλλά και να πάψουν οι πιέσεις για την κατασκευή ιδιαίτερα δαπανηρών και ανώφελων έργων σε αεροδρόμια ήσσονος σημασίας που απλώς ανήκουν στην εκλογική περιφέρεια Υπουργού ή Υπουργών. Απαιτείται εν κατακλείδι κατά την άποψή μας, η λήψη αποφάσεων για την αξιοποίηση των χρηματικών λογαριασμών ΤΕΑΑ αποκλειστικά και μόνο προς την κατεύθυνση της υλοποίησης επενδυτικών προγραμμάτων για τα αεροδρόμια ˙ για την κατασκευή δε των έργων πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε να υλοποιείται αυτή οπωσδήποτε εντός χρονικού διαστήματος μικρότερου της τριετίας από τη στιγμή της επίσημης διαπίστωσης της ανάγκης.

Οι έχοντες την ευθύνη σχεδιασμού και έγκρισης των έργων για την ανάπτυξη των αεροδρομίων πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τις εξής ιδιαιτερότητες ή / και αναγκαιότητες της χώρας: α) την απομακρυσμένη θέση της από τον κεντρικό κορμό της ΕΕ. β) την προβολή του κεντροβαρικού και ιδιαίτερα σημαίνοντα ρόλου της ως δεσπόζουσα δύναμη στη Βαλκανική και στη λεκάνη της Ανατολικής Μεσογείου. γ) την ιδιαίτερη γεωμορφολογία του ηπειρωτικού και νησιωτικού της χώρου. Με την ανάπτυξη και τη βελτίωση του αεροδρομιακού δικτύου ικανοποιούνται διάφοροι εθνικοί μερικοί

στόχοι όπως η προσπελασιμότητα, η άρση της απομόνωσης, η τόνωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και συνεργασιών που θα έχουν προφανή ευεργετική επίδραση στην τόνωση της οικονομίας σε περιφερειακό και σε εθνικό επίπεδο, στη διαμόρφωση του καταλλήλου περιβάλλοντος για την προώθηση νέων παραγωγικών επενδύσεων ή την βελτίωση των υφισταμένων, στην ανάπτυξη και βελτίωση των τουριστικών επενδύσεων και υπηρεσιών και στην ανάπτυξη και βελτίωση των διευρωπαϊκών δικτύων μεταφορών. Το Ελληνικό Δημόσιο «εάν αφεθεί» έχει και τις απαραίτητες θεσμικές και οργανωτικές υποδομές αλλά και τα αναγκαία κεφάλαια από τα ίδια τα έσοδα των αεροδρομίων, που μπορούν να καλύψουν κατά το μέγιστο την υλοποίηση των μεγάλων επενδυτικών έργων στα αεροδρόμια, υπάρχει όμως και η δυνατότητα και για προσαρμογές που ενδεχομένως θα θεωρηθούν απαραίτητες όπως ίσως η συμμετοχή ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων.

3.4.5 Κατάρτιση Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) ΤΗΣ Υ.Π.Α.

Από τις κατά αρμοδιότητα εμπλεκόμενες μονάδες της ΥΠΑ ήτοι την Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού (Δ11) και την Διεύθυνση Επιθεώρησης (Δ12), ακολουθούνται και εφαρμόζονται οι σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία καθορισμένες διαδικασίες για την κατάρτιση Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων της Υπηρεσίας. Η ορθή διαδικασία κατάρτισης του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων της Υ.Π.Α. είναι στόχος και τον οποίο ΠΔΕ πρέπει να εξασφαλίσει η υπηρεσία σε ετήσια βάση. Ο Προϋπολογισμός Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.) καταρτίζεται περί το τέλος κάθε έτους και αφορά βεβαίως την ερχόμενη χρήση. Κατά το μήνα Ιούλιο υποβάλλονται στο Υπουργείο Οικονομικών/Διεύθυνση Δημοσίων Επενδύσεων (ΥΠ.Ο) μετά από σχετική εγκύκλιό του, προτάσεις για την ένταξη στον Π.Δ.Ε., τόσο των έργων εν εξελίξει όσο και νέων που η Υ.Π.Α. προγραμματίζει. Οι προτάσεις αυτές ομαδοποιούνται κατά Συλλογική Απόφαση Μελετών (ΣΑΜ) ή/και Συλλογική Απόφαση Έργων (ΣΑΕ), και αποτελούν τις αρχικές εκτιμήσεις της Υ.Π.Α. για τα προγραμματιζόμενα έργα, μελέτες και προμήθειες.
Κατά τον μήνα Δεκέμβριο κάθε έτους, υποβάλλεται η τελική πρόταση της Υ.Π.Α. στο ΥΠ.Ο., μετά από εγκύκλιο του ΥΠ.Ο. και telex του εποπτεύοντος αυτήν Υπουργείου, για την ένταξη στο Π.Δ.Ε. της ερχόμενης χρήσης των εν εξελίξει έργων, μελετών, προμηθειών καθώς και των νέων που η Υ.Π.Α. έχει σχεδιάσει. Οι προτάσεις ταξινομούνται σε νέες και συνεχιζόμενες, ομαδοποιούνται δε κατά ΣΑΜ/ΣΑΕ, και υποβάλλονται σε συγκεντρωτικούς και αναλυτικούς πίνακες. Το ΥΠ.Ο. εξετάζει τις προτάσεις και τέλος, επιστρέφει στην Υπηρεσία το τελικώς εγκριθέν Π.Δ.Ε. για αυτή. Για κάθε νέο έργο τηρούνται τα εξής στοιχεία: α. Ο αριθμός ΣΑΜ ή ΣΑΕ στον οποίο είναι ενταγμένο το έργο β. Ο κωδικός του έργου / ονομασία έργου γ. Η συνολική προϋπολογιζόμενη αξία του έργου δ. Οι πιστώσεις του έργου από διάφορες πηγές (κρατικές, συνεισφορά, κλπ.) που εγκρίνονται για το νέο έτος χρήσεως ε. Όριο πληρωμών (συνολικά κατά ΣΑΜ ή ΣΑΕ και όχι κατά έργο). Για τα συνεχιζόμενα έργα τηρούνται επίσης οι απορροφήσεις του έργου για τις παρελθούσες χρήσεις. Επιπλέον η Διεύθυνση Οικονομικού και Εφοδιασμού / Τμήμα Προϋπολογισμού και Δαπανών (Δ11/Α) τηρεί στοιχεία για κάθε έργο ξεχωριστά αλλά και για τα υποέργα που εντάσσονται στο κάθε έργο. Η έγκριση καθορίζει το συνολικό όριο πληρωμών για όλα τα έργα (συνολικά) της ΣΑΜ/ΣΑΕ.
Η Δ11/Α, ενώ μπορεί να καθορίζει διαγωνισμούς με προϋπολογισμό εντός του ορίου πιστώσεων, μπορεί να προβαίνει σε πληρωμή εντός του ορίου πληρωμών και εντός της πίστωσης κατά κωδικό έργου.

3.4.5.1 Εκτέλεση Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) της Υ.Π.Α.

Κάθε έργο το οποίο περιλαμβάνεται στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.) παρακολουθείται λογιστικώς μέσω του οικείου λογαριασμού που τηρείται ειδικώς για το έργο στην Τράπεζα της Ελλάδος και για το έργο, με απόφαση, ορίζεται ειδικός υπόλογος χρηματικού από την ΥΠΑ. Η Διεύθυνση Οικονομικών και Εφοδιασμού / Τμήμα Προϋπολογισμού και Δαπανών (ΥΠΑ/Δ11/Α) οσάκις απαιτείται, προβαίνει στην υποβολή αίτησης προς το ΥΠ.Ο. / Διεύθυνση Δημοσίων Επενδύσεων για τη χρηματοδότηση Συλλογική Απόφαση Μελετών (ΣΑΜ) ή Συλλογική Απόφαση Έργων (ΣΑΕ). Με την απόφαση αυτή πιστώνεται ο τηρούμενος λογαριασμός στην Τράπεζα της Ελλάδος κατά το εγκριθέν ποσόν. Η ΥΠΑ/Δ11/Α με βάση τις ανάγκες εκάστου έργου, προβαίνει εν πρώτοις στον ορισμό υπολόγου κατά κωδικό και εν συνεχεία στην έκδοση «εντολής κατανομής», με την οποία πιστώνει το λογαριασμό του οικείου έργου και χρεώνεται συνολικά η ΣΑΜ / ΣΑΕ. Καθορίζεται κατ' αυτόν τον τρόπο το διαθέσιμο ποσό για το συγκεκριμένο έργο, ώστε ο υπόλογος να δύναται να προβαίνει σε δαπάνες. Η εν λόγω Διεύθυνση πολλές φορές προβαίνει σε χρηματοδότηση έργων μέσα από τα ποσά που τηρούνται στους ειδικούς λογαριασμούς Τέλος Εκσυγχρονισμού και Ανάπτυξης Αεροδρομίου (Τ.Ε.Α.Α.) στην Τράπεζα της Ελλάδος, Π.Δ.Ε. της Υ.Π.Α. ή Π.Δ.Ε. άλλων Υπουργείων για έργα αρμοδιότητας Υ.Π.Α. Προς τούτο, η Δ11/Α συντάσσει αίτημα προς το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (Γ.Λ.Κ.) για μεταφορά από τους λογαριασμούς των αεροδρομίων στον λογαριασμό 234800 «συνεισφορές φορέων για την εκτέλεση έργων ανασυγκρότησης» και την εν συνεχεία μεταφορά από το ΥΠ.Ο. των ποσών στον λογαριασμό του ΣΑΜ/ΣΑΕ ΥΠΑ ή άλλων φορέων. Για τις επιμέρους δαπάνες που πραγματοποιούνται για την εκτέλεση του έργου, η ΥΠΑ/Δ11/Α εκδίδει απόφαση καταβολής της αμοιβής, με βάση τους όρους της σύμβασης, το σχετικό πρωτόκολλο παραλαβής και το τιμολόγιο του αναδόχου του έργου. Ο υπόλογος προβαίνει στην έκδοση της επιταγής πληρωμής προς τον δικαιούχο και ταυτόχρονα η Δ11/Α εκδίδει σχετικό έγγραφο που αποστέλλεται στην Τράπεζα της Ελλάδος για τη χρέωση του λογαριασμού του έργου. Το τμήμα ενημερώνει το φάκελο του έργου για να γνωρίζει το ακριβές διαθέσιμο εκάστοτε ποσό ανά έργο. Ο έλεγχος της νομιμότητας της πράξης επιτελείται κατασταλτικά από την Υπηρεσία Δημοσιονομικού Ελέγχου στο Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων. Για την καταβολή ποσών σε δικαιούχους εξωτερικού, η Δ11/Α προβαίνει σε πληρωμές πέραν από την ανωτέρω περιγραφείσα διαδικασία (εντός του κατά κωδικό ορίου πιστώσεων δε χρειάζεται ούτε εντολή κατανομής). Προς τούτο, εντέλλεται την Τράπεζα της Ελλάδος να προβεί στο άνοιγμα πιστώσεων ή στην καταβολή του ποσού μετά από έγκριση του ΥΠ.Ο. και προβαίνει στην έγκριση δαπάνης. Η πράξη αυτή μειώνει τα διαθέσιμα υπόλοιπα της πίστωσης του συγκεκριμένου έργου (και τη ΣΑΜ / ΣΑΕ). Στην έγκριση της δαπάνης καθορίζεται ο τρόπος ενταλματοποίησης της από την Υ.Δ.Ε. ήτοι: έκδοση τακτικού συμψηφιστικού εντάλματος, όταν έχουν συγκεντρωθεί όλα τα δικαιολογητικά, συνοδευόμενα από έκδοση γενομένης δαπάνης ή έκδοση συμψηφιστικών ενταλμάτων προπληρωμής όταν η δαπάνη ακόμη βρίσκεται σε εξέλιξη. Στη δεύτερη περίπτωση η έκθεση γενομένης δαπάνης συντάσσεται με την τελική εκκαθάριση της Τράπεζας και αποστέλλεται μέσω της Διεύθυνσης Επιθεώρησης / Τμήμα Ελέγχου Εξόδων (Δ12/Γ) στην Υ.Δ.Ε. για αποκατάσταση των Συμψηφιστικών ενταλμάτων προπληρωμής. Επειδή τα συμψηφιστικά εντάλματα προπληρωμής έχουν ορισμένη χρονική διάρκεια, σε περίπτωση καθυστερήσεων η Δ11/Α αιτείται από το ΥΠ.Ο. μέσω Υ.Δ.Ε. την έκδοση απόφασης για την παράτασή των. Το άνοιγμα της πίστωσης δεν σημαίνει την άμεση πληρωμή του δικαιούχου. Ακολουθεί και έτερο στάδιο αυτό της πραγματικής πληρωμής στον δικαιούχο η οποία μπορεί να είναι ετεροχρονισμένη της ημερομηνίας που ανοίγεται η πίστωση. Το στάδιο αυτό είναι ουσιαστικά για την παρακολούθηση των πραγματικών πληρωμών.

3.4.6 Γενικές παρατηρήσεις

Μία εξαιρετικά ενδιαφέρουσα συσχέτιση είναι η μεταξύ του προϋπολογισθέντος ποσού για τη λειτουργία της ΥΠΑ στον κατ' έτος προϋπολογισμό δαπανών από το ΥΟ και του τελικού ποσού που δαπανάται, όπως τελικά αυτό διαμορφώνεται και αποτυπώνεται στον απολογισμό. Άξιο προσοχής είναι ότι δεν πρέπει να εκφεύγουν της προσοχής και επιβάλλεται σε κάθε περίπτωση να εντοπίζονται τυχόν υπερβάσεις του προϋπολογισμού, τις οποίες το ΥΟ εγκρίνει. Η εν λόγω συσχέτιση αποτυπώνεται στον Πίνακα 3.11 από τα παρατιθέμενα στοιχεία του οποίου είναι δυνατόν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα. Εξαρχής πρέπει να τονισθεί ότι η κατά βάση παρατηρούμενη υπέρβαση του προϋπολογισμού, δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι η ΥΠΑ είναι φορέας που παρουσιάζει έλλειψη σταθερότητας ή που παρουσιάζει ελλείμματα ως προς τη διαχειριστική του επάρκεια και την ικανότητα αξιοποίησης των διατιθέμενων σε αυτόν κεφαλαίων για την κάλυψη των ετήσιων δαπανών λειτουργίας του. Ο μοναδικός λόγος για τον οποίο παρατηρείται υπέρβαση δαπανών - σχεδόν κάθε έτος - είναι ότι ο βασικός Κωδικός Αριθμός Εξόδων 5183 της ΥΠΑ είναι μηδενικός στην αρχή εκάστου έτους και εγγράφονται σε αυτόν πιστώσεις καθ' ύψος. [145] Ο εν λόγω ΚΑΕ τροφοδοτείται από το ΤΕΑΑ μετά την είσπραξη, κατά τακτά χρονικά διαστήματα στη διάρκεια της χρονιάς, των σχετικών ποσών εσόδων με έγκριση του ΥΟ. Στον απολογισμό των δαπανών εμπεριέχονται οι πάσης φύσεως δαπάνες λειτουργίας ως και οι δαπάνες για την κατασκευή έργων μέχρι του ποσού των τριών εκατομμυρίων (3.000.000) ευρω. Από την παρατήρηση του Πίνακα 3.11 διαπιστώνεται επίσης ότι το τελικό ποσό που επιβάρυνε τον κρατικό προϋπολογισμό ήταν μικρότερο από το προϋπολογισθέν, μόνο σε περιόδους κατά τις οποίες υπήρχαν σχετικές εντάσεις εθνικές ή πολιτικές όπως η Ελληνοτουρκική κρίση του Μαρτίου του 1987 και η περίοδος της Οικουμενικής Κυβέρνησης 1989-1990 αλλά και μετέπειτα. Περαιτέρω, μετά την κατάργηση των ειδικών λογαριασμών, από του τέλους του 2008, παρατηρείται μία σχετική αύξηση τόσο των προϋπολογισθέντων όσο και των τελικώς δαπανηθέντων ποσών, που οφείλεται κατά μεγάλο μέρος στην εγγραφή των κονδυλίων για το σύνολο των επιδομάτων του προσωπικού. Σε κάθε περίπτωση πάντως πρέπει να επισημανθεί, ότι εφόσον το Υπουργείο Οικονομικών γνωρίζει εκ των προτέρων ότι ο ΚΑΕ 5183 της ΥΠΑ θα τροφοδοτηθεί επαρκώς, είναι πάντα ούτως ή άλλως ιδιαίτερα φειδωλό και δεν προϋπολογίζει τα μέγιστα δυνατά ποσά για τις κατ' έτος δαπάνες.

[145] Ο Κ.Α.Ε. 5183 της ΥΠΑ περιλαμβάνει κάθε είδους δαπάνες εξοπλισμού, εκτέλεσης εργασιών, κατασκευής έργων, συντήρησης, βελτίωσης και επέκτασης των εγκαταστάσεων των κρατικών αερολιμένων της χώρας.

*ΠΙΝΑΚΑΣ 3.11 * Δαπάνες Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας μετά την κατάργηση του Ν.Δ. 714/1970*

ΕΤΗ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
1983	8.981.658,11 €	
1984	7.990.726,34 €	8.106.993,40 €
1985	10.272.325,75 €	10.753.256,05 €
1986	10.977.141,60 €	11.193.347,03 €
1987	12.421.473,22 €	12.396.067,50 €
1988	15.353.021,28 €	15.300.604,55 €
1989	17.775.495,23 €	23.365.925,17 €
1990	27.315.040,35 €	25.469.393,98 €
1991	31.408.657,37 €	29.299.480,56 €
1992	35.926.632,43 €	34.562.192,22 €
1993	37.945.708,00 €	43.611.685,99 €
1994	42.303.741,75 €	56.928.921,50 €
1995	45.358.767,42 €	68.929.349,96 €
1996	53.649.303,01 €	98.784.660,31 €
1997	64.865.737,34 €	116.173.605,28 €
1998	76.557.593,54 €	119.945.713,87 €
1999	84.152.604,55 €	
2000	85.264.856,93 €	130.106.330,14 €
2001		127.749.097,58 €
2002	88.563.300,00 €	175.817.402,36 €
2003	91.812.000,00 €	172.957.791,25 €
2004	99.395.000,00 €	214.573.909,70 €
2005	105.119.200,00 €	199.308.271,56 €
2006	110.829.000,00 €	180.363.044,52 €
2007	112.740.000,00 €	189.375.424,31 €
2008	116.270.000,00 €	209.256.693,56 €
2009	181.410.000,00 €	245.893.164,34 €
2010	169.747.000,00 €	

Πηγή ΚΥ/ΥΠΑ/Δ11/Α

* Παρατηρείται η μη αναγραφή στοιχείων σε συγκεκριμένα πεδία που αντιστοιχούν είτε στον Προϋπολογισμό είτε στον Απολογισμό συγκεκριμένων ετών. Κατά δήλωση των αρμοδίων υπαλλήλων της Διεύθυνσης Οικονομικού & Εφοδιασμού αυτό οφείλεται σε άγνωστους σε αυτούς λόγους.

3.4.7 Οικονομικά δεδομένα της περιόδου (1971-1983) του αποκεντρωμένου συστήματος λειτουργίας της ΥΠΑ – Αποτελέσματα – Διαπιστώσεις -

Η ΥΠΑ ως προς τον οικονομικό της τομέα αποτελούσε μέχρι του 1971 έτους μία κλασσική περίπτωση Δημόσιας Υπηρεσίας. Άπαντα τα εκ των οικονομικών της εκμεταλλεύσεων και πόρων έσοδα πλην των εκ του «Τέλους Αναχωρούντων Ταξιδιωτών εις Εξωτερικόν – ΤΑΤΕ», περιέρχονταν στον Κρατικό προϋπολογισμό εκ του οποίου διατίθονταν και οι αναγκαίες πιστώσεις για την αντιμετώπιση των λειτουργικών της εξόδων.

Με την ψήφιση του ν.δ.714/1970 και την επελθούσα θεσμική μεταβολή, η οποία περιέλαβε εκτός της διοικητικής και την οικονομική αποκέντρωση, τέθηκαν οι βάσεις ώστε να καταστεί δυνατή η ανεξαρτητοποίηση των οικονομικών της πόρων και να εξασφαλιστεί κατά τρόπο τινά η οικονομική της πορεία δι' ιδίου προϋπολογισμού και χρηματικών διαθεσίμων ˙ έμελλε να καταστεί κατ' αυτόν τον τρόπο η ΥΠΑ αυτοεξυπηρετούμενη κατά το σκέλος των λειτουργικών της δαπανών τουλάχιστον και τίθονταν οι βάσεις και εμφανίζονταν προοπτικές κάλυψης σημαντικού ποσοστού των εξόδων για αναπτυξιακούς σκοπούς, τα οποία μέχρι πρότινος καλύπτονταν από κονδύλια που αντλούνταν από τον προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων. Ο απώτερος και οπωσδήποτε φιλόδοξος στόχος ήταν να εξασφαλιστεί σταδιακά η χρηματοδότηση του συνόλου των εξόδων συμπεριλαμβανομένων και των μεγάλης κλίμακας βασικών έργων και δαπανών αρχικής εγκατάστασης, οι οποίες μέχρι τότε πραγματοποιούνταν από τις πιστώσεις των δημοσίων επενδύσεων και βρίσκονταν εκτός των πλαισίων της οικονομικής υποστήριξης από τους πόρους της ΥΠΑ. Η εν λόγω θεσμική μεταβολή αποτελούσε τη βασική προϋπόθεση για την απόκτηση της αναγκαίας ευελιξίας στην οικονομική υποστήριξη και τη δημιουργία κινήτρων προς ανάπτυξη των εσόδων της ΥΠΑ ως εκ της δημιουργίας ιδίων πόρων, οι οποίοι έμελλε να της εξασφαλίσουν όχι μόνο την κάλυψη των λειτουργικών της δαπανών αλλά και την δυνατότητα προοδευτικής διεύρυνσης της συμβολής της στην χρηματοδότηση των αντιστοίχων, για τις αερομεταφορές, αναπτυξιακών προγραμμάτων. Εξάγονταν δε αυτό με σχετική ασφάλεια, από το προοδευτικώς διευρυνόμενο πλεόνασμα εσόδων, το οποίο κατά το 1972 έτος ανήλθε στο ιδιαίτερα σημαντικό για την εποχή ποσό των ενενήντα τριών εκατομμυρίων (93.000.000) δρχ. (Βλ. σύγκριση Πινάκων 3.12, 3.13 και 3.14)

Η ΥΠΑ όμως παρά τις αισιόδοξες προβλέψεις του Ν.Δ. 714/1970 δεν απόκτησε ποτέ επί της ουσίας δημοσιονομική αυτονομία ούτε κατά συνέπεια και «ίδιους» πόρους. Η όλη δε διαχείριση των πάσης φύσεως εσόδων της διενεργούνταν σύμφωνα με το ανελαστικό Δημόσιο Λογιστικό σύστημα και το Λογιστικό των Ν.Π.Δ.Δ. Από του 1971 έτους η ΥΠΑ εισέπραττε κατ΄ ουσίαν ορισμένα δικαιώματα κατά παραχώρηση εκμεταλλεύσεως δημόσιας περιουσίας, την οποία αρμοδιότητα είχε ο Υπουργός επί των Οικονομικών. Με την εκμετάλλευση των εν λόγω εισπρακτικών δικαιωμάτων η Υπηρεσία κατόρθωνε όμως τελικά να αντιμετωπίζει και πάλι μόνο τις δαπάνες για τις αμοιβές του προσωπικού της, καθώς και τα έξοδα διοίκησης και συντήρησης του όλου συστήματος ως επίσης και μέρος των απαιτήσεων για εξοπλισμό. Οι κάθε λογής συμπληρωματικές δαπάνες για προμήθεια εξοπλισμού υψηλής τεχνολογίας, για επέκταση υπαρχόντων ή και για κατασκευή νέων αερολιμενικών και αεροναυτιλιακών εγκαταστάσεων εξακολούθησαν να βαρύνουν τις πιστώσεις του προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων. Και ναι μεν φαινόταν ότι προοδευτικώς θα διευρύνονταν η συμβολή της στην χρηματοδότηση των εν γένει δαπανών της, όμως από τη μελέτη των στοιχείων προέκυψε ότι η αντιμετώπιση του συνόλου των απαιτήσεων της περιόδου 1972-1983 καλύπτονταν

σε ετήσια βάση κατά μέσο όρο σε ποσοστό 30% από τον προϋπολογισμό της ΥΠΑ και κατά 70% από τις Δημόσιες Επενδύσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.12 Δαπάνες της ΥΠΑ εν όσω ήταν αποκεντρωμένη με το Ν.Δ. 714/1970 (σε Δραχμές)

ΕΤΗ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
1970	386.200.000	368.900.000
1971	306.300.000	202.000.000
1972	354.000.000	226.000.000
1973	536.500.000	316.000.000
1974	670.000.000	416.000.000
1975	600.500.000	480.000.000
1976	735.000.000	603.000.000
1977	888.700.000	664.200.000
1978	628.000.000	490.900.000
1979		
1980		
1981		
1982		
1983		

Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10/Δ (Δεν διατίθενται στοιχεία για τα έτη 1979-1983)*

* Παρατηρείται η μη αναγραφή στοιχείων σε συγκεκριμένα πεδία που αντιστοιχούν είτε στον Προϋπολογισμό είτε στον Απολογισμό συγκεκριμένων ετών. Κατά δήλωση των αρμοδίων υπαλλήλων της Διεύθυνσης Οικονομικού & Εφοδιασμού αυτό οφείλεται σε άγνωστους σε αυτούς λόγους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.13 Πραγματοποιηθέντα Έσοδα της ΥΠΑ εν όσω ήταν αποκεντρωμένη με το Ν.Δ. 714/1970 (σε εκατομμύρια Δραχμές)

ΕΤΗ	Πραγματοποιηθέντα ΕΣΟΔΑ	Μέση ετήσια μεταβολή
1971	271,4	19,08%
1972	319	
1973	383	
1974	388,1	
1975	477	
1976	613	
1977	710	
1978	937	
1979		
1980		
1981		
1982		
1983		

Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10/Δ (Δεν διατίθενται στοιχεία για τα έτη 1979-1983)*

* Παρατηρείται η μη αναγραφή στοιχείων σε συγκεκριμένα πεδία που αντιστοιχούν είτε στον Προϋπολογισμό είτε στον Απολογισμό συγκεκριμένων ετών. Κατά δήλωση των αρμοδίων υπαλλήλων της Διεύθυνσης Οικονομικού & Εφοδιασμού αυτό οφείλεται σε άγνωστους σε αυτούς λόγους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.14 Σχέση πραγματοποιηθέντων Εσόδων - Εξόδων της ΥΠΑ εν όσω ήταν αποκεντρωμένη με το Ν.Δ. 714/1970 (σε Δραχμές)

ΕΤΗ	Πραγματοποιηθέντα ΕΣΟΔΑ	Πραγματοποιηθέντα ΕΞΟΔΑ	Διαφορές ΕΣΟΔΩΝ έναντι ΕΞΟΔΩΝ	Ποσοστό δαπανών έναντι προσόδων
1971	271.400.000	202.000.000	+69.0	74,4%
1972	319.000.000	226.000.000	+93.0	70,8%
1973	383.000.000	316.000.000	+67.0	82,5%
1974	388.100.000	416.000.000	-27,9	107,2%
1975	477.000.000	480.000.000	-03.0	100,6%
1976	613.000.000	603.000.000	+10.0	98,3%
1977	710.000.000	664.200.000	+45.8	93,5%
1978	937.000.000	490.900.000	+446.1	52,4%
1979				
1980				
1981				
1982				
1983				

Πηγή: ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10/Β (Δεν διατίθενται στοιχεία για τα έτη 1979-1983)*

* Παρατηρείται η μη αναγραφή στοιχείων σε συγκεκριμένα πεδία που αντιστοιχούν είτε στον Προϋπολογισμό είτε στον Απολογισμό συγκεκριμένων ετών. Κατά δήλωση των αρμοδίων υπαλλήλων της Διεύθυνσης Οικονομικού & Εφοδιασμού αυτό οφείλεται σε άγνωστους σε αυτούς λόγους.

Από την εξελικτική πορεία των προσόδων και των δαπανών λειτουργίας της ΥΠΑ αποδείχθηκε τελικά ότι η συμμετοχή των εσόδων στην κάλυψη των δαπανών ήταν οπωσδήποτε σημαντική αλλά όχι η αναμενόμενη. Προέκυψε ότι υπήρχε μία σχετική υστέρηση των ετήσιων εσόδων έναντι των προβλεπόμενων στον προϋπολογισμό αυτής εξόδων. Δίχως η διαφορά να ήταν ιδιαίτερα σημαντική ωστόσο ήταν υπαρκτή, εμφανίζουσα τάση να αυξάνει κυρίως λόγω της δυσαναλόγου αύξησης των ανελαστικών δαπανών (μισθοδοσία, υπηρεσίες, συντήρηση) σε σχέση με την αύξηση των εσόδων. Αποτέλεσμα ήταν να εξαρτάται τελικά διαρκώς η χρηματοδότηση των εξοπλιστικών δαπανών από τις πιστώσεις του προϋπολογισμού των Δημοσίων Επενδύσεων.
Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εκτίμηση της απόδοσης των εσόδων της ΥΠΑ την περίοδο που ίσχυσαν οι θεωρητικά ευεργετικές διατάξεις του Ν.Δ. 714/1970.
Από τα στοιχεία του Πίνακα 3.13 αντλούνται χρήσιμα συμπεράσματα. Παρατηρείται μία μέση ετήσια προς τα πάνω μεταβολή της τάξης του 19%. Σύμφωνα δε και με τα διαθέσιμα στοιχεία (επιβατική κίνηση, σύνολο εσόδων) από τα αρχεία [146] της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Ανάπτυξης της ΥΠΑ υπολογίζεται ότι μεσοσταθμικά η αναλογία των εσόδων ανά αεροπορικώς διακινούμενο επιβάτη ανέρχονταν σε 52 δραχμές. Η αξιολόγηση του κατά πόσο ήταν ικανοποιητικοί οι προαναφερθέντες δείκτες της μέσης

[146] ΥΠΑ - Ετήσια Έκθεση πεπραγμένων ετών 1970 - 1983

ετήσιας μεταβολής των εσόδων και του μέσου όρου της αναλογίας εσόδων ανά επιβάτη, έγινε χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα αντίστοιχα διαθέσιμα [147] στοιχεία - δεδομένα της περιόδου για τον υπόλοιπο δυτικοευρωπαϊκό χώρο. Σύμφωνα με υπηρεσιακές αναλύσεις της εποχής βρέθηκε ειδικά για την περίπτωση της μέσης αναλογίας εσόδων ανά αεροπορικώς διακινούμενο επιβάτη ότι διεθνώς ανέρχονταν σε 327 δραχμές · υπήρχε επομένως και τότε μία αισθητή διαφορά στις προσόδους ανά επιβάτη μεταξύ της Ελλάδος και των υπολοίπων δυτικοευρωπαϊκών χωρών.
Ενδιαφέρον παρουσιάζει όμως και η αξιολόγηση της σχέσεως μεταξύ αεροπορικών προσόδων (aviation revenues) και μη αεροπορικών ή εμπορικών προσόδων (commercial revenues) της ΥΠΑ για την τότε περίοδο. Από τη μελέτη των διαθέσιμων στοιχείων [148] διαπιστώνεται ότι η μέση αναλογία των εμπορικών προσόδων του συστήματος της ΥΠΑ ήταν το 26,7% του συνόλου · αντιστοίχως δε σε δυτικο-ευρωπαϊκό επίπεδο η εν λόγω αναλογία ήταν της τάξης του 40%. Επιχειρώντας έτι μία περαιτέρω ανάλυση στα χρηματοοικονομικά στοιχεία της ΥΠΑ για την εν λόγω περίοδο · ελέγχθηκε και μία άλλη διάσταση συσχετίζοντας τη χαμηλή αναλογία των εμπορικών εσόδων στο συνολικό μέγεθος των εισροών με την περιορισμένη τελικά προσφορά των εισροών στην ολοκληρωτική κάλυψη των δαπανών του συστήματος. Με δεδομένο επίσης ότι από τότε η διεθνής αεροπορική πολιτική κατηύθυνε στη μεγέθυνση των εμπορικών προσόδων σε σχέση με τα αεροπορικά και ότι η πρακτική των χωρών του τότε δυτικού κόσμου στόχευε και εν πολλοίς είχε πετύχει την κάλυψη του λειτουργικού κόστους του συστήματος ΥΠΑ – αεροδρόμια [149] · εκτιμήθηκε έτσι ότι η συμβολή των προσόδων της ΥΠΑ περιορίζονταν ακόμη περισσότερο ή ακόμη ότι εκμηδενίζονταν. Από τη μελέτη των διαθέσιμων στοιχείων καταγράφεται επίσης μία ιδιαίτερα σημαντική στέρηση εσόδων, η οποία ανέρχονταν κατά μέσο όρο περίπου στα 250 εκατομμύρια δραχμές με έτος υπολογισμού το 1977 έτος · στο συνολικά υπολογισθέν ποσό περιλαμβάνονταν οι απαλλαγές του τότε εθνικού αερομεταφορέα, τα έσοδα από την εκμετάλλευση των τότε καταστημάτων αφορολογήτων ειδών (ΚΑΕ) και τα πιθανά έσοδα από μη καθιερωθέντα τέλη. Η αποστέρηση των εσόδων αυτών σε σχέση με το σύνολο των πραγματο-ποιηθέντων εσόδων του έτους βάσης σήμαινε 35% περίπου λιγότερα έσοδα. Πέραν όμως του σημαντικού ποσού των προαναφερθέντων διαφυγόντων και επί το ακριβέστερο μη αποδιδομένων εσόδων, που αναμφιβόλως μείωνε την απόδοση των προσόδων της Υπηρεσίας, υπήρχαν και άλλα που συγκαταλέγονταν στα διαφυγόντα και τα οποία ίσως να ήταν ακόμη περισσότερα από τα στην προηγούμενη παράγραφο καταγεγραμμένα. Η αναφορά γίνεται για εκείνα τα έσοδα από την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης, που και τότε αδυνατούσε η Υπηρεσία να έχει λόγω των αδυναμιών της θεσμικής οργάνωσης, η οποία οργάνωση παρά την περί του αντιθέτου καθιέρωσή της παρεμπόδιζε τελικά την ανάπτυξη της επιχειρημα-τικότητας της Υπηρεσίας.
Είχε υπάρξει υπέρμετρη αισιοδοξία ότι το Ν.Δ.714/1970 θα έδιδε ώθηση στην ΥΠΑ και θα την απάλλασσε από το ανεύθυνο των στενών δημοσιοϋπαλληλίστικων γραφειοκρατικών πλαισίων, την ανελαστικότητα των κρατικών πιστώσεων και τις αδυναμίες των γενικών περί της διαχείρισης των κρατικών πόρων διατάξεων. Αποδείχθηκε όμως ότι οι αδυναμίες ήταν πολλές και εντοπίζονταν κυρίως στο σχήμα της οργάνωσης, στο μέγεθος της αποκέντρωσης, στον προσδιορισμό των πόρων και

[147] Έκθεση των Airways Engineering Corporation and Burns and Roe, Inc., Βιβλιοθήκη ΥΠΑ και Ιστορικό Αρχείο ΥΠΑ.
[148] Όπως 145
[149] Υπενθυμίζεται ότι στη συγκεκριμένη περίοδο το σύστημα ΥΠΑ - αεροδρόμια ήταν ίδιο σε όλες σχεδόν τις χώρες.

των σκοπών τους, στις αρχές και στους κανόνες διοίκησης και διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων. Το θεσμοθετηθέν οργανωτικό και διοικητικό σχήμα ήταν ελπιδοφόρο μεν πλην άτολμο. Υπό την επίδραση των ατολμιών του κατά τα άλλα καινοτόμου για την εποχή του διοικητικού και οργανωτικού σχήματος, η ΥΠΑ διέβη από την περίοδο του τυπικού γραφειοκρατικού κρατικίστικου μοντέλου στην περίοδο του κρατικίστικου μοντέλου των πεπλεγμένων σχέσεων και των αμφισβητήσεων. [150] «Πάρα πολλά ήταν τα προβλήματα. Έντονη ήταν δε η συζήτηση περί του ποιος είχε την ευθύνη των αποφάσεων, ο Υπουργός, ο Διοικητής, το Διοικητικό Συμβούλιο….Αναλόγως δε των καταστάσεων και της σοβαρότητας ενός ζητήματος υπήρχαν διχογνωμίες για το ποιος είχε την ευθύνη επίλυσής του και όλοι τότε διερωτώνταν ποιος τελικά διοικεί την ΥΠΑ.»[151] Στην «αποτυχία» του σχήματος συνετέλεσαν: α) η ραγδαία μεγέθυνση της αεροπορικής κίνησης τη δεκαετία του 1970, η οποία ήταν πέρα από κάθε πρόβλεψη και που αναμφιβόλως απετέλεσε δυσβάσταχτο φόρτο για την Υπηρεσία, β) η ανάθεση ασυμβίβαστων αρμοδιοτήτων στο Διοικητικό Συμβούλιο γ) η ανεπάρκεια εξουσιοδοτήσεων αλλά πολύ περισσότερο τελικά και πάλι ο κρατικός παρεμβατισμός. Η συνεχής ανάμιξη της κεντρικής εξουσίας στη λήψη αποφάσεων ήταν και τότε η κύρια ίσως αιτία των προβλημάτων. Παρότι δημιουργήθηκε μία «αποκεντρωμένη» Υπηρεσία με καλές προϋποθέσεις, η κεντρική διοίκηση είχε όμως ξανά τον πρώτο λόγο. Στο ΥΜΕ συστάθηκε τότε η Διεύθυνση Εναερίων Μεταφορών (ΔΕΜ), στην οποία είχαν ανατεθεί πλεονάζουσες εξουσίες και αρμοδιότητες και παρατηρούνταν έτσι επικαλύψεις και κατά συνέπεια για ευνόητους λόγους περιορίζονταν στο ελάχιστο οι διοικητικές πρωτοβουλίες των στελεχών της ΥΠΑ.

[150] Από συνεντεύξεις και μαρτυρίες παλαιμάχων της αεροπορικής οικογένειας.
[151] Όπως 149

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΝΆΓΚΗ ΜΕΤΑΡΡΎΘΜΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΌΣΙΑΣ ΔΙΟΊΚΗΣΗΣ - ΥΠΑ 156

4.1 Γενικότερη ανάγκη μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης 156

4.2 Ειδικά για την ΥΠΑ (αναγκαιότητα αλλαγής μοντέλου διοίκησης) – αποτύπωση προβλημάτων 163

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ανάγκη μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης - ΥΠΑ

4.1 Γενικότερη ανάγκη μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης

Το σύστημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης παρουσιάζει πλείστες όσες λειτουργικές ανωμαλίες, όπως αυτό παγκοίνως είναι γνωστό, και έχει καταγραφεί και αναλυθεί επαρκώς από την επιστημονική κοινότητα. Οι λόγοι δημιουργίας των ανωμαλιών αυτών είναι ποικίλοι και προέκυψαν βαθμηδόν κατά την εξελικτική διαδρομή του συστήματος. Μία γενική διάκριση των ανωμαλιών αυτών είναι μεταξύ συμφυών και δημιουργηθέντων εκ των επιρροών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συναριθμούμενες συνιστούν σε τελική ανάλυση το «τι φταίει;» και το γιατί υπάρχει η ανάγκη μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων στο σύστημα. Ο Μακρυδημήτρης Α. σε εκτενείς μελέτες του επισημαίνει τα ιδιαίτερα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης και τις αιτίες τους και επισημαίνει συγκεκριμένες λύσεις ˙ χαρακτηριστικό είναι συγκεκριμένο άρθρο [152] του ιδίου, του οποίου εκτενές απόσπασμα μεταφέρεται αυτούσιο ενταύθα λόγω της περιεκτικότητάς του: «… τι φταίει για τη διοικητική κατάπτωση της χώρας, οι λόγοι είναι πολλοί, οι διαπιστώσεις και οι ερμηνείες είναι πολλές, συγκλίνουν όμως κάπου. Κωδικοποιώ την παθολογία και την θέτω υπό την κρίση σας. Φταίει ο κομματισμός, η διαφθορά, η απουσία αξιοκρατίας, ο μιμητισμός και η γραφειοκρατία - αυτές είναι μόνο μερικές όψεις.

Οι διεθνείς οργανισμοί δεν παύουν να επισημαίνουν ότι στην Ελλάδα κυριαρχεί ένα αρνητικό κλίμα όσον αφορά τη Δημόσια Διοίκηση, το διοικητικό σύστημα του τόπου. Απουσία δεξιοτήτων και κινήτρων για την αποδοτικότητα. Θεσμικές αγκυλώσεις, ανεπαρκής συντονισμός και νομικίστικη παράδοση με ένα πνεύμα παθητικότητας και αδράνειας να βασιλεύει. Υπερβολικός συγκεντρωτισμός, όλα συσσωρεύονται στο κέντρο του κράτους. Η Αυτοδιοίκηση είναι πολύ αδύναμη παρά τον πληθωρισμό των οργάνων της. Υπάρχει έλλειψη πειθαρχίας και έντονη αποστροφή προς τις ανταγωνιστικές αγορές. Αντίθετα, οι πελατειακές σχέσεις και το πνεύμα της συντεχνίας ανθούν και λειτουργούν παραμορφωτικά για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό. Το κράτος διογκώθηκε υπέρμετρα, διέπραξε το σφάλμα της «υπερεπέκτασης» (overstretching) όπως λένε οι διεθνολόγοι, μεγάλωσε πολύ σε όγκο, αλλά η ικανότητά του να αντιμετωπίζει τα προβλήματα δεν αυξήθηκε ανάλογα. Γι' αυτό κάνω λόγο εδώ και καιρό για μικρότερο και καλύτερο κράτος. Γιατί διαπιστώνεται μια μεγάλη δυσαναλογία ανάμεσα στην έκταση των υποχρεώσεων του κράτους και στην ικανότητά του να ανταποκριθεί. Η ικανότητά του είναι πολύ μικρότερη. Μια ικανότητα που πρέπει να εκτιμηθεί και υπολογιστεί αυστηρά από λειτουργικής ουσιαστικής σκοπιάς.

Συμπερασματικά, και για να μην χαθεί το έθνος, όπως έλεγε και ο Μακρυγιάννης, και να μην παραλύσει το κράτος στις ταραγμένες εποχές που ζούμε, νομίζω ότι πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα δραστικά, απλά μέτρα πάνω σε ορισμένους βασικούς άξονες. Επισημαίνω τρεις βασικότατους μεταρρυθμιστικούς πυλώνες που τους εκθέτουμε εδώ και καιρό και συνιστούν το προγραμματικό υπόβαθρο και της σημερινής διακυβέρνησης.

Αξιοκρατία και όχι κομματισμός στις προσλήψεις και τις προαγωγές του προσωπικού. Πέρα από τις πελατειακές σχέσεις. Αυτό αποτελεί εθνική αναγκαιότητα. Δεύτερον, νομιμότητα και διαφάνεια σε όλες τις δράσεις του κράτους. Η δικαιοσύνη και το κράτος δικαίου αποτελούν προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας όχι μόνο της διοίκησης αλλά και της ίδιας της οικονομίας. Καταπολέμηση της διαφθοράς και περιορισμός της γραφειοκρατίας. Και τρίτον, αποκέντρωση και όχι συγκεντρωτισμός και Αθηνοκεντρισμός στη διοίκηση της χώρας. Νομίζω, επίσης, ότι χρειάζεται μια γενική ΄΄σεισάχθεια΄΄ στη

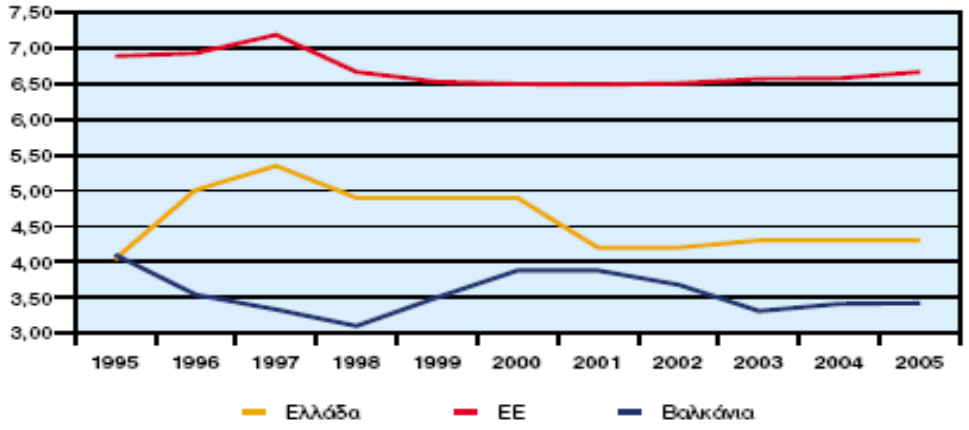
[152] Μακρυδημήτρης Α., Εισηγ.«Οι θεσμοί της ελληνικής κοινωνίας και ο ρόλος της πολιτικής σήμερα», ΙΔΚΚ, Αθήνα,25 Φεβρουαρίου 2005, www.e-logos.gr/articles.asp.

χώρα. Μια νέα ''σεισάχθεια'' είναι περισσότερο παρά ποτέ αναγκαία στη Δημόσια Διοίκηση. Ένα τίναγμα ή ένας περιορισμός του περιττού βάρους και του περιττού όγκου των ρυθμίσεων και των παρεμβάσεων στην οικονομική και την κοινωνική ζωή. Αυτό συνεπάγεται μια δραστική μείωση περιττών δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων που λυμαίνονται τον δημόσιο κορβανά. Μια μεταφορά προσωπικού εκεί που υπάρχει ανάγκη, στην ύπαιθρο που ερημώνεται. Γιατί το κράτος πρέπει να κάνει λιγότερα πράγματα και να τα κάνει καλύτερα. Αυτή είναι η δική μου πεποίθηση. Και να κάνει καλά αυτά που πρέπει να κάνει. Ιδού λοιπόν το ''ακεσώδυνο'' του ουσιαστικού και όχι του ψευδεπίγραφου εκσυγχρονισμού σήμερα. Τα τέσσερα ''Άλφα'' των κρίσιμων μεταβολών: Αποκρατικοποίηση, λιγότερο κράτος και καλύτερο κράτος με σωστούς κανόνες του παιχνιδιού στην οικονομία. Αποκέντρωση πέρα από τον συγκεντρωτισμό και τον υδροκεφαλισμό. Αξιοκρατία πέρα από τις πελατειακές σχέσεις και το ρουσφέτι. Αποτελεσματικότητα πέρα από τη γραφειοκρατία και τον νομικισμό. Νομίζω ότι είναι περισσότερο αναγκαίες σήμερα από ποτέ οι μεταβολές αυτές.»

Οι κυριότερες εκ των ανωμαλιών του συστήματος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αντλούμενες μέσα από την πληθώρα των αναφορών στην βιβλιογραφία και συσσωματούμενες κατ' ενότητες είναι:

α) Γενικά Η ύπαρξη πάρα πολλών φορέων. Η μη ύπαρξη δε των περισσοτέρων ίσως εξ αυτών, ουδόλως θα επηρέαζε κατά το μάλλον ή ήττον αρνητικά το της Δημοσίας Διοικήσεως έργο αφού οι περισσότερες Δημόσιες Υπηρεσίες μπορούν λόγω αρμοδιότητος να εκτελέσουν και έργο άλλων Υπηρεσιών ˙ εισέτι, η μη ύπαρξη πολλών εκ των υπαρχουσών Υπηρεσιών ουδόλως θα επηρέαζε αρνητικά τόσο την προσφορά όσο και την ποιότητα του τελικού προϊόντος – υπηρεσίας, που θα ελάμβανε ο συναλλασσόμενος με το δημόσιο αφού η ποιότητα του προϊόντος είναι σχεδόν μία και δεδομένη ανεξάρτητα από ποιον φορέα αυτός την λαμβάνει. Η ύπαρξη κρουσμάτων εκτεταμένης διαφθοράς.(Σχετ. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 Εξέλιξη δείκτη διαφθοράς)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. Διαχρονική εξέλιξη του δείκτη διαφθοράς στην Ελλάδα σε σύγκριση με το μέσο δείκτη στην ΕΕ-25 και τις Βαλκανικές Χώρες



Σημείωση: Η διαχρονική πτώση του δείκτη σημαίνει αύξηση της διαφθοράς. Αντίθετα, η άνοδος του δείκτη σημαίνει πτώση του επιπέδου της διαφθοράς. Η Ελλάδα είναι σε καλύτερη θέση από τις Βαλκανικές χώρες αλλά σε πολύ κατώτερη θέση από την ΕΕ-25 της οποίας είναι πλήρες μέλος.
Πάντως, μέχρι το 1997 ο δείκτης για τις Βαλκανικές χώρες συμπεριλαμβάνει μόνο την Τουρκία, ενώ από το 1999 συμπεριλαμβάνει όλες τις Βαλκανικές χώρες.

*Πηγή: **www.transperency.org***

β) Οργάνωση Παρωχημένοι ή και ανύπαρκτοι οργανισμοί λειτουργίας στις διάφορες Υπηρεσίες ˙ ανυπαρξία οργανωτικού σχεδιασμού για τον καθορισμό των απαιτούμενων θέσεων εργασίας σε κάθε επίπεδο μιας διοικητικής οργάνωσης ˙ ιεραρχική πυραμίδα

υπέρμετρα αναπτυγμένη οριζοντίως, και κατατετμημένη σε δυσανάλογο του εύρους των δραστηριοτήτων του φορέα αριθμό οργανικών μονάδων · συνεπεία του προηγουμένου ενισχύεται ο αλόγιστος καθορισμός θέσεων ευθύνης με αποτέλεσμα ο αριθμός αυτών να υπερβαίνει και να απέχει μακράν από τον αριθμό των πραγματικώς αναγκαιούντων για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού · κατακερματισμός αρμοδιοτήτων και επικαλύψεις · άκαμπτες δομές και ανυπαρξία ευχέρειας για εκσυγχρονισμό και αλλαγή αυτών αναλόγως των κάθε φορά επικρατουσών συνθηκών · ελαχίστη προσαρμοστικότητα των επιτελουμένων από τις υπηρεσίες έργων στις συνεχώς διογκούμενες απαιτήσεις και διαρκώς αναφυόμενες ανάγκες.

γ) Ανθρώπινοι πόροι Ανορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων · ανορθολογική κατανομή του προσωπικού στις οργανικές μονάδες των Υπηρεσιών · αδυναμία αναδιάταξης του προσωπικού · ανυπαρξία ορθολογισμού στην κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό · παρεμβατισμός στην διαδικασία προσλήψεων.

δ) Καθηκοντολόγιο – Δικαιοδοσίες Ανυπαρξία [153] σαφώς καθορισμένου καθηκοντολογίου και περιγραφής των εκτελουμένων εργασιών (job description)·

ε) Κανονιστικό πλαίσιο Πληθώρα περίπλοκων, περιττών ίσως, ασαφών ή και αντιφατικών αναχρονιστικών νομοθετικών ρυθμίσεων · έλλειψη ή ανεπαρκής κωδικοποίηση των ρυθμίσεων και διαδικασιών · έλλειψη συντονιστικού οργάνου παραγωγής ρυθμίσεων εντός των Υπηρεσιών αλλά και μεταξύ των Υπηρεσιών · ανυπαρξία συστήματος αξιολόγησης των ρυθμίσεων · εφαρμογή χρονοβόρων και ανωφελών διαδικασιών από της γεννήσεως της ανάγκης έως και της ολοκλήρωσης της εκδόσεως μίας νομοθετικής ρύθμισης · ανεπάρκεια γνώσεων σχετικών με την επεξεργασία και την παραγωγή ρυθμίσεων.

στ) Διοικητική Αδυναμία άσκησης διοίκησης με μεθόδους management, από τα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης (Γενικοί Διευθυντές, προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Τμημάτων)[154]· αδυναμία ή και έλλειψη ενδιαφέροντος για την απόκτηση των απαιτούμενων γνώσεων διοικητικής · ανυπαρξία μεθόδων αξιολόγησης εργαλείων του management όπως μέτρηση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας · ανυπαρξία μεθόδων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων · ανυπαρξία ευέλικτου συστήματος καθορισμού

---

[153] Βλ. Εκθέσεις Εμπειρογνωμόνων από το 1964 και εντεύθεν.

[154] «…γενεσιουργές αιτίες του οικονομικού προβλήματος της Ελλάδας. Ως μια από τις σημαντικότερες κατέγραψα την υπερβολική διόγκωση του δημόσιου τομέα αλλά και την κακή διαχείριση, το αναποτελεσματικό «μάνατζμεντ», ως αποτέλεσμα μιας «αδιαπραγμάτευτης» πολιτικής η οποία οδήγησε σε πελατειακές σχέσεις-εχέγγυο επαγγελματικής αποκατάστασης.
Να διευκρινίσω ότι σε καμιά περίπτωση δεν αποδέχομαι την εξιδανίκευση ή τις ισοπεδωτικές λογικές. Τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα δρουν και προσφέρουν εργαζόμενοι με θαυμαστές επιδόσεις, εξωστρεφείς, πραγματικοί «υπηρέτες» του κοινωνικού συνόλου, με αρχές, ηθικό πλεόνασμα, άξιοι της θέσης που τους έχει εμπιστευτεί το κράτος ή ο ιδιώτης επιχειρηματίας. Παράλληλα υπάρχουν κι άλλοι με χαμηλότερες επιδόσεις, αποτέλεσμα παλαιολιθικών αντιλήψεων από αυτούς που στέκονται υψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα.
Συνειρμικά, μου έρχεται στο μυαλό η ειδοποιός διαφορά των δύο κυρίαρχων σχολών διοίκησης, της αμερικανικής και της ιαπωνικής. Ο αμερικανικός τρόπος σκέψης προκρίνει σε περίπτωση αρνητικών αποτελεσμάτων μιας οικονομικής μονάδας, τη μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω απολύσεων από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας, ενώ η ιαπωνική φιλοσοφία κρίνει ως υπεύθυνα τα ανώτατα διοικητικά στελέχη από τα οποία λαμβάνονται και εκπορεύονται όλες οι στρατηγικές αποφάσεις και τα επιχειρηματικά πλάνα.»
Β. Κέφης, Εφημερίδα «Τα Νέα», Άρθρο: Το μάνατζμεντ του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, 14/09/2010, http://www.tanea.gr/default.asp?pid=43&ct=139&blgid=4594207

και επανακαθορισμού στόχων ˙ αδυναμία δημιουργίας μηχανισμού αποτροπής αδιαφανών ενεργειών.
ζ) Αξιοποίηση τεχνολογιών Αντίδραση και άρνηση πολλών έμπειρων κατά τα άλλα υπαλλήλων να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες (πληροφοριακά συστήματα)˙ μη επαρκής αξιοποίηση των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας και υπηρεσιών διαδικτύου.
η) Εκτέλεση καθηκόντων Αυστηρός προσδιορισμός καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, έλλειψη ομαδικότητας, έλλειψη συνεργασιών, εμμονή στην τυπολατρική τήρηση των τύπων και των διαδικασιών, εμμονή στη διατήρηση και στην εφαρμογή αναχρονιστικών και ξεπερασμένων πρακτικών διαμορφωμένων από παλαιόθεν διά κατηργημένων ίσως σήμερα νομοθετικών ρυθμίσεων, πλήρης αδιαφορία για την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και παρεχόμενων υπηρεσιών, ανυπαρξία συντονισμού και μειωμένη υποκίνηση.
θ) Διατιθέμενα μέσα Πεπαλαιωμένη κατά το μεγαλύτερο ποσοστό υλικοτεχνική υποδομή, πλήρως γραφειοκρατικό και χρονοβόρο σύστημα προμηθειών των διαφόρων μέσων και υλικών, που δεν εξυπηρετεί ίσως πάντοτε τις πραγματικές ανάγκες, ατελή λογισμικά συστήματα παραμένοντα αδρανή λόγω χρονοβόρων διαδικαστικών ζητημάτων σχετιζομένων με την προμήθεια αυτών.
ι) Σχέσεις με εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον Ανυπαρξία εποικοδομητικών συνεργασιών (outsourcing) με τον ιδιωτικό τομέα και περιορισμός αυτών μόνο κατά κύριο λόγο στην προμήθεια υλικών και μέσων.
ια) Μεταρρυθμίσεις Αδυναμία υιοθέτησης μέτρων και εμφάνιση αγκυλώσεων στην εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προσπαθειών για την απλούστευση των εφαρμοζόμενων από το δημόσιο διαδικασιών και την εν γένει ανασυγκρότηση της διοίκησης.
Τα συνεπεία των ανωμαλιών του συστήματος της δημόσιας διοίκησης προκύψαντα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία έχουν πολλάκις απασχολήσει την επιστημονική έρευνα και έχουν εκτενώς και επαρκώς αναλυθεί, είναι: Το υψηλό κόστος το οποίο απαντάται σε όλες του τις κύριες εκφάνσεις ως διαχειριστικό, λειτουργικό, ωρών εργασίας, απασχολούμενου προσωπικού, ποιότητας και το οποίο επιβαρύνει τόσο το ίδιο το υπαίτιο για την πρόκλησή του σύστημα δημόσιας διοίκησης, όσο και το κύκλωμα των συναλλασσομένων με το σύστημα. Η αδυναμία εξάλειψης των προϋποθέσεων για εκτέλεση αδιαφανών ενεργειών. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα τουλάχιστον, όπως νοείται αυτή συγκροτούμενη από τους μεμονωμένους φορείς (Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς), και ειδωμένη, τόσο από της προσεγγίσεως του συνόλου, όσο και από της προσεγγίσεως του μέρους, έχει την ατυχία από τα μέσα της τελευταίας δεκαετηρίδας του 20ου αιώνα να αξιολογείται ως προς την ποιότητα, με κριτήριο, όχι τη σύγκριση του τι ισχύει και του τι συνέβαινε κατά το παρελθόν, αλλά με κριτήριο τη σύγκριση ομοειδών αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα.[155] Από τα τέλη της εικοστής εκατονταετηρίδας, έχει στο σύνολο του σχεδόν ο Δημόσιος Τομέας δεχθεί και συνεχίζει να δέχεται πιέσεις να εγκαταλείψει την εσωστρέφεια και τον ακραιφνή νομικισμό ˙ έχει μάλλον απολέσει το απυρόβλητο των ενεργειών του ˙ και κρίνεται πλέον εκ των αποτελεσμάτων, όπως τα αναμένει η κοινωνία.
Όλα τα παραπάνω συνιστούν την επιτακτική ανάγκη να επιχειρηθεί η «διαρκής» μεταρρύθμιση του συστήματος. Πιέζεται διαρκώς ο δημόσιος τομέας προκειμένου να εξεύρει λύσεις και να αντιμετωπίσει όλα τα προεκτεθέντα προβλήματα, και να μετατρέψει το εις βάρος του δημιουργηθέν κλίμα το εκ των όσων αρνητικών αποτελεσμάτων έχει έως σήμερα επιφέρει η δραστηριότητά του.
Στην προβολή της ανάγκης για μεταρρύθμιση και στην ανάδειξη των προβλημάτων συνέβαλαν αρκετοί παράγοντες. Μεταξύ αυτών, προβάλλουν οι διάφοροι μηχανισμοί

[155] Ελληνική Διοίκηση 2000, Έκθεση Επιτροπής Μ.ΔΕΚΛΕΡΗ, (ΥΠΚ,1992), σελ.662

πίεσης όπως, οι ιδιωτικοί σταθμοί τηλεόρασης, οι ανεξάρτητες Αρχές και κυρίως η σημειωθείσα στην ελληνική κοινωνία «έγερση κουλτούρας». Η ανάγκη αυτή, θα μπορούσε να είναι μόνον επιστημονική διαπίστωση ή και θα μπορούσε να συμπεριληφθεί εις ένα κοινωνικό ευχολόγιο και να παρέμενε ως τέτοιο, εάν δεν είχαν συμβεί ριζικές μεταβολές στην κοινωνία των πολιτών.
Διανύουμε μία περίοδο έγερσης πνευματικής, γνώσεων, πληροφοριών, αμφισβήτησης. Οι πολίτες, οι συναλλασσόμενοι με το δημόσιο, όλοι είναι πλέον περισσότερο συνειδητοποιημένοι από ποτέ. Όλοι έχουν ανάγκη από ποιότητα ζωής. Και επειδή όλοι υπό διασταλτική έννοια είναι μέρος του δημοσίου – και είναι άλλωστε αυτό «το Δημόσιο» δικό τους, είναι των πολιτών, του «δήμου» - πρέπει το δικό τους «μαγαζί» να έχει ποιότητα. Αυτό λοιπόν το «μαγαζί» στο οποίο οι ιδιοκτήτες (πολίτης, λαός) είναι και ενίοτε πελάτες, δεν μπορεί να μην είναι πλέον ποιοτικό αφού οι ιδιοκτήτες αυτό επιθυμούν. Όσον αφορά στην άποψη των συναλλασσομένων με το δημόσιο ως προς το, ποια πρέπει να είναι η ποιότητα των πάσης φύσεως αγαθών και υπηρεσιών που παράγουν ή παρέχουν οι οργανώσεις του Δημοσίου, και πως πρέπει να αντιλαμβάνεται το τελευταίο τους χρήστες των από αυτό προσφερόμενων άυλων και υλικών αγαθών, καταφανώς μία είναι επικρατούσα η τάση ˙ άπαντες θεωρούν ότι το δημόσιο «οφείλει» να παρέχει υψηλής ποιότητας αγαθά και υπηρεσίες και να αντιμετωπίζει τους χρήστες ως πελάτες. Τα τελευταία δε έτη η άποψη κατατείνει να μεταβάλλεται μάλλον σε απαίτηση ˙ κι αυτό, ασχέτως του εάν υφίστανται ή μη ίδια ή υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες παραγόμενα από φορείς του ιδιωτικού τομέα.
Η θεώρηση αυτή και ειδικά για την ελληνική πραγματικότητα πηγάζει από δύο διαφορετικές καταστάσεις. Κατά πρώτον, εκ του γεγονότος ότι το κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο του μέσου όρου του ελληνικού λαού είναι σήμερα αρκετά υψηλό, τόσο συγκρινόμενο με τα παρελθόντα στην Ελλάδα δεδομένα, όσο και συγκρινόμενο με τον αντίστοιχο μέσο όρο των ευρωπαϊκών λαών ˙ η διάχυση δε γνώσεων και πληροφοριών είναι ευρεία και συνεχής. Κατά δεύτερον, εκ του γεγονότος ότι, στις συνθήκες της αγοράς επικρατεί ανέκαθεν και κατά τρόπον αξιωματικό, η απαίτηση από τους καταναλωτές για υψηλού επιπέδου ποιότητα στις υπηρεσίες και στα αγαθά που αν μη τι άλλο αγοράζουν και ειδικά εφόσον είναι διατιθέμενοι να δαπανούν σημαντικά ποσά για την απόκτησή τους. Εφόσον δε η τελική τιμή των προϊόντων και υπηρεσιών του Δημοσίου κυμαίνεται κατά κόρον σε υψηλά επίπεδα ελαχίστως ή και καθόλου διαμορφούμενη προς τα κάτω σε σχέση με αυτά των ιδιωτών, και οι καταναλωτές επιλέγουν αυτά έναντι των προσφερόμενων από ιδιώτες, δεν δύνανται να μην θεωρούν εαυτούς «Πελάτες» τους οποίους ο παρέχων την υπηρεσία ή το αγαθό οφείλει να σέβεται ˙ επίσης, δεν δύναται και ουδείς άλλος να δει αυτούς ως έχοντες άλλη ιδιότητα παρά μόνον αυτήν.
Πώς νοούνται οι παρεχόμενες ποιοτικές υπηρεσίες μιας Δημόσιας Υπηρεσίας όπως, μίας Οικονομικής Εφορείας επί παραδείγματι;
Αντιμετωπίζεται εν τέλει ο καταναλωτής – συναλλασσόμενος με το Δημόσιο ως πελάτης;
Στο βαθμό φυσικά που γίνεται αντιληπτή η ποιότητα που μπορεί να εμπεριέχεται στην παροχή τέτοιου είδους υπηρεσιών, υπό την έννοια ότι ο πληρώνων (πελάτης), ούτε αγοράζει τίποτε ουσιαστικά, ούτε με τα χρήματα τα οποία καταβάλει (φορολογία εισοδήματος) απολαμβάνει κάποια αγαθά πλην μακροπροθέσμως από την αξιοποίηση τους για κοινωνικούς / εθνικούς σκοπούς, - η ποιότητα λοιπόν αντικατοπτρίζεται τουλάχιστον στην υπό του παρέχοντος τις υπηρεσίες εφαρμογή των αρχών του Κράτους Δικαίου, στην ορθότητα των υπ' αυτού τελουμένων διοικητικών πράξεων, στην ευγενική και φιλική αντιμετώπιση του «πελάτου» και στην ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεών του. Σε όλες τις οργανώσεις του δημοσίου αναλόγως του αντικειμένου δράσης η ποιότητα νοείται αναλόγως.

Η πραγματικότητα για τις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες απέχει βεβαίως μακράν του ιδεατού ˙ κι αυτό διότι, ούτε ποιότητα υπάρχει γενικώς ούτε ο καταναλωτής – συναλλασσόμενος αντιμετωπίζεται ως πελάτης. Μία άλλη βεβαίως συνιστώσα η οποία με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο επιτείνει το πρόβλημα ή περιπλέκει απλώς ή και επιδεινώνει την κατάσταση, είναι οι ίδιοι οι πελάτες οι οποίοι παρουσιάζουν κατά το μάλλον ή ήττον περίεργη κουλτούρα συμπεριφοράς. Πλειστάκις παρατηρείται να είναι περισσότερο απαιτητικοί από τον δημόσιο και λιγότερο από τον ιδιωτικό τομέα. Άλλοτε πάλι επιδεικνύουν υπέρμετρη ανοχή στον ιδιωτικό τομέα και μηδενική στον δημόσιο. Πειθαρχούν ίσως πιο εύκολα στον ιδιώτη παρά στο δημόσιο. Δέχονται ίσως αδιαμαρτύρητα το αυστηρό προσωπείο του ιδιώτη όταν και όπου αυτό εμφανίζεται. Όλες αυτές οι καταστάσεις απαντώνται ακόμη και όταν δεν καλείται ο πελάτης να πληρώσει στο δημόσιο αλλά πληρώνει στον ιδιώτη (parking αεροδρομίων) και ειδικά όταν την υπηρεσία που του παρέχει ο ιδιώτης του την παρείχε μέχρι πρότινος το Δημόσιο.

Αυστηρή προϋπόθεση για την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων, είναι η κάθε δημόσια υπηρεσία να είναι στελεχωμένη με το επαρκές και εξειδικευμένο προσωπικό, να έχει επί κεφαλής το έμπειρο και πλήρως καταρτισμένο διευθυντικό στέλεχος, να είναι πλήρως μηχανογραφημένη, να εφαρμόζει σύγχρονες μορφές επικοινωνίας, να έχει σωστά μελετημένη από άποψη λειτουργικότητας διάταξη των γραφείων της, να έχει γενικώς τη δομή λειτουργίας μίας ορθά λειτουργούσης ιδιωτικής εταιρείας.

Επί το γενικότερο, ουσιώδης στόχος κάθε προηγμένης χώρας είναι πλέον ο αποκαλούμενος μετασχηματισμός του συστήματος της Δημόσιας Διοίκησης.

Ο μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης είναι η τάση που αναμφίβολα επικρατεί πλέον παγκοσμίως, και διαπνέεται από την βούληση όλων σχεδόν των μερών για αλλαγή στις δομές και για υιοθέτηση στοιχείων και πρακτικών που εφαρμόζονται στην αγορά. Ο μετασχηματισμός του Δημόσιου Τομέα προβάλλεται ως ένας νέος τύπος Δημόσιας Διοίκησης. Αυτή η «υβριδική» μορφή της νέας δημόσιας διοίκησης εκφράζεται με τη διάκριση μεταξύ της διεύθυνσης «πλοήγησης» από τη μια μεριά, και της παροχής υπηρεσιών «κωπηλασίας» από την άλλη, μπορεί να τύχει εφαρμογής σε κάθε δημόσια υπηρεσία.[156] Συνενώνει δε αυτή η νέα διοίκηση το κράτος με την κοινωνία.

Η δημόσια διοίκηση βάλλεται πανταχόθεν και δη στον ελλαδικό χώρο. Όλα τα δεινά της οικονομικοκοινωνικής δραστηριότητας αποδίδονται στο «κακό» δημόσιο. Παρατηρεί ο Νίκος Μουζέλης: «Η πρωταρχική αιτία για την οπισθοδρόμηση της χώρας δεν είναι ούτε οι ξένες δυνάμεις ούτε το μεγάλο κεφάλαιο ούτε ο άστατος χαρακτήρας του Νεοέλληνα είναι μάλλον η δομή και η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης».

Κατά τους P.Dunleavy και C.Hood, η αναδιοργάνωση του Δημόσιου Τομέα που εμπεριέχεται στη φιλοσοφία του New Public Management, στοχεύει ουσιαστικά στην προσομοίωση του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα και στον περιορισμό των ορίων που τίθενται σε βάρος της διακριτικής εξουσίας από ένα ομοιόμορφο σύνολο κανόνων. Αυτό θα επιτευχθεί με τη μεταφορά κανόνων από τους επαγγελματίες στους πολιτικούς, στους διευθυντές και στους γραφειοκράτες.[157,158] Οι C.Levine και R.Backoff υποστηρίζουν ότι

---

[156] Παπούλιας Δ. – Τσούκας Χ., Κατευθύνσεις για τη μεταρρύθμιση του κράτους, Καστανιώτης, 1998,σελ.101. «…απαιτείται μια ευφυής, αδογμάτιστη και υβριδική δ.δ., η οποία θα συνθέτει το δημόσιο συμφέρον με τα ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια λειτουργίας. Μια δ.δ. η οποία πρωτίστως θα πλοηγεί, ενώ θα αναθέτει σε άλλους την κωπηλασία, θα εντοπίζει προβλήματα και θα συντονίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη για την αντιμετώπισή τους.»

[157] P.Dunleavy-C.Hood, From Old Public Administration to New Public Management, Public Money and Management, 1994, July-Sept, p.9-16

[158] C.Hood,"The New Public Management in the 1980s:Variations on a Theme", Accounting, Organizations and Society,Vol.20,No2/3,p.93-109

δεν πρέπει το public management να συγχέεται με την περίοδο δραστηριοποίησης του New Public management.[159] Το δημόσιο management, συμβάλει καταλυτικά στην αναμόρφωση των Δημοσίων Υπηρεσιών παρέχοντας τα αναγκαία εκείνα μέτρα τα οποία υποβοηθούν στη διοικητική τους ικανότητα, στη λειτουργικότητα σε ζητήματα προϋπολογισμού και απολογισμού των διοικητικών δράσεων.[160] Η αναμόρφωση που σαν στόχο έχει τη βελτίωση του αποτελέσματος μπορεί να επιτευχθεί με την εισαγωγή μιας πιο επιχειρηματικής κατεύθυνσης στο διοικητικό προφίλ των φορέων του Δημοσίου, μέσω της προώθησης ιδεών και διαδικασιών που αντλούνται από τον ιδιωτικό τομέα και καθιστούν την Διοίκηση των Δημοσίων Υπηρεσιών πιο «Επαγγελματική».[161 162]
Αυτό βεβαίως που αναδεικνύεται από τη μελέτη, τόσο της σχετικής βιβλιογραφίας όσο και της σχετικής με το θέμα αρθρογραφίας είναι ότι, ελέγχεται το εάν και κατά πόσον, ακόμη και οι δοκιμασμένες και αναμφιβόλου καταξιώσεως μεθοδολογίες και πρακτικές του επιχειρηματικού γίγνεσθαι, περί της προαγωγής και επιδίωξης του βέλτιστου αποτελέσματος, μπορούν εν κριτική νωθρότητα να τύχουν εφαρμογής στο Δημόσιο Τομέα. Επιπλέον ούτε σώφρονα χειρισμό αποτελεί, ούτε είναι εφικτό να δεχθούμε άκριτα ότι κάθε τι που εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα είναι αναγκαστικά και σωστό. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι δικαίως έχει ασκηθεί κατά καιρούς αυστηρή κριτική για τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης των Δημοσίων Υπηρεσιών, όπως επίσης δεν υπάρχει αμφιβολία ότι πολλά επετεύχθησαν την τελευταία δεκαετία επ' ωφελεία της αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι η άκρατη απαξίωση του δημόσιου τομέα και η επικρατούσα ροπή περί εκσυγχρονισμού και αναδιοργάνωσης του, τείνουν να καταστήσουν αυτόν βορά των ιδιωτικών συμφερόντων.
Όλες σχεδόν οι Δημόσιες Υπηρεσίες έχουν κατακλυσθεί από συμβούλους, από έκτακτους και επιπλέον συμβούλους, οι οποίοι σημειωτέον ίσως και να μην χρειάζονται και οι οποίοι υποκαθιστούν και παραγκωνίζουν εξειδικευμένους δημοσίους μονίμους ανώτερους υπαλλήλους ˙ σε όλες τις Υπηρεσίες συγκροτούνται επιτροπές συμβούλων ˙ και ιδιωτικές εταιρείες αναλαμβάνουν αντικείμενα τομέων των ίδιων των φορέων του Δημοσίου. Η κατάσταση αυτή καθαυτή, ουδόλως μεταφράζεται σε αυτονόητη παροχή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών για τους χρήστες – πελάτες του Δημοσίου.
Αυτό όμως που καθίσταται σημαντικότερο είναι το συμπέρασμα ότι η ολοκληρωτική ιδιωτικοποίηση και η πλήρης μετοχική διασπορά (και για τον ιδιωτικό τομέα) υπονομεύει τις προϋποθέσεις για αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Η ταύτιση του ορθώς εφαρμοζόμενου μάνατζμεντ με τους αυτοματισμούς των αγορών, δεν αποδεικνύεται από την εμπειρία των τελευταίων ετών. Αρκεί η σκέψη ότι ακόμη και στον ιδιωτικό τομέα και σε διεθνές επίπεδο, κατέρρευσαν εταιρείες κολοσσιαίας δομής και οργανώσεως εξαιτίας καταστροφικού μάνατζμεντ που υπέταξε τις προοπτικές τους σε βραχυπρόθεσμα κριτήρια υποταγμένα στο αποκαλούμενο «μετοχικό συμφέρον».[163]
Κατά τον K.Kernaghan, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι προτιμότερο να εφαρμόζουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιών που θα σηματοδοτεί τη λειτουργία τους σε όλους τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται. Κάθε οργανισμός πρέπει να θέτει ένα στόχο, ένα «όραμα» το οποίο κατά κόρον πρέπει να επικεντρώνεται στη σύνθεση ενός

---

[159] C.Levine,R.Backoff,A.Cahoon,W.Siffin,Organizational Design: A Post-Ninnobrook Perspective for the "New" Administration, Public Administration Review, 1975,Vol.35,pp 425-435
[160] (βλ.ανωτέρω) P.Dunleavy-C.Hood,p.9
[161](βλ.ανωτέρω) Κ.Σπανού.
[162] WILSON J.,HINTON P.,Public Services in the 1990s: Issues in Public Service Finance and Management, Sevenoaks:Tudor,1993
[163] ZIFCAK S., New Managerialism : Administrative Reform in Whitehall and Canberra, Buckingham: Open University Press,1994

μοντέλου μάνατζμεντ που θα διέπεται από ιεραρχημένες αξίες και το οποίο θα πρέπει πάντοτε να σταθμίζει τις δυνατότητες που υφίστανται προς την ικανοποίηση του οράματος.[164] «Αν και η ιδέα των διοικητικών αλλαγών είναι ίσως η σύγχρονη τυραννία των δημοσίων υπηρεσιών, αυτές δεν μπορούν να επιβιώσουν στο ταραχώδες περιβάλλον των σύνθετων δημοσίων προβλημάτων και των ραγδαίων αλλαγών, εάν δεν αλλάξουν ουσιαστικά και πραγματικά.»[165]
Η ανάγκη για αναδιοργάνωση ή για μεταρρύθμιση ή για οποιοδήποτε άλλο δόκιμο όρο νοηματοδοτεί την έννοια της αλλαγής νοοτροπίας της Δημόσιας Διοίκησης, έχει μετασχηματιστεί και αποτελεί πλέον, ως προελέχθη, καθολική λαϊκή απαίτηση ˙ δεν μπορεί όμως παρά να αποτελεί η μεταρρύθμιση μια συνεχή προσπάθεια στοχεύουσα στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας στη Δημόσια Διοίκηση και στη μεγιστοποίηση της ποιότητας του έργου της. «Σήμερα χρειαζόμαστε μια Δημόσια Διοίκηση συμμετοχική και αποκεντρωτική στην λειτουργία της, να ευνοεί και να αμείβει την καινοτομία, να στηρίζεται περισσότερο σε κίνητρα παρά σε εντολές και να εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον.»[166] Μόνο «αν πραγματικά θέλουμε μπορούμε να μεταβάλλουμε τη Δημόσια Διοίκηση.»[167]

4.2 Ειδικά για την ΥΠΑ (αναγκαιότητα αλλαγής μοντέλου διοίκησης) – αποτύπωση προβλημάτων

Γίνεται η παραδοχή και για τις ανάγκες της παρούσας ότι καλείται Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) ο φορέας της κάθε χώρας ο έχων αρμοδιότητες συντονιστού των αεροπορικών πραγμάτων. Η ΥΠΑ, της κάθε χώρας μέλους της Ε.Ε., είναι ο φορέας ελέγχου των εθνικών αεροπορικών θεμάτων, σύμφωνα με τα όσα επιτάσσουν η Σύμβαση του Σικάγου (ν.211/1947), ο ICAO και οι οδηγίες και οι κανονισμοί της (EASA/EU)˙ άλλωστε, η αρμοδιότητα αυτή για την ΥΠΑ της κάθε χώρας πηγάζει, κυρίως από τις διεθνείς συμβάσεις που αναγνωρίζουν αυτήν ως τη μόνη αρμόδια εθνική Αρχή η οποία πρέπει να είναι επιφορτισμένη για την καθιέρωση προτύπων ασφαλείας σχετικά με τις αερομεταφορές. Η πρόσφατη επίσης εμπειρία, παγιώνει τη θέση ότι ακόμη και μετά την οποιουδήποτε εύρους αναδιοργάνωση της ΥΠΑ, δεν μπορεί ο φορέας αυτός παρά να είναι μόνο δημόσια υπηρεσία, εν τινί μέτρω ανεξάρτητη και έχουσα ενισχυμένες εξουσίες και αποφασιστική αρμοδιότητα.
Κατά κανόνα, δύο είναι οι κυρίαρχες δραστηριότητες της ΥΠΑ.
Πρώτον, η επεξεργασία και υποβολή προτάσεων για νομοθετικές ρυθμίσεις ˙ διά των ρυθμίσεων αυτών, καθιερώνονται διαδικασίες και θεσπίζονται κανόνες και οδηγίες επί θεμάτων αφορώντων στην ασφάλεια (Safety / Security) των αερομεταφορών, αλλά και στην οικονομία των αερομεταφορών όπως είναι η καθιέρωση τελών και το ύψος της τιμής αυτών. Οι ρυθμίσεις αυτές δύνανται να αποτελούν είτε αυτούσια παραγωγή εθνικού δικαίου, είτε ενσωμάτωση στο εθνικό δίκαιο των προτύπων και συνιστώμενων πρακτικών του ICAO (για όλες τις χώρες) και των κανονισμών και οδηγιών της EASA (για τις χώρες μέλη της ΕΕ). Δεύτερον, η επιθεώρηση, η εποπτεία και ο έλεγχος εφαρμογής των διαδικασιών, των κανόνων και των οδηγιών που είναι ενσωματωμένες στο εθνικό δίκαιο. Δεν αποκλείεται όμως στη δράση του φορέα να συμπεριλαμβάνεται

---

[164] Kernaghan K., Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece, Public Administration Review,Nov./Dec.2003,Vol.63,No6
[165] Μιχαλόπουλος Ν.: Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Παπαζήσης, Αθήνα,2003,σ. 86,
[166] Λιαρκόβας Π., Άρθρο Εφημερίδας «ΚΕΡΔΟΣ», 2/6/2006
[167] Βαρβαρέσος (Βλ. στο) Μακρυδημήτρης Α.- Μιχαλόπουλος Ν.“Εκθέσεις Εμπειρογνωμόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998”, Παπαζήσης, Αθήνα, 1998.

και η διαχείριση - λειτουργία του συνόλου ή μέρους των αεροδρομίων της χώρας, και η παροχή υπηρεσιών σε αυτά καθώς, και η διαχείριση και η παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας. Η ΥΠΑ της Ελλάδας, όπως και αντίστοιχες αυτής υπηρεσίες άλλων χωρών, περιλαμβάνουν στις δράσεις τους όλα τα προαναφερθέντα. Σήμερα οι περισσότερες κυβερνήσεις, κυρίως δε αυτές των ανεπτυγμένων κρατών και οι αντίστοιχες Υπηρεσίες Πολιτικής Αεροπορίας των κρατών αυτών, αναζητούν τις απαντήσεις στα εξής καίρια ερωτήματα:

Ποιες υπηρεσίες και από ποιον πρέπει τελικά να παρέχονται στους αερομεταφορείς, στο επιβατικό κοινό και σε άλλους εμπλεκόμενους ώστε το σύστημα των αερομεταφορών της χώρας να είναι αποτελεσματικό και λειτουργικό και να ενισχύει το τουριστικό ρεύμα και το εμπόριο;

Πώς θα πρέπει να χρηματοδοτείται το συνολικό κόστος των αερομεταφορών;

Ποιο είναι το κατάλληλο νομικό σχήμα που θα διασφαλίζει ένα ασφαλές, αποτελεσματικό και ανταποκρινόμενο στις σύγχρονες απαιτήσεις σύστημα αερομεταφορών το οποίο εμπεριέχει τα αεροδρόμια και την αεροναυτιλία;

Πώς μπορεί μία ΥΠΑ να γίνει περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική;

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορούν μερικώς να εξαχθούν από την συσσωρευμένη εμπειρία και δη από την κατά την τελευταία δεκαετία αποκομισθείσα, λόγω της ανασυγκρότησης αρκετών αντίστοιχων της ΥΠΑ υπηρεσιών της αλλοδαπής, και λόγω του προσφάτως αναδομημένου εν γένει συστήματος αεροδρομίων - αεροναυτιλίας διαφόρων κρατών. Ο ευρύτερος μετασχηματισμός του Δημόσιου Τομέα, ο οποίος ως τελικό αποτέλεσμα προβάλλει την καθιέρωση μίας δημόσιας διοίκησης νέου τύπου, είναι δυνατόν να βρει πρόσφορο έδαφος και να συμπεριλάβει και την αναμόρφωση της ΥΠΑ. Η μορφή αυτή, της νέας δημόσιας διοίκησης που εκφράζεται κυρίως με τη διάκριση μεταξύ της διεύθυνσης «πλοήγησης» από τη μια μεριά και της παροχής υπηρεσιών «κωπηλασίας» από την άλλη, μπορεί να τύχει εφαρμογής και στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.[168]

Από την έρευνα καταδεικνύεται ότι, με την υπάρχουσα δομή της η ΥΠΑ της Ελλάδας, ως αυτοτελής δημόσια υπηρεσία η οποία ελέγχει, εποπτεύει και ταυτόχρονα παρέχει και υπηρεσίες, αδυνατεί να ανταποκρίνεται άμεσα ή εν πάση περιπτώσει μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα στις σύγχρονες κάθε φορά απαιτήσεις, όπως αυτές διαμορφώνονται εκ του συνεχώς διευρυνόμενου τομέα των αερομεταφορών. Έστω και η γενικευμένη αυτή διαπίστωση επαρκεί και ενισχύει την άποψη περί της αναγκαιότητας μεταρρύθμισης του διοικητικού συστήματος της ΥΠΑ. Οι κυριότεροι όμως λόγοι για τους οποίους και επί το ειδικότερο αναγκαιεί σήμερα περισσότερο από ποτέ η αλλαγή του συστήματος διοίκησης της ΥΠΑ, είναι οι κάτωθι παρατιθέμενοι:

Η αδυναμία της Υπηρεσίας να θέτει την σε βάθος δεκαετίας τουλάχιστον ενδεδειγμένη σειρά στόχων, την οποία επιβάλλεται να θέτει ως οργανισμός ο οποίος επιθυμεί μία προοπτική ανάπτυξης συμβαδίζουσα με τις ακολουθούμενες αεροπορικές πρακτικές και διαδικασίες τόσο στην Ε.Ε. αλλά και παγκοσμίως.

Η ανυπαρξία ενός ολοκληρωμένου νομοθετικού πλαισίου ρύθμισης των θεμάτων τα οποία σχετίζονται με την παροχή αεροπορικών υπηρεσιών, και το οποίο θα έπρεπε να αφορά κυρίως στον έλεγχο των τιμών και της ποιότητας αυτών των παρεχόμενων

---

[168] Παπούλιας Δ. – Τσούκας Χ., Κατευθύνσεις για τη μεταρρύθμιση του κράτους, Καστανιώτης, 1998,σελ.101. « …απαιτείται μια ευφυής, αδογμάτιστη και υβριδική δ.δ., η οποία θα συνθέτει το δημόσιο συμφέρον με τα ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια λειτουργίας. Μια δ.δ. η οποία πρωτίστως θα πλοηγεί, ενώ θα αναθέτει σε άλλους την κωπηλασία, θα εντοπίζει προβλήματα και θα συντονίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη για την αντιμετώπισή τους.»

υπηρεσιών ˙ και στην θέσπιση του οποίου θα έχουν ληφθεί υπ' όψιν οι ανάγκες των χρηστών.
Η αναγκαιότητα εξορθολογισμού του κόστους λειτουργίας των αεροδρομίων και της Υπηρεσίας εν γένει. Υπάρχει γενικότερα ανάγκη δραστικού περιορισμού του εύρους επιρροής των πολιτικών και κομματικών μηχανισμών αλλά και αναγκαιότητα εξευρέσεως εσόδων για το Κράτος όχι αναγκαστικά προερχόμενων από επιβολή φόρων και τελών.˙ υπάρχει τέλος αναγκαιότητα επαρκούς και σαφούς διαχωρισμού μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου.
Η ύπαρξη προτύπων συμμετοχικής διαχείρισης των αεροπορικών θεμάτων μεταξύ δημόσιων αλλά και μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων που εφαρμόζονται ανά την υφήλιο ολονέν και περισσότερο, επιτυγχάνοντας τον σαφή διαχωρισμό που προαναφέρθηκε και περιορίζουν το κόστος.
Το γεγονός ότι πολλά κράτη πραγματεύονται πλέον τα αεροπορικά ζητήματά τους ακολουθώντας μικτή μορφή δράσης και έχουν αναδιαρθρώσει και οργανώσει την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας τους σε οντότητα – σχήμα που έχει καθαρά κανονιστικό και εποπτικό ρόλο (Regulator) και έχουν αναθέσει σε άλλους δημόσιους ή και σε ιδιωτικούς φορείς είτε την διαχείριση και την εκμετάλλευση των αεροδρομίων είτε τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Services).
Η αναγκαιότητα προσφοράς νέων υπηρεσιών με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας των ελληνικών αεροδρομίων και την βελτίωση του τουριστικού προϊόντος. Ο Τσέκερης Θ. [169] πολύ χαρακτηριστικά επισημαίνει: «Σημαντική έλλειψη αποδοτικότητας στα περισσότερα περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας καταγράφει έκθεση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ). Μετρά αναλυτικά τις επιδόσεις κάθε αεροδρομίου και συστήνει τη δημιουργία κομβικών περιφερειακών αεροδρομίων (regional hubs) στην περιοχή του Αιγαίου και ενδεχομένως σε άλλες περιφέρειες, ανάλογα με τις τουριστικές και ταξιδιωτικές ροές κάθε περιοχής (ορεινοί όγκοι, μη τουριστικά νησιά κλπ).»
Συστήνει επίσης ενίσχυση του ανταγωνισμού για την προσέλκυση αεροπορικών φορέων χαμηλού κόστους, με απευθείας πτήσεις μεταξύ των περιφερειακών αεροδρομίων και αεροδρομίων του εξωτερικού. Οι προτάσεις του ερευνητικού οργάνου του υπουργείου Οικονομίας βρίσκονται στο ίδιο μήκος κύματος με τις κυβερνητικές εξαγγελίες για την σύνταξη νομοσχεδίου με στόχο την αξιοποίηση με συμβάσεις παραχώρησης, είτε κατά περίπτωση, είτε σε ομάδες, των αεροδρομίων της ελληνικής περιφέρειας. Το ελληνικό Δημόσιο ελέγχει το 100%. Όπως επισημαίνει το ΚΕΠΕ, το πρόβλημα προέρχεται από την σχετικά χαμηλή ικανότητα των αεροδρομίων διαχείρισης των πόρων τους, για να αυξήσουν το παραγόμενο μεταφορικό έργο. Συστήνεται να δοθούν κίνητρα επενδύσεων για την αναβάθμιση και για την επέκταση, αλλά και η διαχείρισή τους με βάση επιχειρηματικά κριτήρια ώστε να περιοριστεί η ανεπαρκής χρήση των πόρων τους. Επίσης, καταγράφεται σημαντική απώλεια εσόδων κατά τη χειμερινή περίοδο λειτουργίας στα περιφερειακά αεροδρόμια με έντονη τουριστική κίνηση. Συστήνεται ευέλικτος σχεδιασμός του εσωτερικού χώρου των εγκαταστάσεων των αεροσταθμών, ώστε να προσαρμόζονται περισσότερο στις χρονικά μεταβαλλόμενες ανάγκες των αεροπορικών εταιριών, καθώς και πολιτικές εναλλακτικού τουρισμού για την επέκταση της ζήτησης την χειμερινή περίοδο. Καταγράφεται στην έρευνα του ΚΕΠΕ επιπλέον και η κατάσταση και οι ανάγκες βελτίωσης ανά αεροδρόμιο: «- Στην Ελλάδα λειτουργούν 39 αεροδρόμια, πολυάριθμα αναλογικά με τον πληθυσμό της χώρας. Το 2007 μόνο σε

[169] ΚΕΠΕ, Τσέκερης Θ., Έκθεση «Ελληνικά Αεροδρόμια: Μέτρηση της Αποδοτικότητας και Ανάλυση των Προσδιοριστικών Παραγόντων», Απρίλιος 2010

τέσσερις μεγάλους αερολιμένες (Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, και Ρόδου) συγκεντρώνεται περίπου το 72% της συνολικής κίνησης επιβατών και το 94% του συνολικού φορτίου.
- Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην απόδοση των περιφερειακών αεροδρομίων. Κατά μέσο όρο φτάνουν μόνο στο 53% των επιδόσεων του Ελευθέριος Βενιζέλος. Κάποια αεροδρόμια είναι ήδη πολύ αποδοτικά (Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Κως, Χίος και Κάσος), αγγίζοντας τις επιδόσεις της Αθήνας. Βαθμολογία πάνω από 80% έχουν συνολικά 24 αεροδρόμια.
- Τα λιγότερο αποδοτικά αεροδρόμια είναι της Ικαρίας, της Καλύμνου, της Κοζάνης, των Κυθήρων, της Σκύρου και της Σύρου. Δεν ξεπερνούν ούτε το ένα πέμπτο των επιδόσεων των μεγάλων μονάδων.
- Πέντε αεροδρόμια στο Αιγαίο (Καστελόριζο, Μήλος, Μυτιλήνη, Πάρος και Σκιάθος), τεχνικά είναι πλήρως αποτελεσματικά, αλλά είναι ζημιογόνα λόγω μικρού μεγέθους.
- Κατά την χειμερινή περίοδο, υπάρχουν μόνο 4 αεροδρόμια (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Χίος και Κάσος) που παραμένουν αποτελεσματικά. Μεγάλη είναι η πτώση σε Ηράκλειο και σε Κω, ενώ αντίθετα άνοδος καταγράφεται το χειμώνα σε Αστυπάλαια, Ιωάννινα, Κάρπαθο, Καστοριά, Σητεία και στη Σύρο.»

Από την προσέγγιση του θέματος και την αλλαγή του μοντέλου διοίκησης της ΥΠΑ προσδοκάται και αναμένεται ότι θα διασφαλιστεί μακροπρόθεσμα, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, η προσπάθεια αντιμετώπισης και κάλυψης των επερχόμενων αναγκών της, με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων που θέτει το σύστημα κυρίως αναφορικά με την ορθολογική διαχείριση των αεροδρομίων.

Ένα ολοκληρωμένο και συμπαγές πλαίσιο το οποίο περικλείει τη νομική, τη διοικητική και την οικονομική διάσταση των φορέων που λειτουργούν τα αεροδρόμια και δραστηριοποιούνται εν γένει στα αεροπορικά θέματα κάθε χώρας, αποτελεί αναμφίβολα ίσως ένα από τα ουσιωδέστερα βήματα για την σε βάθος αναδιάρθρωση του αεροπορικού γίγνεσθαι της χώρας αυτής.

Το επί των αεροπορικών θεμάτων ρυθμιστικό πλαίσιο, επιβάλλεται να διευκολύνει την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και να ενισχύει την δυνατότητα επέκτασης του αεροπορικού δικτύου και των αερομεταφορών εν γένει, όταν βεβαίως διαφαίνεται η περί τούτου αναγκαιότητα και υφίστανται οι προϋποθέσεις. Σε κάθε περίπτωση, οσάκις επιχειρείται η διαδικασία αναδιάρθρωσης του συστήματος διοίκησης μίας Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, το βασικότερο μέλημα των ατόμων ή των φορέων που έχουν επιφορτιστεί με την ευθύνη αυτή, πρέπει να είναι η διασφάλιση ότι, ο υπό αναδιάρθρωση φορέας θα έχει μετά την ανασυγκρότησή του εκείνα τα εχέγγυα που θα του επιτρέπουν να θέτει τα κατά το δυνατόν υψηλότερα επίπεδα για τα πρότυπα ασφαλείας, που αφορούν στο Aviation Safety και στο Aviation Security, και να έχει την ικανότητα ελέγχου και επιθεώρησης της εφαρμογής των προτύπων αυτών. Η όλη προσπάθεια αναβάθμισης του φορέα πρέπει να στοχεύει και στην υψηλού επιπέδου ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών εφόσον ο φορέας παρέχει υπηρεσίες. Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες προϋποθέτει τη χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών επιτευγμάτων και τη διαρκή και εξειδικευμένη επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιδιωκόμενη δε βελτιστοποίηση των δεικτών αποδοτικότητας, και ο προσανατολισμός του συνολικού έργου του φορέα (ΥΠΑ), είτε έχει μόνο εποπτικό ρόλο είτε έχει και επιχειρησιακό, προς την κατεύθυνση του τι επιθυμούν από εμάς αυτοί στους οποίους απευθυνόμαστε, καθίστανται ουσιώδεις στόχοι προκειμένου να εξυπηρετηθεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο το σύστημα των αερομεταφορών και εν τέλει το επιβατικό κοινό.

Ένας επιπλέον προβληματισμός ή θέμα που πρέπει να εξεταστεί για την προώθηση της μεταρρύθμισης στο μοντέλο διοίκησης της ΥΠΑ, είναι η αναγκαιότητα να πραγματοποιηθεί η καταγραφή των βασικών ποιοτικών χαρακτηριστικών των υποδομών και των

προσφερομένων υπηρεσιών στα αεροδρόμια, όπως είναι η ποιότητα των χώρων παραμονής επιβατών, η ταχύτητα διακίνησης επιβατών και εμπορευμάτων · επίσης πρέπει να αξιοποιηθούν, στο μέτρο που αυτό είναι δυνατόν, οι τυχόν διαθέσιμες έρευνες και μελέτες καθώς και οι λοιπές σχετικές εργασίες και προτάσεις που έχουν γίνει μέχρι σήμερα αναφορικά με τις εν γένει παρεχόμενες υπηρεσίες στα ελληνικά αεροδρόμια. Σε κάθε περίπτωση, αναγκαίο είναι να ληφθούν υπ' όψιν οι τυχόν αντιδράσεις που θα δημιουργηθούν κατά την πορεία υλοποίησης της μεταρρύθμισης και να επιδιωχθεί η κατά το δυνατόν ελαχιστοποίηση των ενδεχόμενων αντιδράσεων, τόσο μέσω της ενημέρωσης και της ενεργοποίησης των χρηστών των αεροπορικών υπηρεσιών, όσο και μέσω της καθιέρωσης ενός ειλικρινούς πλαισίου διαλόγου με τα συνδικαλιστικά σωματεία της ΥΠΑ.

Πολύς λόγος επίσης γίνεται, περί του εάν πρέπει ή δεν πρέπει τελικά οι ΥΠΑ να παρέχουν εν γένει και υπηρεσίες. Η «διαμάχη» είναι έντονη και όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών λειτουργίας και διαχείρισης αεροδρομίου και αεροναυτιλίας αεροδρομίου αλλά και αεροναυτιλίας μεμονωμένα, και όσον αφορά στην παροχή και κάθε άλλης μορφής υπηρεσίας όπως επί παραδείγματι της εκπαίδευσης.

Στη σημερινή εποχή, οι φορείς που κατά βάση παρέχουν αεροπορικές υπηρεσίες, ανήκουν ως επί το πλείστον στον ιδιωτικό τομέα, χωρίς όμως να αποκλείεται ως μόλις προελέχθη στην αρχή του κεφαλαίου, η καθολική ή και η μερική εμπλοκή του δημοσίου. Στους φορείς αυτούς συμπεριλαμβάνονται οι αεροπορικές εταιρίες – αερομεταφορείς, οι εταιρίες διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών αεροδρομίων, οι εταιρίες παροχής ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας και οι εταιρίες παροχής επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών. Οι δραστηριότητες κάποιων εκ των προαναφερθέντων φορέων, όπως αυτές της παροχής υπηρεσιών Αεροναυτιλίας/ Ελέγχου Εναερίου Κυκλοφορίας (Air Navigation Services/Air Traffic Control) ANS/ATC και το Μάνατζμεντ και η λειτουργία της Αεροναυτιλίας / Αεροδρόμια (Air Navigation Services/Airports) ANS/Airports, πλειστάκις κατά το πρόσφατο ακόμη παρελθόν αποτελούσαν αποκλειστική αρμοδιότητα των ΥΠΑ των διαφόρων χωρών ή τελούσαν υπό κρατικό έλεγχο γενικότερα.

Ο/Οι φορέας/είς διαχείρισης του ANS /ATC και του ANS/Airports κάθε χώρας, είτε είναι δημόσιος/οι είτε είναι ιδιωτικός/οί, είναι υποχρεωμένος/οι σε κάθε περίπτωση να συμμορφώνεται/ονται με τα όσα η αρμόδια ΥΠΑ θεσπίζει και καθιερώνει. Για τις εν προκειμένω υπηρεσίες ο International Civil Aviation Organization (ICAO/UN) χωρίς να υποδεικνύει τον εάν ο πάροχος πρέπει να είναι διάφορος της ΥΠΑ και χωρίς να υποδεικνύει τον ιδιοκτήτη ή εν πάση περιπτώσει το εάν ο φορέας ή οι φορείς ο/οι οποίος/οι τις παρέχουν πρέπει να ανήκουν στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα, έχει προτείνει μόνο τον σαφή λειτουργικό διαχωρισμό μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου. Περισσότερες των είκοσι [20] χωρών ανά τον κόσμο έχουν συστήσει ανεξάρτητους από την ΥΠΑ φορείς για την παροχή υπηρεσίας Αεροναυτιλίας / έλεγχο εναερίου κυκλοφορίας (ANS/ATC). Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτοί οι φορείς έχουν συσταθεί υπό τη μορφή ανωνύμων εταιρειών.

Στα πλαίσια του ανασχηματισμού των ΥΠΑ σε επίπεδο Ε.Ε., και προς την κατεύθυνση μίας κοινής σύγκλησης σε ότι αφορά στην παροχή υπηρεσιών ANS/ATC σύμφωνα με το SES,[170] επικρατεί η άποψη ότι οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας είναι δυνατόν να παρέχονται

[170] Βλ. σχετικά άρθρα για Single European Skies (SES). Εάν αυτό υλοποιηθεί τότε καταργούνται τα εθνικά FIR και συνεννούμενα αυτά με γειτνιάζοντα θα αποτελούν μία περιοχή – region. Την παροχή της υπηρεσίας στην κάθε περιοχή θα αναλαμβάνει μέσα από διαγωνιστικές διαδικασίες ή μέσω δημοπράτησης ο «ανάδοχος» φορέας πάροχος. Στις προοπτικές των σεναρίων αυτών είναι και το να δίδεται η δυνατότητα στους αερομεταφορείς και στους άλλους χρήστες του συστήματος να έχουν δικαίωμα επιλογής των υπηρεσιών που τους παρέχονται και οι επενδύσεις

από φορέα διάφορο της ΥΠΑ της κάθε χώρας. Ο σκοπός των σεναρίων αυτών είναι σε τελική ανάλυση να μειωθεί το κόστος λειτουργίας των αερομεταφορέων (χρηστών) και η υπηρεσία ANS/ATC να παρέχεται υπό καθεστώς που θα διακρίνεται από τη σχέση Χρηστών – Τελών.

Για την περίπτωση που μία ΥΠΑ διαχειρίζεται τα αεροδρόμια της χώρας και ταυτόχρονα παρέχει υπηρεσίες λειτουργίας των αεροδρομίων και έχει τεθεί συν τω χρόνω θέμα σχετικά με το εάν πρέπει να εξακολουθεί να παρέχεται αυτή η υπηρεσία από την ΥΠΑ ή πρέπει να την παρέχει κάποιος άλλος, η διεθνής πρακτική έχει επίσης αποδείξει ότι υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις για το ποιος μπορεί ή και ίσως πρέπει να παρέχει την υπηρεσία αυτή πέραν από την ΥΠΑ.

Περισσότερα από εκατό αεροδρόμια ανά τον κόσμο λειτουργούν υπό καθεστώς ιδιωτικής εκμετάλλευσης. Η εκχώρηση του μάνατζμεντ σε ιδιωτικούς φορείς πραγματοποιήθηκε, είτε μέσω παραχώρησης με ειδικές συμβάσεις, είτε μέσω εκμίσθωσης είτε ακόμη και μέσω αγοραπωλησίας.

Στα πλαίσια του ανασχηματισμού των ΥΠΑ και σε ότι αφορά τον τομέα αεροδρομίων, για την περίπτωση που μεταβιβάζεται το μάνατζμεντ σε ιδιωτικούς φορείς, καθίστανται εφικτά: Πρώτον, η αλματώδης αύξηση και η υπερεκμετάλλευση των εμπορικών δραστηριοτήτων των αεροδρομίων που δεν σχετίζονται με το ακραιφνώς αεροναυτιλιακό αντικείμενο · οι επιπλέον εμπορικές δραστηριότητες συνεπακόλουθα επιφέρουν βελτίωση των παρεχόμενων προς το επιβατικό κοινό υπηρεσιών και αυξάνουν τα επίπεδα των εσόδων συμβάλλοντας παράλληλα στη μεγέθυνση της οικονομικής δραστηριότητας. Δεύτερον, η μείωση των εξόδων των χρηστών μέσω της αναπροσαρμογής των αεροναυτιλιακών τελών / τελών χρήσεως αερολιμένων προκειμένου να εξευρεθούν κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας.[171]

του συστήματος να πραγματοποιούνται και να χρηματοδοτούνται από το φορέα παροχής της υπηρεσίας αυτής.

[171] Ακριβώς το αντίθετο συνέβη στην περίπτωση της Ελλάδος με τον ΔΑΑ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΤΑ ΥΦΙΣΤΆΜΕΝΑ ΠΡΌΤΥΠΑ ΔΙΟΊΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΉΜΑ-ΤΟΣ (ΥΠΑ, ΈΛΕΓΧΟΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΏΝ, ΑΕΡΟΔΡΌΜΙΑ, ΕΕΚ) ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΌ 170

5.1 Λόγοι που οδήγησαν στα υφιστάμενα μοντέλα.....170

5.1.1 Αναδιοργάνωση μίας ΥΠΑ γενικά 170

5.1.2 Ανασχηματισμός και ιδιοκτησιακό καθεστώς αεροδρομίων 171

5.1.3 Ανασχηματισμός - Ιδιωτικοποίηση του Ελέγχου Εναερίου Κυκλοφορίας 175

5.2 Αξιολόγηση υφιστάμενων μοντέλων.....176

Προοίμιο 176

5.2.1 Κριτήρια επιλογής Οργανισμών - Μεθοδολογία επιλογής βέλτιστης λύσης 178

5.2.2 Τα επιλεγέντα συστήματα εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ - Αεροδρόμια - ΕΕΚ, Έλεγχος Αερομεταφορών) 179

5.2.2.1 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΓΑΛΛΙΑ.....180

5.2.2.2 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στο ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ 189

5.2.2.3 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΓΕΡΜΑΝΙΑ.....194

5.2.2.4 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στην ΙΣΠΑΝΙΑ.....200

5.2.2.5. Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΣΟΥΗΔΙΑ.....207

5.2.2.6 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΡΟΥΜΑΝΙΑ.....213

5.2.2.7 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στην ΚΥΠΡΟ 217

5.2.2.8 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στις ΗΠΑ 220

5.2.2.9 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στον ΚΑΝΑΔΑ 228

5.2.2.10 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στην ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ 234

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 239

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Τα υφιστάμενα πρότυπα διοίκησης του συστήματος (ΥΠΑ, Έλεγχος αερομεταφορών, Αεροδρόμια, ΕΕΚ) στο εξωτερικό

5.1 Λόγοι που οδήγησαν στα υφιστάμενα μοντέλα

Σε διεθνές επίπεδο, τόσο η διοίκηση (management) και η παροχή υπηρεσιών λειτουργίας των αεροδρομίων, όσο και η παροχή υπηρεσιών ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας (ΕΕΚ), αλλά και η εποπτεία και ο έλεγχος της λειτουργίας του εν γένει συστήματος αερομεταφορών μιας χώρας, παραδοσιακά παρέχονταν και ασκούνταν αντίστοιχα από αρμόδια του κάθε κράτους δημόσια Αρχή και μόνο, και ειδικότερα από την ΥΠΑ. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 με πρωτοπόρο το Ηνωμένο Βασίλειο, ξεκίνησε πιλοτικά η αναδιάρθρωση της CAA (ΥΠΑ), η ιδιωτικοποίηση των μεγαλύτερων αεροδρομίων και του ΕΕΚ της χώρας αυτής ˙ δόθηκε τότε το έναυσμα για την απαρχή μίας περιόδου έντονων «αναταράξεων» και ζυμώσεων στην παγκόσμια αεροπορική κοινότητα. Έκτοτε πολλά έχουν διαδραματιστεί στον τομέα των αερομεταφορών, και έντονο είναι το ρεύμα μεταρρυθμίσεων. Οι ανάγκες του αεροπορικού πεδίου μεταβάλλονται διαρκώς. Παράλληλα, έχει εδραιωθεί και η «απαίτηση» των κοινωνιών για εν γένει ποιοτικές υπηρεσίες. Το μεταρρυθμιστικό πνεύμα της σύγχρονης εποχής εμφανίζεται ενισχύον συνεχώς την τάση για αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και του μοντέλου άσκησης διοίκησης, τόσο των αεροδρομίων, όσο και του ΕΕΚ, αλλά και αυτών ακόμη των μηχανισμών ελέγχου του εν γένει συστήματος, δηλαδή των ΥΠΑ. Η ιδιωτικοποίηση ως έννοια κυριαρχεί τις τελευταίες δύο δεκαετηρίδες, και τείνει να παρουσιάζεται από τους θιασώτες της ως μόνη διέξοδος στα πολύ δύσκολα ζητήματα, τα σχετιζόμενα με την έλλειψη παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας στους προαναφερθέντες τομείς, και για τα οποία οι κυβερνήσεις επιβάλλεται εκ των συνθηκών να εξεύρουν λύσεις.

5.1.1 Αναδιοργάνωση μίας ΥΠΑ γενικά

Η αναδιοργάνωση μίας ΥΠΑ γενικά μπορεί να λάβει διάφορες κατευθύνσεις. Δύο είναι οι βασικοί άξονες επί των οποίων είναι δυνατόν να ληφθούν αποφάσεις για προώθηση μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων ˙ η «Μορφή Οργάνωσης» του φορέα και οι υπ' αυτού επιτελούμενες «Λειτουργίες». Όσον αφορά στην μορφή οργάνωσης που μπορεί να λάβει μία ΥΠΑ, υπάρχουν τρεις εκδοχές ˙ να είναι: κρατική οντότητα ή ημι-κρατική ή ιδιωτική. Όσον αφορά στις επιτελούμενες από τον φορέα (ΥΠΑ) λειτουργίες, αυτές μπορεί να είναι: όλες, ήτοι και οι εποπτικές και οι επιχειρησιακές ˙ όλες εκτός από συγκεκριμένες (π.χ. Διερεύνηση Ατυχημάτων)˙ μόνο συγκεκριμένες (Διαχείριση Αεροδρομίων και ΕΕΚ από άλλους φορείς). Οι επιλογές «σενάρια» που υπάρχουν για εφαρμογή με μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις είναι:

- Ανανέωση στον ίδιο τον κρατικό φορέα
- Μετατροπή σε ημι-δημόσιο φορέα
- Μετατροπή σε οργανισμό μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα
- Δημιουργία υβριδικού μοντέλου (Δημόσιο – Επιχειρηματικό). Διατήρηση του ρυθμιστικού ρόλου από τον κρατικό φορέα και μεταβίβαση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων σε δημόσιες επιχειρήσεις.

Η διεθνής πρακτική έχει καταδείξει ότι καμία εκ των ανωτέρω επιλογών δεν ταιριάζει και δεν αποτελεί προτεινόμενη εφαρμογή για την κάθε ΥΠΑ, την μελλοντική αναδιάρθρωση

της οποίας η κυβέρνηση της χώρας απεργάζεται.[172] Τα τυπικά κριτήρια[173] τα οποία πρέπει να αξιολογούνται για την αποτίμηση της κατάστασης σε μία ΥΠΑ, ενόψει προγραμματισμού αναδιοργάνωσής της είναι:

- Ο βαθμός εμπλοκής στις διαδικασίες Safety και Security.
- Το συνολικό μέγεθος του απασχολούμενου προσωπικού.
- Οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων.
- Οι περιορισμοί στη χρηματοδότηση δαπανών.
- Η δυνατότητα αύξησης των κεφαλαιακών μεγεθών.
- Η ικανότητα ανάπτυξης επωφελών επιχειρηματικών δράσεων.
- Η δυνατότητα εμπορευματοποίησης των δραστηριοτήτων.
- Η διαρκής ευελιξία στη λήψη αποφάσεων.
- Η ισορροπία μεταξύ των κινήτρων για κέρδη και ταυτόχρονης διασφάλισης του δημοσίου συμφέροντος.
- Η εφαρμογή μεταρρυθμιστικών σχεδιασμών στις ΥΠΑ απαιτεί: ενδελεχή μελέτη του οργανισμού και διασαφήνιση των στόχων του ˙ επαναξιολόγηση όλων των θεμάτων προσωπικού ˙ καθιέρωση μισθοδοτικών διαβαθμίσεων ˙ διασφάλιση κονδυλίων για την σε βάθος πενταετίας κάλυψη των δαπανών λειτουργίας του ˙ κατάλληλες νομοθετικές ρυθμίσεις ˙ και τέλος σύσταση ομάδας διαχείρισης των διαδικασιών μετάβασης στο νέο μοντέλο.

5.1.2 Ανασχηματισμός και ιδιοκτησιακό καθεστώς αεροδρομίων

Διάφορες τάσεις έχουν αναπτυχθεί διεθνώς, αναφορικά με το ιδιοκτησιακό καθεστώς των αεροδρομίων. Οι σύγχρονες ανησυχίες και οι προβληματισμοί που σχετίζονται με την εκμετάλλευση των αερολιμενικών εγκαταστάσεων συγκεντρούμενοι είναι:

Μπορούν τα αεροδρόμια να παραμείνουν αυτοδύναμα και δυνάμενα να συντηρηθούν τώρα ή στο μέλλον;

Διασφαλίζεται θετική ροή στον δείκτη ROI (Return On Investment);

ROI= Gain from investment – Cost of investment Cost of investment

Είναι ένα ιδιωτικοποιημένο αεροδρόμιο πιο κατάλληλη λύση σε σχέση με αυτό του οποίου ο φορέας λειτουργίας είναι δημόσια επιχείρηση με σαφή εμπορικό προσανατολισμό;

Ποια είναι τα κίνητρα για ιδιωτικοποίηση ενός αεροδρομίου;

Ένα ιδιωτικοποιημένο αεροδρόμιο που λειτουργεί σε περιβάλλον ανταγωνιστικών αγορών και η πολιτική του οποίου είναι το «κέρδος», έρχεται ή όχι σε αντίθεση και σύγκρουση με την «πράσινη» διαχείριση των περιβαλλοντολογικών ζητημάτων που αντιμετωπίζει;

Σε σχέση πάντα με την ιδιωτικοποίηση των αεροδρομίων, και ειδικότερα όταν αυτή αφορά σειρά αεροδρομίων μιας χώρας, πρέπει να αναφερθεί ότι από τη στιγμή που με τον καθ' οιονδήποτε τρόπο μεταβιβάζεται συνήθως η διοίκηση και η λειτουργία αυτών από το κράτος (ΥΠΑ) στον ιδιωτικό τομέα, αναπόφευκτα, δημιουργείται η ανάγκη για την κυβέρνηση της χώρας αυτής, να προχωρήσει και σε αναθεώρηση του όλου πλαισίου με το οποίο πρέπει να αντιλαμβάνεται και αντιμετωπίζει πλέον τα αεροδρόμια αυτά η αρμόδια ΥΠΑ. Η σε εθνικό επίπεδο ιδιωτικοποίηση του κεντρικού αεροδρομίου ή ομάδας αεροδρομίων αναφέρεται ουσιαστικά στην εκχώρηση διαφόρων επιχειρησιακών ή και οικονομικών δράσεων στον ιδιωτικό τομέα ˙ οι κατά το σύνηθες εκχωρούμενες δράσεις

[172] Craig V., ICAO
[173] Όπως ανωτέρω

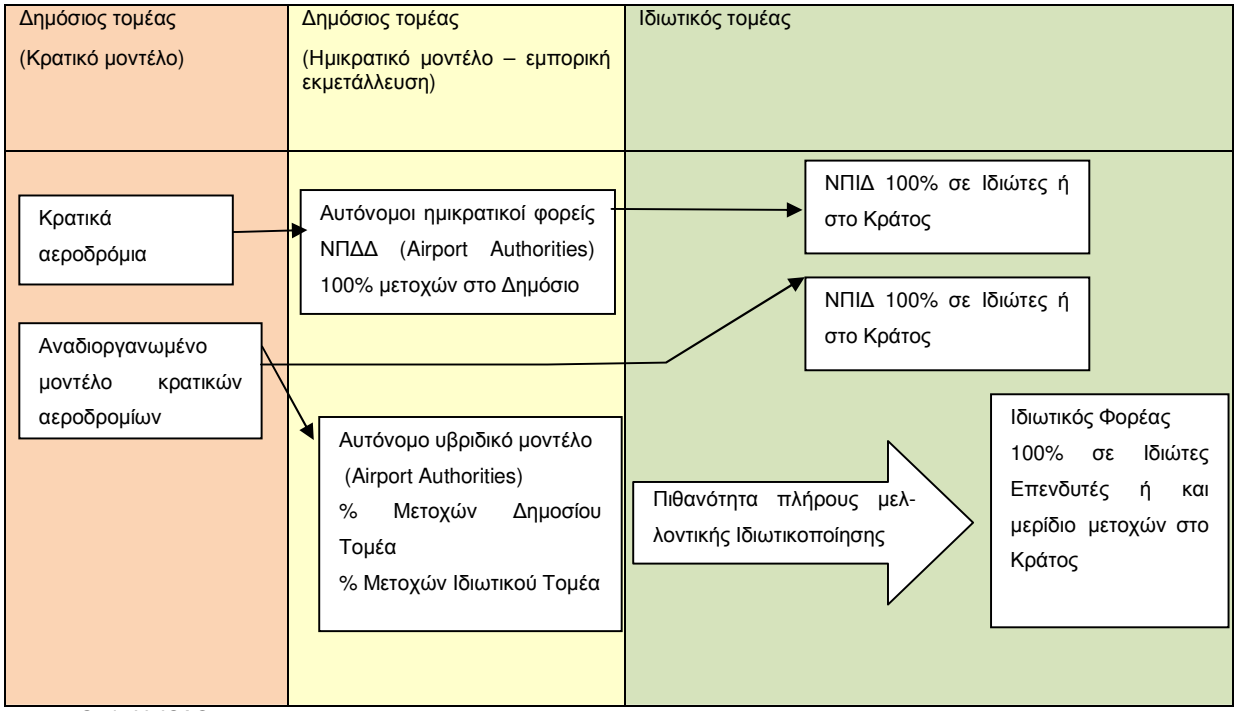
είναι, είτε αυτή του management μόνο, είτε της επιχειρησιακής λειτουργίας και της παροχής υπηρεσιών, είτε της εμπορικής εκμετάλλευσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, είτε συνδυασμού αυτών, είτε όλων αυτών.

Σύμφωνα με τον Craig V. οι σημαντικότεροι λόγοι που οδήγησαν την Κυβέρνηση της κάθε χώρας, από αυτές που επέλεξαν να αποδεσμεύσουν την Δημόσια Υπηρεσία τους (ΥΠΑ) από την επιχειρησιακή λειτουργία και εκμετάλλευση των αεροδρομίων, και να εφαρμοστούν σε αυτά τα διάφορα «εμπορικά» μοντέλα διοίκησης, είναι οι κάτωθι αναφερόμενοι: Η γενική τάση για περιορισμό των δαπανών του δημοσίου αλλά και ειδικότερα για περιορισμό της χρηματοδότησης των επενδύσεων των αεροδρομίων από τον κρατικό προϋπολογισμό. Η αναμενόμενη εισροή σημαντικών κεφαλαίων στο δημόσιο ταμείο από την πώληση ή την μίσθωση των δραστηριοτήτων των αεροδρομίων. Οι θεωρητικά καλύτερες και περισσότερες διευκολύνσεις που θα παρέχονται στο επιβατικό κοινό ειδικότερα αλλά και στο ευρύτερο κοινό γενικότερα μετά την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εντός των αεροδρομίων, πέραν των αμιγώς αεροπορικών. Η γενικότερη αλλαγή κουλτούρας των διοικούντων προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης των αναγκών των χρηστών των αεροδρομίων. Η διαπιστωθείσα ανάγκη για υιοθέτηση οργανωτικών δομών που αποδεδειγμένα είναι περισσότερο αποτελεσματικές και αποδοτικές. Η συνειδητοποίηση ότι επιβάλλεται από τις καταστάσεις να γίνει εκμετάλλευση της όποιας ευελιξίας χαρακτηρίζει τον ιδιωτικό τομέα στην κάλυψη των αναγκών σε υλικά μέσα και σε ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάγκη για καταπολέμηση της αναποτελεσματικότητας του δημοσίου. Η αναγκαιότητα επίτευξης υψηλότερων τιμών μέτρησης της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και του κεφαλαίου ως και της σχέσεως μεταξύ κόστους και αποτελεσματικότητας. Η ανάγκη βελτιστοποίησης της διαχείρισης της χωρητικότητας των αεροδρομίων, από απόψεως αριθμού αεροσκαφών που δύνανται ανά ώρα να σταθμεύουν σε ένα αεροδρόμιο και να εξυπηρετούνται από τις υπηρεσίες λειτουργίας αεροδρομίου από τον ΕΕΚ και από τις εταιρείες εξυπηρέτησης αεροσκαφών ˙ έντονο τα τελευταία δέκα έτη είναι το φαινόμενο της συμφόρησης αεροσκαφών στο έδαφος και στον αέρα, γνωστό ως «capacity bottlenecks».[174] Η ανάγκη αύξησης του αριθμού των ανθρώπων που μπορούν ευχερώς να κάνουν χρήση των υποδομών - διευκολύνσεων των αεροδρομίων. Η προς πάσα κατεύθυνση, υπό των χρηστών των αεροδρομίων και του εναερίου χώρου, ασκηθείσα πίεση για μείωση του κόστους χρήσης των προαναφερθέντων σκοπούσα στην αύξηση των κερδών τους. Τα ιδιοκτησιακά μοντέλα που μπορούν να εφαρμοστούν στον μετασχηματισμό των φορέων διαχείρισης παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.1.

Η ιδιωτικοποίηση των αεροδρομίων, απαντάται σε διάφορες μορφές. Οι διάφορες αυτούσιες μορφές και μέθοδοι ιδιωτικοποίησης αεροδρομίων ως και διάφοροι συνδυασμοί τους έχουν τύχει εφαρμογής σε διεθνές επίπεδο. Μία ευρέως διαδεδομένη μορφή ιδιωτικοποίησης, για την ανάπτυξη νέων επενδυτικών δράσεων σχετικών με διευκολύνσεις σε αεροδρόμια, είναι η διά της παραχώρησης Build – Operate – Transfer (BOT). Έτερη είναι η Build – Own - Operate – Transfer (BOOT). Στην περίπτωση της BOOT τίθεται όμως και ζήτημα ιδιοκτησιακό πλέον. Άλλες μορφές ιδιωτικοποίησης είναι η πώληση σε ιδιώτες επενδυτές μεμονωμένου αεροδρομίου ή ομάδας αεροδρομίων και η μακράς διάρκειας ενοικίαση ή χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) εγκαταστάσεων αεροδρομίου ή αεροδρομίων αλλά ακόμη και ολόκληρου αεροδρομίου ή ομάδας ολόκληρων αεροδρομίων. Ως προς τα αντικείμενα, η πώληση απαντάται σε διάφορες μορφές. Μία περίπτωση είναι να αποτελεί αντικείμενο πώλησης, το σύνολο των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών λειτουργίας (Operations) ενός αεροδρομίου ή μέρος

174 Sander C., Airport Privatization: Trends and Opportunities, Unisys Airports solutions, 2009

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 Μετασχηματισμός των φορέων διαχείρισης αεροδρομίων - Ιδιοκτησιακά μοντέλα

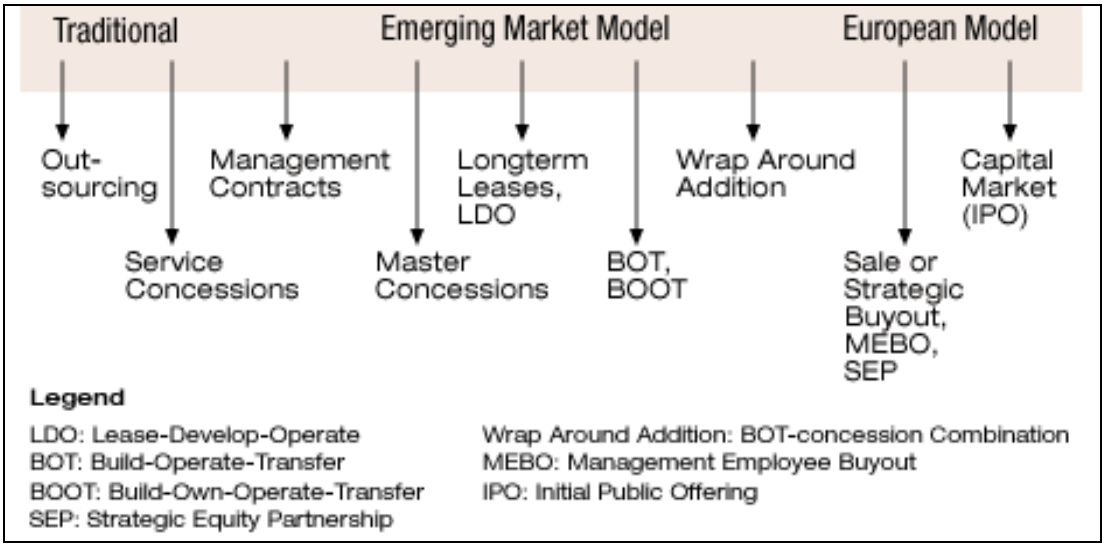


Πηγή: Craig V.,ICAO

αυτών ˙ άλλη περίπτωση είναι να αποτελεί αντικείμενο πώλησης ένα μέρος ή μέρη ή και το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητος. Ως προς τη διαδικασία, η πώληση μπορεί να πραγματοποιείται είτε άπαξ είτε κατά στάδια ˙ στη δεύτερη περίπτωση, το κράτος πωλεί συγκεκριμένες επιχειρησιακές ή άλλες λειτουργίες και διατηρεί κάποιες άλλες, τις οποίες ή κάποιες από αυτές πωλεί στη συνέχεια, αναλόγως των συμφωνιών, σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα ή όταν και εφ' όσον το κράτος κρίνει. Επιπλέον, η πώληση μπορεί να πραγματοποιείται μέσω άμεσης χρηματικής συναλλαγής, αλλά και μέσω διαδικασίας μετοχοποίησης του φορέα λειτουργίας ενός αεροδρομίου ή ομάδας αεροδρομίων και διάθεσης των μετοχών με διαδικασίες ανοιχτής αγοράς ˙ είναι δυνατόν να προβλεφθεί και η προσφορά επιπλέον μετοχών άνευ σχετικού τιμήματος για προσέλκυση επενδυτών. Ιδιαίτερα διαδεδομένο πάντως, όπως καταγράφεται από τη διεθνή πρακτική, είναι το να ακολουθείται η τακτική της αρχικής παραχώρησης - μίσθωσης, είτε των εγκαταστάσεων και των λειτουργιών είτε των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των αεροδρομίων, με μακροπρόθεσμο leasing (Lease – Develop – Operate LDO) και με πρόβλεψη ή μη για δυνατότητα sublease˙ σε αρκετές περιπτώσεις παρέχονται ταυτόχρονα και κίνητρα με απώτερο σκοπό την τελική πώληση (lease to-own).

Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζονται οι καταγεγραμμένες προσεγγίσεις και επιλογές αναφορικά με την ιδιωτικοποίηση στα αεροδρόμια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 Μορφές Ιδιωτικοποίησης αεροδρομίων – Επιλογές



Πηγή: Δάνειος Πίνακας από Aaronson R. J., Strategies for Airports Inc.

Ο Ρ. Δογάνης ήταν ο πρώτος που συνέκρινε το Δημόσιο μοντέλο διοίκησης αεροδρομίων - το λεγόμενο και παραδοσιακό - με το εκμοντερνισμένο μοντέλο διοίκησης - το εμπορικό - όπου τα ηνία έχει κατά κόρον ο ιδιωτικός τομέας, και κατέδειξε με την έρευνά του τις ουσιώδεις διαφορές μεταξύ των μοντέλων αυτών ˙ πρώτος δε, διατύπωσε την άποψη ότι όλα τα αεροδρόμια είναι επιχειρήσεις,[175] και τόνισε ότι εάν δεν πραγματοποιηθούν επενδύσεις, με χρήση ιδιωτικών κεφαλαίων, πολύ δύσκολα θα μπορέσουν αυτά να ανταποκριθούν στις ανάγκες του μέλλοντος. Οι μελέτες του Δογάνη επηρέασαν την όλη φιλοσοφία της αλλαγής οπτικής, υπό την οποία οι κυβερνήσεις άρχισαν να αντιλαμβάνονται την εκμετάλλευση των αεροδρομίων. Την αλλαγή αυτή υποστήριξε και η κατά τα τελευταία έτη, διαρκώς διαπιστούμενη αναγκαιότητα, για περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρηματικών δυνατοτήτων αυτών (αεροδρομίων), με στόχο την καλύτερη αξιοποίησή τους. Συνδυαστικά συνέβαλε, και η από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 διαπιστωθείσα, αδιαμφισβήτητη δυστοκία των κρατικών μηχανισμών, να ανταπεξέλθουν επαρκώς στις δημιουργηθείσες ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στα αεροδρόμια λόγω της φρενήρους ανάπτυξης των αερομεταφορών. [176],[177] Το ρεύμα των

[175] Doganis R., The Airport Business (London: Routledge, 1992).

[176] «Η σημαντική έλλειψη αποδοτικότητας στα περισσότερα περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας μπορεί να αποδοθεί κυρίως στην σχετικά χαμηλή ικανότητα διαχείρισης των πόρων τους, έτσι ώστε να αυξήσουν το παραγόμενο μεταφορικό έργο. Ωστόσο, τα περισσότερα αεροδρόμια χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλή αποδοτικότητα κλίμακας και εμφανίζουν αύξουσες αποδόσεις κλίμακας. Τα αποτελέσματα αυτά παρέχουν κίνητρα επενδύσεων για την αναβάθμιση ή/και επέκταση των αεροδρομίων, καθώς και διαχείρισή τους με βάση επιχειρηματικά κριτήρια ώστε να περιοριστεί η ανεπαρκής χρήση των πόρων τους. Η αύξηση του παραγόμενου έργου τους και η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας μπορεί να επιτευχθεί και με την ανάπτυξη νέων χωρικών οργανωτικών δομών, με βάση τη λειτουργία κομβικών περιφερειακών

ιδιωτικοποιήσεων και η γενικότερη εμπορευματοποίηση έχουν μετατρέψει τα αεροδρόμια σε επιχειρήσεις στοχεύουσες στο κέρδος και εστιάζουσες σε ακόμη μεγαλύτερες αποδόσεις για τους μετόχους τους (Vogel, 2006). Η ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων και αναμφίβολα το διασφαλισμένο εν πολλοίς κέρδος από την εκμετάλλευσή τους είναι το δέλεαρ για τους επενδυτές. Το δέλεαρ τούτο των κερδών εκ της εμπορικής εκμεταλλεύσεως των αεροδρομίων ήταν και είναι βεβαίως επιτήδειο να προσελκύσει στις τάξεις των υποψηφίων επενδυτών πλείστους όσους επιχειρηματικούς κύκλους.

5.1.3 Ανασχηματισμός - Ιδιωτικοποίηση του Ελέγχου Εναερίου Κυκλοφορίας

Οι περισσότερες από τις επιχειρησιακές λειτουργίες των αεροδρομίων και δει οι σχετιζόμενες με την Αεροναυτιλία όπως: μεγάλο μέρος των αερολιμενικών υπηρεσιών, ο ΕΕΚ και η υποστήριξη αυτού αλλά και η υπηρεσίες ασφάλειας / security και η πυρασφάλεια, εξυπηρετούν δίχως άλλο και αναλόγως την ασφάλεια SAFETY και SECURITY των πτήσεων. Συνεπεία τούτου δεν μπορούν οι υπηρεσίες αυτές να αποτελούν κατά το μάλλον ή ήττον αντικείμενο εμπορικής και κερδοσκοπικής εκμετάλλευσης. Για τον λόγο αυτό, στα περισσότερα κράτη οι εν προκειμένω υπηρεσίες και κατά κόρον οι του ΕΕΚ, παρέχονται από δημόσια υπηρεσία ˙ συνήθως δε, παρέχονται από την ΥΠΑ. Το κράτος ασκεί ουσιαστικά το management και έχει την ευθύνη της όλης διαχείρισης του συστήματος. Στην περίπτωση κατά την οποία οι υπηρεσίες ΕΕΚ δεν παρέχονται από δημόσιο φορέα, τότε ο πάροχος συνήθως απαντάται να είναι μετοχοποιημένη ή μη μετοχοποιημένη και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα δημόσια επιχείρηση έχουσα μορφή ΝΠΙΔ. Ο προαναφερθείς λόγος περί της διασφάλισης των θεμάτων ασφαλείας, αποτελεί το βασικό επιχείρημα όσων εμμένουν στην άποψη ότι η διαχείριση αυτών των υπηρεσιών πρέπει να ανήκει στο δημόσιο και μόνο. Η εξέλιξη όμως των αερομεταφορών, κυρίως δε η συνεχώς αυξανόμενη αεροπορική κίνηση, αναδεικνύει την ύπαρξη ενός προβλήματος στον τομέα ΕΕΚ. Η αυξημένη κίνηση αεροσκαφών προκαλεί την άσκηση έντονων πιέσεων από τους χρήστες του συστήματος υπηρεσιών ΕΕΚ για ποιότητα, ταχύτητα και μείωση κόστους των υπηρεσιών αυτών. Για την ικανοποίηση των «αιτημάτων» της αγοράς, απαιτούνται ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογία. Ως προελέχθη, οι υπηρεσίες ΕΕΚ παρέχονται κατά κόρον από φορείς ανήκοντες στο δημόσιο. Εδώ αρχίζει να εντοπίζεται το πρόβλημα ˙ από τη μια πλευρά, η γραφειοκρατική κουλτούρα του συστήματος, η οποία ούτως ή άλλως ενυπάρχει στους φορείς του δημοσίου, αντιτίθεται από μόνη της στην ευελιξία ανταπόκρισης στις κάθε φορά νέες απαιτήσεις της αγοράς ˙ από την άλλη πάλι, οι εξαναγκαστικές κυρίως περικοπές δαπανών στους προϋπολογισμούς των δημοσίων αυτών φορέων με άνωθεν εντολή - εκ του οικονομικού επιτελείου της κάθε κυβέρνησης - έχουν σαν αποτέλεσμα την αδυναμία των φορέων να ακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις και να τίθενται διαρκώς θέματα προσωπικού. Το χειρότερο δε σε ότι αφορά στις επενδύσεις για τεχνολογικό εξοπλισμό είναι ότι και όταν ακόμη υλοποιούνται, τότε τα προς τούτο διατιθέμενα κεφάλαια διασπαθίζονται - κατά τη συνήθη πρακτική του δημοσίου - για την προμήθεια υπερτιμολογημένων και ίσως τεχνολογικά ξεπερασμένων

αεροδρομίων (regional hubs), στην περιοχή του Αιγαίου και, πιθανώς, σε άλλες περιφέρειες. Επιπλέον, η ενίσχυση του ανταγωνισμού μπορεί να προσελκύσει περισσότερους αεροπορικούς φορείς χαμηλού κόστους, με απευθείας πτήσεις μεταξύ των περιφερειακών αεροδρομίων και αεροδρομίων του εξωτερικού.» CENTRE FOR PLANNING AND ECONOMIC RESEARCH, Greek Airports: Efficiency Measurement and Analysis of Determinants, T. Tsekeris, No 110, April 2010

[177] Βλ. σχετ. Doganis R., όπως ανωτέρω.

συστημάτων. Εν κατακλείδι, υπάρχει πρόβλημα προσαρμογής των υπηρεσιών ΕΕΚ στις συνθήκες ζήτησης της αεροπορικής αγοράς.
Οι υπέρμαχοι της θεωρίας της ιδιωτικοποίησης διατείνονται ότι ως μόνη λύση για την αντιμετώπιση του προβλήματος προβάλει η τροποποίηση της μορφής του φορέα παροχής ΕΕΚ σε εταιρικό σχήμα, και η το ταχύτερο δυνατό και με τον οποιοδήποτε τρόπο ιδιωτικοποίηση του. Κατά την άποψή τους, πρέπει ο φορέας παροχής των υπηρεσιών αυτών να είναι επιχείρηση η οποία θα βρίσκεται σε πλήρη απεξάρτηση από το δημόσιο και η μόνη σχέση που θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ τους είναι η του ελέγχοντος και του ελεγχόμενου.
Ιδιωτικοποιώντας τον ΕΕΚ, τα αναμενόμενα έσοδα και κέρδη για τους επενδυτές αποτελούν το δέλεαρ για την προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων. Ταυτόχρονα όμως, διατείνονται οι τασσόμενοι με την άποψη αυτή ότι υποστηρίζεται έτσι και η αποτελεσματικότητα του συστήματος, και ότι διασφαλίζονται και τα υψηλότερα δυνατά standards ασφαλείας. Προωθώντας δε τη συμμετοχή των αεροπορικών εταιρειών, που είναι οι άμεσοι «πελάτες» του ΕΕΚ, στο νέο διοικητικό σχήμα, και θεωρώντας δεδομένη την υπ' αυτών κτήση ικανοποιητικού μεριδίου επί των τίτλων ιδιοκτησίας, εκτιμούν ότι κατ' αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει ένα επιπλέον κίνητρο ώστε το σύστημα να προωθεί την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τον περιορισμό των εξόδων. Αρκετές χώρες μετασχημάτισαν τις υπηρεσίες ΕΕΚ σε ανεξάρτητες εταιρικές μορφές, προσδίδοντας τους εμπορικό χαρακτήρα, πλην όμως παρέμειναν ιδιοκτησιακά στο δημόσιο. Στην ΕΕ αναφέρονται ως χαρακτηριστικό παράδειγμα χωρών ακολουθησάντων το ίδιο ή παραπλήσιο σύστημα η Γερμανία, οι Κάτω Χώρες, η Ιρλανδία, η Πορτογαλία και η Ισπανία. Έτερα παρόμοια παραδείγματα αποτελούν οι μετασχηματισθείσες υπηρεσίες ΕΕΚ των υπερποντίων χωρών του Καναδά, της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας.
Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδήγησαν την Κυβέρνηση της κάθε χώρας, από αυτές που επέλεξαν να αποδεσμεύσουν την δημόσια υπηρεσία τους (ΥΠΑ) από την παροχή της υπηρεσίας ΕΕΚ ή εν πάση περιπτώσει να ιδιωτικοποιήσουν μερικώς ή πλήρως τον φορέα που παρείχε την υπηρεσία, και να εφαρμοστούν διάφορα «εμπορικά» μοντέλα διοίκησης, είναι οι κάτωθι αναφερόμενοι: Η ανάγκη για βελτιστοποίηση της διαχείρισης της χωρητικότητας του εναερίου χώρου των αεροδρομίων και της προσέγγισης αυτών, από απόψεως αριθμού αεροσκαφών που δύνανται ανά ώρα να εξυπηρετούνται από τις υπηρεσίες ΕΕΚ. Η ανάγκη για καλύτερη διαχείριση (αύξηση χωρητικότητας) του εθνικού εναερίου χώρου άνω των 25.000 ποδών (υπέρπτηση του FIR- Non Stop πτήσεις). Η υπό των χρηστών των αεροδρομίων και του εναερίου χώρου και προς πάσα κατεύθυνση ασκηθείσα πίεση, για μείωση του κόστους χρήσης των προαναφερθέντων και για καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση τους, σκοπούσα στην αύξηση των κερδών τους. Η αδυναμία του κλασικού μοντέλου διαχείρισης του συστήματος να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του σύγχρονου αεροπορικού περιβάλλοντος.

5.2 Αξιολόγηση υφιστάμενων μοντέλων

Προοίμιο

Από του αρχικού σταδίου της μελέτης, υπήρξε επιτακτική η ανάγκη για άμεση λήψη απόφασης επί του ποια στρατηγική θα επιλέγονταν να εφαρμοστεί στην αναζήτηση του πλέον κατάλληλου διοικητικού προτύπου για το σύστημα ΥΠΑ - Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος αερομεταφορών.
Προς τούτο ελήφθησαν σοβαρά υπ' όψιν τα εξής:
Το ότι η εξ αρχής δημιουργία και η μετέπειτα υιοθέτηση αλλά κυρίως η εφαρμογή ενός καθ' όλα νέου μοντέλου μάνατζμεντ, προϋποθέτουν διάφορες απαιτήσεις παραδεκτώς

χαρακτηριζόμενες ως ιδιαίτερα σημαντικές. Οι απαιτήσεις αυτές αναφέρονται στον αριθμό του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, του αρκούντως διαθέτοντος επιστημονικό και τεχνοκρατικό υπόβαθρο, το οποίο (προσωπικό) επαρκώς θα ενασχοληθεί και θα συνεργαστεί για το έργο αυτό ˙ κυρίως όμως, οι απαιτήσεις αναφέρονται στον ιδιαίτερα μακρύ χρόνο υλοποίησης του εγχειρήματος. Για την περίπτωση της αναδιοργάνωσης του συστήματος ΥΠΑ - Αεροδρόμια – ΕΕΚ – Έλεγχος αερομεταφορών της Ελλάδας, εκτιμήθηκε ότι τουλάχιστον ο παράγοντας χρόνος και εφ' όσον αυτός αναφέρεται σε ιδιαιτέρως μακρό διάστημα, έμελλε να συντελεί αρνητικά για την επιλογή της εκ βάθρων ουσιαστικά αναδόμησής του, αφού αυτός δεν θα ήταν δυνατόν πλέον να αποτελεί στοιχείο άμεσα ενισχυτικό της αποτελεσματικότητας του νέου προτύπου, η οποία είναι και το ζητούμενο.

Το ότι ο αριθμός των υφιστάμενων προτύπων διοικητικών και διαχειριστικών συστημάτων που εφαρμόζονται από τις ανά την υφήλιο αντίστοιχες της ΥΠΑ Υπηρεσίες και ειδικότερα του εξεταζόμενου τριπτύχου είναι σχετικά περιορισμένος.

Το ότι δεν ενδείκνυνται γενικώς προσπάθειες ανάπτυξης νέων μοντέλων, αλλά θεωρείται εξαιρετικώς ικανοποιητική είτε η επιλογή υιοθέτησης ενός αυτούσιου υφιστάμενου πρότυπου συστήματος είτε η επιλογή της σύνθεσης ενός νέου απαρτιζόμενου από επιλεγμένα μέρη υφιστάμενων προτύπων συστημάτων, τα οποία σε κάθε περίπτωση ήδη εφαρμόζονται κυρίως από τους leaders του κλάδου και οι οποίοι διαπιστωμένα συμμετάσχουν και διαμορφώνουν τις εξελίξεις στο αεροπορικό περιβάλλον. Η σπουδαιότητα δε εκατέρας των επιλογών αυτών είναι σημαντική αφού τα πρότυπα διοίκησης των leaders αποτελούν εν γένει σχεδιασμό μακροχρόνιας έρευνας και έχουν εφαρμοστεί στην πράξη, και με την υιοθέτηση είτε της μίας είτε της άλλης επιλογής ελαχιστοποιείται το κόστος προσαρμογής για τον αποδέκτη οργανισμό ή σύστημα ˙ ακόμη ως επιπρόσθετο πλεονέκτημα μπορεί να συμπεριληφθεί και η στην πορεία της παρούσας έρευνας γενομένη διαπίστωση ότι τα πρότυπα συστήματα τελούν και υπό συνεχή διαμόρφωση.

Εάν βεβαίως ήθελε σε κάθε περίπτωση να προκριθεί μεταξύ άλλων ένα συγκεκριμένο πρότυπο, ώστε να τύχει εφαρμογής σε έναν οργανισμό ή σε ένα σύστημα δράσεων της δημόσιας διοίκησης που βρίσκεται στα πρόθυρα αναδιοργάνωσης, θεωρείται ότι είναι επιβεβλημένη η επεξεργασία και εξειδίκευσή του ώστε να εξυπηρετηθούν οι ιδιαίτερες ανάγκες του υπό αναμόρφωση οργανισμού ή συστήματος.[178]

[178] Δυστυχώς ή ίσως ευτυχώς η σύγχρονη διανόηση έχει δείξει ότι δεν υπάρχει τυποποιημένη λύση. Ούτε η «επιχειρηματική διοίκηση» ούτε κανενός άλλου είδους προσέγγιση έχουν εξαπλωθεί στον αναπτυγμένο κόσμο- ακόμη και στο επίπεδο της ρητορικής, πόσο μάλλον της υλοποίησης (Pollitt, 2002). Αυτό αποδεικνύουν τα ευρήματα πολλών συγκριτικών μελετών εκπονηθείσες από διάφορες θεωρητικές προοπτικές (Pollitt-Bouckaert, 2004, Cristensen-Laegried, 2001, Kickert, 1997). Σε ένα πρόσφατο έργο του γύρω από το ρόλο της «οικοδόμησης κράτους» (state building) και τη διακυβέρνηση, ο Αμερικανός ακαδημαϊκός Francis Fukuyama το έθεσε ως εξής: «Το γεγονός ότι δεν υπάρχουν παγκοσμίως αποδεκτές αρχές οργανωτικού σχεδιασμού σημαίνει ότι το πεδίο της δημόσιας διοίκησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί περισσότερο ως τέχνη παρά ως επιστήμη. Οι περισσότερες δόκιμες λύσεις στα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης ενώ διαθέτουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά το θεσμικό σχεδιασμό, σε καμία περίπτωση δεν θα αποτελέσουν αυτούσια μεταφερόμενες βέλτιστες πρακτικές επειδή θα πρέπει να ενσωματωθούν σε αυτές αρκετές πληροφορίες του περιβάλλοντος που θα τις υιοθετήσει».

5.2.1 Κριτήρια επιλογής Οργανισμών - Μεθοδολογία επιλογής βέλτιστης λύσης

Επιλέχθηκε τελικά, όπως προαναφέρθηκε, το Benchmarking συνδυαστικά με το ερωτηματολόγιο να αποτελούν τη στρατηγική μέθοδο της διατριβής.

Εφαρμοσθησομένης της μεθόδου πραγματοποιήθηκαν κατ' αρχάς ποικίλες ενέργειες, οι οποίες εκτυλισσόμενες και τελικώς περατωθείσες συνέστησαν εκείνο το στάδιο εξελίξεως της διατριβής το αφιερωθέν στην αναζήτηση, στην αξιολόγηση και στην επιλογή των προς διερεύνηση συστημάτων αερομεταφορών και κατ' επέκταση των προς διερεύνηση φορέων, από τους ανά την υφήλιο δραστηριοποιούμενους, που συγκέντρωναν τα περισσότερα πλεονεκτήματα ˙ κι αυτό, προκειμένου να επιλεγούν τελικά στη συνέχεια συγκεκριμένοι εξ αυτών, των οποίων το «επιτυχημένο» επιχειρησιακό – οργανωτικό πρότυπο θα αναλυθεί ώστε να εντοπιστούν τα βέλτιστα στοιχεία του και να τεθεί υπό άμεση σύγκριση με τα υπόλοιπα αλλά και με το εφαρμοζόμενο στην Ελλάδα.

Στη φάση αυτή αναζητήθηκαν, αναλύθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν όσα στοιχεία διετίθεντο από ποικίλες πηγές, όπως επί παραδείγματι τις ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων, τις οικίες ιστοσελίδες, τις Εκθέσεις προς την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα στατιστικά στοιχεία από τον ICAO και το Eurocontrol ˙ πραγματοποιήθηκαν επίσης επαφές με εκπροσώπους των κυριότερων εκ των φορέων που επελέγησαν - του ευρωπαϊκού κυρίως χώρου - με τους οποίους η ΥΠΑ βρίσκεται σε στενή συνεργασία σε περιβάλλον διεθνών Οργανισμών και Ενώσεων.

Αποφασίστηκε τελικά να διεξαχθεί η έρευνα μελετώντας τρεις, όπως τελικά προέκυψε, κατηγορίες φορέων του παγκοσμίου αεροπορικού χώρου. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι εκ παραδόσεως leaders και οι best practice ˙ στην δεύτερη περιλαμβάνονται αυτοί για τους οποίους, η κοινώς αποκρυσταλλωθείσα εκτίμηση είναι ότι, από απόψεως οργάνωσης και μεγέθους βρίσκονταν μέχρι πρότινος σε ίδιο επίπεδο με αυτό της εγχώριας κατάστασης και είχαν προσφάτως επιχειρήσει αναδιοργάνωση ˙ και στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται κάποιοι, οι οποίοι ενώ βρίσκονταν από μακρού χρόνου και από απόψεως οργανωτικής κουλτούρας σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους εγχώριους φορείς επιχείρησαν και αυτοί την αναδιοργάνωσή τους με την προοπτική της περαιτέρω βελτίωσής τους. Η απόφαση να διεξαχθεί η έρευνα σε αυτές τις τρεις κατηγορίες φορέων ελήφθη προκειμένου να υπάρξουν συγκρίσεις και μεταξύ «ίσων» θεωρητικά καταξιωμένων φορέων, αλλά και για να επιχειρηθεί η εξαγωγή συμπερασμάτων από την αξιολόγηση αποτελεσμάτων, όπως αυτά προέκυψαν από την πρόσφατη εφαρμογή σχεδίων αναδιοργάνωσης άλλων φορέων, που είτε βρίσκονταν σε δυσμενή θέση είτε είχαν επιχειρήσει την περαιτέρω βελτίωση της ήδη καλής τους κατάστασης.

Στα υπό μελέτη πρότυπα αυτά συστήματα λειτουργίας περιλαμβάνονται, τόσο εκείνα σύμφωνα με τα οποία η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας της χώρας έχει ρόλο μόνον σε σχέση με το regulatory και την επιθεώρηση (inspection) γενικότερα και όχι με τη λειτουργία και διαχείριση των αεροδρομίων ˙ όσο και εκείνα των χωρών που η αντίστοιχη Υπηρεσία τους πέραν του εκτελουμένου κατά τα προλεχθέντα ρόλου διαχειρίζεται και λειτουργεί τα αεροδρόμια. Κύριος στόχος αυτών των επαφών ήταν η άμεση απόκτηση γνώσεως σχετικά με τις πιο σύγχρονες και επικρατέστερες τάσεις και διαδικασίες, οι οποίες συνετέλεσαν στον προσδιορισμό του συστήματος λειτουργίας της Υπηρεσίας αυτής καθαυτής ως πρότυπο. Προκειμένου να οδηγηθούμε στην επιλογή των πλέον κατάλληλων προς μελέτη προτύπων συστημάτων και επί τω τέλει να εξασφαλιστεί η κατά μείζονα βαθμό ποιότητα της έρευνας, θεσπίστηκαν συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής των φορέων οι οποίοι επρόκειτο να τεθούν υπό αξιολόγηση ˙ η θέσπιση δε των κριτηρίων έγινε κατά τρόπο ώστε να επιτραπεί διάκριση μεταξύ των γνωστότερων αλλά

και καθομολογουμένως αποτελεσματικότερων φορέων ˙ και δεν ήταν απλώς περιβεβλημένα αυτά δι' επιστημονικού ή τεχνικού χαρακτήρα αλλά περιελάμβαναν ακόμη γεωγραφικές, κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές, νομικές και πρακτικές συνιστώσες. Τα βασικά κριτήρια τα οποία τέθηκαν ήταν:

- Το αντικείμενο της δράσης των Οργανισμών να είναι συναφές με αυτό της ΥΠΑ.
- Να είναι Οργανισμοί ικανού εύρους και μεγέθους και με δυναμική παρουσία στη διεθνή αεροπορική κοινότητα.
- Να έχουν αναπτύξει δραστηριότητα ως προς την υιοθέτηση καινοτόμων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και διοικητικών διαδικασιών.
- Επιπλέον κριτήρια επιλογής αποτέλεσαν:
- Η ισόρροπη γεωγραφική κατανομή,
- Η ύπαρξη όμοιων κοινωνικοπολιτικών συστημάτων και θεσμικών πλαισίων.
- Η ισόρροπη συμμετοχή ιδιωτικών και δημοσίων φορέων στα αεροπορικά πράγματα του κράτους του οποίου ο φορέας θα ήταν πιθανό να επιλεγεί.
- Η ύπαρξη κατά το μάλλον ή ήττον ισάριθμων και ισομεγεθών αεροδρομίων στο κράτος του προς επιλογή φορέα σε σχέση με την Ελλάδα.
- Το μετρήσιμο με βάση προκαθορισμένους δείκτες αξιολόγησης αποτέλεσμα της δραστηριότητάς τους.
- Η επίδραση των αποτελεσμάτων στο κοινωνικό σύνολο ή στο κοινό στο οποίο απευθύνονται.

Οι επιλεγέντες φορείς αποτέλεσαν την ομάδα σύγκρισης (peer group)˙ μελετήθηκαν δε αυτοί ενδελεχώς στη συνέχεια για συγκεκριμένα στοιχεία, τα οποία είναι:

- Ο ρόλος, η αποστολή και οι ουσιώδεις αρμοδιότητες που αυτοί έχουν βάσει της κατά περίπτωση εθνικής νομοθεσίας.
- Το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον εντός των οποίων λειτουργούν.
- Η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες και οι πρακτικές που εφαρμόζουν, η αποκομισθείσα εμπειρία από την εφαρμογή του λειτουργικού τους πλαισίου καθώς και το επιχειρησιακό και διοικητικό πρόγραμμα ανάπτυξής τους.

5.2.2 Τα επιλεγέντα συστήματα εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ - Αεροδρόμια - ΕΕΚ, Έλεγχος Αερομεταφορών)

Εκ του συνόλου των χωρών μελών του ΔΟΠΑ επελέγησαν προς αξιολόγηση δέκα (10), οι οποίες και εφαρμόζουν υποδειγματικά συστήματα διοίκησης και διαχείρισης στον άξονα ΥΠΑ – Αεροδρόμια - ΕΕΚ - Έλεγχος Αερομεταφορών. Η κατηγοριοποίηση των υπό μελέτη χωρών όπως προηγουμένως αναλύθηκε έχει ως εξής:

Α. Κατηγορία / LEADERS

ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Δημοκρατία της Γαλλίας,

Β. Κατηγορία / LEADERS αναδιοργανωμένοι

Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας, Βασίλειο της Ισπανίας, Καναδάς, Αυστραλία.

Γ. Κατηγορία

Βασίλειο της Σουηδίας, Δημοκρατία της Ρουμανίας, Κυπριακή Δημοκρατία

Η αντίστοιχη της ελληνικής ΥΠΑ υπηρεσία της κάθε μιας εκ των επιλεγεισών χωρών είναι, η Direction General de l'Aviation Civil (DGAC) της Γαλλίας, η Civil Aviation Authority (CAA) του ΗΒ, η Luftfhart-Bundesamt (LBA) της Γερμανίας, η Dirección General de Aviación Civil της Ισπανίας, η Swedish Civil Aviation Authority (SCAA) της Σουηδίας, η Romanian Civil Aeronautical Authority (RCAA) της Ρουμανίας, το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας (ΤΠΑ) της Κυπριακής Δημοκρατίας, η FAA των ΗΠΑ, η CAA του Καναδά και η CASA της Αυστραλίας.

Αξιολογούμενα, από την αεροπορική κοινότητα, τα εφαρμοζόμενα στους υπό μελέτη άξονες των επιλεγεισών χωρών διοικητικά – διαχειριστικά πρότυπα, συγκαταλέγονται ως προελέχθη μεταξύ των πλέον γνωστών και αποδεκτών ως προς την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους. Έκαστο εξ αυτών αναπτύχθηκε λεπτομερώς και εξετάστηκε επισταμένα με βάση τα στην προηγουμένη ενότητα αποτυπωθέντα κριτήρια. Η αξιολόγηση του προτύπου πραγματοποιήθηκε για κάθε χώρα ξεχωριστά, στη βάση των προκαθορισμένων αντικειμενικών κριτηρίων επιλογής. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην καταγραφή του ισχύοντος συστήματος λειτουργίας, και στη διερεύνηση των ευεργετικών επιδράσεων ή και των επιπτώσεων στην αποτελεσματικότητα και στη λειτουργικότητά τους, όταν διά των καταλλήλων ενεργειών οι κυβερνήσεις των κρατών προέβησαν κατά περίπτωση, είτε στον λειτουργικό διαχωρισμό του παρόχου υπηρεσιών (Service PROVIDER) από τον REGULATOR, είτε στην ιδιωτικοποίηση της διαχείρισης των αεροδρομίων και του ελέγχου της εναερίου κυκλοφορίας.

5.2.2.1 Το σύστημα των εναερίων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΓΑΛΛΙΑ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις

Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος στη Γαλλία πριν τις μεταρρυθμίσεις;

Το γαλλικό σύστημα (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) υπήρξε ανέκαθεν πρωτοπόρο και συμπεριλαμβάνονταν μεταξύ των συγκροτούντων τουλάχιστον την ευρωπαϊκή ελίτ του κλάδου.

α. ΥΠΑ/DGAC

Στην Γαλλία η ΥΠΑ καλείται Direction Général de la Aviation Civil (DGAC). Η DGAC αποτελούσε πάντα την ρυθμιστική και κανονιστική Αρχή των αεροπορικών θεμάτων της χώρας, και έχαιρε κύρους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό ˙ παρουσίαζε δε αρκετά ικανοποιητική αποδοτικότητα και θετικά αποτελέσματα ως ελεγκτικός και επιθεωρητικός μηχανισμός, κι αυτό παρά του γεγονότος ότι ήταν από ιδρύσεώς της δημόσια υπηρεσία. Δίδεται ιδιαίτερη σημασία σε αυτό καθ' ότι περί τα τέλη του 20ου αιώνα, γενικά στη Γαλλία η έκταση του δημοσίου τομέα, αλλά κυρίως, η παρεμβατικότητα του κράτους είχαν δημιουργήσει μια νοοτροπία απάθειας και έλλειψης πρωτοβουλίας και εν τινί μέτρω υποβάθμισης των υπηρεσιών του.[179]

β. Αεροδρόμια

Στην Γαλλία υπάρχουν και λειτουργούν συνολικά πεντακόσια αεροδρόμια και πεδία προσγείωσης από τα οποία διακινούνται ετησίως περί τα εκατόν είκοσι εκατομμύρια επιβάτες. Στον τομέα των γαλλικών αεροδρομίων, ένας γενικός διοικητικός διαχωρισμός υπήρχε πάντοτε μεταξύ των λειτουργούντων στην ευρύτερη περιοχή των Παρισίων και των λειτουργούντων στην περιφέρεια της χώρας και στις υπερπόντιες κτήσεις. Η επιχειρησιακή λειτουργία των αεροδρομίων δεν αποτελούσε δραστηριότητα της DGAC αλλά έχει παραχωρηθεί, είτε σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης είτε σε τοπικά επιμελητήρια.

Ο τομέας των αεροδρομίων στην Γαλλία παρουσίαζε ανέκαθεν μία πολύ καλή οργάνωση˙ ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1940 - αμέσως μετά τη λήξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου – εφαρμόστηκε για συγκεκριμένα αεροδρόμια ένα αρκετά πρωτοποριακό μοντέλο λειτουργίας με επιχειρηματικό προσανατολισμό. Αυτό το μοντέλο διοίκησης ήταν κυρίαρχης σημασίας, και προσέδιδε στο σύστημα διοίκησης των

[179] Συνεντεύξεις Στελεχών DGAC

αεροδρομίων της Γαλλίας τα ικανά χαρακτηριστικά διάκρισης από τα συστήματα άλλων ευρωπαϊκών τουλάχιστον χωρών. Τα αεροδρόμια της περιοχής των Παρισίων ήταν αυτά τα οποία λειτουργούσαν ήδη από το 1945 με προοπτική ανάπτυξης της επιχειρηματικής τους δράσης. Η δημόσια επιχείρηση με την επωνυμία Aéroports de Paris (ADP) είχε αναλάβει από τότε τη διοίκηση και εκμετάλλευση των αεροδρομίων αυτών. Η ADP λειτουργούσε έχοντας όμως περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης. Τα διαχειριζόμενα από την επιχείρηση αεροδρόμια υστερούσαν συγκρινόμενα με άλλα του ιδίου μεγέθους, άλλων χωρών, κυρίως ως προς την ανταγωνιστικότητα. Δεν υπήρχε η ευελιξία άσκησης τιμολογιακής πολιτικής, και παρά τη σχετικά έγκαιρη πρόβλεψη για ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων, τα αεροδρόμια γειτονικών χωρών αποσπούσαν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο της συνεχώς αυξανόμενης αεροπορικής κίνησης. Η επιχείρηση λειτουργούσε μεν σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πλην όμως είχε και από θέσεως μεγάλα προνόμια. Τα σημαντικότερα εξ αυτών είναι: η κατάταξη των Παρισίων στην πρώτη θέση παγκοσμίως ως τουριστικός προορισμός και ως τόπος διεξαγωγής συνεδρίων · η περιοχή Ile-de-France στην οποία γεωγραφικά ανήκει η επιχείρηση έχει τη μεγαλύτερη οικονομική ανάπτυξη στην Γαλλία · το Παρίσι, ως πύλη εισόδου της Ευρώπης κατατάσσεται στη δεύτερη θέση. Τα προαναφερθέντα όμως προνόμια, αδυνατούσε να τα εκμεταλλευτεί η εταιρεία στο έπακρο για να αυξήσει ακόμη περισσότερο τα έσοδά της και είχε έλλειψη οράματος και στόχων.[180] Τα γαλλικά περιφερειακά αεροδρόμια ανήκαν ιδιοκτησιακά στο κράτος ή στα τοπικά εμπορικά επιμελητήρια ως προελέχθη. Στερούνταν και αυτά γενικώς την λεγομένη επιχειρηματική κουλτούρα και δεν καταβάλλονταν ιδιαίτερη προσπάθεια για την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους.

γ. Αεροναυτιλία/ΕΕΚ

Ο τομέας της αεροναυτιλίας/ΕΕΚ στη Γαλλία, σε όλη σχεδόν τη δεκαετία του 80 αλλά και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 90, αποτελούσε παράδειγμα προς αποφυγή καθώς ταλανίζονταν από συνεχείς απεργιακές κινητοποιήσεις των ΕλΕνΚ.[181] Είχαν προηγηθεί βεβαίως δύο δεκαετίες όπου παρουσιάστηκε υψηλός ρυθμός ανάπτυξης των αερομεταφορών, σημειώθηκε κατακόρυφη αύξηση των εξυπηρετούμενων αεροσκαφών και παρά ταύτα οι αποδοχές τους παρέμεναν συρρικνωμένες. Ταυτόχρονα, εμφανιζόταν και στην περίπτωση του ΕΕΚ της Γαλλίας, το σύνηθες φαινόμενο των δημοσίων υπηρεσιών, όπου οι επενδύσεις σε τεχνολογικές καινοτομίες ακολουθούσαν ιδιαίτερα βραδείς ρυθμούς. Όμως παρά τα όποια προβλήματα αντιμετώπιζε η διαχείριση του ΕΕΚ στην Γαλλία, ουδέποτε αμφισβητήθηκε η τήρηση των κανονισμών ασφαλούς εξυπηρέτησης των αεροναυτιλομένων.[182] Αρκετά επίσης προβλήματα παρουσιάζονταν, κυρίως αναφορικά με την εναρμόνιση της γαλλικής αεροπορικής πολιτικής στις απαιτήσεις της ΕΕ και ειδικότερα στους κανονισμούς τους σχετικούς με την εφαρμογή του Single European Sky· η μέχρι τότε επί της αεροναυτιλίας γαλλική πολιτική έρχονταν ουσιαστικά σε αντίθεση με τα όσα η ΕΕ προωθούσε για τον πλήρη διαχωρισμό μεταξύ του φορέα

[180] Όπ. αν.[178]

[181] Αλλά συστελλόμεθα στην αλήθεια να αναφερθούμε σε φράση γνωστή στην αεροπορική κοινότητα, πολλές φορές απαντώμενη σε ανάλαφρους διαλόγους χάριν αστεϊσμού, για να μην υποβαθμίσουμε την ποιότητα της συγγραφής. Επειδή όμως τυγχάνει αυτή να αποδίδει χαρακτηριστικώς την επικρατούσα κατάσταση της περιόδου, και επειδή έχει παραμείνει ως έκφραση χαρακτηρίζουσα τους γάλλους ελεγκτές εναερίου κυκλοφορίας, τολμούμε να την αποτυπώσουμε και ταυτόχρονα αιτούμεθα την επιείκεια των κρινόντων το παρών πόνημα «…όταν οι Γάλλοι ΕΕΚ δεν απεργούν».

[182] Feller G., Paris goes private: following the successful privatization of Aeroports de Paris. A round up of the French airport scene, Airports International, 01-OCT-06.

παροχής υπηρεσιών ΕΕΚ και του φορέα που τις ελέγχει και τις πιστοποιεί. Η στους κόλπους της DGAC μονάδα παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας / ΕΕΚ, η καλουμένη DSNA, εμπλέκονταν και σε θέματα ρυθμιστικά, ελέγχου, και πιστοποίησης.

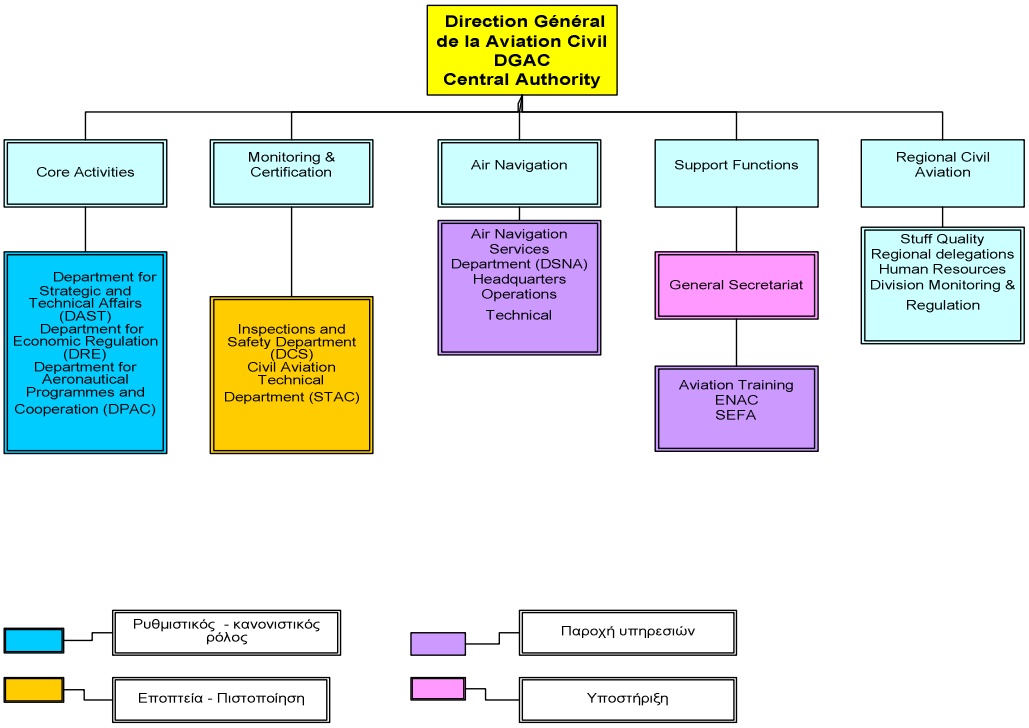
δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών
Ο τομέας του ελέγχου των αερομεταφορών στη Γαλλία, παρουσίαζε ανέκαθεν μία σταθερότητα και μία σοβαρότητα ενεργειών και ακολουθούμενων διαδικασιών. Πριν τις μεταρρυθμίσεις, η εποπτεία και η πιστοποίηση του όλου συστήματος των εναερίων μεταφορών, ήταν ευθύνη της ΥΠΑ. Οι εν λόγω ενέργειες διαχωρίζονταν αναλόγως του τομέα, είτε αυτές αφορούσαν την αεροναυτιλία, είτε τα αεροδρόμια, είτε γενικά τις αερομεταφορές ˙ διενεργούνταν δε από τις υπηρεσίες της ΥΠΑ (DGAC) που είχαν τη σχετική αρμοδιότητα και συνάφεια αντικειμένου. Παρατηρείται και για την περίπτωση της Γαλλίας ότι παρουσιάζονταν το φαινόμενο όπου ένας φορέας ο οποίος με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο εμπλέκεται στην επιχειρησιακή λειτουργία διαφόρων τομέων (αεροδρόμια, ΕΕΚ) να ασκεί και την εποπτεία τους. Η DGAC η οποία ήταν επιφορτισμένη να διενεργεί τους παντός είδους ελέγχους και επιθεωρήσεις, κατατάσσονταν πάντοτε από τον ΔΟΠΑ μεταξύ των κορυφαίων ΥΠΑ με το κριτήριο της τήρησης των επιταγών της Σύμβασης του Σικάγο και της εφαρμογής των συνιστώμενων υπό του Οργανισμού πρακτικών.

2. Μετά τις μεταρρυθμίσεις.
Που βελτιώθηκε η κατάσταση μέσω των αλλαγών που έγιναν.

Η γαλλική κυβέρνηση στο πλαίσιο των γενικότερων προσπαθειών για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, και με δεδομένο ότι το γαλλικό δημόσιο εμπλέκεται με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο σε διάφορες δραστηριότητες του συστήματος των αερομεταφορών, προχώρησε μέσω μεταρρυθμίσεων στη βελτίωση του εν λόγω συστήματος στις αρχές του 21ου αιώνα. Σε ένα σύνθετο βεβαίως περιβάλλον, όπως είναι το σύστημα των μηχανισμών λειτουργίας των εθνικών αλλά και των διεθνών αερομεταφορών, τόσο οι ευκαιρίες για αλλαγές όσο και οι αντιστάσεις στις αλλαγές ήταν και είναι αρκετές. Οι σημαντικότερες πτυχές των μεταρρυθμίσεων στο γαλλικό μοντέλο έχουν ως ακολούθως.

α. ΥΠΑ/DGAC
Η DGAC είναι αυτοτελής δημόσια υπηρεσία και διαθέτει όλες τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της όπως νομικές υπηρεσίες, λογιστικό-οικονομικό τμήμα και τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ˙ απασχολεί συνολικά 12.123 υπαλλήλους διαφόρων κλάδων, πλέον 4.434 ΕλΕνΚ και 1.660 υπαλλήλων υπηρετούντων στις περιφέρειες. Η DGAC ασκεί τον κεντρικό έλεγχο επί των αερομεταφορών στην γαλλική επικράτεια. Ο ρόλος της είναι καθαρά εποπτικός και έχει αποφασιστική εξουσία για την ρύθμιση των θεμάτων πολιτικής αεροπορίας. Η DGAC διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο και στην αεροπορική εκπαίδευση. Στην Γαλλία η εκπαίδευση επί διαφόρων σημαντικών αντικειμένων σχετιζομένων με τις αερομεταφορές, παρέχεται από δύο φορείς εποπτευόμενους από την DGAC ήτοι το Τμήμα Εκπαίδευσης Πτήσεων (SEFA) και την Εθνική Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (L'École nationale de l'aviation civile - ENAC). Το SEFA παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα για χειριστές αεροσκαφών δημοσίων φορέων είτε αυτοί είναι από τη Γαλλία είτε από το εξωτερικό, ενώ παράλληλα πιστοποιεί τη λειτουργία των ραδιοβοηθημάτων που χρησιμοποιεί η αεροναυτιλία. Η ENAC λειτουργεί ως εκπαιδευτικός οργανισμός της Πολιτικής Αεροπορίας ισότιμος με τα γαλλικά πανεπιστημιακά ιδρύματα και συνεργαζόμενος με αυτά˙ χορηγεί πτυχία και μεταπτυχιακούς τίτλους (master) για μηχανικούς αεροσκαφών, ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας, ηλεκτρονικούς και στελέχη αεροδρομίων επιφορτισμένων με τον έλεγχο και την τήρηση της νομοθεσίας. Η δομή της DGAC όπως αυτή προέκυψε από την αναδιοργάνωσή της το 2005 έτος αποτυπώνεται στον Πίνακα 5.3.

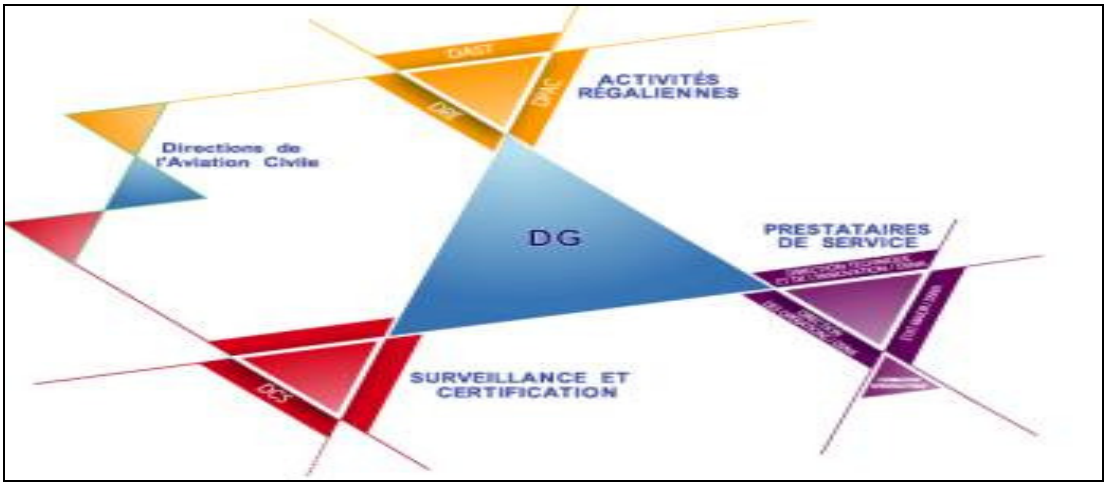
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 Οργανόγραμμα της Direction Général de la Aviation Civil (DGAC)



Πηγή : DGAC

Οι δραστηριότητες της DGAC συναρθρώνονται σε τρεις (3) πόλους όπως αποτυπώνονται στον Πίνακα 5.4 και είναι οι παρακάτω εκτιθέμενοι :

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 Πόλοι λειτουργίας της DGAC



Πηγή :DGAC

α) τον «activités régaliennes», που αποτελείται από τις Direction de la Régulation Economique (DRE), Direction des Programmes Aéronautiques et de la Coopération (DPAC) και από την Direction des Affaires Stratégiques et Techniques (DAST), β) τον «Surveillance et certification», που αποτελείται από την DCS και από την STAC για την τεχνική υποστήριξη γ) τον «Navigation aérienne / Formation», που αποτελείται από την DSNA, την ENAC και την SEFA. Ως ήδη προελέχθη στην αρχή της ενότητας, το 2005 πραγματοποιήθηκε η αναδιοργάνωση της γαλλικής ΥΠΑ (DGAC). Η αναδιοργάνωση της DGAC προσέδωσε σε αυτήν και έναν χαρακτήρα περισσότερο επιχειρηματικό, ειδικά σε ότι αφορά στον τομέα της παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων ˙ η εκπαίδευση έχει πλέον σαφές εμπορικό ενδιαφέρον για την DGAC. Τα τελευταία έτη, ισχυροποιήθηκε διεθνώς ακόμη περισσότερο η θέση της DGAC και κατέστη αυτή φορέας άσκησης ελεγκτικού και επιθεωρητικού έργου, ο οποίος δραστηριοποιείται όχι μόνον εντός της γαλλικής επικράτειας αλλά και εκτός, αναλαμβάνοντας έναντι αμοιβής την μεταφορά τεχνογνωσίας με σκοπό την αναβάθμιση των αντίστοιχων αυτής φορέων άλλων χωρών. Η διοίκηση του Οργανισμού εξετάζει επίσης σοβαρά το ενδεχόμενο της εμπορικής εκμετάλλευσης και άλλων δραστηριοτήτων όπως είναι η για λογαριασμό τρίτων πραγματοποίηση επιθεωρήσεων και η πιστοποίηση διαδικασιών και αεροπορικών εγκαταστάσεων στο εξωτερικό.[183]

β. Αεροδρόμια

Όσον αφορά στα αεροδρόμια,[184] η μεταρρύθμιση που σημειώθηκε αφορούσε στον μετασχηματισμό της Aéroports de Paris (ADP) το 2005 από δημόσια επιχείρηση σε εταιρία περιορισμένης ευθύνης. Σκοπός της μεταρρυθμιστικής αυτής προσπάθειας ήταν να αυξηθούν οι πιθανές μελλοντικές επιλογές ανάπτυξης της εταιρείας. Κλειδί στη στρατηγική της «νέας» επιχείρησης και μέρος των φιλόδοξων στόχων της ήταν να καταστεί διεθνώς και να παραμείνει ως μία από τις κορυφαίες εταιρείες διαχείρισης αερολιμένων. Η εισηγμένη στο χρηματιστήριο εταιρεία Aeroports de Paris έχει την ευθύνη της λειτουργίας δεκατεσσάρων (14) αεροδρομίων στην ευρύτερη περιοχή των Παρισίων συμπεριλαμβανομένων των Orly, Charles De Gaulle και του Le Bourget και αρκετών άλλων ανά τη υφήλιο με ιδιωτικοοικονομικούς όρους. Διαθέτει μια σειρά θυγατρικών εταιρειών και συμμετέχει σε εταιρείες οι οποίες παρέχουν όλες τις υπηρεσίες στα αεροδρόμια όπως στην Alyzía Aírport Services και στην France Handling. Η Aéroports de Paris πέτυχε κατ' αρχάς μετά τις διαρθρωτικές αλλαγές, να αυξήσει τον αριθμό των ανοικτών στην πολιτική αεροπλοΐα αερολιμένων που διαχειρίζεται. Επέκτεινε τη δραστηριότητά της και πέραν των συνόρων της Γαλλίας και κατέστη μία από τις ισχυρότερες οικονομικά επιχειρήσεις του κλάδου. Πέραν των δεκατεσσάρων αερολιμένων της περιοχή των Παρισίων, διαχειρίζεται αρκετά και σημαντικά από απόψεως κίνησης αεροδρόμια άλλων χωρών ήτοι:

- 13 αεροδρόμια στο Μεξικό
- Το Algiers International Airport (Αλγερία)
- 5 Αιγυπτιακά αεροδρόμια (Sharm El Shiekh, κλπ)
- Το Amman Queen Alia International Airport (Ιορδανία)
- Το Hajj Terminal Jeddah King Abdulaziz International Airport
- Τα Phnom Penh & Siem Reap International Airports
- Το Mauritius SSR International Airport
- Το Liege Airport – Βέλγιο

[183] Συνεντεύξεις Στελεχών DGAC

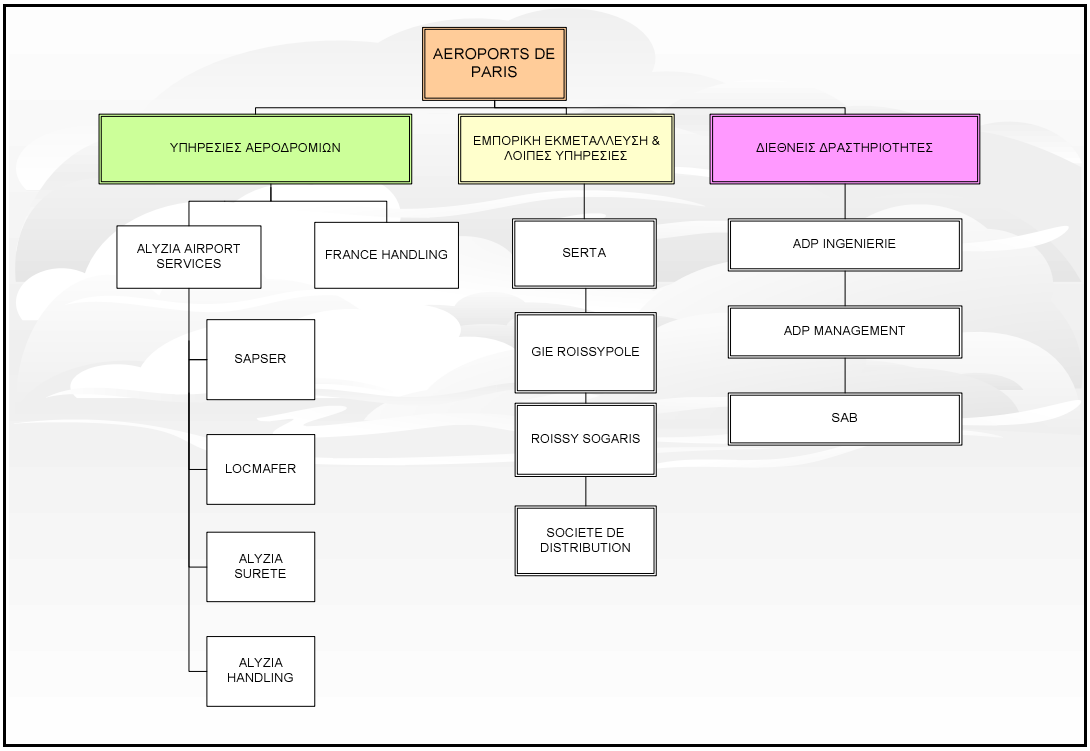
[184] Feller G., Paris goes private: following the successful privatization of Aeroports de Paris. A round up of the French airport scene, Airports International, 01-OCT-06.

- Το Conakry International Airport – Guinea / Γουινέα

Η τεχνοδομή της επιχείρησης διαπνεόμενη από τις αρχές του management, με το να εξαγάγει την πείρα της στον τομέα των αερολιμένων, πέραν των γαλλικών συνόρων, πέτυχε και την οικονομική μεγέθυνση του οργανισμού και την διεθνή του καταξίωση και συνέβαλε στην ανάπτυξη της αεροπορικής κουλτούρας των χωρών όπου επεκτάθηκε.
Η Aéroports de Paris καταλαμβάνει κυρίαρχη θέση στον κλάδο των οργανισμών που ασχολούνται με το εφαρμοσμένο μάνατζμεντ αερολιμένων και την λειτουργία τους, καθώς επίσης και με την τεχνική βοήθεια και την κατάρτιση ˙ κατέχει πλέον η ADP μία ιδιαίτερα συμφέρουσα θέση, και διαθέτει μια απαράμιλλη δυνατότητα να υποστηρίξει στα αεροδρόμια που δραστηριοποιείται την υποδοχή ακόμη περισσότερων επιβατών. Η ηγετική δε θέση της επιχείρησης καθιστά αυτήν σημαντικό εταίρο, αρωγό και πρωτοπόρο στην προσπάθεια για την γενικότερη ανάπτυξη των αερομεταφορών παγκοσμίως. Ως φορέας λειτουργίας αεροδρομίων, έχει αναπτύξει ικανότητα στο να παρέχει στους επιβάτες τους καλύτερους δυνατούς όρους εξυπηρέτησης και να καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των δραστηριοποιούμενων αεροπορικών επιχειρήσεων και των συνεργατών της βελτιώνοντας συνεχώς τις εγκαταστάσεις των αεροδρομίων.
Οι ανειλημμένες υποχρεώσεις και οι δεσμεύσεις της τεχνοδομής της, περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών και συνεργατών, την βελτίωση της λειτουργικότητας, της διαχείρισης και των οικονομικών επιδόσεων. Φιλοδοξία της διοίκησης είναι να αποτελεί η επιχείρηση στο διηνεκές έναν παγκοσμίου εμβέλειας και απόλυτα εξειδικευμένο οργανισμό διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών αερολιμένων ˙ να αποτελεί πόλο αναφοράς ˙ και μέσω τις τιμολογιακής της πολιτικής, του εύρους του πεδίου των δραστηριοτήτων της και των αποτελεσμάτων, να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ευημερία τόσο της μητροπολιτικής περιοχής των Παρισίων αλλά και της κάθε άλλης ανά τον κόσμο περιοχής όπου βρίσκεται εγκατεστημένο αεροδρόμιο το οποίο αυτή διαχειρίζεται. Η κύρια δράση της διοίκησης εστιάζεται, στο να ισχυροποιηθεί η επιχείρηση ως φορέας στοχεύων στην ανάπτυξη νέων βιώσιμων υποδομών στους αερολιμένες, στην ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων και στην προώθηση σύγχρονων επιλογών μάρκετινγκ ˙ ενεργεί επιπλέον η διοίκηση προς την κατεύθυνση του να παγιωθεί η δυναμική του οργανισμού και να διατηρήσει τη θέση του στην αγορά ως σοβαρός επιχειρηματικός επενδυτής και στρατηγικός εταίρος. Ο νόμος που ψηφίστηκε την 22/05/05 από το γαλλικό κοινοβούλιο και εισήγαγε τις μεταρρυθμίσεις στην πολιτική αεροπορία της χώρας, έχει περιλάβει εκτός από την αλλαγή στο καθεστώς λειτουργίας της ADP, και την αναθεώρηση του κανονιστικού πλαισίου το οποίο διέπει την λειτουργία των περιφερειακών αερολιμένων. Στο νέο πλαίσιο, προβλέπονται δύο βασικές ομάδες περιφερειακών αερολιμένων ˙ οι σημαντικοί και οι λιγότερο σημαντικοί από απόψεως στατιστικών μεγεθών κίνησης. Στην ομάδα των σημαντικότερων συγκαταλέγονται οι αερολιμένες: Bordeaux, Lyons, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Strasbourg και Toulouse στην ηπειρωτική χώρα και Pointe a Pitre, Fort de France, Saint-Denis και Cayenne στα γαλλικά υπερπόντια εδάφη˙ βάσει δε του προαναφερθέντος νόμου πρέπει οι περί ου ο λόγος αερολιμένες να παραμείνουν κρατικοί, και οι επιχειρησιακές λειτουργίες δύνανται να παραχωρούνται σε δημόσια επιχείρηση.
Στην ομάδα των λιγότερο σημαντικών γαλλικών αερολιμένων συγκαταλέγονται εκατόν πενήντα ένας (151)˙ το νέο δε νομοθετικό πλαίσιο επιτρέπει στις τοπικές κυβερνήσεις που έχουν την ευθύνη της διαχείρισης τους, να συνεργάζονται ακόμη και με ιδιώτες επενδυτές για την υλοποίηση κύριων και βασικών προγραμμάτων ανάπτυξης των αερολιμένων αυτών, εφ' όσον διατηρείται πάντα η πλειοψηφία από τους δημόσιους φορείς στα διοικητικά συμβούλια.

Μέχρι τώρα, μη προωθώντας για τους αερολιμένες αυτούς οποιαδήποτε αλλαγή του ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος, με δεδομένο όμως το άνοιγμα στις συνεργασίες με το ιδιωτικό κεφάλαιο για την εκτέλεση έργων ανάπτυξης, εκτιμάται ως πιθανότερο σενάριο να διεκδικήσουν τα ιδιωτικά συμφέροντα - μέσω πιέσεων - την ανάμιξή τους και στην λειτουργική και στην επιχειρησιακή δραστηριότητα, είτε μέσω των συμπράξεων του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα είτε μέσω των παραχωρήσεων ˙ εντούτοις, σε μερικούς αερολιμένες αυτής της κατηγορίας εφαρμόζονται ήδη μορφές συνεργασίας με ιδιωτικές εταιρείες ή με ημι-δημόσιες επιχειρήσεις. Ο αερολιμένας της Γκρενόμπλ επί παραδείγματι οργανώνεται και λειτουργεί στο πλαίσιο μιας σύμβασης με την ιδιωτικών συμφερόντων γαλλική κατασκευαστική εταιρία ονόματι VINCI που συνολικά διαχειρίζεται εννέα (9) περιφερειακά αεροδρόμια.
Από πλευράς οργανωτικής δομής (Βλ. Πίνακες 5.5 και 5.6) υπάρχει διαφοροποίηση ανάλογα με το μέγεθος του κάθε αεροδρομίου και τον φορέα λειτουργίας του.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 Οργανόγραμμα της εταιρείας Aeroports de París

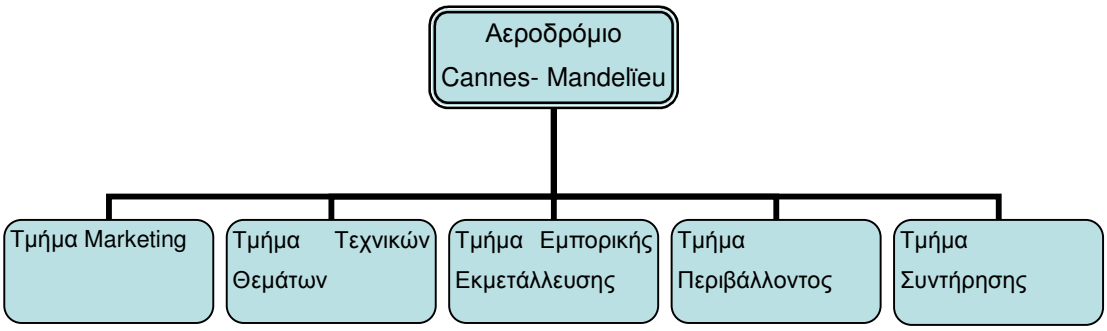


Πηγή : Aeroports de París

Ο De Lestrange υποστηρίζει ότι οι γαλλικοί περιφερειακοί αερολιμένες είναι κυρίως προσανατολισμένοι στην εγχώρια διακίνηση επιβατών και αγαθών σε μικρές αποστάσεις, και λειτουργούν σε περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού με κυριότερο αντίπαλο το γαλλικό μεγάλο τραίνο. Η προσπάθεια δε – τονίζει ο μελετητής - να συγκριθούν οι περιφερειακοί αερολιμένες της Γαλλίας με τους διεθνείς «λόρδους» (ΕΕ ή βορειοαμερικανικοί ανταγωνιστές) δεν έχει πολύ νόημα αφού αυτοί ανταγωνίζονται κυρίως μεταξύ τους για να προσελκύσουν κυκλοφορία και μεταφορές από το διεθνές περιβάλλον. Δεν υπάρχει κεντρικός σχεδιασμός για τη λειτουργία των αεροδρομίων, αλλ' η λειτουργία του κάθε αεροδρομίου ελέγχεται από την εποπτική αρχή. Τα αεροδρόμια Nïce Cóte d'Azur και Cannes-Mandelíeu ανήκουν στο γαλλικό κράτος, το οποίο έχει

παραχωρήσει τη διαχείριση στο Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Nice Cóte d'Azur.[185] Το αεροδρόμιο Nice Cóte d'Azur ακολουθεί την οργανωτική δομή του επιμελητηρίου και έχει ενταχθεί στις δραστηριότητές του, ενώ το αεροδρόμιο Cannes - Mandelïeu (Πίνακας 5.6)αποτελεί χωριστή επιχειρησιακή μονάδα με τμήματα Διοίκησης, Τεχνικών Θεμάτων, Marketing, Περιβάλλοντος, Εμπορικής Διεύθυνσης και Συντήρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6 Οργανόγραμμα του αεροδρομίου Cannes- Mandelïeu



Πηγή : Aerodrome Cannes - Mandelïeu

γ. Αεροναυτιλία/ΕΕΚ

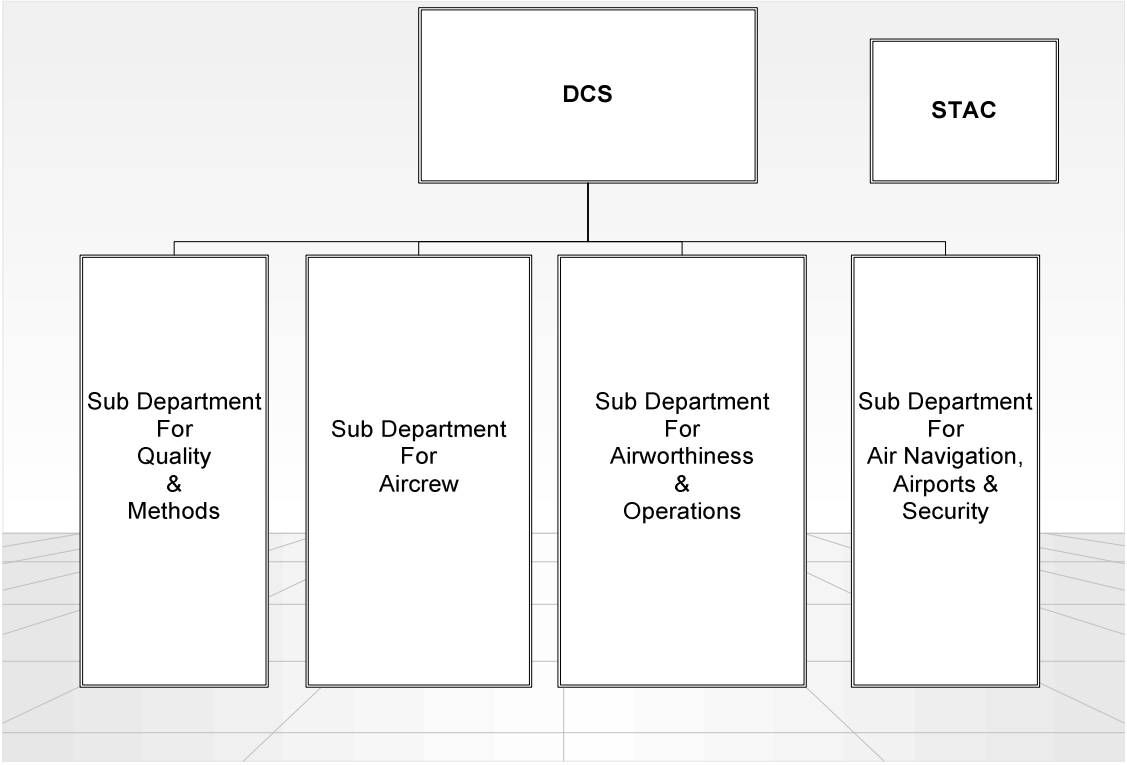
Όσον αφορά στον τομέα αεροναυτιλία / ΕΕΚ, η γαλλική κυβέρνηση συμμορφούμενη πλήρως με τους κοινοτικούς κανονισμούς περί του Single European Sky αλλά και με τις γενικότερες περί ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας απαιτήσεις, προχώρησε με κατάλληλες νομοθετικές ρυθμίσεις στην αναδιοργάνωση της DGAC, και διαχώρισε τον πάροχο υπηρεσιών αεροναυτιλίας από τον ελεγκτικό μηχανισμό του συστήματος. Η στους κόλπους της DGAC προϋπάρχουσα μονάδα παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας / ΕΕΚ, η καλουμένη Direction des Services de la Navigation Aérienne - DSNA, εξακολούθησε μεν μετά τις μεταρρυθμίσεις να υπάγεται διοικητικά στην DGAC έπαψε όμως να εμπλέκεται με τον καθ' οιονδήποτε τρόπο σε θέματα ρυθμιστικά, ελέγχου και πιστοποίησης ˙ οι δραστηριότητές της έχουν πλέον επιχειρησιακό χαρακτήρα παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας και μόνο.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Στη Γαλλία, για την εποπτεία και την πιστοποίηση των τομέων της αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και των αεροδρομίων αλλά και των διαφόρων δραστηριοποιούμενων φορέων στο σύστημα των αερομεταφορών εν γένει, έχει συσταθεί η κοινή εποπτική αρχή (DCS) η οποία είναι διακριτή οντότητα εντός της DGAC. Η DCS έχει αρμοδιότητες πιστοποίησης αεροδρομίων (συμπεριλαμβανομένης και της ασφάλειας- security), εποπτείας ιπτάμενου προσωπικού και σχολών, πιστοποίησης προσωπικού και διαδικασιών αεροναυτιλίας / ΕΕΚ, ελέγχου αεροσκαφών. Για την εκτέλεση του έργου της και προκειμένου να επιτευχθεί πλήρης ανεξαρτησία, η εποπτεύουσα αρχή DCS διαθέτει δικές της υποστηρικτικές λειτουργίες, και συνεργάζεται και υποστηρίζεται για θέματα που απαιτούν τεχνικές γνώσεις από την STAC, η οποία είναι επίσης ξεχωριστή εντός της DGAC οργανωτική μονάδα (Βλ. Πίνακα 5.7). Το έργο του ελέγχου έχει οργανωθεί περιφερειακά με αντίστοιχα γραφεία επιθεωρητών ανά την γαλλική επικράτεια.

[185] http://www.proavia.com/products-and-services/consulting-and-airport-services/airport-financing-management/articles/207-nice-airport-management

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 Οργανόγραμμα της εποπτικής αρχής (DCS)



Πηγή : DGAC

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων

Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Πολυειδώς και πολυτρόπως συντελέσαντες στην εφαρμογή μιας πολιτικής μεταρρυθμίσεων στο σύστημα αερομεταφορών της Γαλλίας, οι διάφοροι εθνικοί και διεθνείς παράγοντες, οδήγησαν τελικώς σε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Οι μεταρρυθμίσεις στη Γαλλία, οι οποίες περιληπτικά καταγράφηκαν, είχαν συγκεκριμένα και απτά αποτελέσματα. Η επιτελεσθείσα αναδιοργάνωση στην ΥΠΑ (DGAC) κατέστησε αυτήν διεθνώς αναγνωρίσιμη ως προς την άσκηση ελεγκτικού και επιθεωρητικού έργου, και την καθιέρωσε σταδιακά μεταξύ των πλέον αναζητήσιμων φορέων, των παρεχόντων υποστήριξη (consultancy), και προσέδωσε σε αυτήν έναν χαρακτήρα περισσότερο επιχειρηματικό, ειδικά στον τομέα της παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στον τομέα των αεροδρομίων βελτιώθηκαν κατά πολύ οι υποδομές · το κράτος δεν επωμίζεται τις δαπάνες για την κατασκευή και επέκταση των αεροδρομίων, αφού αυτό επιτυγχάνεται μέσα από συνεργασίες · αυξήθηκε ο όγκος των διακινουμένων επιβατών και εμπορευμάτων · αυξήθηκαν τα οικονομικά αποτελέσματα από τις παράπλευρες (μη αεροπορικές) δραστηριότητες. Στον τομέα αεροναυτιλία / ΕΕΚ, διαχωρίστηκε πλήρως ο πάροχος υπηρεσιών αεροναυτιλίας από τον μηχανισμό ελέγχου και πιστοποίησης του συστήματος, γεγονός που τον καθιστά σύμφωνο με τα διεθνώς αποδεκτά. Στον τομέα της εποπτείας και του ελέγχου των αεροδρομίων, της αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και των αερομεταφορών γενικά, σημειώθηκαν καίριες παρεμβάσεις, με κυριότερη την σύσταση Εθνικής Εποπτικής Αρχής. Η Αρχή, η οποία αποτελεί κομμάτι της ΥΠΑ, πλην όμως απόλυτα διακριτό, περιεβλήθη διά καταλλήλων νομοθετικών ρυθμίσεων προκειμένου να διασφαλιστεί η αμεροληψία στην εκτέλεση του έργου της.

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις

Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για την εξυγίανση του γαλλικού συστήματος εναερίων μεταφορών στηρίχτηκαν πρωτίστως στον ειλικρινή διάλογο και στις μεταξύ των μερών «υγιείς» διαπραγματεύσεις. Η όλη προπαρασκευαστική δραστηριότητα αλλά και η υλοποίηση των αποφάσεων χαρακτηρίζονταν από διαφάνεια ενεργειών.[186] Κυρίαρχης σημασίας και ουσιώδης λόγος επιτυχίας ήταν αναμφίβολα η εδραίωση στις συνειδήσεις των εργαζομένων αλλά και των ευρύτερα εμπλεκομένων στο αεροπορικό κύκλωμα της αναγκαιότητας πραγματοποίησης των αλλαγών και η επιδειχθείσα «πίστη» στην εφαρμογή των προαποφασισμένων. Ιδιαιτέρως δε πρέπει να επισημανθεί ότι αποφεύχθηκε εξ αρχής ο επηρεασμός από κλαδικά συμφέροντα και η εξυπηρέτηση σκοπιμοτήτων στο σχεδιασμό του μεταρρυθμιστικού προγράμματος και στη λήψη αποφάσεων. Έτερος ουσιώδης λόγος της επιτυχίας ήταν η ταχύτητα με την οποία προωθήθηκαν οι αλλαγές.

5.2.2.2 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στο ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις

Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος πριν τις μεταρρυθμίσεις;

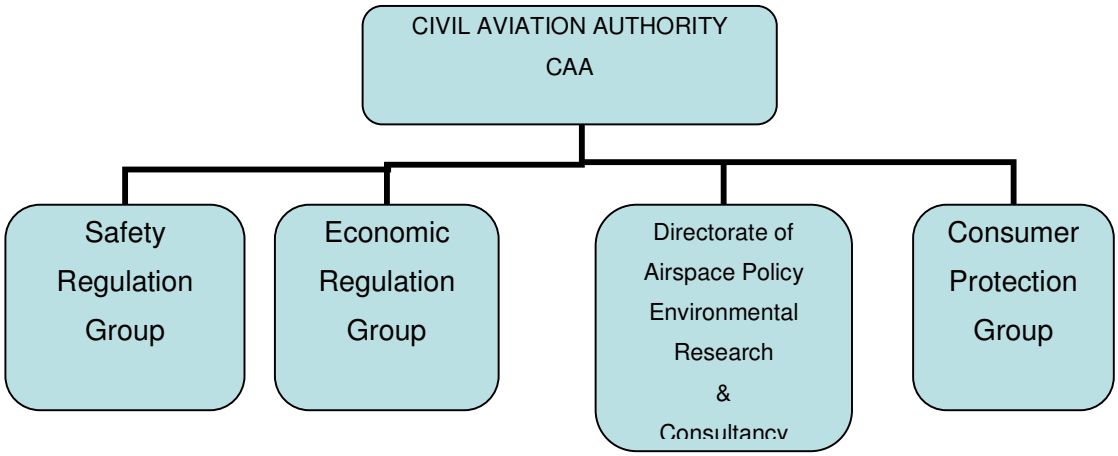
Το βρετανικό σύστημα (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία / ΕΕΚ, Έλεγχος Αερομεταφορών) ανέκαθεν κατείχε δεσπόζουσα θέση στη διεθνή αεροπορική σκηνή.

Α. ΥΠΑ/CAA

Η Αρχή πολιτικής αεροπορίας (ΥΠΑ) στο Η. Β. ονομάζεται Civil Aviation Authority (CAA)˙ ιδρύθηκε το 1972 και είχε τη μορφή ανεξάρτητης δημόσιας υπηρεσίας με ρυθμιστικές και κανονιστικές αρμοδιότητες επί των αεροπορικών θεμάτων της. Πρόκειται για έναν δημόσιο φορέα ο οποίος είναι ρυθμιστική Αρχή ελέγχου, αδειοδότησης και πιστοποίησης της αεροναυτιλίας, των αεροδρομίων (συμπεριλαμβανομένων των τομέων ασφάλειας και περιβάλλοντος), των αεροσκαφών, του προσωπικού, των σχολών πολιτικής αεροπορίας, και εποπτεύει τις λειτουργίες οικονομίας των αερομεταφορών. Εξαρχής έχαιρε πλήρους και ουσιαστικής ανεξαρτησίας στην επιτέλεση του έργου της, έχοντας νομοθετικά διασφαλισθεί η αποφυγή κυβερνητικών παρεμβάσεων. Αυτό το καθεστώς λειτουργίας δημιούργησε τις προϋποθέσεις ανάπτυξης ενός οργανισμού του οποίου το κύρος, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, προδιαγράφονταν εξ αρχής να είναι ιδιαίτερα σημαντικό ˙ και όντως η CAA εξελίχθηκε σε έναν από τους πλέον σοβαρούς ανά τον κόσμο ελεγκτικούς και επιθεωρητικούς μηχανισμούς επί των αεροπορικών θεμάτων, και παρουσίαζε θετικά αποτελέσματα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της καίτοι ήταν από ιδρύσεώς της δημόσια υπηρεσία. Τονίζεται ιδιαιτέρως αυτό, και για την περίπτωση του Η.Β., καθότι και στη χώρα αυτή, η έκταση του δημοσίου τομέα αλλά κυρίως, η παρεμβατικότητα του κράτους είχαν γενικά συντηρήσει τα γραφειοκρατικά φαινόμενα στον δημόσιο τομέα. Στην CAA (Οργανόγραμμα της CAA, βλ. Πίνακα 5.8) υπάγεται το γραφείο προστασίας καταναλωτή, το οποίο ασχολείται με την εξέταση παραπόνων από την πλευρά των επιβατών. Η προστασία των δικαιωμάτων του καταναλωτή είναι ένας τομέας στον οποίο έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση από την Υπηρεσία. Η CAA έχει αναπτύξει και δραστηριότητες σχετιζόμενες με την εκπαίδευση, και συμβουλεύει την κυβέρνηση για αεροπορικά ζητήματα. Το κόστος λειτουργίας της CAA καλύπτεται πλήρως από τις χρεώσεις που επιβάλει στους φορείς τους οποίους ελέγχει και πιστοποιεί.

[186] Συνέντευξη στελεχών της DGAC.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8 Οργανόγραμμα της CAA



Πηγή : CAA

β. Αεροδρόμια

Στον τομέα των βρετανικών αεροδρομίων, ο βασικός διαχωρισμός υπήρχε πάντοτε μεταξύ των σημαντικών και των λιγότερο σημαντικών με το κριτήριο της στατιστικής αεροπορικής κίνησης.

Το 1966 ιδρύθηκε η BAA και αποτελούσε δημόσια επιχείρηση η οποία είχε σαν αποστολή την διαχείριση των κυριότερων βρετανικών αεροδρομίων. Υπό αυτή τη μορφή λειτούργησε η επιχείρηση έως το 1986 ˙ καθ' όλη δε την διάρκεια της εικοσαετούς λειτουργίας της παρουσίαζε κέρδη τα οποία ενίσχυαν τον κρατικό προϋπολογισμό.[187] Τα υπόλοιπα αεροδρόμια λειτουργούσαν κάτω από τον έλεγχο των τοπικών κοινωνιών (δήμων). Οι κυβερνήσεις του Η.Β. έχοντας υιοθετήσει πλήρως τις «νεοφιλελεύθερες» απόψεις προώθησαν ενθέρμως και ενεθάρρυναν την ιδιωτικοποίηση των αεροδρομίων ˙ η πλειονότητα των βρετανικών αεροδρομίων είναι είτε μερικώς είτε πλήρως ιδιωτικοποιημένα (Gillen and Niemeier, 2006).

Τα βρετανικά αεροδρόμια και από αυτά τα έχοντα μεγάλη αεροπορική κίνηση συγκαταλέγονται μεταξύ των κυριότερων παγκοσμίως ˙ η ποιότητα δε των σε αυτά παρεχόμενων υπηρεσιών είναι κατά γενική ομολογία ιδιαίτερα υψηλή, και μόνον αποσπασματικά έχουν παρατηρηθεί δυσλειτουργίες και αυτές πρόσκαιρου χαρακτήρα.

γ. Αεροναυτιλία / ΕΕΚ

Ο τομέας της παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας / ΕΕΚ στο Ηνωμένο Βασίλειο λειτουργούσε στους κόλπους της CAA με κεντρικό φορέα την National Air Traffic Services (NATS).

Η NATS ήταν ανέκαθεν πρωτοπόρος σε πανευρωπαϊκό επίπεδο όσον αφορά στην υψηλού επιπέδου παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών.

Πριν την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στο Η.Β., όπως και στη Γαλλία, η εποπτεία και η πιστοποίηση (monitoring & certification) του όλου συστήματος των εναερίων μεταφορών, ήταν ευθύνη της ΥΠΑ/CAA˙ διαχωρίζονταν δε οι δραστηριότητες αυτές κατά τομέα είτε αεροναυτιλίας, είτε αεροδρομίων, είτε αερομεταφορών. Η CAA είχε αρμοδιότητες πιστοποίησης αεροσκαφών και ελέγχου

[187] Kost J. M., Mackinac Center, Oct. -01- 1988

αυτών, αεροδρομίων και αεροναυτιλίας, (συμπεριλαμβανομένων και των τομέων ασφάλειας safety- security), εποπτείας ιπτάμενου προσωπικού και σχολών, και υποστηρικτικές λειτουργίες.

2. Μετά τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα του Η.Β.

Που βελτιώθηκε η κατάσταση στο Η.Β. μέσω των αλλαγών που έγιναν.

α. ΥΠΑ/CAA

Μετά τις μεταρρυθμίσεις στην CAA, και δεδομένης της από μακρού χρόνου εκ μέρούς της επιδειχθείσης αφοσίωσης στην εφαρμογή παντός μέτρου, και στην υιοθέτηση διαφόρων μεθόδων και τακτικών για την ασφάλεια των πτήσεων στο Η.Β., έχει καταστεί πλέον φορέας «παραγωγής» αεροπορικού δικαίου με πανευρωπαϊκή τουλάχιστον εμβέλεια ˙ οι κατά τα τελευταία έτη καθιερούμενες από την CAA πρακτικές για την διευθέτηση αεροπορικών θεμάτων που άπτονται της ασφάλειας των πτήσεων στο Η.Β., αποτελούν κατά το μάλλον ή ήττον υπόδειγμα και εφαλτήριο βάση για την έκδοση οδηγιών αλλά και κανονισμών και από αυτήν ακόμη την Ε.Ε.

Η CAA μετά τις μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις απέκτησε και έναν επιχειρηματικό προσανατολισμό, αφού αναλαμβάνει την υποστήριξη άλλων ΥΠΑ μεταλαμπαδεύοντας σε αυτές γνώσεις και εμπειρία έναντι αμοιβής. Έχει εκπονήσει πληθώρα προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικού χαρακτήρα (consultancy).

Το 2007 συστάθηκε η CAA International η οποία είναι θυγατρική της CAA˙ αποτελεί η επιχείρηση αυτή εξειδικευμένο φορέα παροχής υπηρεσιών σχετιζομένων με εκπαιδευτικά προγράμματα και είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000, γεγονός που καταδεικνύει την προσήλωση των διοικούντων στις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ, και την δέσμευση τους για προώθηση και υλοποίηση σχεδιασμών που στοχεύουν στην ποιότητα του παραγόμενου έργου.

β. Αεροδρόμια

Ως προελέχθη, στον τομέα των βρετανικών αεροδρομίων πριν τις μεταρρυθμίσεις, υπήρχε ένας διαχωρισμός μεταξύ των σημαντικών και των λιγότερο σημαντικών με το κριτήριο της στατιστικής αεροπορικής κίνησης.

Μετά την αναδιοργάνωση του συστήματος στο Η.Β. υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι ιδιοκτησιακού καθεστώτος των αεροδρομίων. Τα πλήρως ιδιωτικοποιημένα, τα μερικώς ιδιωτικοποιημένα και τα δημόσια - δημοτικά αεροδρόμια. Στον πρώτο τύπο των πλήρως ιδιωτικοποιημένων, όπου τόσο ο ιδιοκτήτης όσο και ο ασκών τη διοίκηση είναι ιδιωτική εταιρία, ανήκουν τα σημαντικότερα αεροδρόμια. (Βλ. Πίνακα 5.9) Στον δεύτερο τύπο, των μερικώς ιδιωτικοποιημένων αεροδρομίων, συγκαταλέγονται τα αεροδρόμια στο Birmingham και στο Newcastle. Στην τύπο αυτό επικρατεί μικτό σύστημα ιδιοκτησίας ανάμεσα στις τοπικές αυτοδιοικήσεις και σε ιδιώτες. Στον τρίτο τύπο συγκαταλέγονται τα δημόσια (δημοτικά) αεροδρόμια, τα οποία ανήκουν και αρκετές φορές διοικούνται από τις τοπικές αυτοδιοικήσεις. Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει για την επιχείρηση Manchester Airports Group Plc η οποία ανήκει κατά πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) στο Δήμο του Manchester, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό ανήκει σε εννέα (9) φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης της ευρύτερης περιοχής [έκαστος από πέντε τοις εκατό (5%)]. Η Manchester Airports Group διαχειρίζεται τα αεροδρόμια του Manchester, του Nottingham East Midlands, του Bournemouth και του Humberside.

Ένας από τους βασικούς φορείς λειτουργίας αεροδρομίων στο Η.Β. είναι η ιδρυθείσα το 1966 επιχείρηση με την επωνυμία BAA, η οποία ήταν δημόσια επιχείρηση και είχε σαν αποστολή την διαχείριση των κυριότερων βρετανικών αεροδρομίων. Υπό αυτή την μορφή λειτούργησε η επιχείρηση έως το 1986 οπότε και ιδιωτικοποιήθηκε και έλαβε τον τίτλο British Airports Authority Plc (BAA Plc). Η BAA Plc διαχειρίζεται τα αεροδρόμια του

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9 Σημαντικότερα ιδιωτικοποιημένα αεροδρόμια του Η.Β.

Αερολιμένας	Ιδιοκτησία	Κύριος ιδιοκτήτης
Aberdeen	private	ADI(BAA)
Glasgow	private	ADI(BAA)
London City	private	Market spur
London Gatwick	private	BAA
London Heathrow	private	BAA
London Stansted	private	BAA
Manchester	public	ΔΗΜΟΙ

Πηγή : BAA

Aberdeen, του Εδιμβούργου, της Γλασκόβης, του Λονδίνου (Heathrow, Gatwick και Stansted), του Southampton, καθώς και αεροδρόμια άλλων χωρών όπως των ΗΠΑ, της Αυστραλίας, της Ιταλίας και της Ουγγαρίας. Κατά τον John Kost, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι διαδικασίες ιδιωτικοποίησης της BAA και των βρετανικών αεροδρομίων εν γένει, ξεκίνησαν, ενώ εθεωρείτο ως παγιωμένη άποψη των κυβερνητικών παραγόντων ότι το management της επιχείρησης BAA ήταν το καλύτερο δυνατό και επαρκώς ανταποκρινόμενο στις ανάγκες διαχείρισης του βρετανικού συστήματος αερομεταφορών.[188] Σε κάθε περίπτωση, τα λειτουργούντα από την BAA Plc αεροδρόμια του Η.Β., θεωρητικά αντιμετωπίζονται από διαφόρους μελετητές αλλά και από το ευρύ κοινό ως ιδιωτικοποιημένα ˙ κι αυτό επειδή τα περιουσιακά τους στοιχεία είναι σχεδόν υπό τον έλεγχο ιδιωτικών συμφερόντων. Μία περισσότερο προσεκτική έρευνα όμως αναδεικνύει το ιδιαίτερα ελεγχόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η BAA Plc αφού τα τέλη και οι διάφορες χρεώσεις ελέγχονται από κρατικούς φορείς που είναι η British Monopolies και η Mergers Commission. Διάφορες μελέτες έχουν γίνει αναφορικά με την εκτίμηση του επιπέδου της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία των αεροδρομίων, που διοικούνται από την BAA και είναι ουσιαστικά ιδιωτικά. Οι μελέτες αυτές αφορούν κατά βάση στη διερεύνηση των αποτελεσμάτων των μεταρρυθμίσεων και τα πορίσματά τους παρουσιάζουν αρκετές διαφοροποιήσεις. Ο μεν Parker (1999) χρησιμοποιώντας Total Factor Productivity analysis διαπίστωσε ότι καμία σημαντική επίδραση δεν σημειώθηκε στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα των βρετανικών ιδιωτικοποιημένων αεροδρομίων, ο δε Yokomi (2005) χρησιμοποιώντας Malmquist TFP index method διαπίστωσε ή αποτελεσματικότητα των αεροδρομίων αυτών βελτιώθηκε σημαντικά.
Επιπλέον για την περίπτωση των βρετανικών αερολιμένων αντιμετωπίστηκε το δίλημμα του να πωληθούν και τα επτά μεγάλα αεροδρόμια ως μία οντότητα ή μεμονωμένα ˙ τελικώς υπερίσχυσε η άποψη να πωληθούν όλα μαζί συμπαρομαρτούντος και του κατά γενική ομολογία επιτυχημένου management.

[188] Kost J. M., Mackinac Center, Oct. -01- 1988

γ. Αεροναυτιλία /ΕΕΚ

Όσον αφορά στον τομέα αεροναυτιλία / ΕΕΚ, η National Air Traffic Services (NATS) η οποία είναι ο κεντρικός φορέας και πάροχος των σχετικών υπηρεσιών, μετασχηματίστηκε το 2000 έτος με την σύμπραξη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (public-private partnership PPP). Το δημόσιο κατέχει το 49% των μετοχών χωρίς δικαίωμα ψήφου, μη δυνάμενο κατ΄ αυτό τον τρόπο ουσιαστικά να μετέχει στο management. Ο ιδιωτικός τομέας, με κύριο εκπρόσωπό του την ένωση αεροπορικών εταιρειών (Airline Group - AG) κατέχει το 42%. Η μετοχική σύνθεση συμπληρώνεται με την κατοχή του 5% από το προσωπικό και του 4% από την BAA Plc. Όλοι οι μέτοχοι ανεξαιρέτως υποχρεούνται να συνεισφέρουν οικονομικά σε περίπτωση που ο φορέας για ειδικούς λόγους έχει ανάγκη έκτακτης ενίσχυσης.

Η NATS[189] είναι εταιρεία που λειτουργεί με βάση το ιδιωτικό δίκαιο ˙ είναι απόλυτα διακριτό νομικό πρόσωπο από την εποπτεύουσα αρχή (CAA) και τα αεροδρόμια. Η NATS εκμεταλλεύεται την εμπειρία και γνώση που έχει αναπτύξει, παρέχοντας σε τρίτους υπηρεσίες εκπαίδευσης, συμβουλευτικές υπηρεσίες (consulting) και πληροφορικά συστήματα και εργαλεία.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Μετά την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στο Η.Β., η εποπτεία και η πιστοποίηση του όλου συστήματος των εναερίων μεταφορών, παρέμεινε μεν ως ευθύνη της ΥΠΑ/CAA, αλλά όλες οι περί τούτων ενέργειες και διαδικασίες διεκπεραιώνονται πλέον από την συσταθείσα εντός του οργανισμού ανεξάρτητη διοικητική οντότητα την NSA. Η CAA/NSA είχε αρμοδιότητες πιστοποίησης αεροσκαφών και ελέγχου αυτών, αεροδρομίων και αεροναυτιλίας, (συμπεριλαμβανομένων και των τομέων ασφάλειας safety- security), εποπτείας ιπτάμενου προσωπικού και σχολών.

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων
Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Η γενικότερη φιλοσοφία που επικρατούσε ανέκαθεν για την πολιτική αεροπορία στο Η.Β., ήταν η έμφαση στην εμπορική εκμετάλλευση των δραστηριοτήτων και η οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια όλων των φορέων. Η μεταρρυθμιστική προσπάθεια αυτήν ακριβώς την θεωρητική σκέψη ενστερνίστηκε και επιχείρησε να πραγματώσει. Το προκύψαν από τις αναδιοργανωτικές παρεμβάσεις στο Η.Β. σχήμα με τους ξεχωριστούς και πλήρως ανεξάρτητους οργανωτικούς φορείς, οι οποίοι παρέχουν με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο υπηρεσίες αεροναυτιλίας και λειτουργίας των αεροδρομίων και διαδραματίζουν ρυθμιστικό και εποπτικό ρόλο, οδήγησε εν τινί μέτρο στην αύξηση του κόστους λειτουργίας του συστήματος. Και αυτό, διότι εν τοις πράγμασι το εν λόγω σχήμα προϋποθέτει ότι ο κάθε φορέας διαθέτει δική του υποστηρικτική οργάνωση. Όμως τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών[190] με αντικείμενο την διερεύνηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των αλλαγών στο Η.Β. και αλλού, αποδεικνύουν ότι σημειώθηκε γενικά βελτίωση σε πολλούς τομείς, και ναι μεν η ύπαρξη αρκετών φορέων οδηγούσε αρχικά σε αύξηση των δαπανών, σταδιακά όμως ανετράπη αυτή η κατάσταση

[189] NATS at www.ais.org.uk/nats

[190] Sander C., Airport Privatization: Trends and Opportunities, Unisys Airports solutions,2009, BAA privatization and subsequent regulation in the UK (Parker, 1995; Starkie, 2001; Holvad and Graham, 2003), Assessing changes in Europe (Vogel,2006; Pels et al, 2003), Comparing the efficiency of ownership regimes across European and North American airports (Vasigh and Harrian (2003).

και τα μεσομακροπρόθεσμα έσοδα ήταν πέραν των αναμενομένων. Τα αποτελέσματα άλλων πραγματοποιηθεισών ερευνών[191] στο πλαίσιο της εξέτασης για την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών λειτουργίας αλλά και για τα οικονομικά αποτελέσματα των βρετανικών αεροδρομίων - μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών ιδιωτικοποίησης τους - καταδεικνύουν ότι γενικά βελτιώθηκαν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους χρήστες, μειώθηκαν τα κόστη λειτουργίας και αυξήθηκαν τα έσοδα τόσο από αεροπορικές όσο και από παράπλευρες εκμεταλλεύσεις. Σε μερικές δε περιπτώσεις σημειώθηκε και μείωση των λειτουργικών εξόδων και των αερομεταφορέων. Αναπτύχθηκαν επιπλέον νέες δραστηριότητες, οι οποίες χρηματοδοτήθηκαν εξ ολοκλήρου από τους επενδυτές. Το παράδειγμα του Η.Β.[192] με τις ιδιωτικοποιήσεις των αεροδρομίων και του ΕΕΚ ακολούθησαν αρκετές χώρες επί δύο και επέκεινα δεκαετηρίδες.

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις

Οι μεταρρύθμιση του συστήματος εναερίων μεταφορών στο Η.Β. έγινε αφού προηγήθηκε ολιγόχρονη πλην όμως συστηματική προπαρασκευή τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών ˙ και αφού ολοκληρώθηκε το προστάδιο της ετοιμασίας και τέθηκαν οι βάσεις, μόνο τότε ξεκίνησε η εφαρμογή με ιδιαίτερη δυναμική.[193] Η δυναμική αλλά και η αξιοσημείωτη ταχύτητα υλοποίησης των εκσυγχρονιστικών προγραμμάτων αποτέλεσαν τα βασικά χαρακτηριστικά της κατά γενική ομολογία πετυχημένης προσπάθειας. Η τακτική που ακολουθήθηκε στη μεταρρυθμιστική αυτή προσπάθεια στο Η.Β. και η επιτυχία, εν πολλοίς ομοιάζει με την γενικότερης κλίμακας μεταρρυθμιστική προσπάθεια που επιτελέστηκε στη Ν. Ζηλανδία και η οποία αφορούσε στην αναδιοργάνωση του ευρύτερου συστήματος της δημόσιας διοίκησης στη χώρα αυτή.

5.2.2.3 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΓΕΡΜΑΝΙΑ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις

Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος πριν τις μεταρρυθμίσεις;

Το γερμανικό σύστημα (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία / ΕΕΚ, Έλεγχος Αερομεταφορών) ανέκαθεν συγκαταλέγονταν και αυτό μεταξύ των σπουδαιότερων σε πανευρωπαϊκό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Με ιδιαίτερη παράδοση στην αεροπορική ιστορία η Γερμανία είχε από νωρίς αναπτύξει σωστή οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιών που ήταν αρμόδιες για την παρακολούθηση των σχετικών πραγμάτων με την πολιτική αεροπορία.

α. ΥΠΑ/LBA

Η Luftfahrt-Bundesamt (LBA)[194] (Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Αεροπορίας) είναι η εθνική εποπτεύουσα Αρχή πολιτικής αεροπορίας της Γερμανίας που εδρεύει στο Braunschweig (Brunswick). Διατηρεί παραρτήματα - περιφερειακά γραφεία στο Düsseldorf, στην Frankfurt am Main (Raunheim), στο Hamburg, στο Munich (Airport), στην Stuttgart και στο Berlin και αναφέρεται απ' ευθείας στο Ομοσπονδιακό Υπουργείο Μεταφορών,

[191] The UK House of Commons Select Committee on transport various reports on the pros and cons of privatizing air traffic control.
[192] Sander C., Airport Privatization: Trends and Opportunities, Unisys Airports solutions,2009
[193] Προφ. Συνέντευξη στελεχών CAA και BAA
[194] LBA http://www.lba.de/deutsch/lba

Δημοσίων Έργων και Αστικής Ανάπτυξης. Η LBA ήταν υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την διατήρηση των προτύπων ασφάλειας των αερομεταφορών, καθώς και για να πιστοποιεί τις αεροπορικές εταιρείες, τα αεροδρόμια και τα συστήματα ως και τα προγράμματα κατάρτισης στους προσομοιωτές πτήσεων. Η Υπηρεσία αντιμετώπιζε διοικητικής φύσεως και γραφειοκρατικού τύπου προβλήματα ˙ κυρίως δε τις μεγάλες προκλήσεις μετά την ενοποίηση των δύο γερμανικών κρατών.[195]

β. Αεροδρόμια

Η ιδιοκτησία των περισσότερων αερολιμένων στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας, έχει μοιραστεί παραδοσιακά μεταξύ της χώρας «Land» (κράτος), του νομού «Kreis», και/ή της πόλης «Stadt». Λόγω του ομοσπονδιακού συστήματος της Γερμανίας, πολλά αεροδρόμια ανήκαν εξολοκλήρου στα ομόσπονδα κράτη ή σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης. Υπάρχει μεικτό ιδιοκτησιακό καθεστώς για τα αεροδρόμια στη Γερμανία.

Για λόγους διαχειριστικής ευελιξίας, η λειτουργία των αερολιμένων ανατέθηκε σε εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (GmbH) ή, όπως στην περίπτωση του αερολιμένα της Φρανκφούρτης, ως κοινές επιχειρήσεις αποθεμάτων (AG). Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση ήταν κάτοχος μετοχών στους αερολιμένες της Κολωνίας, της Βόννης, της Φρανκφούρτης, του Αμβούργου και του Μονάχου, καθώς επίσης και των αερολιμένων Tegel και Tempelhof του Δυτικού Βερολίνου. Την άνοιξη του 1991, τα αεροδρόμια Tegel, Tempelhof και το Schönefeld του Ανατολικού Βερολίνου συνενώθηκαν διοικητικά, και η εκμετάλλευση και η διαχείρισή τους γινόταν έκτοτε από μία ενιαία εταιρεία holding την Berlin Brandenburg Flughafen Holding GmbH (BBF)˙ η BBF ανήκε στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση σε ποσοστό είκοσι έξι τοις εκατό (26%) και στα κράτη του Βερολίνου και του Βρανδεμβούργου σε ποσοστό τριάντα επτά τοις εκατό (37%) το κάθε ένα.

Το σύστημα απαιτούσε από τους αερολιμένες να υποβάλουν τις χρεώσεις τους (τέλη για απογείωση και προσγείωση αεροσκαφών, χρήση εγκαταστάσεων επιβατών και χώρων στάθμευσης αεροσκαφών) στις αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές για έγκριση στο πλαίσιο της παραγράφου 43 των κανονισμών χορήγησης αδειών πολιτικής αεροπορίας. Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση με νομοθετικές ρυθμίσεις επενέβαινε στην πολιτική εσόδων των αερολιμένων, και διατηρούσε δικαίωμα επίβλεψης. Ο νόμος δεν καθόριζε ακριβώς πώς οι χρεώσεις και τα τέλη των αερολιμένων πρέπει να επιβάλλονται, αλλά υπήρχε εν τέλει μια κοινή πρακτική.[196] Ο κρατικός παρεμβατισμός δημιουργούσε φραγμούς στην εμπορική πολιτική και στην ανάπτυξη των αεροδρομίων με βάση τις χρεώσεις.

γ. Αεροναυτιλία / ΕΕΚ

Πριν την επανένωση των Γερμανικών κρατών, η παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας ήταν διηρημένη σε τρία τμήματα. Στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας υπήρχε η διοίκηση των υπηρεσιών αεροναυτιλίας (BFS), η οποία ήταν ένας ομοσπονδιακός κυβερνητικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1953. Στη Λαϊκή Δημοκρατία της Γερμανίας, ο έλεγχος εναερίου κυκλοφορίας πολιτικής αεροπορίας διενεργούνταν από την Interflug που ήταν ο εθνικός αερομεταφορέας. Ο εναέριος χώρος γύρω από το Βερολίνο ελέγχονταν από τις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία και τη Σοβιετική Ένωση.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Πριν την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στην Γερμανία, η ευθύνη του όλου συστήματος των εναερίων μεταφορών ανήκε στην ΥΠΑ/LBA.

---

[195] Συνεντεύξεις στελεχών της LBA,.Δεκ.2006

[196] ICAO/Germany,05-12-2008

2. Μετά τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα της Γερμανίας.

Που βελτιώθηκε η κατάσταση στην Γερμανία μέσω των αλλαγών που έγιναν.

α. ΥΠΑ/LBA

Η ρυθμιστική Αρχή της πολιτικής αεροπορίας στην Γερμανία μετά τις μεταρρυθμίσεις, εξακολουθεί να είναι κρατική υπηρεσία με την ονομασία Luftfhart-Bundesamt (LBA). Οι υπηρεσίες της εποπτεύουσας Αρχής εξακολουθούν να παραμένουν οργανωμένες σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, καθώς λειτουργούν αντίστοιχα γραφεία σε διάφορες πόλεις της Γερμανίας. Η LBA εξακολουθεί μετά τις μεταρρυθμίσεις να είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την διατήρηση των προτύπων ασφάλειας των αερομεταφορών, καθώς και για να πιστοποιεί τις αεροπορικές εταιρείες, τα αεροδρόμια και τα συστήματα ως και τα προγράμματα κατάρτισης στους προσομοιωτές πτήσεων. Το υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού με το οποίο εκτελεί τα προαναφερθέντα καθήκοντα η LBA, έχει ως αποτέλεσμα να κατατάσσεται αυτή, από τους πανευρωπαϊκούς οργανισμούς και τα όργανα της ΕΕ - Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ασφάλειας Αεροπορίας (EASA), στους πλέον αξιόπιστους φορείς πολιτικής αεροπορίας. Η EASA δε, αναγνωρίζοντας τις ιδιαίτερες ουσιαστικά ικανότητες που έχει αναπτύξει η LBA στον τομέα των επιθεωρήσεων, αναθέτει σε αυτήν την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων για λογαριασμό της. Μετά τις μεταρρυθμίσεις, η Υπηρεσία απέκτησε σταδιακά διαφορετική διοικητική κουλτούρα γεγονός που και δεν αποτελεί πλέον ευθύνη της όπως παλαιότερα˙ συμμορφούμενη η Γερμανία με τις ευρωπαϊκές απαιτήσεις, μεταβίβασε τις αρμοδιότητες του εν λόγω αντικειμένου στην Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διερεύνησης Αεροπορικών Ατυχημάτων (Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung)˙ επίσης υπάρχει μία αρχή η Luftfahrt-Bundesamt (LBA), που παρέχει υπηρεσίες ελέγχου και πιστοποίησης αεροναυτιλίας, αεροδρομίων, αεροσκαφών, προσωπικού και σχολών και μεριμνά για την προστασία του περιβάλλοντος από την δραστηριότητα της πολιτικής αεροπορίας.

β. Αεροδρόμια

Αξίζει να επισημανθεί ότι τα αεροδρόμια της χώρας αυτής παρουσιάζουν έντονη εμπορική δραστηριότητα˙ αποτελούν κομβικά σημεία του παγκοσμίου συστήματος εναερίων μεταφορών και συγκαταλέγονται μεταξύ των ευρωπαϊκών που αποτελούν τις κύριες πύλες εισόδου στην Ευρώπη. Από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα επιχειρήθηκαν αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των αεροδρομίων στη Γερμανία. Λόγω του ομοσπονδιακού συστήματος της Γερμανίας, πολλά αεροδρόμια ανήκουν στα ομόσπονδα κράτη ή σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης όπως το αεροδρόμιο της Νυρεμβέργης. Στα σημαντικότερα όμως γερμανικά αεροδρόμια (Ντίσελντορφ, του Αμβούργου και της Φρανκφούρτης) επικράτησε τελικά το λεγόμενο μικτό σύστημα ιδιοκτησίας όπου συμμετέχει με μεγάλα ποσοστά και ο ιδιωτικός τομέας (Βλ. Πίνακα 5.10).

Οι φορείς λειτουργίας είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που έχουν ιδρυθεί από τους ιδιοκτήτες. Λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και εφαρμόζουν μεθόδους και τακτικές σύγχρονου mangement και marketing.

Τα τελευταία έτη, μέσω της εφαρμοσθείσης πολιτικής από τις διοικήσεις των αεροδρομίων, επιτεύχθηκε σημαντική άνοδος των μεγεθών αεροπορικής κίνησης στα αεροδρόμια αυτά. Βελτιώθηκαν οι παρεχόμενες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των επιβατών αλλά και των εν γένει χρηστών. Επιπλέον δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην διαχείριση θεμάτων που άπτονται της προστασίας του περιβάλλοντος. Τα έργα υποδομής στα εν προκειμένω αεροδρόμια, χρηματοδοτούνται και κατασκευάζονται κατά κόρον από ιδιωτικά κεφάλαια, γεγονός που οδήγησε σε μείωση των δημοσίων δαπανών και στην ταχύτερη υλοποίηση των έργων. Τα ανωτέρω διαπιστωθέντα υπό των

διαφόρων μελετητών, περί επιτυχίας της επί σειρά ετών εφαρμοσθείσης πολιτικής συνεπεία της ιδιωτικοποίησης του μάνατζμεντ των γερμανικών αεροδρομίων, προδήλως

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10 Η ιδιωτικοποίηση αεροδρομίων στην Γερμανία

AIRPORT	OPERATING COMPANY	SHAREHOLDERS	SHARE
Düsseldorf International (DUS)	Flughafen Düsseldorf GmbH	City of Düsseldorf	50%
		Airport Partners GmbH	50%
Frankfurt/Main (FRA)	Fraport AG	Federal Republic of Germany	18,38%
		Federal State of Hessen	32,13%
		Stadtwerke Frankfurt Holding	20,52%
		Portfolio Investments	28,97%
Hamburg (HAM)	Flughafen Hamburg GmbH	City of Hamburg	51%
		Hamburg Airport Partners GmbH Co KG	49%
Hanover (HAJ)	Flughafen Hannover Langenhagen GmbH	Hannoversche Beteiligung GmbH	35%
		City of Hannover	35%
		Fraport AG and Nord LB	30%
Munich (MUN)	Public Airport	Federal State of Bavaria	51 %
		Federal Republic of Germany	26 %
		City of Munich	23 %
Stuttgart (STR)	Public Airport	Federal State of Baden-Wuerttemberg	50%
		City of Stuttgart	50%

Πηγή: LBA

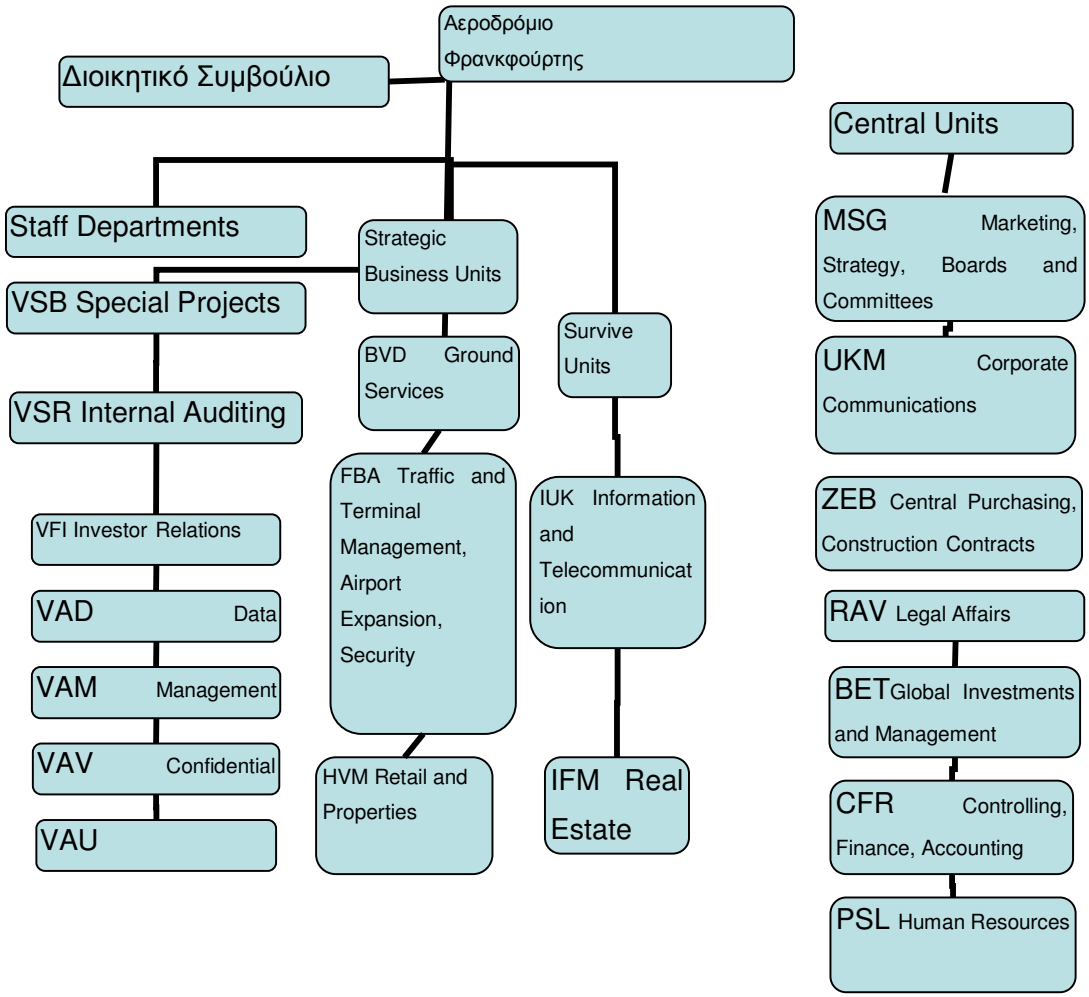
ενισχύουν την θέση των υπέρμαχων της θεωρίας των ιδιωτικοποιήσεων. Σε σχέση με την οργανωτική δομή, διαπιστώνεται διαφοροποίηση ανάλογα με το μέγεθος του κάθε αεροδρομίου. Όλοι οι φορείς διαχείρισης των αεροδρομίων της Γερμανίας διαθέτουν τμήματα υποστηρικτικών λειτουργιών. Συγκεκριμένα η εταιρία διαχείρισης του αεροδρομίου της Νυρεμβέργης έχει αναλάβει όλες τις λειτουργίες των αερολιμενικών εγκαταστάσεων και για την εξυπηρέτησή τους έχει ιδρύσει 2 θυγατρικές εταιρείες (Βλ. Πίνακα 5.11) οι οποίες παρέχουν διάφορες υπηρεσίες αεροδρομίου όπως λειτουργία καταστημάτων και parking οχημάτων αλλά και υπηρεσίες handling – επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11 Θυγατρικές εταιρείες αεροδρομίου Νυρεμβέργης

Πηγή :LBA

Το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης (Πίνακας 5.12) διαθέτει δέκα εννέα οργανωτικές μονάδες με συγκεκριμένη ομαδοποίηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12 Οργανόγραμμα αεροδρομίου Φρανκφούρτης



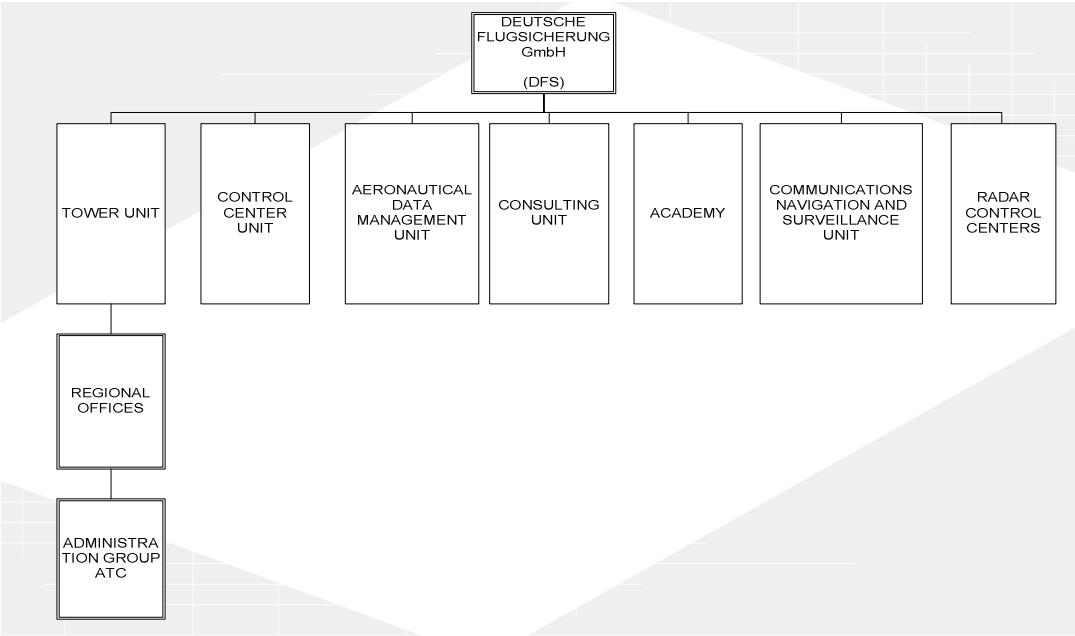
Πηγή: LBA

γ. Αεροναυτιλία /ΕΕΚ

Με την επανένωση των κρατών τον Οκτώβριο του 1990, ο πλήρης έλεγχος της εναερίου κυκλοφορίας παραδόθηκε στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση, και η BFS ανέλαβε την ευθύνη και για τον έλεγχο του εναέριου χώρου του Βερολίνου αλλά και αυτού της πρώην Λαϊκής Δημοκρατίας της Γερμανίας. Ο φορέας παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας είναι η Deutsche Flugsicherung GmbH (DFS) η οποία αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Η μεταρρύθμιση της BFS έγινε το 1992 με την εμπορευματοποίηση της μέσω τροποποίησης του γερμανικού συντάγματος. Ιδρύθηκε τότε η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με την επωνυμία Deutsche Flugsicherung GmbH (DFS), η οποία εν πλήρη κυριότητι ανήκει στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση και λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις που διέπουν τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Τα έσοδα

χρησιμοποιούνται από την ίδια, με σκοπό την συνεχώς βελτιούμενη παροχή υπηρεσιών. Διαθέτει επιχειρησιακές μονάδες Control Centre, Consulting, Aeronautical Data Management και Tower (Βλ. Πίνακα 5.13). Διαθέτει επίσης ακαδημία αεροναυτιλίας στην οποία παρέχονται προγράμματα εκπαιδεύσεως για ΕλΕνΚ και τεχνικούς που είναι υπάλληλοι της DFS ή εργάζονται αλλού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13 Οργανόγραμμα της DFS



Πηγή:DFS

Τον Ιανουάριο του 1993 η DFS άρχισε να λειτουργεί και αντικατέστησε και τυπικά την BFS. Από το 1994, η DFS είναι αρμόδια για την διενέργεια του ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας τόσο της πολιτικής όσο και της πολεμικής αεροπορίας.
Το Δεκέμβριο του 2004, η ομοσπονδιακή κυβέρνηση εξήγγειλε ένα σχέδιο αλλαγής του ιδιοκτησιακού καθεστώτος της DFS με πώληση του 74,9 % του μετοχικού της κεφαλαίου σε ιδιώτες επενδυτές και το οποίο (σχέδιο) προέβλεπε αναδιοργάνωση του φορέα μέσω ΣΔΙΤ σύμφωνα με τη γραμμή που ακολουθήθηκε από το Ηνωμένο Βασίλειο. Τον Απρίλιο του 2006 το Κοινοβούλιο ενέκρινε τυπικά την πρόταση με την ψήφιση νόμου για τις υπηρεσίες αεροναυτιλίας ΕΕΚ./ DFS, όπου για πρώτη φορά έγινε αναφορά στην δυνατότητα ιδιωτικοποίησης του φορέα. Εντούτοις, τον Οκτώβριο του 2006 τη διαδικασία ιδιωτικοποίησης σταμάτησε απόφαση του Προέδρου της Δημοκρατίας, επειδή τούτος έκρινε ότι συγκρουόταν το κυβερνητικό νομοσχέδιο με μια συνταγματική επιταγή σύμφωνα με την οποία η διαχείριση της εναερίου κυκλοφορίας μέσα στην Γερμανία πρέπει να γίνεται μόνο από φορέα που ανήκει εξ ολοκλήρου στο κράτος.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών
Μετά την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στην Γερμανία, η εποπτεία και η πιστοποίηση του όλου συστήματος των εναερίων μεταφορών, παρέμεινε μεν ως ευθύνη της ΥΠΑ/LBA, αλλά όπως συνέβη και στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όλες οι περί τούτων ενέργειες και διαδικασίες διεκπεραιώνονται πλέον από την συσταθείσα εντός του οργανισμού ανεξάρτητη διοικητική οντότητα την NSA. Η LBA/NSA είχε αρμοδιότητες πιστοποίησης αεροσκαφών και ελέγχου αυτών, αεροδρομίων και αεροναυτιλίας,

(συμπεριλαμβανομένων και των τομέων ασφάλειας safety- security), εποπτείας ιπτάμενου προσωπικού και σχολών. Καθιερώθηκε επίσης η ομοσπονδιακή εποπτική αρχή για τις υπηρεσίες αεροναυτιλίας (BAF) για να καλύψει τις απαιτήσεις του ενιαίου ευρωπαϊκού ουρανού, κυρίως δηλαδή τον διαχωρισμό των ρυθμιστικών και επιχειρησιακών λειτουργιών. Η BAF εποπτεύει τους φορείς παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας συμπεριλαμβανομένης και της DFS και ρυθμίζει και εποπτεύει τις χρεώσεις τους.

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων

Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα της ΥΠΑ/LBA, και επιτεύχθηκε σύγκληση των εφαρμοζόμενων διαδικασιών στην Γερμανία με τα όσα οι κοινοτικές οδηγίες και οι κανονισμοί επιτάσσουν. Βελτιώθηκαν οι μέθοδοι ασκήσεως ελέγχων και αναπτύχθηκαν σε τέτοιο βαθμό οι ικανότητες της Υπηρεσίας για την πραγματοποίηση επιθεωρήσεων, ώστε αναλαμβάνει αυτή πλέον την εκτέλεση επιθεωρητικού έργου για λογαριασμό της EASA. Βελτιώθηκε η θέση της διεθνώς ως προς το κύρος το οποίο απολαμβάνει.
Λειτούργησε ικανοποιητικά η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα με αποτέλεσμα την μείωση των δημοσίων δαπανών και την ταχεία εκτέλεση έργων κατασκευής υποδομών στα γερμανικά αεροδρόμια. Παρατηρήθηκε σημαντική άνοδος των μεγεθών αεροπορικής κίνησης στα αεροδρόμια αυτά και βελτιώθηκαν σημαντικά οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Σημαντική ήταν επίσης η βελτίωση της συνολικής ανταγωνιστικότητας των γερμανικών αεροδρομίων, μέσω της προσαρμογής της λειτουργίας και της διαχείρισής τους στα διεθνώς κρατούντα επιχειρηματικά μοντέλα.

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις

Στην Γερμανία εκμεταλλεύτηκαν το πρόσφορο περιβάλλον και το καθεστώς που ίσχυε από μακρού. Οι συνθήκες ήταν ευνοϊκές διότι δεν απαιτούνταν ριζικές αλλαγές στο σύστημα. Το σημαντικότερο όμως στην περίπτωση της Γερμανίας ήταν η κουλτούρα που προϋπήρχε στην τεχνοδομή όλων των οργανισμών που εμπλέκονταν στο σύστημα των αερομεταφορών.

5.2.2.4 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στην ΙΣΠΑΝΙΑ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις

Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος πριν τις μεταρρυθμίσεις;

Το ισπανικό σύστημα αναφορικά με τον όγκο τουλάχιστον των διακινούμενων επιβατών, συγκαταλέγονταν μεταξύ των σπουδαιότερων σε πανευρωπαϊκό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Ισπανία είχε αναπτύξει μία καλή οργανωτική διάρθρωση Υπηρεσιών που ήταν αρμόδιες για την παρακολούθηση των σχετικών πραγμάτων με την πολιτική αεροπορία ˙ η διάρθρωση όμως αυτή είχε από μακρού εμφανίσει αρκετά γραφειοκρατικά προβλήματα.[197]

α. ΥΠΑ/ DGCA

Το 1982 συστάθηκε η αυτόνομη Γενική Διεύθυνση Πολιτικής Αεροπορίας(DGAC), με ταυτόχρονη κατάργηση του Γραφείου Πολιτικής Αεροπορίας, το οποίο μέχρι τότε υπάγονταν στον Υφυπουργό Μεταφορών ˙ η DGAC στελεχώθηκε με το προσωπικό το

[197] Συνεντεύξεις στελεχών ΑΕΝΑ.

οποίο υπηρετούσε στο Γραφείο που καταργήθηκε ˙ στην DGAC μεταβιβάστηκαν οι αρμοδιότητες του καταργηθέντος Γραφείου και ανατέθηκε σε αυτήν και η παροχή υπηρεσιών ΕΕΚ˙. Στις αρμοδιότητες και στις δραστηριότητες οι οποίες ανατέθηκαν στην νεοσυσταθείσα Υπηρεσία, δεν συμπεριελήφθησαν οι σχετιζόμενες με την λειτουργία των αεροδρομίων ˙ αυτές παρέμειναν στον ανεξάρτητο φορέα λειτουργίας των αεροδρομίων με την επωνυμία «Οργανισμός Εθνικών Αερολιμένων». Από το 1993 άρχισε να παρουσιάζεται σοβαρό έλλειμμα όσον αφορά στην ικανότητα της DGAC να ασκήσει τις από μακρού συσσωρευμένες αρμοδιότητες, και επιπλέον δεν ήταν αποτελεσματική στην διεκπεραίωση του συνεχώς διευρυνόμενου έργου που καλούνταν αυτή να επιτελέσει συνεπεία της προοδευτικής αύξησης των αρμοδιοτήτων που της αναθέτονταν, κυρίως από το έτος 2002 και μετέπειτα, οπότε η Ευρωπαϊκή Ένωση είχε γίνει περισσότερο πιεστική στις χώρες μέλη για τη ρύθμιση της δραστηριότητας των ΥΠΑ. Οι αποφάσεις της Ε.Ε. απαιτούν έκτοτε όλο και πιο ενεργό ρόλο στα αεροπορικά δρώμενα από την ΥΠΑ της κάθε χώρας μέλους, υπό την ιδιότητά της ως ρυθμιστικής και εποπτικής Αρχής. Το έλλειμμα στην ικανότητα της DGAC να ασκήσει τις συσσωρευμένες εν γένει αρμοδιότητές της οφείλονταν, σε δύο βασικούς παράγοντες: αφενός μεν στην συνεχή ανάπτυξη του τομέα των εναέριων μεταφορών ˙ αφετέρου, στην σταθερή μείωση του ανθρώπινου δυναμικού της DGAC μέχρι το 2005 έτος. Το σημαντικότερο πρόβλημα που παρουσιάστηκε κατά την εξελικτική πορεία της DGAC τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, ήταν ο προαναφερθείς δεύτερος παράγων ήτοι η ελλιπής στελέχωσή της με προσωπικό˙ η ενίσχυση της Υπηρεσίας με ανθρώπινο δυναμικό δεν ακολούθησε τους ίδιους ρυθμούς με τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες, τις οποίες οι νέες συνθήκες καθόριζαν.

β. Αεροδρόμια

Το 1991, συστάθηκε η δημόσια επιχείρηση (Aeropuertos Espanoles y Navegacion Aerea - AENA)˙ σε αυτήν μεταβιβάσθηκαν οι αρμοδιότητες του «Οργανισμού Εθνικών Αερολιμένων» ο οποίος καταργήθηκε ταυτόχρονα με την ίδρυσή της˙ και συν τοις άλλοις της ανατέθηκε και η παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας/ΕΕΚ η οποία μέχρι τότε ήταν ευθύνη της DGAC. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώχθηκε να επιτευχθεί ο συντονισμός και ο επιχειρησιακός έλεγχος ομοειδών επιχειρησιακών τομέων (αεροδρόμια - αεροναυτιλία) από έναν φορέα και να καταπολεμηθεί η διάσπαση του χώρου προκειμένου να υπάρχει τελικά αποτελεσματική διαχείριση. Οι Ισπανοί απλά έκαναν εφαρμογή της αυτονόητης και διεθνώς αποδεκτής αρχής ότι ο υπερκείμενος του εδάφους εναέριος χώρος θεωρείται (από απόψεως κυριότητας) φυσική προέκταση της κτήσης προς τα άνω. Και υπό διασταλτική έννοια, ο εναέριος χώρος ενός αεροδρομίου ανήκει στο αεροδρόμιο αυτό καθ' αυτό, άρα και ο φορέας που κατέχει και λειτουργεί το αεροδρόμιο δεν μπορεί παρά να είναι ο ίδιος με αυτόν που εποπτεύει και ελέγχει και τον εναέριο χώρο του.

Παρατηρείται ότι σε αντίθεση με το Η.Β. και την Γερμανία, στην Ισπανία ο φορέας παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και ο φορέας διαχείρισης και λειτουργίας των αεροδρομίων είναι ένας και ο αυτός. Η AENA η οποία κλήθηκε να αναλάβει την διαχείριση (47) αεροδρομίων και της αεροναυτιλίας στην Ισπανία, πολύ γρήγορα πέτυχε να συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων οργανισμών αεροπορικού αντικειμένου σε παγκόσμια κλίμακα, αναφορικά με τον αριθμό των αεροδρομίων που διαχειρίζεται και τον συνολικό αριθμό διακινουμένων επιβατών που εξυπηρετεί.

Η εκμετάλλευση των ισπανικών αεροδρομίων όμως, παρά τις μεταρρυθμίσεις, εξακολούθησε να παρουσιάζει κάποιες δυσχέρειες, κυρίως σε ότι αφορά στην πραγματοποίηση επενδυτικών αναπτυξιακών προγραμμάτων. Η εξελικτική δε των αεροπορικών πραγμάτων πορεία αλλά και ποικίλες οργανωτικές αδυναμίες οδήγησαν και σε επικαλύψεις αρμοδιοτήτων εντός του Οργανισμού. Επιπλέον η AENA εμφανίζεται να παρουσιάζει έλλειμμα στην ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, και σειρά

γραφειοκρατικών προσκομμάτων αποτελούν τροχοπέδη για την αποτελεσματική λειτουργία της και την επίτευξη επιχειρηματικού κέρδους. Σύμφωνα δε και με τη μελέτη των Tapiador F. J., Mateos A. και Martı - Henneberg J. (2008) μόνο τα τέσσερα (4) από τα σαράντα επτά (47) αεροδρόμια εμφανίζονται να κινούνται σε ιδιαίτερα σημαντικά επίπεδα ως προς την αποτελεσματικότητα και τίθεται ζήτημα αποδοτικότητας της διαχείρισης. [198] Αξιοσημείωτο είναι και το ότι δεν έχει παύσει η άσκηση κυβερνητικών πιέσεων για την λήψη αποφάσεων, οι οποίες δεν είναι τις περισσότερες φορές προς την κατεύθυνση τις ικανοποίησης των αναγκών της επιχείρησης.[199]

γ. Αεροναυτιλία /ΕΕΚ

Ως προελέχθη, η δημόσια επιχείρηση Aeropuertos Espanoles y Navegacion Aerea – AENA διαχειρίζονταν από το 1991 και τον ΕΕΚ της Ισπανίας. Παρόμοια με την επικρατούσα κατάσταση στη διαχείριση των ισπανικών αεροδρομίων ήταν η κατάσταση και στον τομέα του ΕΕΚ. Τα συνήθη χαρακτηριστικά των γραφειοκρατικού τύπου οργανώσεων, με κυριότερα την μη ορθή διαχείριση του προσωπικού, την έλλειψη διοικητικών πρωτοβουλιών αλλά επιπλέον και η σύγχυση ρόλων και αρμοδιοτήτων, προκαλούσαν και στην περίπτωση της διαχείρισης της εναερίου κυκλοφορίας της Ισπανίας λειτουργικές ανωμαλίες.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Πριν την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στην Ισπανία και την μεταβολή των σε πανευρωπαϊκό επίπεδο δεδομένων αναφορικά με την εποπτεία των εν γένει αερομεταφορών, η ευθύνη για την εποπτεία και την πιστοποίηση του όλου συστήματος των εναερίων μεταφορών ανήκε στην ΥΠΑ/ DGCA. Το σύστημα εμφάνιζε πλείστες όσες αδυναμίες, με κυριότερη την χαμηλή συχνότητα πραγματοποιήσεως ελέγχων και επιθεωρήσεων.

2. Μετά τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα της Ισπανίας.

Που βελτιώθηκε η κατάσταση στην Ισπανία μέσω των αλλαγών που έγιναν.

α. ΥΠΑ/ DGCA

Το 1998, πραγματοποιήθηκε μία πρώτη μεταρρυθμιστική προσπάθεια, η οποία αποσκοπούσε στον διαχωρισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων εντός της ΥΠΑ / DGCA, προκειμένου να διασφαλιστεί η αμεροληψία και η διαφάνεια στην λήψη αποφάσεων και στην έκδοση πορισμάτων και οδηγιών ˙ η μεταρρύθμιση αυτή προέβλεπε την, με κατάλληλη νομοθετική ρύθμιση, απόσχιση από την DGAC της Επιτροπής για την διερεύνηση των ατυχημάτων και περιστατικών Πολιτικής Αεροπορίας της καλουμένης Commission of Investigation of Accidents and Incidents of Aviación Civil (CIAIAC)˙ μετά την απόσχιση της Επιτροπής από την DGAC, υπάχθηκε αυτή (Επιτροπή) αρχικώς στον Υφυπουργό Δημοσίων Έργων και Οικονομίας και μεταγενέστερα το 2004 έτος στην Γενική Γραμματεία Μεταφορών του Υπουργείου Μεταφορών.

Το 2006, στο πλαίσιο υλοποίησης κυβερνητικών προγραμμάτων για την αναβάθμιση των Δημοσίων Οργανισμών και την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, διαμελίστηκε η ΥΠΑ/ DGAC της Ισπανίας σε δύο Οργανισμούς: στην νέα ΥΠΑ ήτοι την νέα DGAC και στην Agencia Estatal de Seguridad Aerea (AESA). Και οι δύο φορείς ανήκουν στο Υπουργείο Δημοσίων Έργων (Ministerio de Fomento), στις

[198] Tapiador F. J., Mateos A., Martı´-Henneberg J., (2008) The geographical efficiency of Spain's regional airports:A quantitative analysis, Journal of Air Transport Management 14 (2008) 205-212

[199] Συνεντεύξεις στελεχών ΑΕΝΑ.

αρμοδιότητες του οποίου συμπεριλαμβάνεται και ο χειρισμός θεμάτων των Μεταφορών και του Περιβάλλοντος.
Η νέα ΥΠΑ/DGAC της Ισπανίας εξακολουθεί να διαχειρίζεται τα θέματα τα οποία αναφέρονται στον καθορισμό της πολιτικής επί των αεροπορικών πραγμάτων και ειδικότερα στον σχεδιασμό, στην εποπτεία, στον έλεγχο και στην πιστοποίηση των αεροδρομίων, των αεροσκαφών, του προσωπικού των αεροδρομίων, των αεροπορικών σχολών και φορέων δραστηριοποιούμενων στις αερομεταφορές γενικότερα.
Η DGCA (Βλ. οργανόγραμμα Πίνακας 5.14) απασχολεί σύμφωνα με στοιχεία του 2007 περί τους 374 υπαλλήλους.
Η AESA ανέλαβε δράση από το 2008 έτος, οπότε μεταβιβάστηκαν στον εν λόγω οργανισμό μεγάλο μέρος των αρμοδιοτήτων που, μέχρι εκείνη τη στιγμή, είχε η παλαιά DGAC αναφορικά με τα θέματα της ασφάλειας και της προστασίας των δικαιωμάτων των επιβατών. Η νεοσυσταθείσα Υπηρεσία (AESA) στελεχώθηκε από το ανθρώπινο δυναμικό της παλαιάς DGAC.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14 Οργανόγραμμα της DGCA

Πηγή: Δάνειος Πίνακας από DGCA

β. Αεροδρόμια
Μετά τις μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις η AENA μετασχηματίστηκε σε μετοχοποιημένη πλέον δημόσια επιχείρηση. Εποπτεύεται μεν από το Υπουργείο Δημοσίων Έργων (Ministerio de Fomento), το οποίο σύμφωνα με την κυβερνητική εντολή παρακολουθεί τις διαδικασίες δράσης της, εγκρίνει το ετήσιο πρόγραμμα στόχων, και πραγματοποιεί έλεγχο της αποτελεσματικότητάς της, στην ουσία όμως η AENA είναι διοικητικά και οικονομικά ανεξάρτητη και έχει πλήρη αυτοτέλεια ενεργειών.[200]Το ισχύον νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, όπως διαμορφώθηκε μετά τις μεταρρυθμίσεις, διασφαλίζει ανεξαρτησία από την κυβερνητική πολιτική ˙ ταυτόχρονα όμως θέτει τις δικλείδες ασφαλείας για αποτροπή ενεργειών που θα έθιγαν τις ισορροπίες στην αεροπορική

[200] www.aena.es

αγορά της Ισπανίας. Η ΑΕΝΑ διαχειρίζεται 74 αεροδρόμια, τα οποία διαθέτουν υπερσύγχρονες υποδομές και αναπτύσσουν πλειάδα εμπορικών δραστηριοτήτων˙ διαχειρίζεται επίσης και ένα (1) ελικοδρόμιο και διενεργεί τον ΕΕΚ στον ισπανικό εναέριο χώρο. Μετά την αναδιοργάνωσή της έχει ενσωματώσει στην διοικητική της ικανότητα δημόσιες και ιδιωτικές βέλτιστες μεθόδους, έχει υιοθετήσει διαδικασίες και πρακτικές σύγχρονου μάνατζμεντ και μάρκετινγκ, οι οποίες της έχουν προσδώσει ευελιξία κινήσεων και δράσης.[201] Η ΑΕΝΑ είναι μία επιχείρηση με ξεκάθαρο προσανατολισμό για τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και διευκολύνσεων και για την εξυπηρέτηση των απαιτήσεων των «πελατών» - επιβατών, αεροπορικών εταιρειών και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Στοχεύει στην μεγιστοποίηση των κερδών της και στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των ισπανικών αερολιμένων. Ιδιαίτερη σημασία έχει για την διοίκηση της επιχείρησης[202] ο καθορισμός πολιτικής περιβαλλοντολογικής προστασίας και η εξασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών για την ασφάλεια στις αερομεταφορές, όπως επίσης και η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των τομέων δράσης της. Ειδικά για το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών, η ΑΕΝΑ δίδει μεγάλη έμφαση κυρίως δε σε ό,τι αφορά στον έλεγχο αυτής. Για την ικανοποίηση του στόχου αυτού ακολουθεί σειρά συγκεκριμένων διαδικασιών εφαρμόζοντας ως επί το πλείστον διαδικασίες μέτρησης της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω δεικτών (ΑΕΝΑ - Indicators of Service Quality). (5-1, Βλ. Παράρτημα κεφαλαίου) Η ΑΕΝΑ διαθέτει τμήματα υποστηρικτικών λειτουργιών (Δημόσιες Σχέσεις, Χρηματοοικονομικά και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων), καθώς και τμήματα κεντρικού σχεδιασμού (Διαχείριση Εμπορικών Χώρων και Υπηρεσιών, Σχεδιασμός Υποδομών)˙ υποστηρίζεται εκτός από τους βασικούς της τομείς, και από δύο ξεχωριστές επιχειρησιακές μονάδες οι οποίες συντονίζουν αντίστοιχα την λειτουργία των ισπανικών αεροδρομίων και την παροχή υπηρεσιών ΕΕΚ. (Βλ. Πίνακα 5.15)

Η ΑΕΝΑ έχει ιδρύσει μια σειρά θυγατρικών (ή έχει συμμετοχές σε εταιρείες) μέσω των οποίων παρέχονται όλες οι υπηρεσίες προς επιβάτες και εταιρείες στα αεροδρόμια (handling, logistics κλπ). Μία από τις σημαντικότερες κινήσεις της επιχείρησης ήταν η ανάπτυξη διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που επιτεύχθηκε με την ίδρυση της θυγατρικής ΑΕΝΑ Desarrollo Internacional, S.A. (Aena Internacional) το 1998. Με τον τρόπο αυτό η ΑΕΝΑ πέτυχε να καταστεί ένας οργανισμός πρωταγωνιστής (leader) σε παγκόσμιο επίπεδο μεταξύ των εκμεταλλευομένων αερολιμένες και υπηρεσίες αεροναυτιλίας, διακρινόμενος για την υπεροχή της ποιότητας όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του. Μέσω της ΑΕΝΑ Internacional, η ΑΕΝΑ σήμερα συμμετέχει στο management είκοσι επτά (27) αεροδρομίων σε οκτώ (8) διαφορετικές χώρες και σε μια σειρά από προγράμματα αεροναυτιλίας, κυρίως στην Ευρώπη. Στα αεροδρόμια στα οποία η ΑΕΝΑ ασκεί το management, σημειώθηκε για το 2007 υπέρβαση στην επιβατική κίνηση σε ποσοστό 8% έναντι του προηγούμενου έτους ξεπερνώντας τα 52,5 εκατομμύρια επιβάτες.

Ιδιαίτερης αναφοράς χρήζει η απόφαση της Κυβέρνησης της Ισπανίας να αναστείλει οποιαδήποτε σκέψη για ιδιωτικοποίηση των αεροδρομίων της Μαδρίτης και της Βαρκελώνης καθώς και του 49% της ΑΕΝΑ[203], συναισθανόμενη το ασύμφορο αυτής της πρότασης ιδιωτικοποίησης για το ισπανικό δημόσιο.

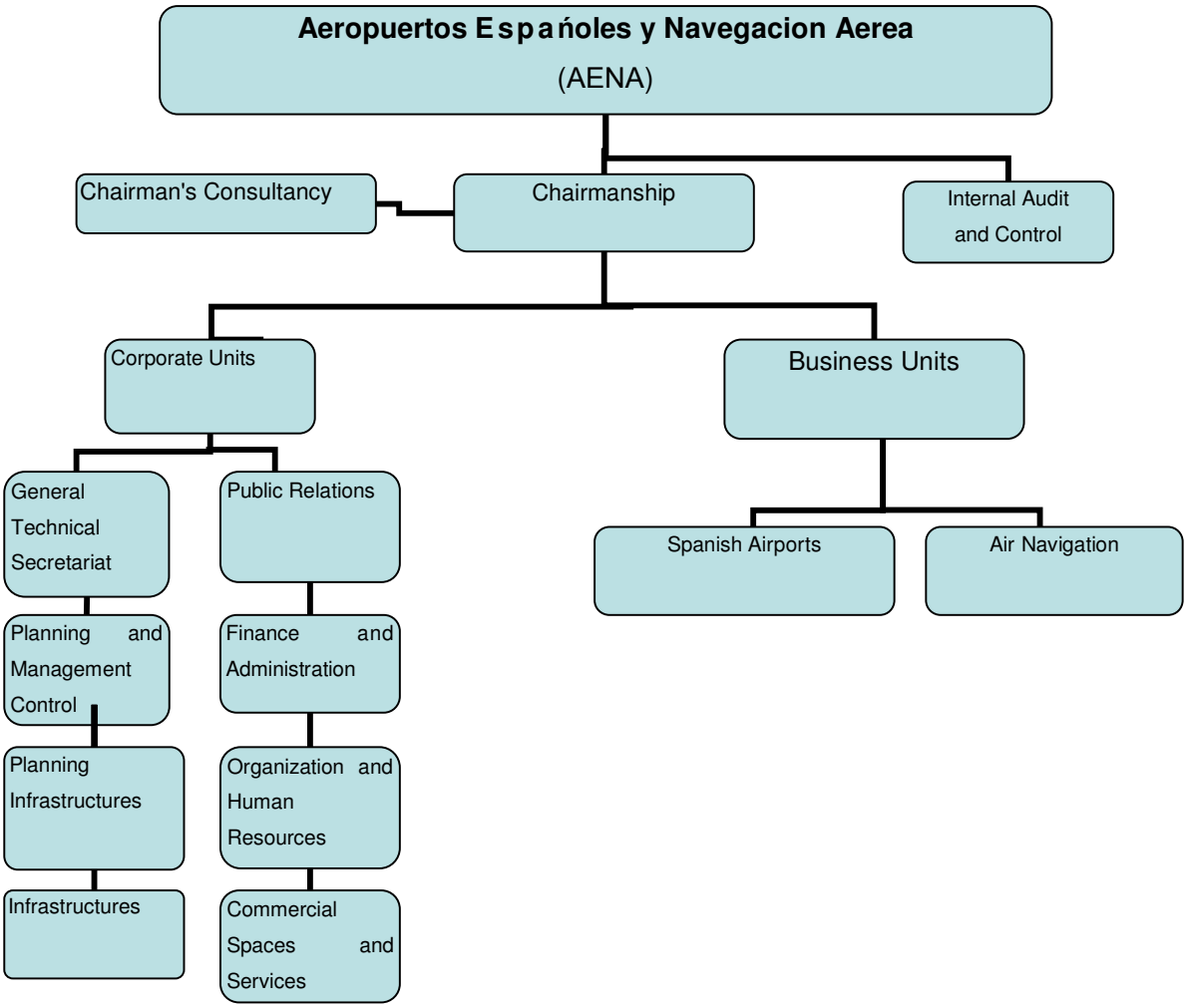
---

[201] Συνεντεύξεις στελεχών ΑΕΝΑ.

[202] Όπως ανωτέρω

[203] http://www.express.gr/news/diethnisoz_oikonomia/556068oz_20120123556068.php3

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15 Οργανόγραμμα της ΑΕΝΑ



Πηγή : ΑΕΝΑ

γ. Αεροναυτιλία /ΕΕΚ

Η ουσιαστική μεταρρύθμιση σε αυτόν τον τομέα πραγματοποιήθηκε ιδιαίτερα νωρίς με την ίδρυση της ΑΕΝΑ, οπότε πραγματοποιήθηκε η απεμπλοκή της DGAC από την παροχή υπηρεσιών ΕΕΚ˙ μεταφέρθηκε τότε στην νέα επιχείρηση το αντίστοιχο προσωπικό της DGAC που παρείχε έως τότε τις υπηρεσίες ΕΕΚ, και της εκχωρήθηκαν οι σχετικές αρμοδιότητες. Κατ' αυτόν τον τρόπο διασφαλίστηκε από τους Ισπανούς, πρωτοποριακά όπως αξίζει να παρατηρηθεί, τουλάχιστον ο επί της αρχής επαρκής διαχωρισμός μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου. Επιτεύχθηκε σταδιακά, μέσω της εφαρμογής διοίκησης για την ικανοποίηση στόχων, η μεγιστοποίηση της εκμετάλλευσης του εναερίου χώρου. Με την σχετική ανεξαρτησία στην λήψη αποφάσεων και στην διαχείριση των διαθεσίμων χρηματικών πόρων, την οποία έχει πλέον η ΑΕΝΑ μετά την εφαρμογή των πιο πρόσφατων μεταρρυθμίσεων, επιλύθηκαν προβλήματα τα οποία σχετίζονταν κυρίως με την προμήθεια και αξιοποίηση καινοτόμων τεχνολογιών υποστήριξης της αεροναυτιλίας.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Το 2004 έτος, με την υιοθέτηση από την ισπανική κυβέρνηση, των τεσσάρων κοινοτικών κανονισμών για τον ενιαίο ευρωπαϊκό ουρανό, χαρακτηρίστηκε η παλαιά DGAC ως εθνική εποπτική Αρχή (NSA), υπεύθυνη για την πιστοποίηση του φορέα παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας/ΕΕΚ -της ΑΕΝΑ - και για τον έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα ασφάλειας ˙ δημιουργήθηκε κατ' αυτόν τον τρόπο ένα εντελώς νέο πεδίο δραστηριότητας για την DGAC. Μετά την ίδρυση όμως της Agencia Estatal de Seguridad Aerea (AESA) το 2008 έτος, οπότε και ανέλαβε δράση, μεταβιβάστηκαν σε αυτήν οι προαναφερθείσες αρμοδιότητες σχετικά με τις επιθεωρήσεις και τους ελέγχους τις οποίες, μέχρι την διάσπασή της, είχε η παλαιά DGAC. Η AESA κατέστη πλέον η νέα εθνική εποπτική Αρχή (NSA) των υπηρεσιών αεροναυτιλίας. Υπάγεται και αυτή όπως και η DGAC στο Υπουργείο Μεταφορών, σε ισότιμο επίπεδο με την Γραμματεία Μεταφορών του Υπουργείου αυτού.

Η νέα ΥΠΑ/DGAC της Ισπανίας εξακολουθεί να διαχειρίζεται τα θέματα τα οποία αναφέρονται, στην εποπτεία, στον έλεγχο και στην πιστοποίηση των αεροδρομίων, των αεροσκαφών, του προσωπικού των αεροδρομίων, των αεροπορικών σχολών και φορέων δραστηριοποιούμενων γενικότερα στις αερομεταφορές όπως είναι οι φορείς επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών.

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων

Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Εκτιμάται[204] ότι βελτιώθηκε η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των ισπανικών φορέων του τομέα των αερομεταφορών οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι είτε με την παροχή υπηρεσιών είτε με την εποπτεία και τον έλεγχο των υπηρεσιών αυτών. Σε όλους τους φορείς επιτεύχθηκε ο σαφής λειτουργικός διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και εξασφαλίσθηκε η σαφής διάκριση μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου. Εξαλείφθηκαν σε μεγάλο ποσοστό οι γραφειοκρατικές παθογένειες του συστήματος ΥΠΑ, αεροδρόμια, ΕΕΚ με κυριότερες ίσως αυτήν της άνισης κατανομής ανθρώπινου δυναμικού και της έλλειψης οράματος και επιχειρηματικών στόχων. Με την οικονομική αυτοτέλεια που διακρίνει τον φορέα διαχείρισης των αεροδρομίων και του ΕΕΚ – ΑΕΝΑ -, επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα, δεν επιβαρύνεται πλέον ο κρατικός προϋπολογισμός με δαπάνες που σχετίζονται με την διαχείριση και την ανάπτυξη των αερομεταφορών και πραγματοποιείται έγκαιρη προμήθεια και αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών.

Ειδικά, οι ισπανικοί αερολιμένες αναπτύχθηκαν σε όλα τα επίπεδα ˙ η σημειωθείσα δε ανάπτυξη δεν αφορά μόνον τις αερολιμενικές υποδομές αλλά και την μεταστροφή της κουλτούρας της διοίκησης. Εφαρμόστηκαν διαδικασίες και πολιτικές σύγχρονου management με στόχευση μάλλον περισσότερο προς την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών παρά στην μεγέθυνση των κερδών αφού η τελευταία ήταν αναμενόμενο να ακολουθήσει. Αυξήθηκε κατακόρυφα ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Η ισπανική αεροπορική βιομηχανία έχει καταστεί παγκοσμίως αναγνωρίσιμη κυρίως μέσω της δραστηριοποίησης της ΑΕΝΑ. Πέτυχαν οι διοικούντες, να την μετατρέψουν από μια απλή δημόσια επιχείρηση σε έναν επιχειρηματικό κολοσσό, ο οποίος διαχειρίζεται επιτυχώς, υπέρογκη διεθνή αεροπορική κίνηση, και ως εκ τούτου απολαμβάνει σημαντικό μερίδιο στη διανομή του παραγόμενου πλούτου από την κίνηση αυτή.

[204] Συνεντεύξεις στελεχών DGAC,ΑΕΝΑ.

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις

Στην Ισπανία όπως και στην Γερμανία υπήρχε πρόσφορο έδαφος για την εύκολη αποδοχή και εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων ˙ ευνοούσε ικανοποιητικά κυρίως το ιδιοκτησιακό καθεστώς των αεροδρομίων και του φορέα παροχής υπηρεσιών λειτουργίας αεροδρομίων και ΕΕΚ, όπως είχε διαμορφωθεί και ίσχυε από μακρού χρόνου. Οι συνθήκες ήταν ευνοϊκές διότι δεν απαιτούνταν ριζικές αλλαγές στο σύστημα.
Το σημαντικότερο όμως για την περίπτωση της Ισπανίας είναι το ότι αποτελούσε ανέκαθεν την πύλη της Ευρώπης για την υποδοχή όλων των απανταχού της γης λατινογενών πληθυσμών, γεγονός που της έδιδε μία ιδιαίτερη δυναμική και μία προοπτική συνεχούς ανάπτυξης των αερομεταφορών.

5.2.2.5. Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΣΟΥΗΔΙΑ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις

Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος πριν τις μεταρρυθμίσεις;

α. ΥΠΑ / LUFTFARTSVERKET (LFV)
Πριν το 1944, τόσο τα αεροδρόμια όσο και ο έλεγχος της εναερίου κυκλοφορίας στη Σουηδία ήταν μεν οργανισμοί ελεγχόμενοι από το κράτος, αλλά τελούσαν υπό ένα καθεστώς ιδιότυπης ανεξαρτησίας. Το 1944 ιδρύθηκε το Συμβούλιο Πολιτικής Αεροπορίας της Σουηδίας το οποία αρχικώς αποτελούσε Τμήμα του Υπουργείου Μεταφορών ˙ η δραστηριότητά του αφορούσε κυρίως στην διεκπεραίωση θεμάτων συνεργασίας προς εκπλήρωση των διεθνών υποχρεώσεων της χώρας.
Το 1947 συστήθηκε η Δημόσια Επιχείρηση Swedish Civil Aviation Administration - LUFTFARTSVERKET (LFV) η οποία προέκυψε από τη συγχώνευση του Συμβουλίου Πολιτικής Αεροπορίας και των Οργανισμών των Αεροδρομίων και του ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας (ΕΕΚ). Η Υπηρεσία αυτή περιέλαβε τελικά το χαρακτήρα Δημόσιας Υπηρεσίας που είχε στις αρμοδιότητές της τόσο την ρύθμιση και τον έλεγχο των εν γένει θεμάτων της πολιτικής αεροπορίας όσο και τη λειτουργία των αεροδρομίων και τον έλεγχο της εναερίου κυκλοφορίας. Εντός του Οργανισμού, λειτουργούσαν δύο ξεχωριστοί φορείς, το Swedish Aviation Safety Department και το Aviation Public Sector Department, στους οποίους ήταν επιτετραμμένες οι ρυθμιστικού χαρακτήρα υποθέσεις της πολιτικής αεροπορίας. Σε αρκετές περιπτώσεις, παρατηρούνταν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ των δύο φορέων, ειδικά μετά την ανάπτυξη των αερομεταφορών τα τελευταία δέκα έτη οπότε υπήρχε πληθώρα υποθέσεων με σημαντική ποικιλότητα, και με δεδομένο ότι δεν υπήρχαν οι σχετικές προβλέψεις στις οργανικές διατάξεις του LFV για τον καθορισμό του ποιος θα έπρεπε να τις χειριστεί ˙ ευεξήγητο ήταν το αποτέλεσμα της εμφάνισης σοβαρών προβλημάτων, κυρίως σε ότι είχε σχέση με την έγκαιρη διεκπεραίωση των διαρκώς ανακυπτόντων ζητημάτων. Επιπλέον, χαρακτηριστική ήταν και για την LFV η ύπαρξη διαφόρων γραφειοκρατικού τύπου προβλημάτων.[205]

β. Αεροδρόμια
Η εκμετάλλευση των σουηδικών αεροδρομίων γίνονταν από την LFV˙ το μοντέλο αυτό παρουσίαζε κάποιες δυσχέρειες κυρίως σε ότι αφορούσε στην πραγματοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων ανάπτυξης. Επιπλέον, η διαχείριση των σουηδικών αεροδρομίων από την LFV παρουσίαζε έλλειμμα στην ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, και σειρά γραφειοκρατικών προσκομμάτων αποτελούσαν τροχοπέδη για

[205] Συνεντεύξεις Στελεχών LFV Group.

την αποτελεσματικότητά της και την επίτευξη «επιχειρηματικού» κέρδους. Χαρακτηριστική ήταν επίσης και η άσκηση κυβερνητικών πιέσεων για τη λήψη αποφάσεων οι οποίες δεν ήταν τις περισσότερες φορές προς την κατεύθυνση τις ικανοποίησης των αναγκών του φορέα.[206]

γ. Αεροναυτιλία /ΕΕΚ

Παρόμοια ήταν η κατάσταση και στον τομέα του ΕΕΚ της Σουηδίας. Ειδικά η σύγχυση ρόλων και αρμοδιοτήτων στην LFV, προκαλούσαν στην διαχείριση της εναερίου κυκλοφορίας λειτουργικές ανωμαλίες. Ως γραφειοκρατικού τύπου οργανωμένη Υπηρεσία εμφάνιζε τα συνήθη χαρακτηριστικά (έλλειψη διοικητικών πρωτοβουλιών, μη ορθή διαχείριση του προσωπικού) τα οποία προσδιορίζουν τη δράση παρόμοιων οργανισμών.[207]

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και Αερομεταφορών

Η ευθύνη για την εποπτεία και την πιστοποίηση του όλου συστήματος των εναερίων μεταφορών ανήκε στην ΥΠΑ/ LUFTFARTSVERKET (LFV).

2. Μετά τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα της Σουηδίας.

Που βελτιώθηκε η κατάσταση στην Σουηδία μέσω των αλλαγών που έγιναν.

α. ΥΠΑ/ Swedish Civil Aviation Authority – Luftfartsstyrelsen

Την 1η Ιανουαρίου 2005 η ΥΠΑ/LUFTFARTSVERKET (LFV) διασπάστηκε και δημιουργήθηκαν μία νέα Αρχή/ΥΠΑ η Swedish Civil Aviation Authority – Luftfartsstyrelsen – έχουσα καθαρά εποπτικό και ελεγκτικό έργο και μία νέα Δημόσια Επιχείρηση η LFV Group η οποία αποτελεί τον φορέα παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας και λειτουργίας αεροδρομίων. Η Swedish Civil Aviation Authority (Luftfartsstyrelsen) / ΥΠΑ προέκυψε ουσιαστικά από την ένωση των Swedish Aviation Safety Department και Aviation Public Sector Department, των δύο ξεχωριστών διοικητικών οντοτήτων που λειτουργούσαν εντός της Δημόσιας Υπηρεσίας LUFTFARTSVERKET (LFV). Η Swedish Civil Aviation Authority (Luftfartsstyrelsen) έχει όλες τις ρυθμιστικές και κανονιστικές αρμοδιότητες της LFV και απασχολεί περίπου διακόσιους πενήντα (250) υπαλλήλους. Εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και συγκαταλέγεται μεταξύ των πλέον σοβαρών φορέων του κλάδου σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Με την εγκαθίδρυση μίας ξεχωριστής Αρχής και μίας ξεχωριστής επιχείρησης έπαυσαν να υφίστανται οι συγκρουόμενοι ρόλοι στα αεροπορικά πράγματα της Σουηδίας.

β. Αεροδρόμια

Όπως στην Ισπανία έτσι και στην Σουηδία ο φορέας παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας και λειτουργίας αεροδρομίων είναι ο ίδιος. Στην Σουηδία ο φορέας αυτός είναι το LFV Group. Το LFV Group, το οποίο είναι μία Δημόσια Επιχείρηση που λειτουργεί με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, έχει προσδώσει στο αντικείμενο και στην δραστηριότητά επιχειρηματικό προφίλ. Ο φορέας δεν χρηματοδοτείται από κυβερνητικά κονδύλια, αντιθέτως τα έσοδά του προκύπτουν από την αξιοποίηση των εμπορικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών των αεροδρομίων καθώς και από την παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας. Το μάνατζμεντ της Δημόσιας αυτής Επιχείρησης έχει σαφέστατα προσανατολιστεί στην εμπορευματική εκμετάλλευση των δράσεων της ˙ παράλληλα όμως η επιχείρηση, σε αντίθεση με ότι πιθανώς να προτάσσει η επιδίωξη του κέρδους,

[206] Όπως ανωτέρω

[207] Όπως ανωτέρω

διασφαλίζει στο έπακρο την ασφάλεια στις αερομεταφορές και την προβολή και ανάπτυξη της πολιτικής αεροπορίας.[208]

Οι λειτουργίες του LFV Group είναι ξεκάθαρες: i) Προγραμματίζει την κατασκευή, σχεδιάζει, κατασκευάζει, αναπτύσσει, λειτουργεί, ελέγχει και διοικεί Κρατικά Πολιτικά Αεροδρόμια. Το LFV Group διαχειρίζεται δεκαέξι (16) κρατικά πολιτικά αεροδρόμια στην Σουηδία. Η επιχείρηση είναι παράλληλα υπεύθυνη και αρμόδια για οτιδήποτε αφορά θέματα πολιτικής αεροπορίας εντός των τεσσάρων στρατιωτικών αεροδρομίων της χώρας. ii) Σε καιρό ειρήνης παρέχει υπηρεσίες αεροναυτιλίας/ΕΕΚ στην πολιτική και στην πολεμική αεροπορία και μεριμνά για την εκπαίδευση των ΕλΕνΚ.

Η επιχειρηματική ιδέα του LFV Group είναι να διασφαλίζεται στο μέγιστο δυνατό η ικανοποίηση των απαιτήσεων των «πελατών» και να προωθείται η ανάπτυξη των επιβατικών και εμπορευματικών αερομεταφορών μέσα από την ορθή και την πλέον οικονομικά αποδοτική και ασφαλή και την βασισμένη στις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ διαχείριση των Αεροδρομίων και των Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας. Μέσω ενός επικερδούς τρόπου διαχείρισης με σαφή επιχειρηματικό προσανατολισμό το LFV Group, το οποίο απασχολεί πάνω από τέσσερις χιλιάδες (4000) υπαλλήλους, το 80% των οποίων είναι υψηλής εξειδικεύσεως και επαγγελματικής κατάρτισης, εμφανίζει έσοδα άνω των πέντε και ημίσεως δισεκατομμυρίων σουηδικών κορωνών (5.500.000.000 SEK) και συμβάλλει στην ολοκλήρωση των κυβερνητικών στόχων για τις αερομεταφορές.

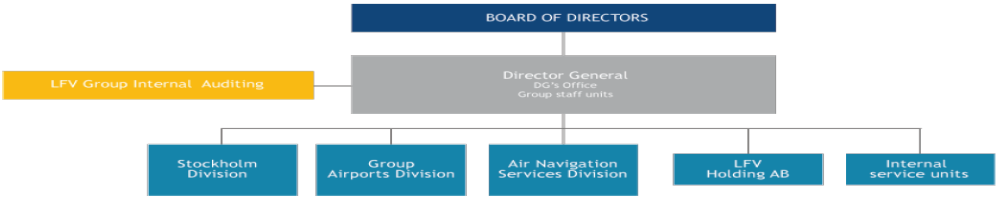
Οι στόχοι του LFV Group είναι :

- Η οικονομική ανάπτυξη: Στόχος είναι η επίτευξη των οικονομικών προσδοκιών της κυβέρνησης και μέσω της σταθερότητος να αντιμετωπίζονται απρόβλεπτες καταστάσεις που σχετίζονται με αυξομειώσεις της αεροπορικής κίνησης.
- Η ορθολογική επιβολή Τελών χρήσεως: Οι χρεώσεις και τα τέλη που επιβάλλει ο Οργανισμός είναι μακροπρόθεσμα προβλέψιμα και η πολιτική που ακολουθείται είναι να υπάρχει δυνατότητα για μελλοντική αύξηση των κερδών και από μέρους των χρηστών μέσω της αύξησης των δεικτών κίνησης τόσο των αεροδρομίων όσο και της εναερίου κυκλοφορίας.
- Να είναι ελκυστικός εργοδότης: ο Οργανισμός απολαμβάνει ιδιαίτερο κύρος στην αγορά εργασίας αφού η στελέχωση του για εξειδικευμένο προσωπικό είναι επιβεβλημένη.
- Αποτελεσματική Πολιτική Αερομεταφορών: Οι στόχοι του Οργανισμού είναι ξεκάθαροι και μέσω του μάνατζμεντ οι στόχοι αυτοί έχουν καταστεί προσωπικός στόχος κάθε εργαζομένου για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στα Αεροδρόμια και στην Εναέριο κυκλοφορία.
- Προστασία Περιβάλλοντος: Ο Οργανισμός στοχεύει αναμφίβολα στην προστασία του περιβάλλοντος μέσω της συνεχούς βελτίωσης των ακολουθούμενων διαδικασιών στα Αεροδρόμια και στην Εναέριο κυκλοφορία.
- Εμπορικές Δραστηριότητες: Ο Οργανισμός στοχεύει στο διπλασιασμό των καθαρών κερδών του από τις εμπορικές δραστηριότητες στην πενταετία 2003 – 2008.

Το LFV Group είναι οργανωμένο σε τρεις Διευθύνσεις (Divisions) (Βλ. Πίνακα 5.16) ήτοι: την Stockholm Airports Division, την Group Airports Division και την Air Navigation Services (ANS) Division. Η Stockholm Airports Division περιλαμβάνει τον Νέο Αερολιμένα της Στοκχόλμης ARLANDA και τον Παλαιό BROMMA. Η Group Airports Division περιλαμβάνει τα υπόλοιπα δεκαεπτά (17) Κρατικά Πολιτικά Αεροδρόμια. Η Air Navigation Services (ANS) Division είναι αρμόδια για θέματα αεροναυτιλίας.

[208] Όπως ανωτέρω

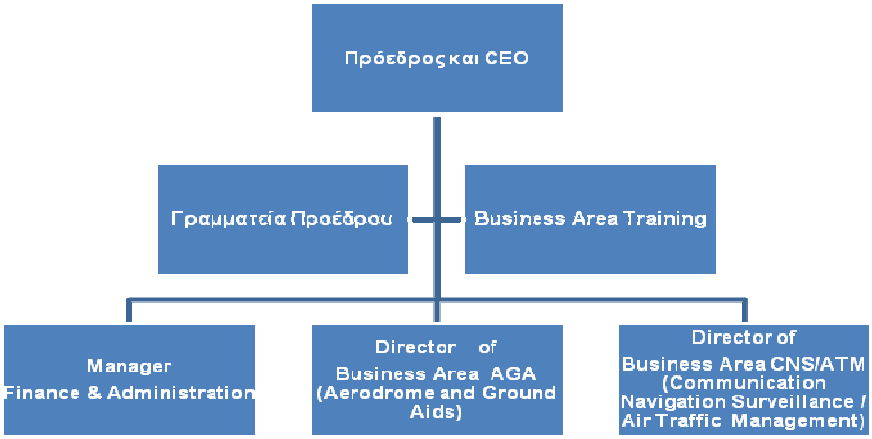
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16 Οργανόγραμμα LFV



Πηγή LFV

Εκτός από τις τρείς αυτές Διευθύνσεις ο Οργανισμός περιλαμβάνει και κάποια υποστηρικτικά Τμήματα τα οποία είναι: το LFV Support, το LFV Teknik, το LFV Data και το SATSA (Swedish Air Traffic Services Academy). Το LFV Group έχει διάφορα παραρτήματα και συνεργαζόμενες εταιρίες. Στα παραρτήματα του ανήκει και η LFV Holding που συντονίζει και διευθύνει τις εταιρίες που έχουν αντικείμενο περιορισμένης ευθύνης όπως η SWEDAVIA AB (Βλ. Πίνακα 5.17), η οποία είναι μία εταιρία ανήκουσα κατά (100%) στο LFV Group.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ SWEDAVIA AB



Πηγή : SWEDAVIA AB

Ο ρόλος της είναι να αναπτύσσει, να παράγει και να εξάγει τεχνογνωσία καθώς και να εκπροσωπεί τον Οργανισμό στις διεθνείς εμπορικές εργασίες˙ είναι κατά βάση μία εταιρία συμβούλων. Το εύρος του αντικειμένου της είναι δομημένο και κατανεμημένο σε τρεις επιχειρηματικούς Τομείς : Α. *AGA* (Aerodrome and Ground Aids) Αφορά εκπόνηση προγραμμάτων που σχετίζονται με τις κινήσεις αεροσκαφών στο έδαφος, τους επιβάτες και το φορτίο. Β. *CNS/ATM* (Communication Navigation Surveillance / Air Trafic Management) Αφορά εκπόνηση προγραμμάτων που σχετίζονται με τις κινήσεις αεροσκαφών υπό την έννοια του (GATE TO GATE). Γ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Καλύπτει όλους τους τομείς εκπαίδευσης που σχετίζονται με την πολιτική αεροπορία.
Η STURUP HANDLING AB είναι μία άλλη εταιρία η οποία ανήκει κατά (100%) στο LFV Group. Ο ρόλος της είναι να παρέχει υπηρεσίες Επίγειας Εξυπηρέτησης αεροσκαφών στα αεροδρόμια της χώρας σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

Πάντως ειδικά για τα αεροδρόμια η LFV έχει αναπτύξει διάφορες καινοτομίες. Έχει καθιερώσει το τρίπτυχο μοντέλο για τα αεροδρόμια το επονομαζόμενο «The ABC model» εκ των Attractive Airport, Basic Airport και Connecting Airport. Η ιδέα πίσω από τον ελκυστικό «Attractive» αερολιμένα είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα του καθιστώντας τον συγχρόνως ελκυστικότερο. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, η LFV στοχεύει, πέρα από τις καθαρά επιχειρησιακές διαδικασίες και λειτουργίες των αερολιμένων που αφορούν στο αεροπορικό μέρος, και επιχειρεί να αναπτύξει νέα προϊόντα για τα οποία υπάρχουν καλές προϋποθέσεις από τις δυνατότητες που προσφέρονται στους εν λόγω αερολιμένες. Όταν μία τέτοια νέα επιχειρηματική ιδέα αποδεικνύεται επιτυχής, παράγει νέους επισκέπτες και νέες ροές εισοδήματος. Συγχρόνως, ενισχύει τη θετική πλευρά του αερολιμένα και των αερομεταφορών. Μερικά παραδείγματα των καινοτομιών που εφαρμόστηκαν στους σουηδικούς αερολιμένες προκειμένου να καταστούν αυτοί ελκυστικοί είναι:

Η συνεργασία με αντιπροσωπείες αυτοκινήτων ή άλλων προϊόντων. Ο αερολιμένας είναι ουσιαστικά μια ιδανική αίθουσα εκθέσεως για την προβολή νέων προϊόντων. Μια δραστηριότητα από κοινού με αυτό είναι ότι σε όλους τους ταξιδιώτες τουλάχιστον δίδεται η ευκαιρία να κερδίσουν ένα από τα εκτεθειμένα προϊόντα, χρησιμοποιώντας το εισιτήριο της πτήσης τους ως κουπόνι λαχειοφόρου αγοράς. Ο καθένας βλέπει τους υψηλούς πύργους ελέγχου στους αερολιμένες. Ως εκ τούτου, οι πύργοι είναι τέλεια σημεία διαφήμισης, εγγυώνται δε να επιστήσουν την προσοχή και να προωθήσουν κατάλληλα το προωθούμενο διαφημιστικό μήνυμα άρα είναι τρόπος ανεύρεσης εσόδων. "Check-in shop". Η ουσιαστική συγχώνευση ενός ή και περισσοτέρων Check-in counters με το ταμείο σε ένα ή περισσότερα από τα καταστήματα στους σουηδικούς αερολιμένες έχει αποδειχθεί επιτυχής. Στο κατάστημα, αντιπροσωπεύονται κυρίως οι τοπικοί έμποροι και ο κάθε επιβάτης πρέπει ούτως ή άλλως να επισκεφτεί το κατάστημα. Οι πωλήσεις του ή των καταστημάτων όπου εφαρμόστηκε το σύστημα αυτό αυξήθηκαν σημαντικά και το αξιοσημείωτο είναι ότι δεν παρατηρήθηκαν αξιοσημείωτες καθυστερήσεις στις αναχωρήσεις, τουλάχιστον όχι περισσότερες απ' ότι πριν εφαρμοστεί. Διοργάνωση εκδηλώσεων ακόμη και παιδικών εκδηλώσεων καλλιεργώντας έτσι μία φιλική σχέση με την τοπική κοινωνία. Το μοντέλο διοίκησης το επονομαζόμενο Basic Airport αποτελεί βασικά το μοντέλο το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε ένα αεροδρόμιο να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του και να λειτουργεί πιο αποδοτικά. Οι λέξεις κλειδιά του μοντέλου είναι βελτιστοποιημένη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και μεγαλύτερη ευελιξία. Έτσι, όπου η LFV εισήγαγε το μοντέλο, επιβλήθηκε κατά πρώτον να παράγεται η ίδια ποσότητα εργασίας από 20% λιγότερους ανθρώπους ώστε να επιτευχθεί σύμφωνα με τις προβλέψεις μείωση κόστους της τάξεως του 25%, και κατά δεύτερον οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας να είναι περισσότερο ευέλικτοι αλλά το ίδιο ακριβείς όπως και πριν. Το μοντέλο Basic Airport εφαρμόζεται στα περισσότερα από τα αεροδρόμια της LFV και η έως τώρα εμπειρία δείχνει ότι πληροί το στόχο του[209]. Οι διάφορες λειτουργίες στα αεροδρόμια είναι σημαντικά πιο αποτελεσματικές και λιγότερο δαπανηρές από ό,τι πριν η έννοια εισαχθεί. Αυτό φυσικά είναι μία απολύτως αποδεκτή αλλά ταυτόχρονα και αναγκαία μάλλον προϋπόθεση για να εξασφαλισθούν οι μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικές δραστηριότητες για το μέλλον. Το μοντέλο διοίκησης αεροδρομίων το επονομαζόμενο Connecting *Airport* στηρίζεται στην παραδοχή ότι ο ίδιος ο αερολιμένας δεν είναι ο προορισμός για οποιοδήποτε ταξιδιώτη. Για τον λόγο αυτό η LFV αναζητεί περιφερειακούς συνεργάτες στοχεύοντας στην προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών στην περιοχή. Το ζητούμενο από τη συνεργασία είναι η αποδοτικότητα και το κέρδος για

[209] Συνεντεύξεις Στελεχών LFV Group.

όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, οι περισσότεροι ταξιδιώτες και η δημιουργία νέων καναλιών προσέγγισης των target groups των αεροδρομίων. Μερικά αξιοσημείωτα προγράμματα αυτής της προσέγγισης είναι η επιτυχέστατη συνεργασία με τις τοπικές αυτοδιοικήσεις και κυρίως με τον δήμο του Γκότεμπργκ.

γ. Αεροναυτιλία /ΕΕΚ

Με την ίδρυση της Air Navigation Services (ANS) Division, απεμπλάκη ουσιαστικά η ΥΠΑ από την παροχή υπηρεσιών ΕΕΚ˙ εκχωρήθηκαν στην νέα οντότητα οι αρμοδιότητες σχετικά με τον έλεγχο εναερίου κυκλοφορίας, την ενημέρωση των πληρωμάτων, τις τηλεπικοινωνίες και τις μετεωρολογικές πληροφορίες για την πολιτική αεροπορία και μεταφέρθηκε σε αυτήν το αντίστοιχο προσωπικό της ΥΠΑ που παρείχε έως πρότινος τις υπηρεσίες ΕΕΚ. Η ANS έχει υπ' ευθύνη της και λειτουργεί τρία (3) Κέντρα Ελέγχου Περιοχής (ACC's), υπηρεσίες προσέγγισης αεροδρομίου, υπηρεσίες πύργου ελέγχου αεροδρομίου καθώς και κέντρα ελέγχου σταθμών ραδιοβοηθημάτων σε τριάντα επτά (37) σημεία στη χώρα και μεριμνά για την εκπαίδευση των ΕλΕνΚ.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Η ευθύνη για την εποπτεία και την πιστοποίηση του όλου συστήματος των εναερίων μεταφορών ανήκει πλέον, μετά τις διάφορες αναδιοργανώσεις, στην ΥΠΑ/ Swedish Civil Aviation Authority – Luftfartsstyrelsen.

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων

Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Η διοίκηση του LFV Group η οποία έχει αναλάβει το management στα σουηδικά αεροδρόμια έχει αποδυθεί σε έναν αγώνα συνεχούς ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομικών προγραμμάτων ˙ αυτό σε συνδυασμό με τα ομολογουμένως θετικά αποτελέσματα τα οποία σημειώνονται από τα ήδη εφαρμοσμένα προγράμματα, ισχυροποιεί την αξιόλογη θέση στην οποία βρίσκονται οι Σουηδοί αναφορικά με την επιχειρηματικότητα στις αερομεταφορές. Η αποδοτικότητα των αεροδρομίων βελτιώθηκε στο έπακρο.[210] Όμως η σημαντικότερη ίσως επιτυχία τους, ήταν το γεγονός ότι πέτυχαν να αξιοποιήσουν τον εθνικό τους πλούτο (αεροδρόμια) χωρίς να χρειαστεί να τον εκχωρήσουν σε ιδιωτικά κεφάλαια. Αυτό το οποίο σίγουρα δεν επετεύχθη είναι η μεγέθυνση του οργανισμού διαχείρισης των αεροδρομίων και η ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δράσης πέραν των συνόρων της χώρας. Όμως η εξαγωγή τεχνογνωσίας και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε άλλους φορείς του εξωτερικού, είναι οι τομείς δραστηριότητας οι οποίοι γνώρισαν ιδιαίτερη ανάπτυξη μετά τις μεταρρυθμίσεις και αποφέρουν σημαντικά έσοδα.[211] Η νεοσυσταθείσα Υπηρεσία Air Navigation Services (ANS) ικανοποιεί την απαίτηση της Ε.Ε. για επαρκή διαχωρισμό μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου σε ότι αφορά στην παροχή υπηρεσιών ΕΕΚ. Σημαντικά είναι τα επιτευχθέντα αποτελέσματα που σημειώνονται σε σχέση με την αποτελεσματικότερη διαχείριση του εναερίου χώρου, μετά την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών αεροναυτιλίας στην Σουηδία.[212]

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις

Οι μεταρρυθμίσεις πέτυχαν διότι πρωτίστως υπήρχε η πολιτική βούληση και η κυβέρνηση ήταν πεισμένη ότι η διοίκηση των Οργανισμών πρέπει να περιβεβλημένη από την ισχυρή προστατευτική νομοθεσία που θα αποτρέπει τις όποιες πιθανές δικές

[210] Συνεντεύξεις Στελεχών LFV Group.
[211] Επίσημα δημοσιευμένα στοιχεία της LFV, www.lfv.se, (Πρόσβαση την 20-04- 2009)
[212] Όπως ανωτέρω

της παρεμβάσεις. Άλλος σημαντικός λόγος επιτυχίας της αναδιοργάνωσης των Υπηρεσιών των σχετιζομένων με τις αερομεταφορές για την περίπτωση της Σουηδίας, ήταν η ανεπτυγμένη κουλτούρα στους διοικούντες για κοινωνική - εθνική προσφορά συνδυαζόμενη με την επιχειρηματική πρόκληση.

5.2.2.6 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στη ΡΟΥΜΑΝΙΑ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις

Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος πριν τις μεταρρυθμίσεις;

α. ΥΠΑ / RCAA

Πριν αλλά και μετά τις αλλαγές στο πολιτικό σύστημα της Ρουμανίας, ο φορέας ο οποίος ήταν επιφορτισμένος με τη διαχείριση και τον καθορισμό της πολιτικής επί των αερομεταφορών καλούνταν Directorate General of Civil Aviation – DGCA και ήταν δημόσια υπηρεσία υπαγόμενη στο Υπουργείο Μεταφορών ˙ λειτουργούσε εν ήδη ΥΠΑ και είχε όλες τις ρυθμιστικές και κανονιστικές αρμοδιότητες ελέγχου και εποπτείας.

β. Αεροδρόμια

Τα ρουμανικά αεροδρόμια ανήκαν στο δημόσιο και την διαχείρισή τους την είχε η DGCA/ΥΠΑ˙ δεν παρουσίαζαν αυτά ιδιαίτερη ανάπτυξη και είχαν περιορισμένες δυνατότητες για την πραγματοποίηση αποτελεσμάτων, τα οποία θα προσέδιδαν ώθηση στις αερομεταφορές της χώρας.

γ. Αεροναυτιλία

Πριν την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, η παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας/ΕΕΚ αποτελούσε αντικείμενο δράσης του Υπουργείου Μεταφορών. Εμφανίζονταν ιδιαίτερα προβλήματα κυρίως σε ότι αφορά στην αποδοτικότητα το συστήματος και ήταν περιορισμένος ο αριθμός των κινήσεων των αεροσκαφών που μπορούσαν να εξυπηρετηθούν ανά ώρα.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Πριν τις μεταρρυθμίσεις, τον ρόλο της εποπτικής Αρχής του συστήματος των εναερίων μεταφορών στην Ρουμανία τον είχε εξ ολοκλήρου η DGCA/ΥΠΑ. Δεν υπήρχαν διαδικασίες για την πραγματοποίηση επιθεωρήσεων και επιπλέον το σημαντικότερο ίσως πρόβλημα ήταν η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.[213]

2. Μετά τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα της Ρουμανίας.

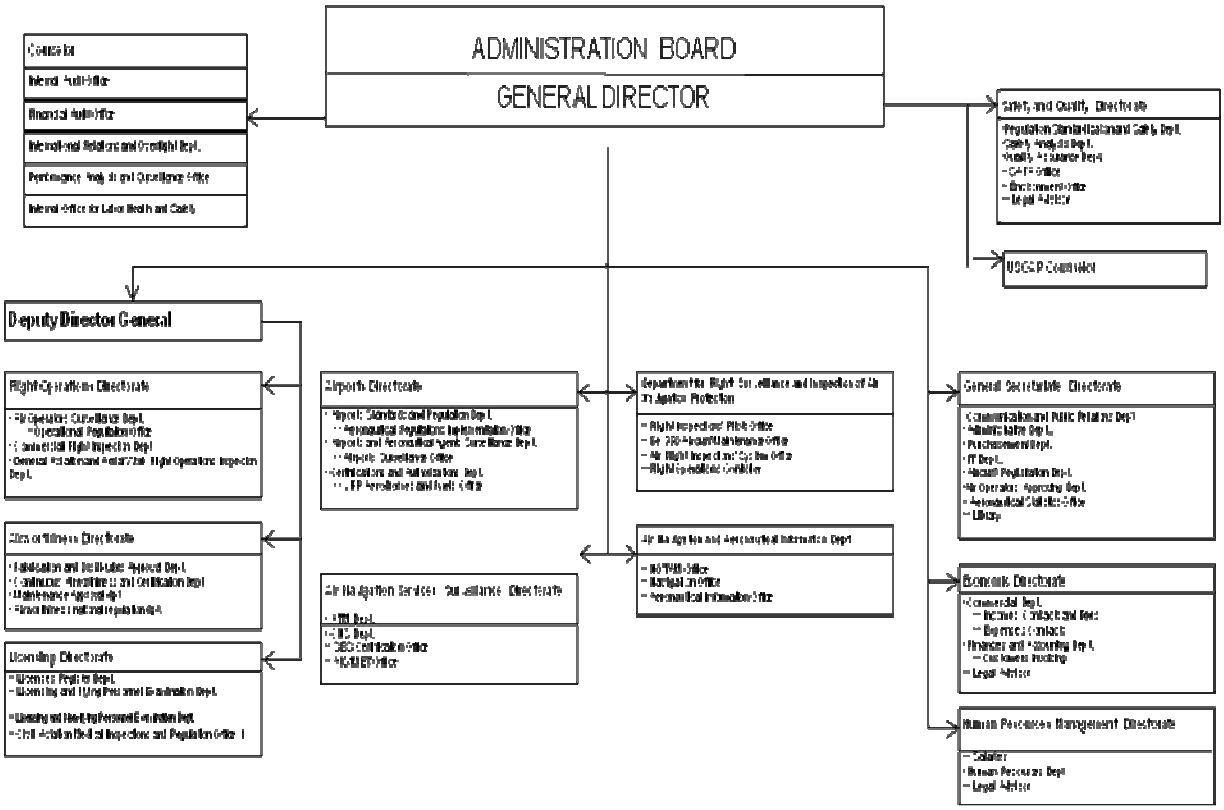
Που βελτιώθηκε η κατάσταση στην Ρουμανία μέσω των αλλαγών που έγιναν.

α. ΥΠΑ /

Το 1993, με κατάλληλη νομοθετική ρύθμιση διασπάστηκε η ΥΠΑ της Ρουμανίας DGCA/ΥΠΑ σε δύο Αρχές ήτοι στην νέα Directorate General of Civil Aviation -DGACA (Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας) και στην Romanian Civil Aeronautical Authority - RCAA (Ρουμανική Αρχή Αεροναυτιλίας). Και οι δύο φορείς είναι δημόσιες υπηρεσίες. Η DGACA έχει άμεση εξάρτηση από το Υπουργείο Μεταφορών και είναι αρμόδια κυρίως για θέματα ασφάλειας (security)˙ η RCAA είναι αυτόνομη με οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια και εποπτεύεται από το Υπουργείο Μεταφορών. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην οργάνωση της RCAA (Βλ. Πίνακα 5.18), και με τις κατάλληλες εξουσιοδοτήσεις που

[213] Συνεντεύξεις Στελεχών DGCA και RCAA

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ RCAA



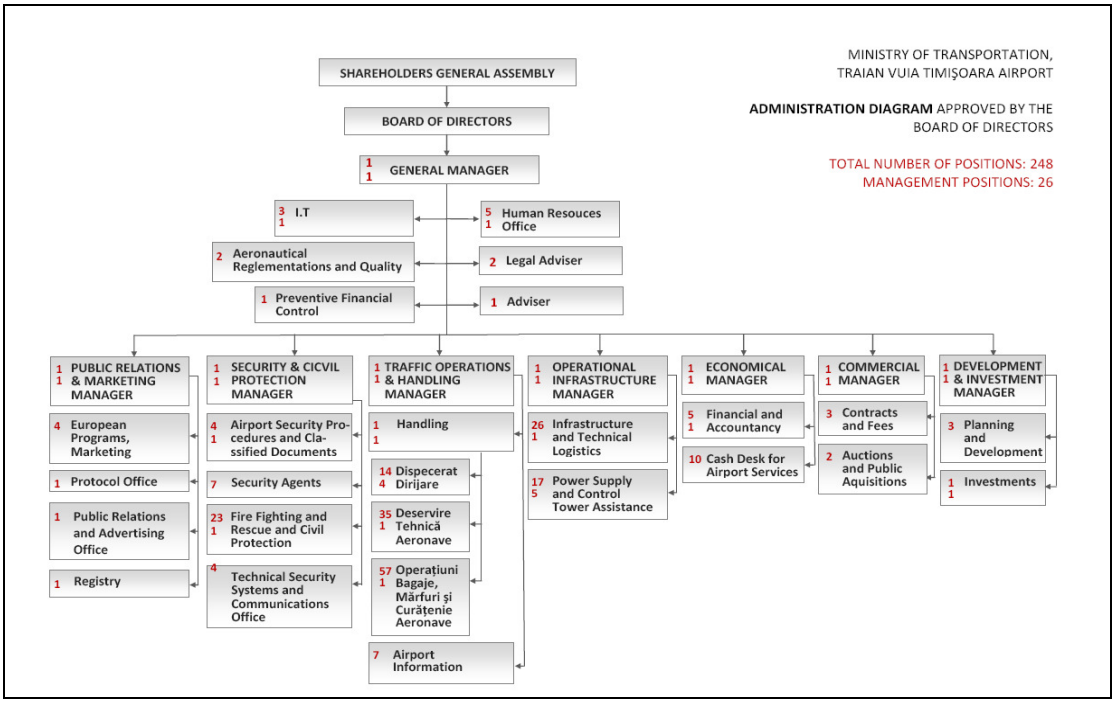
Πηγή: RCAA

απολαμβάνει ως κρατικός φορέας ελέγχου, αποτελεί ένα εξειδικευμένο σώμα, το οποίο έχει αρμοδιότητες και είναι υπεύθυνο για την έκδοση κανονισμών και ασκεί την εποπτεία επί των θεμάτων αεροναυτιλίας στην χώρα γενικότερα. Διασφαλίζει και διατηρεί υψηλού επιπέδου πρότυπα ασφαλείας αεροναυτιλίας για την ρουμανική πολιτική αεροπορία εναρμονισμένα με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά και διεθνή. Είναι πλήρες μέλος της Joint Aviation Authorities (JAA). Αποστολή της RCAA είναι : Η επεξεργασία και η θέση σε εφαρμογή του ρουμανικών κανονισμών επί θεμάτων πολιτικής αεροπορίας. Η χορήγηση των πάσης φύσεως Αδειών πολιτικής αεροπορίας σε ιπτάμενο προσωπικό. Η πιστοποίηση παντός είδους προϊόντος ή υπηρεσίας βρισκόμενα σε σχέση με την πολιτική αεροπορία. Η νηολόγηση, η επιθεώρηση και έλεγχος των πολιτικών αεροσκαφών. Αναγνωρίζει, επιθεωρεί, εποπτεύει και εξουσιοδοτεί φορείς που ασχολούνται με θέματα πολιτικής αεροπορίας. Παρέχει κανονισμούς ασφαλείας και εποπτεία στο σύστημα διαχείρισης εναερίου κυκλοφορίας. Πιστοποιεί και αδειοδοτεί πολιτικά αεροδρόμια και εγκρίνει τεχνικές προδιαγραφές για την ανάπτυξη και τον προγραμματισμό έργο εντός των αεροδρομίων. Διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που απορρέουν από τις διεθνείς συμφωνίες καθώς και με αυτές των διεθνών των διεθνών οργανισμών, μέλος των οποίων είναι η Ρουμανία. Εποπτεύει τους ρουμανικούς αερομεταφορείς και την αεροπορική βιομηχανία, πιστοποιεί και αδειοδοτεί τους αεροναυτιλομένους της Ρουμανίας. Επιθεωρεί και ελέγχει τη λειτουργία των ραδιοβοηθημάτων (NAVAIDS) τα οποία και πιστοποιεί.

β. Αεροδρόμια

Μετά τις μεταρρυθμίσεις υπάρχει μεικτό ιδιοκτησιακό καθεστώς για τα αεροδρόμια στη Ρουμανία. Τα τέσσερα μεγαλύτερα αεροδρόμια είναι δημόσιες επιχειρήσεις με κύριο μέτοχο το δημόσιο και υπάγονται στο Υπουργείο Μεταφορών, ενώ στα υπόλοιπα δώδεκα αεροδρόμια το management ανήκει σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης (Βλ. τυπικό οργανόγραμμα ρουμανικού αεροδρομίου Πίνακας 5.19). Το 2010 συστήθηκε η δημόσια επιχείρηση Bucharest Airports National Company (CNAB) που προήλθε από τη συγχώνευση των δύο διαφορετικών εταιριών που διαχειρίζονταν τα δύο αεροδρόμια του Βουκουρεστίου το Bucharest Henri Coanda International Airport και το Bucharest Baneasa Aurel Vlaicu International Airport. Η CNAB διαχειρίζεται και λειτουργεί επιχειρησιακά τα δύο αεροδρόμια της πρωτεύουσας. Παράλληλα συστήθηκε στους κόλπους της επιχείρησης και το ACI GLOBAL TRAINING CENTRE και η Ρουμανία εισήλθε έτσι πολύ δυναμικά στο πεδίο της αεροπορικής εκπαίδευσης παράγοντας μία δυναμικά εξελισσόμενη εξαγώγιμη υπηρεσία – προϊόν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.19 Τυπικό οργανόγραμμα ρουμανικού αεροδρομίου (Τιμισοάρα)



Πηγή : Timisoara Airport

γ. Αεροναυτιλία

Πάρα πολύ ενωρίς, ήδη από το 1993, η Ρουμανία προχώρησε στο διαχωρισμό μεταξύ του φορέως του έχοντος κανονιστικές - ρυθμιστικές αρμοδιότητες επί των θεμάτων της αεροναυτιλίας και του φορέως του έχοντος την ευθύνη παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας. Φορέας παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας στη Ρουμανία είναι η Romanian Air Traffic Services Administration (ROMATSA). Αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια το οποίο ανήκει πλήρως στο δημόσιο και εποπτεύεται από το Υπουργείο Μεταφορών Κατασκευών και Τουρισμού.

Είναι αυτοχρηματοδοτούμενη και λειτουργεί σε καθεστώς κάλυψης των δαπανών (full cost recovery system), τα έσοδα χρησιμοποιούνται από την ίδια, με σκοπό την συνεχώς βελτιούμενη παροχή υπηρεσιών. Διαθέτει επιχειρησιακές μονάδες Control Centre, Aeronautical Data Management και Towers. Η ROMATSA εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης και έχει υιοθετήσει Quality Management System το οποίο είναι μάλιστα και πιστοποιημένο κατά EN ISO 9001. Η ROMATSA είναι ένας πολύ σύγχρονος και ευέλικτος οργανισμός και πέτυχε να αυξήσει σε υπέρμετρο βαθμό τον συνολικό αριθμό κινήσεων αεροσκαφών που εξυπηρετεί και με την εφαρμογή κατάλληλων σύγχρονων πρακτικών πραγματοποιεί επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και σε καινοτόμες τεχνολογίες. Τις αρμοδιότητες έκδοσης κανονιστικών πράξεων και ρυθμίσεων στα θέματα αεροναυτιλίας έχει η RCAA.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Η Directorate General of Civil Aviation – DGCA/ΥΠΑ είναι ορισμένη ως εθνική εποπτική Αρχή (NSA) με αρμοδιότητα για την πιστοποίηση του συστήματος των αερομεταφορών σε σχέση με την ασφάλεια (security). Η Romanian Civil Aeronautical Authority - RCAA είναι επίσης ορισμένη ως εθνική εποπτική Αρχή (NSA) και έχει την ευθύνη για την εποπτεία και την πιστοποίηση του συστήματος των εναερίων μεταφορών κατά το μέρος που αφορά στα θέματα ασφάλειας (safety) αεροναυτιλίας. Το μοντέλο αυτό αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματικό και έχει εξασφαλιστεί η απόλυτη διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων.[214]

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων

Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Οι φορείς που ασχολούνται με την διαχείριση των θεμάτων πολιτικής αεροπορίας, κατόρθωσαν, μέσω της υιοθέτησης και της εφαρμογής μεθόδων της σύγχρονης διοικητικής, να πετύχουν την πλήρη απεμπλοκή τους από τα γραφειοκρατικά γρανάζια του συστήματος και βελτίωσαν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δράσεων τους. Τόσο οι αερολιμένες όσο και η εναέριος κυκλοφορία σημείωσαν ιδιαίτερη ικανότητα στην διαχείριση της αυξημένης αεροπορικής κίνησης των αρχών του 21ου αιώνα. Η οργάνωση ειδικά της ROMATSA αλλά και αυτή της RCAA θεωρούνται από πολλούς ως υπόδειγμα κορυφαίο σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.
Οι αρμοδιότητες είναι πολύ ξεκάθαρες ˙ οι φορείς είναι στελεχωμένοι επαρκώς και με απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό.

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις

Η Ρουμανία αποτελεί φωτεινό παράδειγμα χώρας, η οποία βγαίνοντας από μία μακρά περίοδο έντονων προβλημάτων, κατόρθωσε σε σύντομο χρονικό διάστημα να ανακάμψει και να δώσει μία ιδιαίτερη ώθηση στην αναδιοργάνωση των δημοσίων αυτής υπηρεσιών που διαχειρίζονται τα ζητήματα πολιτικής αεροπορίας ˙ συγκρινόμενη δε με χώρες οι οποίες στάθηκαν κατά το μάλλον ή ήττον περισσότερο «τυχερές» στον ρου της ιστορίας έχει πετύχει η Ρουμανία πολύ θεαματικά μάλιστα αποτελέσματα.
Εκτιμάται ότι η γενικότερη επιθυμία για ριζικές αλλαγές, που επικρατούσε μετά την αλλαγή του πολιτικού συστήματος στην χώρα αυτή, ήταν ο ουσιωδέστερος ίσως λόγος επιτυχίας των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών.

[214] Συνεντεύξεις Στελεχών DGCA και RCAA

5.2.2.7 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στην ΚΥΠΡΟ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις

Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος πριν τις μεταρρυθμίσεις;

α.ΥΠΑ /Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας (ΤΠΑ)

Τον ρόλο του συντονιστού των θεμάτων πολιτικής αεροπορίας στην Κυπριακή Δημοκρατία διαδραματίζει το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας (ΤΠΑ) του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων. Το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας ήταν από ιδρύσεώς του αρμόδιο για την ρύθμιση, την αδειοδότηση και την παροχή υπηρεσιών ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας και αεροναυτικών πληροφοριών στην περιοχή πτήσεων (FIR) Λευκωσίας και στους αερολιμένες Λάρνακος και Πάφου ˙ ήταν εισέτι αρμόδιο για την ανάπτυξη και την επιχειρησιακή λειτουργία των αερολιμένων της νήσου ˙ για την σύναψη διμερών αεροπορικών συμφωνιών με τρίτες χώρες ˙ για την υιοθέτηση παντός μέτρου που άπτεται της ασφάλειας (SAFETY) των πτήσεων όπως την αδειοδότηση ιπταμένων και μηχανικών αεροσκαφών, την πλοϊμότητα αεροσκαφών, τις πτητικές επιχειρήσεις ˙ και τέλος ήταν αρμόδιο για την εφαρμογή του Προγράμματος Ασφάλειας Πολιτικής Αεροπορίας (Security). Παρατηρούνταν όμως διαχρονικές ελλείψεις στο ΤΠΑ, κυρίως σε ότι αφορούσε στην επαρκή στελέχωσή του με απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό, σε ευαίσθητους μάλιστα τομείς όπως ήταν αυτός των ελέγχων ασφάλειας πτήσεων.[215]
Επιπλέον, σημαντική ήταν και η έλλειψη διαδικασιών αλλά και η ανυπαρξία οργάνωσης στην εκτέλεση των διαφόρων επιμέρους έργων.[216]

β. Αεροδρόμια

Ως προελέχθη, το ΤΠΑ ήταν αρμόδιο για την ανάπτυξη και την επιχειρησιακή λειτουργία των αερολιμένων της Κύπρου. Σε πλείστες όσες περιπτώσεις, παρουσιάζονταν ότι το ΤΠΑ ως φορέας που ασκούσε το management στα κυπριακά αεροδρόμια, αδυνατούσε να ανταποκριθεί στις διαρκώς εντεινόμενες απαιτήσεις για ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των αεροδρομίων αυτών. Βεβαίως, όντως υπήρχε πρόβλημα με την ανάπτυξη των υποδομών στους αερολιμένες. Και οι λόγοι ήταν πολλοί, όμως ίσως τελικά στο ΤΠΑ να αναλογούσαν οι λιγότερες ευθύνες και δεν ήταν μάλλον θέμα ελλείμματος διοίκησης και αδυναμίας πρόβλεψης. Την τελική άλλωστε απόφαση για τις υποδομές στα αεροδρόμια την είχε πάντα το Υπουργείο Δημοσίων Έργων σε συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομικών.[217]

γ. Αεροναυτιλία

Οι υπηρεσίες ΕΕΚ ως και οι παντός άλλου είδους σχετιζόμενες με την αεροναυτιλία υπηρεσίες, παρέχονταν από το ΤΠΑ. Κατά γενική αποδοχή δεν παρατηρούνταν δυσχέρειες στην παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας και μηδέποτε εκφράστηκαν δυσμενή σχόλια ή διατυπώθηκαν παρατηρήσεις από διεθνείς οργανισμούς. Η μόνη αρνητική παράμετρος, η οποία επηρέαζε με τον έναν ή τον άλλο τρόπο την παραγωγικότητα του συστήματος, ήταν η μη ικανοποιητική αξιοποίηση καινοτομικών τεχνολογιών. Και αυτό διότι το ΤΠΑ, ως υπηρεσία ανήκουσα σε ένα σύστημα με γραφειοκρατική δομή και οργάνωση, αντιμετώπιζε ιδιαίτερο πρόβλημα στην προμήθεια υλικών και μέσων, αφού εμπλέκονταν στη διαδικασία και άλλες Υπηρεσίες και διάφορα Υπουργεία.

---

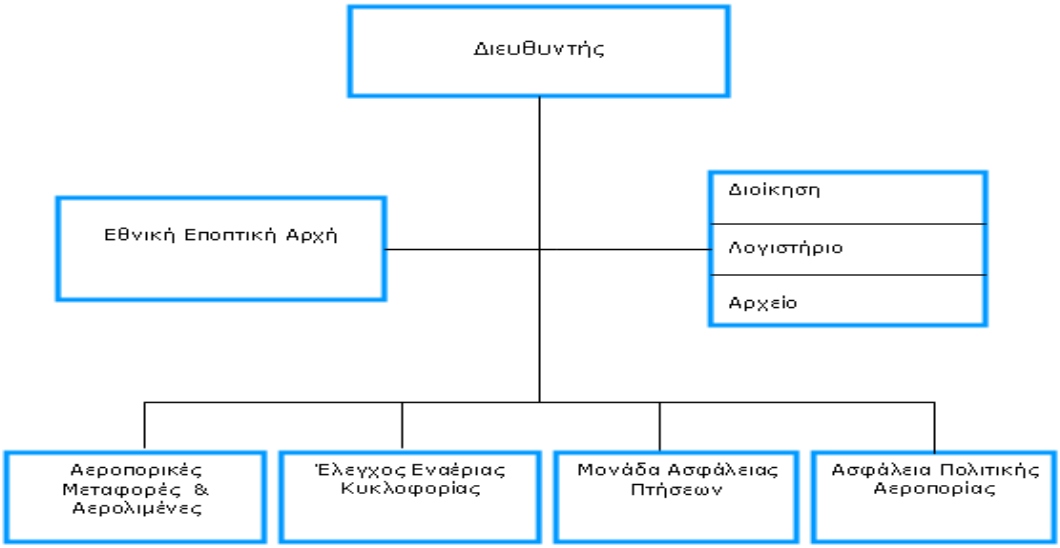
[215] Πόρισμα ΕΔΑΑΑΠ – Ατύχημα ΗΛΙΟΣ 14-08-2005
[216] Συνεντεύξεις Στελεχών ΤΠΑ
[217] Συνεντεύξεις Στελεχών ΤΠΑ

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών
Το ΤΠΑ ήταν αρμόδιο για την πραγματοποίηση ελέγχων και επιθεωρήσεων σε όλο το σύστημα των αερομεταφορών της Κύπρου. Αυτό όμως το οποίο δεν είχε επιτευχθεί και σε αυτή την περίπτωση ήταν η ύπαρξη σαφούς διαχωρισμού ελέγχοντος και ελεγχόμενου. Δεν υπήρχαν απόλυτα εξειδικευμένα στελέχη και δεν ακολουθούνταν διαδικασίες βασισμένες σε πρότυπα.[218]

2. Μετά τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα της Κύπρου.
Που βελτιώθηκε η κατάσταση στην Κύπρο μέσω των αλλαγών που έγιναν.

α. ΥΠΑ / Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας (ΤΠΑ)
Ορόσημο στην έναρξη των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών για την αναδιοργάνωση του ΤΠΑ (Βλ. Πίνακα 5.20), στον τομέα της ασφάλειας των πτήσεων, αποτέλεσε το πολύνεκρο αεροπορικό δυστύχημα, το οποίο προκλήθηκε τον Αύγουστο του 2005 με

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.20 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΠΑ



Πηγή :ΤΠΑ

την πτώση αεροπλάνου της κυπριακών συμφερόντων αεροπορικής εταιρίας «ΗΛΙΟΣ» στο Γραμματικό της Αττικής. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε έκτοτε στην ενίσχυση της Υπηρεσίας με εξειδικευμένο προσωπικό και στην διαρκή επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων των επιχειρησιακών κλάδων πάνω σε θέματα ασφαλείας.
Το ΤΠΑ, μέχρι την 12/05/2006 ημερομηνία παραχώρησης του managent των κυπριακών αερολιμένων στην εταιρεία Hermes Ltd (Βλ. εκτενέστερη αναφορά παρακάτω στην ενότητα - Β. Αεροδρόμια), ήταν υπεύθυνο για την διαχείριση και την εύρυθμη λειτουργία τους. Επιπλέον, το 2008 έτος έπαυσε να ισχύει το μονοπωλιακό καθεστώς υπέρ του ΤΠΑ για τον τομέα προσφοράς υπηρεσιών εδάφους και ειδικά για την εξυπηρέτηση αεροσκαφών στην πίστα, και η κατάσταση διαφοροποιήθηκε με την ανάθεση των εργασιών αυτών κατόπιν διαγωνισμού σε δύο ιδιωτικές κοινοπραξίες. Με τα νέα δεδομένα ο ρόλος του ΤΠΑ διαφοροποιήθηκε και το Τμήμα καλείται πλέον, στον τομέα των αεροδρομίων, να ασκεί μόνο τον εποπτικό του ρόλο σε θέματα ασφάλειας πολιτικής

[218] Όπως ανωτέρω

αεροπορίας (Aviation Safety και Aviation Security). Εξακολουθεί επίσης και παραμένει αρμόδιο για την αδειοδότηση και την πιστοποίηση των αερολιμένων σύμφωνα με το παράρτημα 14 (Αεροδρόμια) της Συνθήκης του Σικάγο.
Το ΤΠΑ έχει πέραν των προαναφερθεισών αρμοδιοτήτων και άλλες, οι οποίες του ανατέθηκαν μετά την ένταξη της Κύπρου στην Ε.Ε.˙ οι αρμοδιότητες αυτές οι οποίες είναι ελεγκτικού και επιθεωρητικού χαρακτήρα αφορούν στην διασφάλιση εφαρμογής του κοινοτικού κεκτημένου στον τομέα των αερομεταφορών. Στόχος του κυπριακού Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων είναι, διά μέσου του εξορθολογισμού και του εκσυγχρονισμού της λειτουργίας των κυριότερων κυπριακών αερολιμένων ήτοι αυτών της Λάρνακος και της Πάφου και του αναδιοργανωθέντος ΤΠΑ, να καταστεί η Κύπρος ανταγωνιστικό διαμετακομιστικό κέντρο μεταξύ ΕΕ και Μέσης Ανατολής.

β. Αεροδρόμια

Η Κυβέρνηση της Κυπριακής Δημοκρατίας θεωρώντας ως αδιαμφισβήτητη την θέση ότι: «αν οι οργανισμοί με οικονομικές δραστηριότητες πρόκειται να επιτύχουν στο σημερινό υπερανταγωνισμό, είναι απαραίτητο να διασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα συντελεστών παραγωγής, την αποδοτικότερη εργασία, το φθηνότερο κεφάλαιο, την καλύτερη υποδομή.»,[219] προέβη το 2006 σε μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις, έχουσα ως στόχο την αποτελεσματικότερη και την αποδοτικότερη διαχείριση και τον εκσυγχρονισμό των αεροδρομίων της μεγαλονήσου. Προκρίθηκε τελικά να αποτολμηθούν ριζικές αλλαγές, και η Κυβέρνηση προέβη στην παραχώρηση του management των αερολιμένων Λάρνακας και Πάφου στην ιδιωτική κοινοπραξία Hermes Airports Ltd. για 25 έτη ˙ η κοινοπραξία έχει αναλάβει και την υποχρέωση εκσυγχρονισμού αυτών με την κατασκευή νέων εγκαταστάσεων διά της μεθόδου B.O.T (Build, Operate, Transfer). Η εν λόγω εταιρία ανέλαβε την διαχείριση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων των αεροδρομίων, και σε συνεργασία με την εταιρεία ADP (Aeroport de Paris) μέλλει να προχωρήσει στην κατασκευή νέων. Η κοινοπραξία έχει αναλάβει και την βελτίωση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων και την συντήρησή τους, την αύξηση των θέσεων στάθμευσης αεροσκαφών, καθώς και την προσθήκη νέων αιθουσών προκειμένου να λειτουργούν τα αεροδρόμια όσο το δυνατό πιο ικανοποιητικά, αλλά και να μπορούν να ανταπεξέλθουν στο μέτρο του δυνατού στο φόρτο της αεροπορικής κίνησης μέχρι την ολοκλήρωση κατασκευής των νέων υποδομών.
Στις συμβατικές υποχρεώσεις της εταιρίας είναι και η προμήθεια παντός είδους προηγμένων συστημάτων σχετιζομένων με την αεροναυτιλία ώστε η λειτουργία των νέων ουσιαστικά αεροδρομίων να είναι περισσότερο αποδοτική. Τα αεροδρόμια στην Κύπρο είναι ουσιαστικά ιδιωτικοποιημένα. Το κράτος έχει απεμπλακεί από τη διαχείριση και τη λειτουργία των αερολιμένων της Λάρνακος και της Πάφου.

γ. Αεροναυτιλία

Υπηρεσίες ΕΕΚ παρέχονται από το ΤΠΑ. Στο πλαίσιο αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού του, το ΤΠΑ έχει ξεκινήσει τη σχετική διαδικασία, εφαρμόζοντας πλήρως τις προς την κατεύθυνση αυτή συστάσεις τις Ε.Ε.. Με αρωγό τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια της Αεροναυτιλίας (EUROCONTROL), έχει κατ' αρχάς εφαρμόσει τους σχετικούς κανονισμούς και τις συστάσεις, τις αφορώσες τον διαχωρισμό των Υπηρεσιών Παροχής Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας από αυτές της Εθνικής Εποπτικής Αρχής, επιτυγχάνοντας έτσι τον διαχωρισμό ελέγχοντος και ελεγχόμενου.

[219] Ιστοτόπος ΤΠΑ:http://www.mcw.gov.cy, (Πρόσβαση την 14-11-2010)

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών
Το ΤΠΑ έχει από συστάσεως την ευθύνη για την εποπτεία και την πιστοποίηση του συστήματος των εναερίων μεταφορών και κατά το μέρος που αφορά στα θέματα αεροναυτιλίας αλλά και κατά το μέρος που αφορά στα θέματα αεροδρομίων. Μετά την έκδοση σχετικών κανονισμών και οδηγιών από την ΕΕ και σε εφαρμογή αυτών, συστάθηκε το 2006 εντός του ΤΠΑ ανεξάρτητη διοικητική οντότητα η καλουμένη εθνική εποπτική Αρχή (NSA) η οποία έχει επιφορτισθεί με τις προαναφερθείσες αρμοδιότητες. Η Αρχή έχει αυτόνομη λειτουργία και δεν εμπλέκεται σε κανενός είδους επιχειρησιακή δραστηριότητα διασφαλίζοντας έτσι τον διαχωρισμό ελέγχοντος και ελεγχόμενου. Έχει στελεχωθεί με απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό και εφαρμόζει σύγχρονες πρακτικές και μεθόδους.

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων
Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Η εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στις αερομεταφορές της Κύπρου είναι πολύ πρόσφατη, και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία και δεν έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους. Από τα υπάρχοντα στατιστικά στοιχεία[220] αποδεικνύεται τουλάχιστον ότι εναέριος κυκλοφορία σημείωσε ιδιαίτερη ικανότητα στην διαχείριση της αυξημένης αεροπορικής κίνησης των δύο τελευταίων δεκαετηρίδων. Το ΤΠΑ κατέστη ένας οργανισμός περισσότερο εποπτικός αφού του αφαιρέθηκε η διαχείριση των αεροδρομίων ˙ και είναι πλέον στελεχωμένο επαρκώς και με απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό. Οι αρμοδιότητες στον τομέα των επιθεωρήσεων είναι πολύ ξεκάθαρες και δεν υπάρχουν επικαλύψεις.

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις
Ως προελέχθη, μόλις προσφάτως τέθηκαν σε εφαρμογή τα σχετικά με την πολιτική αεροπορία μεταρρυθμιστικά σχέδια της κυπριακής κυβέρνησης ˙ και αυτά τελούν υπό εξέλιξη εβρισκόμενα ακόμη στο αρχικό στάδιο εφαρμογής. Εύλογο είναι λόγω του νεαρού της μεταρρυθμίσεως, να παρατηρείται έλλειψη στατιστικών στοιχείων πολλώ δε μάλλον ανυπαρξία επιστημονικών μελετών σχετικών με το θέμα. Δεν είναι επομένως δυνατόν να υπάρξουν αξιολογήσεις και να εξαχθούν συμπεράσματα.

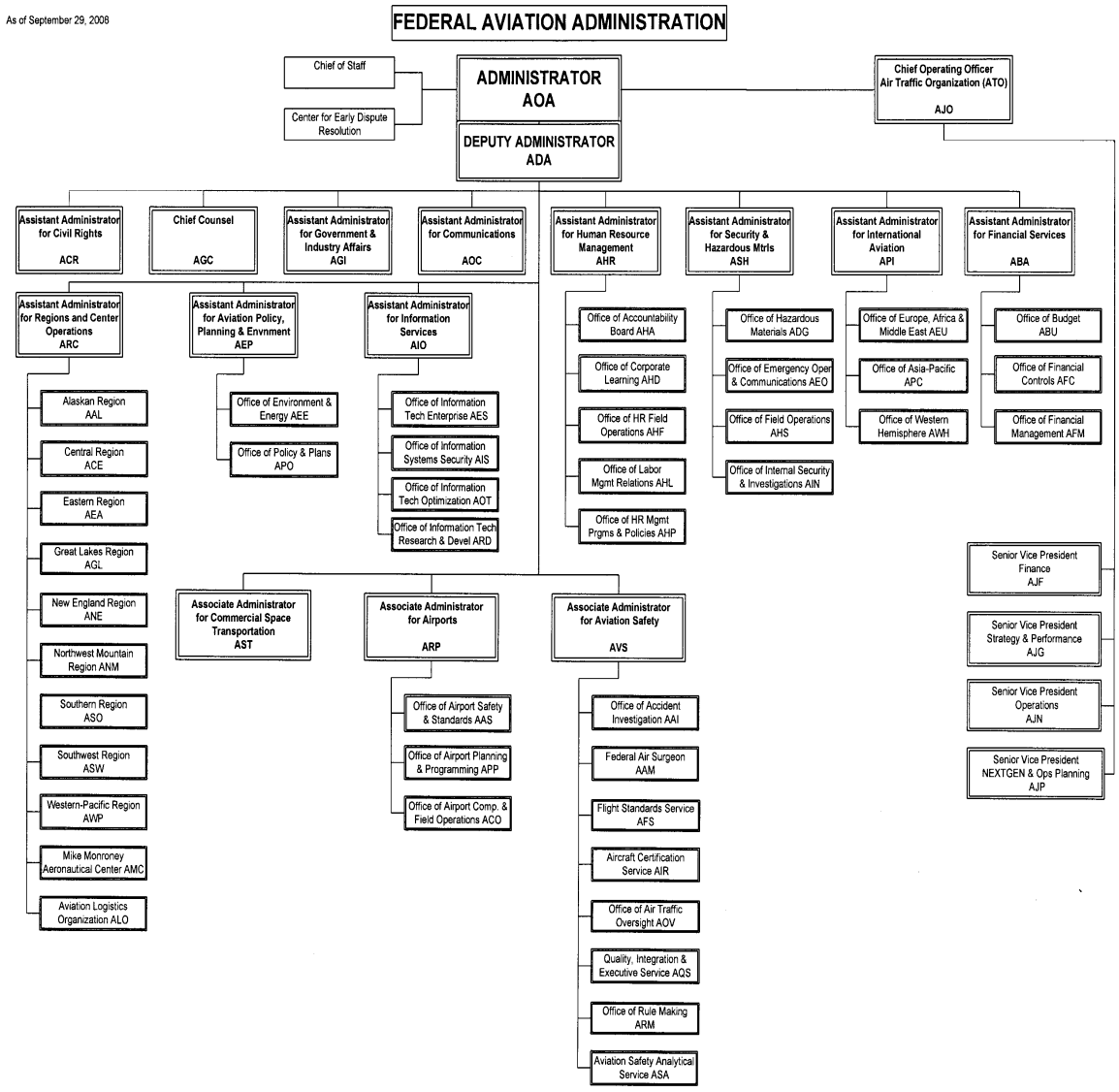
5.2.2.8 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στις ΗΠΑ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις
Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος πριν τις μεταρρυθμίσεις;

α.ΥΠΑ / Federal Aviation Administration - FAA
Τον ρόλο του συντονιστού των θεμάτων πολιτικής αεροπορίας στις ΗΠΑ διαδραματίζει η Ομοσπονδιακή Διοίκηση Αεροπορίας (Federal Aviation Administration - FAA). Η FAA η οποία είναι δημόσια υπηρεσία (Βλ. Πίνακα 5.21), μαζί με άλλες ένδεκα ομοσπονδιακές διοικήσεις συνιστούν τον επιχειρησιακό κορμό του Υπουργείου Μεταφορών ˙ λογοδοτούν δε διοικητικά και πολιτικά στον υπουργό μεταφορών και στο Κογκρέσο, το οποίο εγκρίνει και τον προϋπολογισμό τους. Η FAA έχει οικονομική αυτοδυναμία και ναι μεν τελεί υπό το προαναφερθέν καθεστώς ελέγχου από το Υπουργείο Μεταφορών έχει όμως πλήρη ανεξαρτησία ενεργειών. Η εν λόγω υπηρεσία απολαμβάνει ίσως το μέγιστο κύρος

[220] Ιστοτόπος ΤΠΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.21 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ της FAA



Πηγή :Δάνειος Πίνακας από FAA

μεταξύ των ανά τον κόσμο ΥΠΑ, και θεωρείται από τους πλείονες φορείς ως ο leader του χώρου σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης της. Η FAA έχει πλήρως υιοθετημένη την φιλοσοφία περί ικανοποίησης των αναγκών των χρηστών της πολιτικής αεροπορίας, της οικονομικής απόδοσης του εν γένει αεροπορικού συστήματος και της προστασίας του περιβάλλοντος. Η διοικητική δραστηριότητα και η κανονιστική αρμοδιότητα (regulatory) της FAA αφορά στην έκδοση και στον έλεγχο εφαρμογής κανονισμών και προτύπων ασφαλείας για την κατασκευή, την εκμετάλλευση, την πιστοποίηση, τη συντήρηση των αεροσκαφών και των βοηθημάτων αεροναυτιλίας, την διαχείριση της εναέριας κυκλοφορίας και της χρήσης του εναέριου χώρου.

Η FAA πιστοποιεί τα αεροδρόμια και είναι αρμόδια για την χορήγηση αδειών στους αερομεταφορείς και στο ιπτάμενο προσωπικό ˙ προωθεί την ανάπτυξη της τεχνολογίας για την πολιτική αεροπορία ˙ διαδραματίζει διεθνώς σημαίνοντα ρόλο στην, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανάπτυξη κουλτούρας περί της ασφάλειας SAFETY και SECURITY στις αερομεταφορές και στην ανάπτυξη και προώθηση σχετικών πρακτικών. Η εκπαίδευση επί διαφόρων θεμάτων σχετιζομένων με την ασφάλεια των πτήσεων, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς δραστηριοποίησης της FAA και ένα από τα καλύτερα αξιοποιήσιμα «επιχειρηματικά - εμπορικά» της προγράμματα ˙ η εκπαίδευση άλλωστε και η μεταφορά τεχνογνωσίας αποτελούν την «αιχμή του δόρατος» της υπηρεσίας αυτής και την καθιστούν de facto αναγνωρίσιμη παγκοσμίως ως Leader στον συγκεκριμένο τομέα. Ο Διοικητής της FAA ή άλλα αρμοδίως εξουσιοδοτημένα στελέχη της Υπηρεσίας, λαμβάνουν μετά από διεξοδικές διαβουλεύσεις τις αποφάσεις για νομοθετικές ρυθμίσεις μέσω των καθορισμένων από την εθνική νομοθεσία Notices of Proposed Rule Making (NPRM).

Η FAA απασχολεί περίπου τους πενήντα χιλιάδες (50.000) υπαλλήλους ˙ ο ετήσιος δε προϋπολογισμός δαπανών της ανέρχεται κατά προσέγγιση στα δέκα εκατομμύρια (10.000.000) αμερικανικά δολάρια.

Οι δραστηριότητες της FAA χρηματοδοτούνται κατά ένα μικρό μέρος από το Γενικό Ταμείο του Υπουργείου Οικονομικών των ΗΠΑ (The General Fund of the U.S. Treasury) και κατά κόρον από το Ταμείο αερολιμένων και εναερίων διαδρομών (Airport and Airways Trust Fund) το οποίο τροφοδοτούν δύο έμμεσοι φόροι επί των εισιτηρίων. Αξίζει μνείας πάντως, το γεγονός ότι τα τελευταία έτη έχει τεθεί θέμα επαναπροσδιορισμού των πηγών χρηματοδότησης των δράσεων της FAA, αφού η δυνατότητα της FAA να απορροφά κονδύλια από το Airport and Airways Trust Fund δεν είναι πλήρως διασφαλισμένη από νομικής πλευράς και εάν δεν υπάρξει κατάλληλη νομοθετική ρύθμιση τότε αυτομάτως τίθεται θέμα κάλυψης των δαπανών του οργανισμού.

Κατά καιρούς έχουν υποβληθεί προτάσεις που αφορούν σε αλλαγές του τρόπου χρηματοδότησης του προϋπολογισμού της FAA. Οι υπάρχοντες μηχανισμοί χρηματοδότησης, ήτοι το Ταμείο Αερολιμένων και Εναερίων Διαδρομών (Airport and Airways Trust Fund) και το Γενικό Ταμείο του Υπουργείου Οικονομικών των ΗΠΑ (The General Fund of the U.S. Treasury), μπορούν δυνητικά να υποστηρίζουν τις δραστηριότητες της FAA, συμπεριλαμβανομένων και των φιλόδοξων επενδυτικών και αναπτυξιακών αυτής προγραμμάτων. Όμως, καθίσταται ιδιαίτερα κρίσιμο, το να υπάρχει εγκαίρως νομική διευθέτηση και διασφάλιση της δυνατότητας της FAA να μπορεί συλλέγει εισοδήματα διά μέσου του Airport and Airway Trust Fund και να μπορεί να εκταμιεύει από το Ταμείο αυτό. Η μη διασφάλιση είτε της μίας είτε της άλλης δυνατότητας ή και των δύο, θα ήταν δυνατόν να έχει σημαντικά αρνητικά αποτελέσματα στην ικανότητα της FAA να λειτουργεί άνευ προσκομμάτων και να πραγματοποιεί την αποστολή της˙ εκτός, εάν άλλες πηγές εσόδων και δυνατότητες εκταμίευσης παρασχεθούν. Η FAA έχει επίσης εκφράσει μία σχετική ανησυχία αφού τα εισοδήματα από τους υπάρχοντες μηχανισμούς χρηματοδότησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από παράγοντες, όπως οι τιμές εισιτηρίων, οι οποίοι δεν συνδέονται με τον φόρτο εργασίας της αλλά ούτε και με τις δαπάνες της. Εκτιμάται από τα στελέχη της FAA ότι μια καλύτερη ισοστάθμιση των εσόδων και των δαπανών της Υπηρεσίας, μπορεί να εξασφαλίσει την απαιτούμενη μακροπρόθεσμη επάρκεια, την δικαιοσύνη και την αποδοτικότητα των εσόδων. Αλλ' η δυνατότητα των προτεινόμενων μηχανισμών χρηματοδότησης να συνδέσουν τα έσοδα με τις δαπάνες στηρίζεται αυστηρά στην ορθότητα του συστήματος κατανομής δαπανών της FAA και στην ικανότητά του να κατανέμει τις δαπάνες στους χρήστες.

β. Αεροδρόμια

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του ’90, τα μεγαλύτερα αεροδρόμια στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής ανήκαν ιδιοκτησιακά στο ομοσπονδιακό κράτος˙ και η FAA είχε την ευθύνη της επιχειρησιακής τους λειτουργίας. Άλλα, επίσης σημαντικά αεροδρόμια ανήκαν ιδιοκτησιακά είτε στις πολιτειακές κυβερνήσεις είτε στους Δήμους, και τα περίπτωση η επιχειρησιακή τους λειτουργία και το management ασκούνταν από φορείς είτε κρατικούς είτε δημοτικούς.

Η ιδιαιτερότητα του αμερικανικού συστήματος λειτουργίας των αεροδρομίων έγκειτο στο ότι ναι μεν το δημόσιο - με τον κρατικό (πολιτειακό) ή τον δημοτικό του χαρακτήρα - είχε την πλήρη κυριότητα των εγκαταστάσεων των αεροδρομίων, και τα λειτουργούσε επιχειρησιακά, όμως ο προγραμματισμός της δράσης του συστήματος στηριζόταν κατά ένα πολύ σημαντικό βαθμό στις συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα. Οι συνεργασίες αυτές προσέδιδαν στο management των αεροδρομίων μία σχετική άνεση χειρισμών, αφού τα μεσομακροπρόθεσμα σχέδια ανάπτυξης ουσιαστικώς εγκρίνονταν, κοινή συναινέσει με τους χρήστες ή άλλως τους κοινωνικούς εταίρους.

Ουσιώδη λειτουργικά προβλήματα δεν παρατηρούνταν ˙ οι μόνοι προβληματισμοί που απασχολούσαν την κοινότητα σχετίζονταν περισσότερο με την εμπορική εκμετάλλευση των αεροδρομίων και την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αλλ΄ ένα σοβαρό θέμα που αντιμετώπιζε η FAA ήταν τα ζητήματα ασφάλειας, ιδιαίτερα στον τομέα της ασφάλειας διαδρόμων προσγείωσης – απογείωσης αεροσκαφών. Το πρόβλημα μεγεθύνονταν διαρκώς τα τελευταία δέκα έτη με την αύξηση της αεροπορικής κίνησης στα αεροδρόμια των ΗΠΑ. Σύμφωνα με τους Oum, Adler και Yu (2006) δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στη βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας μεταξύ των «κρατικών» αεροδρομίων και εκείνων που λειτουργούν με ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια στις ΗΠΑ. Οι ερευνητές υποστηρίζουν περαιτέρω ότι η διαπίστωσή τους αυτή ενισχύει τον ισχυρισμό των Neufville (1999) και Dillingham (1996) ότι τα αεροδρόμια των ΗΠΑ συγκαταλέγονται μεταξύ των περισσότερο «ιδιωτικο-ποιημένων» ανά τον κόσμο, επειδή έχει καθιερωθεί και αποτελεί μάλλον συνήθη πρακτική όταν αναζητούν οικονομική ενίσχυση για πραγματοποίηση έργων, να απευθύνονται αυτά στις αεροπορικές εταιρίες και σαν αντάλλαγμα να προσφέρουν σε αυτές μακράς διάρκειας χρηματοδοτικές μισθώσεις (long-term leases) διάφορων δραστηριοτήτων, οι οποίες κατά συνέπεια δίνουν στις αεροπορικές εταιρίες (Ιδιωτικό τομέα) τον στρατηγικό έλεγχο των αεροδρομίων. Το υψηλό επίσης ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριο-ποιούνται οι αερομεταφορείς των ΗΠΑ, τους μετατρέπει σε μία ισχυρή ομάδα πίεσης, που διαρκώς επιζητεί τη βελτίωση της αποδοτικότητας των αεροδρομίων (βλ. σχετ. Bailey, 2002; Carney και Mew, 2003). Οι Oum, Adler και Yu (2006) κατέληξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην αποδοτικότητα μεταξύ των αεροδρομίων των ΗΠΑ είτε η διοίκηση – διαχείριση τους είναι υπό δημόσιο είτε υπό ιδιωτικό έλεγχο αλλά ούτε και όταν η σύγκριση γίνεται μεταξύ ΝΠΔΔ και δημοτικών ή κρατικών αεροδρομίων.

γ. Αεροναυτιλία

Η διαχείριση της εναερίου κυκλοφορίας και της χρήσης του εναέριου χώρου, τα οποία εμπεριέχουν την παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας - άσκηση ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας και υποστηρικτικές αυτής δραστηριότητες - τόσο στα αεροδρόμια όσο και σε όλη την αμερικανική επικράτεια αποτελούσαν ανέκαθεν τον επιχειρησιακό τομέα δράσης της FAA. Η FAA αντιμετώπιζε και αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις κυρίως σε ότι έχει σχέση με την εξασφάλιση της συνεχούς, ασφαλούς και αποδοτικής λειτουργίας του εθνικού συστήματος εναέριου χώρου. Στα αεροδρόμια των ΗΠΑ αντιμετωπίζονταν αρκετά προβλήματα συμφόρησης και καθυστερήσεων στην τερματική περιοχή αλλά και στην επί του εδάφους περιοχή κίνησης αεροσκαφών. Σύμφωνα με το Υπουργείο

Μεταφορών (DoT) των ΗΠΑ, οι καθυστερήσεις και οι ακυρώσεις πτήσεων κατά την διάρκεια της θερινής περιόδου του 2007 υπερέβησαν εκείνες της αντίστοιχης του 2006. Σε όρους βραχυπρόθεσμης αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού, το DoT και η FAA υποστηρίζουν κάθε πρωτοβουλία η οποία δύναται να ανακουφίσει το σύστημα, όμως το πρόβλημα μάλλον τείνει να διογκούται συνεχώς και απαιτούνται πραγματικά ρηξικέλευθες λύσεις. Οι δυσλειτουργίες αυτές ήταν αποτέλεσμα της μη ορθολογικής διαχείρισης του δεδομένου όγκου κινήσεων αεροσκαφών του δυνάμενου να εξυπηρετηθεί από τις υπηρεσίες ΕΕΚ (capacity), και της αναποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών ΕΕΚ. Η παρατηρηθείσα δε αδράνεια στην αντιμετώπιση αυτής της καταστάσεως οδηγούσε αναπόφευκτα όχι μόνο στην συντήρηση του προβλήματος αλλά και στην περαιτέρω επιδείνωσή του. Προέκυπτε εισέτι ως η μόνη διέξοδος από το τέλμα αυτό να είναι η αλλαγή κουλτούρας και η υιοθέτηση αρχών οικονομικού και επιχειρηματικού χαρακτήρα στην οργάνωση και στην παροχή των εν γένει υπηρεσιών ATC.[221]

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Η FAA αποτελεί διεθνώς τον πιο ισχυρό οργανισμό ελέγχου, επιθεώρησης και πιστοποίησης συστημάτων σχετιζομένων με τι αερομεταφορές και με ότι αυτές είναι δυνατόν να συμπεριλαμβάνουν. Τα μόνα προβλήματα που παρουσίαζε το σύστημα, ήταν η συνήθης συνύπαρξη στον ίδιο φορέα του ελέγχοντος και του ελεγχόμενου από τη μια και η σχετική έλλειψη πλήρους συστήματος καταγραφής και κωδικοποίησης συμβάντων σχετιζομένων με την ασφάλεια.

3. Μετά τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα των Η.Π.Α.

Που βελτιώθηκε η κατάσταση στις Η.Π.Α. μέσω των αλλαγών που έγιναν.

α. ΥΠΑ / Federal Aviation Administration - FAA

Στην περίπτωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας των ΗΠΑ (FAA) δεν παρατηρήθηκαν στο πρόσφατο παρελθόν ουσιαστικές μεγάλου εύρους μεταρρυθμιστικές κινήσεις και παρεμβάσεις αφού κατά το μάλλον ή ήττον δεν απαιτούνταν. Από μακρού χρόνου η Υπηρεσία αυτή έχει εξασφαλίσει τα αναγκαία για την πραγματικά εύρυθμη λειτουργία της, ήτοι την οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια από την κεντρική διοίκηση, τους οικονομικούς πόρους και το απόλυτα εξειδικευμένο και αριθμητικά επαρκές προσωπικό. Αυτό πάντως το οποίο έχει επιτευχθεί σε επίπεδο αλλαγών, είναι κυρίως η άυλη μεταρρύθμιση, η οποία δεν είναι άλλη από την σημειωθείσα κατά την πρώτη δεκαετηρίδα του 21ου αιώνα αλλαγή κουλτούρας της διοίκησης της Υπηρεσίας σε συγκεκριμένους τομείς.[222] Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εκσυγχρονισμένη πλέον δραστηριότητα του FAA Logistics Center, η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω του επαναπροσδιορισμού των λειτουργικών του διαδικασιών και της προσήλωσης της διοίκησης στην ικανοποίηση των αναγκών των «πελατών». Ακολουθούνται στο Εφοδιαστικό Κέντρο της FAA σύγχρονες μέθοδοι και εφαρμόζεται ορθολογική διαχείριση της εφοδιαστικής παραγωγικής διαδικασίας. Στο παρελθόν, η αντιμετώπιση ιδιαίτερα σοβαρών καταστάσεων για την διασφάλιση της ασφάλειας των πτήσεων όπως, η στον συντομότερο δυνατό χρόνο αντικατάσταση φθαρμένου ή κατεστραμμένου ηλεκτρονικού εξοπλισμού υψηλής τεχνολογίας, η οποία προϋπόθετε την άμεση ενεργοποίηση του εφοδιαστικού – υποστηρικτικού μηχανισμού ήταν μάλλον

[221] Golaszewski R., Reforming airtraffic control: an assessment from the American perspective Journal of Air Transport Management, Vol. 8, Issue 1, January 2002, Pages 3-11

[222] Cahlink G., *Government Executive,* June 1, 2002

αδύνατο να πραγματοποιείται στον απαιτούμενο χρόνο.[223] Ο τομέας στον οποίο η FAA παρουσίασε ιδιαίτερη πρόοδο τα τελευταία έτη είναι η ανάπτυξη της έρευνας και η εμμονή της στην προστασία του περιβάλλοντος.[224] Επιπλέον μεγάλη έμφαση δόθηκε στην ανάπτυξη καινοτομικών προγραμμάτων, που προάγουν την ασφάλεια των πτήσεων. Πολλά από τα προγράμματα πραγματοποιούνται σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς όπως είναι η NASA.

β. Αεροδρόμια

Στις αρχές του 21ου αιώνα όλα τα περιουσιακά στοιχεία και το management των μεγαλύτερων αεροδρομίων των ΗΠΑ εκχωρήθηκαν από την FAA με μακροχρόνιο leasing σε άλλους φορείς. Οι αερολιμένες των ΗΠΑ συγκαταλέγονται μεταξύ των πλέον ιδιωτικοποιημένων στον κόσμο, παρά το γεγονός ότι οι σημαντικότεροι από αυτούς, ιδιοκτησιακά ανήκουν σε δημόσιους φορείς. Συγκρινόμενοι οι κυριότεροι αμερικανικοί αερολιμένες με αυτούς άλλων χωρών, ακόμη και με εκείνους των χωρών εκείνων που οι κυβερνήσεις τους προσφάτως τους έχουν ιδιωτικοποιήσει, αποδεικνύεται ότι αυτοί (αερολιμένες των ΗΠΑ) υπόκεινται σε έναν εκτενή βαθμό ιδιωτικού ελέγχου όλων ουσιαστικά των ζωτικών πτυχών του προγραμματισμού, του σχεδιασμού, της χρηματοδότησης, της λειτουργίας, της τιμολόγησης υπηρεσιών αερολιμένων, της απασχόλησης και της πρόσβασης στο κύκλωμα δραστηριοτήτων. Το υψηλό ποσοστό συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη διοίκηση, στη διαχείριση και στον καθορισμό στρατηγικής ανάπτυξης των σημαντικότερων εμπορικών αερολιμένων στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής συνοψίζεται στον πίνακα 5.22. Ενώ ο βαθμός συμμετοχής των ιδιωτικών εταιρειών στον έλεγχο των αερολιμένων ποικίλλει ευρέως από πολιτεία σε πολιτεία και από πόλη σε πόλη, το γενικό συμπέρασμα είναι ότι σημαντικοί αμερικανικοί εμπορικοί αερολιμένες οργανώνονται και λειτουργούν μέσα από μιας μορφής συνεργασία μεταξύ της ομοσπονδιακής κυβέρνησης, των τοπικών πολιτικών ενδιαφερόντων - συμφερόντων, και των ιδιωτικών εταιρειών.[225]

Οι περιπτώσεις του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των αεροδρομίων είναι ποικίλες. Σε κάποιες Πολιτείες οι φορείς αυτοί είναι είτε ανεξάρτητοι δημόσιοι οργανισμοί μη ανήκοντες ούτε στην Πολιτεία ούτε στο ομόσπονδο κράτος, είτε είναι δημοτικοί. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι η με πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια δημόσια επιχείρηση «The Metropolitan Washington Airports Authority», που διαχειρίζεται και λειτουργεί τα αεροδρόμια Washington Dulles International και Washington National · η επιχείρηση αυτοχρηματοδοτεί τη δραστηριότητά της επιβάλλοντας τέλη, εισπράττοντας μισθώματα από την παραχώρηση υπηρεσιών και έχοντας προσόδους από την εκμετάλλευση των περιουσιακών της στοιχείων.

γ. Αεροναυτιλία

Το 2000, σε μία προσπάθεια καλύτερης οργάνωσης της παροχής υπηρεσιών ΕΕΚ και περιορισμού των γραφειοκρατικών διαδικασιών, και επηρεασμένη η αεροπορική κοινότητα των ΗΠΑ από τα παρατηρηθέντα αποτελέσματα του καναδικού μοντέλου αεροναυτιλίας (Βλ. επόμενη ενότητα) - τα οποία δημιουργούσαν τις προϋποθέσεις και διήγειραν και την διεκδίκηση αλλαγής του κατεστημένου και την δημιουργία ενός νέου φορέα που θα ασκεί τον ΕΕΚ. - συστάθηκε εντός της FAA ένας φορέας καλούμενος Air Traffic Organization (ATO). Αρχικά και προς την κατεύθυνση εφαρμογής του καναδικού

[223] Όπως ανωτέρω

[224] www.faa.gov, February 26, 2008

[225] De Neufville R., AIRPORT PRIVATIZATION ISSUES FOR THE UNITED STATES, Massachusetts Institute of Technology,Nov.1999

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.22 Ποσοστό συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη διοίκηση των αερολιμένων των ΗΠΑ

Αντικείμενο ελέγχου	Τυπικό καθεστώς	Λεπτομέρειες
Σχεδιασμός επέκτασης δραστηριοτήτων	Δημόσιο / Ιδιωτικό	Το δημόσιο καθοδηγεί αλλά τα ιδιωτικά συμφέροντα διαμορφώνουν αφού με βούληση τους παρέχουν τη χρηματοδότηση ή δέχονται τα σχέδια υπό την προϋπόθεση ανάθεσης της εκμετάλλευσης με leasing.
Σχεδιασμός προγραμμάτων	Κυρίως ιδιωτικό	Οι αεροπορικές εταιρίες και οι χρήστες έχουν σημαντικό, συχνά αποφασιστικό λόγο και έλεγχο επί των σχεδίων. Οι ιδιωτικοί σύμβουλοι πρακτικά εκπονούν τα σχέδια.
Χρηματοδότηση	Κυρίως ιδιωτικό	Μικτή από δημόσιες (συνήθως ομοσπονδιακές) και ιδιωτικές πηγές, με ένα σημαντικό μέρος χρημάτων που προέρχεται από την έκδοση ομολόγων.
Επιχειρησιακή δράση	Κυρίως ιδιωτικό	Εκτελείται κατά κόρον από τους αερομεταφορείς και από τρίτους.
Τιμολόγηση υπηρεσιών	Δημόσιο / Ιδιωτικό	Διαμορφώνεται μέσα από διαπραγματεύσεις με τους βασικούς χρήστες και υπό το καθεστώς δημοσίου ελέγχου
Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών	Δημόσιο / Ιδιωτικό	Διατήρηση της αρχής ελεύθερης εισόδου για εργασία στους έχοντες τα τυπικά προσόντα υπό την προϋπόθεση διατήρησης καθεστώτος ελέγχου των δραστηριοτήτων τους από τις αεροπορικές εταιρίες και τρίτους.
Ιδιοκτησία εγκαταστάσεων	Δημόσιο	Δημοτικές ή τοπικές επιχειρήσεις

Πηγή : De Neufville R., AIRPORT PRIVATIZATION ISSUES FOR THE UNITED STATES, Massachusetts Institute of Technology,Nov.1999

μοντέλου, υπήρξαν σοβαρές προτάσεις από αεροπορικές εταιρείες με κυριότερο εκπρόσωπο την Delta Airlines, η διοίκηση της οποίας πρότεινε την σύσταση ενός νέου φορέα ΕΕΚ χρηματοδοτούμενου αποκλειστικά από τις αεροπορικές εταιρείες και λειτουργούντος κατά βάση όπως και η NAV Canada. Οι διαδικασίες όμως σχετικά με την ιδιωτικοποίηση του ΕΕΚ στις ΗΠΑ σταμάτησαν πριν σχεδόν αρχίσουν και ο νεοσυσταθής το 2003 ATO, που ανέλαβε έκτοτε επιχειρησιακή δράση και αποτελεί τον φορέα παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας για τον εναέριο χώρο των ΗΠΑ και γι' αυτόν των ωκεάνιων περιοχών ατλαντικού και ειρηνικού, εξακολουθεί να είναι δημόσιος φορέας και να παραμένει ουσιαστικά ο επιχειρησιακός τομέας της FAA. Σε αντίθεση πάντως με τις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες, ο ATO είναι οργανισμός, ο οποίος από της συστάσεως του ακόμη αξιολογείται για τις επιδόσεις του˙ οι εξυπηρετούμενοι από τον οργανισμό πελάτες είναι η εμπορική - δημόσια και η ιδιωτική πολιτική αεροπορία όσο και η πολεμική αεροπορία. Στον ATO απασχολούνται περισσότεροι από 35.000 εργαζόμενοι οι οποίοι είναι ΕλΕνΚ, τεχνικοί, μηχανικοί και διοικητικοί υπάλληλοι υποστήριξης. Η FAA θα διανύει μέχρι το 2025 μία κρίσιμη περίοδο, αφού ήδη από το 2008 ευρίσκεται αυτή να έχει υπό εξέλιξη την περίπλοκη διαδικασία εκσυγχρονισμού και αναδόμησης του υπάρχοντος εθνικού συστήματος ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας ή άλλως του εθνικού συστήματος εναέριου χώρου (NAS).

Προς την κατεύθυνση αντιμετώπισης και μετριασμού του αντίκτυπου του συνεχώς αυξανόμενου όγκου της εναερίου κυκλοφορίας και του συνωστισμού αεροσκαφών στα αεροδρόμια, η FAA προωθεί ένα νέο πρόγραμμα ήτοι το σύστημα μεταφορών αέρος επόμενης γενεάς, αγγλιστί Next Generation Air Transportation System – NextGen ˙ ενός ιδιαίτερα πολυσύνθετου επιχειρήματος, το οποίο προσδιορίζεται ως τέτοιο λόγω των τεχνολογικών περιπλοκών, του πολυάριθμου των συμμετεχόντων και των ενδιαφερομένων μερών, και λόγω του ευρέος πεδίου δράσης. Η FAA εξετάζει και στοχεύει μέσω του NextGen στην αύξηση του όγκου κινήσεων αεροσκαφών του δυνάμενου να εξυπηρετηθεί από τις υπηρεσίες ΕΕΚ (capacity) του NAS και στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της ˙ ταυτόχρονα όμως στοχεύει και στην βελτίωση της ασφάλειας, και στην μείωση των περιβαλλοντικών επιδράσεων και στην διευκόλυνση της πρόσβασης χρηστών στο NAS. Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του το NextGen, η FAA εφαρμόζει νέες διαδικασίες αεροπλοΐας βασισμένες στις αποδοτικές διαδρομές και στις αναδυόμενες ικανότητες της εν γένει αεροναυτιλίας από την χρήση και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στα συστήματα υποστήριξης αεροναυτιλίας και στα αεροσκάφη. Η FAA αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις οι οποίες σχετίζονται με την πρώιμη εφαρμογή του NextGen και είναι είτε διοικητικής φύσεως, είτε τεχνικής φύσεως όπως η ανάπτυξη ενός νέου σχεδίου για την διαμόρφωση του εναέριου χώρου και των διευκολύνσεων στις εγκαταστάσεις προκειμένου να υποστηριχθεί το NextGen. Επιπλέον, η FAA αντιμετωπίζει προκλήσεις σχετιζόμενες με την συνεχή ανάγκη και απαίτηση διαρκούς έρευνας και ανάπτυξης του NextGen και για να αποδεικνύει στους συμμετόχους, με την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας, την πλήρη δέσμευσή της στο πρόγραμμα αυτό καθ' αυτό και την ικανότητά της να είναι σε θέση να το εφαρμόζει.[226] Μια άλλη πρόκληση που πρόκειται συνεχώς να αντιμετωπίζει η FAA κατά την διάρκεια της επόμενης τουλάχιστον δεκαετίας και ίσως όχι μόνο, είναι η ανάγκη του να προσλαμβάνει και να εκπαιδεύει χιλιάδες ΕλΕνΚ, προκειμένου να αντικατασταθούν εκείνοι που θα αποσυρθούν ή και θα φύγουν για άλλους λόγους˙ κι αυτό επειδή, ειδικά οι ΕλΕνΚ αποσύρονται από την ενεργό δράση σε ποσοστό μεγαλύτερο από το προσδοκώμενο σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό. Η FAA έχοντας επίσης ως γνώμονα ότι η υπερωριακή απασχόληση και η κόπωση των ΕλΕνΚ μπορούν να έχουν επιπτώσεις και στην ασφάλεια στο έδαφος, προετοιμάζει συν τοις άλλοις και ένα νέο εθνικό σχέδιο ασφάλειας διαδρόμων (national runway safety plan), με το οποίο διευθετεί τα ζητήματα αυτά.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Στις ΗΠΑ, ο μηχανισμός ελέγχου, επιθεώρησης και πιστοποίησης συστημάτων σχετιζομένων με ότι είναι δυνατόν να συμπεριλαμβάνουν οι αερομεταφορές, αποτελούσε ανέκαθεν, ως ήδη προελέχθη, τον πιο ισχυρό μεταξύ των διεθνώς ξεχωριζόντων. Η FAA η οποία είναι ο φορέας ενεργοποίησης και αξιοποίησης αυτού του μηχανισμού, δίδει ιδιαίτερη έμφαση κατά τα τελευταία έτη, στην συλλογή και στην ανάλυση στοιχείων, τα οποία αποτελούν τα βασικά στοιχεία για την εφαρμογή από την Υπηρεσία ενός συστήματος ασφάλειας βασισμένου στην εκτίμηση του κινδύνου.

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων

Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Η εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών για την εξυγίανση του συστήματος των αερομεταφορών των ΗΠΑ βρίσκεται ακόμη υπό εξέλιξη. Απτά αποτελέσματα

[226] Federal Aviation Administration: Challenges Facing the Agency in Fiscal Year 2009 and Beyond. General Accounting Office Reports & Testimony - GAO, March 1 2008

υπάρχουν στην αντιμετώπιση ζητημάτων ασφάλειας στον τομέα των διαδρόμων προσγείωσης – απογείωσης αεροσκαφών και των περιοχών κίνησης αεροσκαφών γενικότερα στα αεροδρόμια των ΗΠΑ, όπου η FAA ανέπτυξε την τελευταία πενταετία (2005 – 2009) ένα νέο επίγειο σύστημα παρακολούθησης και επιτήρησης κινήσεων επί του εδάφους, στηριζόμενο σε συσκευές ραντάρ, και ενεθάρρυνε αλλαγές και βελτιώσεις των αερολιμενικών υποδομών σχετιζόμενες με την επαναχάραξη διαδρόμων, τις σημάνσεις και το σύστημα φωτισμού των πεδίων ελιγμών. Μειώθηκαν τα συμβάντα στο έδαφος σε ποσοστό 5% σε σχέση με την προηγούμενη πενταετία.[227] Ενθαρρυντικά είναι και τα αποτελέσματα, τα προκύψαντα μετά την οργάνωση της παροχής υπηρεσιών ΕΕΚ και του περιορισμού των γραφειοκρατικών διαδικασιών με την σύσταση στους κόλπους της FAA ενός καθαρά επιχειρησιακού φορέα του Air Traffic Organization (ATO)[228] Επιτεύχθηκε και στις ΗΠΑ ο πολυπόθητος λειτουργικός διαχωρισμός ελέγχοντος και ελεγχόμενου.

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις

Στις ΗΠΑ οι μεταρρυθμίσεις που έως προσφάτως έχουν δρομολογηθεί και εν τινί βαθμώ έχουν ολοκληρωθεί, επέτυχαν για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον διότι υπήρχε παλαιόθεν η τάση στην αμερικανική αεροπορική κοινότητα για αλλαγές και νεωτερισμούς˙ και δεύτερον διότι η ηγεσία του DoT και της FAA αλλά και οι εργαζόμενοι είχαν πιστέψει στην αναγκαιότητα των κάθε είδους και εύρους αλλαγών. Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η στάση η οποία ακολουθήθηκε από το προσωπικό της FAA και ειδικά από τους Ελεγκτές Εναερίου Κυκλοφορίας, γεγονός που διαβεβαιώνει ότι υπήρχε τελικά η απαιτούμενη σύμπνοια μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Εάν δεν είχε επιτευχθεί η σύμπνοια αυτή τότε μάλλον δεν θα είχε λάβει η όλη προσπάθεια έστω των εξ αρχής ορθό δρόμο.[229]

5.2.2.9 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στον ΚΑΝΑΔΑ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις

Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος πριν τις μεταρρυθμίσεις

α. ΥΠΑ

Το ΥΜΕ του Καναδά (Transport Canada) και συγκεκριμένα η Υπηρεσία του με την ονομασία Transport Canada Civil Aviation (TCCA) έθετε τα πρότυπα που σχετίζονται με την ασφάλεια των αερομεταφορών στους τομείς Safety και Security και παρακολουθούσε την εφαρμογή τους, πιστοποιούσε όλους τους αερολιμένες και τα αεροδρόμια και τα πεδία προσγείωσης και διαδραμάτιζε εν γένει ρόλο ρυθμιστικό και κανονιστικό˙ επιπλέον, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, είχε και την ευθύνη της επιχειρησιακής λειτουργίας των σημαντικότερων από απόψεως στατιστικής αεροπορικής κίνησης αερολιμένων. Παρατηρούνταν επομένως και εδώ η εμπλοκή φορέως, ο οποίος είχε ρυθμιστικές αρμοδιότητες, και σε εκτελεστικό έργο, με ότι αυτό ήταν δυνατόν να συνεπάγεται από πλευράς συγχύσεως ρόλων.[230]

β. Λειτουργία Αεροδρομίων

Το σύστημα των αεροδρομίων στον Καναδά[231] περιλαμβάνει 26 αερολιμένες οι οποίοι αποτελούν το NAS (National Airports System), 726 πιστοποιημένα αεροδρόμια τα οποία

[227] Στοιχεία από FAA.
[228] Όπως ανωτέρω
[229] Συνεντεύξεις Στελεχών FAA.
[230] Συνέντευξη στελεχών TCCA.
[231] Επίσημη ιστοσελίδα του Transport Canada (Πρόσβαση την 26-10-2009)

δέχονται προγραμματισμένες και μη πτήσεις και 1.700 αεροδρόμια /πεδία προσγείωσης στα οποία μπορούν να πραγματοποιηθούν προσγειώσεις και απογειώσεις αεροσκαφών. Στο NAS περιλαμβάνονται οι αερολιμένες που θεωρούνται ζωτικής σημασίας για το καναδικό σύστημα αερομεταφορών και είναι αυτοί που χωροταξικά ανήκουν και εξυπηρετούν τις πρωτεύουσες των εθνικών γεωγραφικών περιοχών αλλά και αυτές των επαρχιών, και επιπλέον συμπεριλαμβάνονται και οι αερολιμένες στους οποίους σημειώνεται ετήσια στατιστική αεροπορική κίνηση της τάξεως των διακοσίων χιλιάδων (200.000) επιβατών ή περισσότερο. Οι συγκεκριμένοι αερολιμένες εξυπηρετούν το ενενήντα πέντε τοις εκατό (95%) των αεροπορικώς διακινουμένων επιβατών στη χώρα. Ένας γενικός διαχωρισμός των καναδικών αεροδρομίων υφίσταται βάσει ενός μικτού πλέγματος κριτηρίων που περιλαμβάνει τόσο στοιχεία μεγέθους όσο και στοιχεία γεωγραφικής θέσης ˙ έτσι ταξινομούνται αυτά σε μεγάλα τα ανήκοντα στο NAS, σε περιφερειακά (Regional / Local), σε μικρά (Small) και σε αυτά των αρκτικών περιοχών (Arctic). Στον Καναδά, πριν τις μεταρρυθμίσεις οι οποίες ως προελέχθη ξεκίνησαν και ολοκληρώθηκαν τις αρχές της δεκαετίας του 1990, την διαχείριση (management) και την λειτουργία των συμπεριληφθέντων στο NAS αεροδρομίων ασκούσε η ομοσπονδιακή Υπηρεσία TCCA, ενώ τα υπόλοιπα αεροδρόμια και τα πεδία προσγείωσης τα διαχειρίζονταν και λειτουργούσαν οργανισμοί των τοπικών κυβερνήσεων και των δήμων. Η επιχειρησιακή λειτουργία των αεροδρομίων δεν αντιμετώπιζε ουσιώδη προβλήματα ˙ μόνον η εμπορική εκμετάλλευση αυτών έπασχε από της απόψεως ότι δεν καταβάλλονταν ιδιαίτερη προσπάθεια για την επίτευξη κερδών. Τα κονδύλια για την ανάπτυξη των διαφόρων επενδυτικών προγραμμάτων εξευρίσκοντο και διατίθεντο από τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό. Υπήρχε ενιαία ασκούμενη πολιτική από κεντρικό επίπεδο για όλα τα αεροδρόμια, αναφορικά με την επιβολή τελών ˙ τα τέλη όμως αυτά κατ' ουδένα τρόπο συνδέονταν με τα κόστη ενός εκάστου εκ των αεροδρομίων, και επιπλέον δεν χαρακτηρίζονταν και από ελαστικότητα ως προς την αεροπορική κίνηση.

γ. Υπηρεσίες Αεροναυτιλίας

Η TCCA (ΥΠΑ του Καναδά) ήταν ο φορέας που ασκούσε και τις αρμοδιότητες αεροναυτιλίας / ΕΕΚ. Η διαχείριση του εθνικού εναερίου χώρου δοκιμάζονταν στα τέλη της δεκαετίας του 1980 λόγω της ελλείψεως προσωπικού κυρίως ΕλΕνΚ, και κρίνονταν ως ικανοποιητική μεν πλην όμως όχι ως άκρως αποτελεσματική ˙ τα λειτουργικά κόστη του συστήματος εθεωρούντο αυξημένα, και δεν πραγματοποιούνταν ουσιαστικές κεφαλαιακές επενδύσεις.[232]

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Ο Καναδάς διέθετε και αυτός από μακρού έναν από τους πλέον ισχυρούς οργανισμούς ελέγχου, επιθεώρησης και πιστοποίησης συστημάτων σχετιζομένων με τις αερομεταφορές και με ότι αυτές είναι δυνατόν να συμπεριλαμβάνουν. Και για την περίπτωση του Καναδά, το ουσιωδέστερο πρόβλημα το οποίο εντοπίζονταν στο σύστημα, ήταν η συνήθης συνύπαρξη στον ίδιο φορέα των ρόλων του ελέγχοντος και του ελεγχόμενου.

2. Μετά τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα του Καναδά.

Που βελτιώθηκε η κατάσταση στον Καναδά μέσω των αλλαγών που έγιναν.

[232] Tretheway M.,Governance Policy and Financing Airports Impact of the not-for-profit governance model, Oct. 2006

α. ΥΠΑ

Τον Ιούλιο του 1994 η ομοσπονδιακή κυβέρνηση του Καναδά θέσπισε ένα εθνικό πλαίσιο δράσης για τα πολιτικά αεροδρόμια, με το οποίο καθορίστηκε με σαφήνεια ο ρυθμιστικός ρόλος του κράτους σε αυτά ˙ κατ' αυτόν τον τρόπο η TCCA περιορίστηκε στις αμιγώς εποπτικές, επιθεωρητικές και ελεγκτικές της αρμοδιότητες και απεμπλάκη από την επιχειρησιακή δραστηριοποίηση στα αεροδρόμια και στα θέματα αεροναυτιλίας τα σχετιζόμενα με τον ΕΕΚ. Αυξήθηκε έτσι η αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας αφού το αντικείμενο δράσης της περιορίσθηκε, και το προσωπικό της κατανεμήθηκε με περισσότερο ορθολογικό τρόπο και τακτοποιήθηκαν θέματα οικονομικού χαρακτήρα που αφορούσαν στην επιδοματική πολιτική.[233]

β. Αεροδρόμια

Μετά τις εκσυγχρονιστικές παρεμβάσεις στο σύστημα, και βάσει του εθνικού σχεδίου δράσης, η πλειονότητα των περιλαμβανομένων αεροδρομίων στο NAS εξακολουθεί να ανήκει ιδιοκτησιακά στο ΥΜΕ του Καναδά (Transport Canada), το οποίο διαδραματίζει έναν ρόλο διαχειριστού των περιουσιακών τους στοιχείων ˙ το management όμως πλέον, αλλά και την οικονομική διαχείριση και την λειτουργία αυτών ασκούν με μακροχρόνιες συμβάσεις leasing, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης επονομαζόμενοι Καναδικές Αερολιμενικές Αρχές (Canadian Airport Authorities - CAAs). Η λειτουργία και η διαχείριση των εκτός του συστήματος NAS υφιστάμενων εβδομήντα ενός (71) μικρότερης εμβέλειας αερολιμένων, εκχωρήθηκαν επίσης από το κράτος στις τοπικές κοινωνίες. Στην περίπτωση όμως των αερολιμένων αυτών, μεταβιβάστηκε στα τοπικά κοινοτικά συμφέροντα και η κυριότητα τους. Στον Πίνακα 5.23 φαίνεται αναλυτικά σε πόσους αερολιμένες, αναλόγως της κατάταξης τους, επεισήλθαν μεταβολές στο καθεστώς της επιχειρησιακής τους λειτουργίας, και πιο συγκεκριμένα σε πόσους μεταβιβάστηκαν οι αρμοδιότητες του management και της λειτουργίας από το κράτος σε άλλους φορείς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.23 [234] Καναδικοί αερολιμένες στους οποίους υπήρξε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το κράτος σε φορείς των τοπικών κοινωνιών

Airport Transfer Status (December 2001)			
Category of Airport	Transferred	Not Transferred	Total
NAS	25	1	26
Regional/Local	60	11	71
Small	27	4	31
Arctic	11	0	11
Total	**123**	**16**	**139**

Source: Transport Canada, Monthly Status report December 2001

[233] Συνεντεύξεις Στελεχών TCCA.

[234] Πίνακας δανεισμένος από ACI North American 2002, Στον ιστοτόπο: www.airneth.com, (Πρόσβαση την 28-12-2009)

Η μεταβίβαση της λειτουργίας και της διαχείρισης έγινε για κάθε ένα αεροδρόμιο ξεχωριστά ως μεμονωμένη περίπτωση ˙ και απορρίφθηκαν τα σενάρια που ήθελαν μεταβίβαση του συνόλου των αεροδρομίων ως ένα ενιαίο σώμα. Δεδομένου του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα των CAAs, αποφασίστηκε από την κυβέρνηση ότι δεν υπήρχε λόγος να επιβληθεί ρύθμιση επί των τιμών των τελών χρήσης των αεροδρομίων, τα οποία μέχρι και σήμερα δεν υπόκεινται σε εξωτερική - κρατική θεώρηση και έγκριση ή σε διαδικασία εναντιώσεως και διαφωνίας.

γ. Αεροναυτιλία

Κατά την ίδια χρονική περίοδο που συντελέστηκαν οι μεταρρυθμίσεις στην TCCA αναφορικά με τα αεροδρόμια, πραγματοποιήθηκαν μεταβολές και σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας. Συγκεκριμένα μετά το 1996, οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας στον Καναδά παρέχονται όχι πλέον από την TCCA αλλά από μία δημόσια επιχείρηση ιδιωτικού δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, την επονομαζόμενη NAV Canada. Η περίπτωση του Καναδά αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ιδιωτικοποίησης του ΕΕΚ. Η NAV Canada μετοχοποιήθηκε και διανεμήθηκε δωρεάν μέρος του μετοχικού της κεφαλαίου στους εργαζόμενους. Οι ιθύνοντες της καναδικής κυβέρνησης προχώρησαν σε αυτήν την εμπορευματοποίηση του ΕΕΚ, έχοντας κατά νου την εξυπηρέτηση των αναγκών για αποτελεσματική και καλύτερα ανταποκρινόμενη στις σύγχρονες απαιτήσεις διαχείριση του ΕΕΚ.

Το «trust» μοντέλο που προωθήθηκε και εφαρμόστηκε στον Καναδά με την σύσταση της NAV Canada αποτελεί, σύμφωνα με αρκετούς μελετητές – υπέρμαχους της πλήρους ιδιωτικοποίησης του ΕΕΚ -,[235] καλό παράδειγμα απεμπλοκής του ΕΕΚ από την κρατική κηδεμονία και την οικονομική εξάρτηση. Τα λειτουργικά κόστη μειώθηκαν, η αποτελεσματικότητα βελτιώθηκε, και πραγματοποιήθηκαν ουσιαστικές κεφαλαιακές επενδύσεις. Πιθανολογείται δε από τους ίδιους ότι η πλήρης ιδιωτικοποίηση και ανεξαρτητοποίηση του ΕΕΚ μέλλει να δημιουργήσει περαιτέρω πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με άλλους πάλι,[236] θεωρείται ότι το σύστημα τιμολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών αεροναυτιλίας από την NAV Canada σχεδιάστηκε ώστε να καλύπτει απλά τα λειτουργικά έξοδα, καθώς επίσης και ότι η οργανωτική της δομή δεν αφήνει πολλά περιθώρια για μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας ή και για την εν γένει βελτίωση των διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών. Παρά ταύτα η NAV Canada, χρησιμοποιώντας την αυξημένη σχετικά ανεξαρτησία της, παρουσίασε σημαντική πρόοδο στην μείωση των λειτουργικών της δαπανών. Και ναι μεν μειώθηκαν άσκοπες δαπάνες, συν τω χρόνω όμως επενδύθηκαν αρκετές εκατοντάδες εκατομμυρίων καναδικών δολαρίων για την αύξηση της χωρητικότητας του καναδικού εναερίου τομέα ευθύνης ΕΕΚ και για την αναβάθμιση των τεχνολογικών συστημάτων. Η τακτική αυτή της NAV Canada, οδήγησε στο να μετριαστούν σχεδόν στο ήμισυ οι χρεώσεις των χρηστών του συστήματος για βασικές υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα επιτεύχθηκε μείωση των καθυστερήσεων και παρατηρήθηκε και βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι υπέρμαχοι [237] και πάλι της πλήρους ιδιωτικοποίησης του ΕΕΚ στον Καναδά, πιστοί στις γενικότερες θέσεις και απόψεις των ανά τον κόσμο θιασωτών της θεωρίας αυτής, προέβαλαν και προωθούσαν - τόσο κατά την προ της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων περίοδο όσον και αργότερον κατά την περίοδο μετά τις σημειωθείσες αλλαγές -, τα κίνητρα για κέρδη που έχει ένας ιδιωτικοποιημένος οργανισμός. Σε καμία δε περίπτωση οι υπέρμαχοι της τάσης δεν παραδέχονται ότι θυσιάζεται η ασφάλεια στο βωμό του

[235] A. Smith Institute, Cyberpoint Ltd.,Co 2002
[236] A. Smith Institute, Cyberpoint Ltd.,Co 2002
[237] A. Smith Institute, Cyberpoint Ltd.,Co 2002

κέρδους, αφού κατ' αυτούς, οποιαδήποτε αρνητική κατάσταση στο σύστημα οφειλόμενη σε έλλειψη εμμονής στις αρχές διατήρησης υψηλών επιπέδων ασφαλείας πρόκειται να θέσει αυτομάτως την επένδυσή τους σε κίνδυνο. Ταυτόχρονα όμως, η προβολή της επιζήτησης του κέρδους από την εμπορική εκμετάλλευση του ΕΕΚ, προκατέβαλε και για άσκηση δριμείας κριτικής από μέρους των πολέμιων την τάση πλήρους ιδιωτικοποίησης του ΕΕΚ στον Καναδά, οι οποίοι, αντέτειναν στα υπέρ αυτής (εμπορικής εκμετάλλευσης) επιχειρήματα την εναντίωσή της στην αποτελεσματικότητα αλλά και την πιθανότητα για αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και ίσως και στις μακροπρόθεσμες χρηματικές απολαβές κυρίως των ΕλΕνΚ. Καθομολογούμενο πάντως είναι, ως αποδεικνύεται από τη διεθνή πρακτική, ότι σε αρκετές περιπτώσεις, οι μέχρι πρότινος Κρατικές Υπηρεσίες ΕΕΚ - τόσο οι μετασχηματισθείσες σε δημόσιες επιχειρήσεις όσο και οι μετασχηματισθείσες σε ιδιωτικούς φορείς - πέτυχαν να πραγματοποιήσουν αξιόλογες επενδύσεις σε εξοπλισμό, οι οποίες (επενδύσεις) υπό το προηγούμενο καθεστώς της δημόσιας χρηματοδότησης θα ήταν είτε αδύνατον να πραγματοποιηθούν είτε θα πραγματοποιούντο με ιδιαίτερη καθυστέρηση. Επιπλέον ουδέποτε ετέθη θέμα παραβίασης κανονισμών ασφαλείας στο όνομα του κέρδους.[238] Αναφέρεται ως χαρακτηριστικό παράδειγμα το γεγονός ότι με σημειωθείσα αύξηση της εναερίου κυκλοφορίας στον Καναδά σε ποσοστό είκοσι επί τοις εκατό (20%) σημειώθηκαν μόνον δύο (2) εκτροπές από την ομαλή διεκπεραίωση του ΕΕΚ ανά εκατό χιλιάδες (100.000) κινήσεις αεροσκαφών. Το επίτευγμα αυτό της NAV Canada[239] αποδίδεται στο καλύτερο management αλλά και στην δυνατότητα ή και στο κίνητρο του φορέα να πραγματοποιεί μεγάλες επενδύσεις στην εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών αλλά και τέλος να μην σημειώνονται μειώσεις στο προσωπικό και να διασφαλίζονται καλές αποδοχές στους ΕΕΚ.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Το σύστημα ελέγχου έγινε περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Το προσωπικό της TCCA βελτίωσε τις μεθόδους άσκησης των καθηκόντων του εφαρμόζοντας σύγχρονες πρακτικές και ταυτόχρονα θεσπίστηκαν ικανοποιητικά οικονομικά αντισταθμιστικά οφέλη. Αυξήθηκαν οι πραγματοποιούμενοι έλεγχοι και επιθεωρήσεις.

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων

Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Όπως ειπώθηκε από τον Tretheway (2006), η κύρια βούληση της καναδικής κυβέρνησης για τα αεροδρόμια της χώρας, από τα μέσα ακόμη της δεκαετίας του 1980, ήταν προς την κατεύθυνση εξεύρεσης τρόπου για να αυξηθούν οι επενδύσεις και να βελτιωθεί η υλικοτεχνική υποδομή αυτών, δίχως όμως οι επενδύσεις να πραγματοποιούνται επιβαρύνοντας τον δημόσιο προϋπολογισμό.[240] Το εργαλείο το οποίο επιλέχθηκε για την εφαρμογή αυτής της πολιτικής, ήταν να μεταβιβαστεί η διαχείριση και η λειτουργία των επιμέρους αερολιμένων σε μη κερδοσκοπικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αυτές οι μη κερδοσκοπικές εταιρίες χρησιμοποιούν τα διατηρούμενα και μη ελεγχόμενα ως προς το μέγεθος πλεονάσματα αποκλειστικά όμως για την χρηματοδότηση νέων επενδύσεων για το οποίο και ελέγχονται. Πράγματι ο τεθείς στόχος επιτεύχθηκε, και πραγματοποιούνται πλέον σημαντικές επενδύσεις στα αεροδρόμια χωρίς να επιβαρύνονται οι πολίτες οι οποίοι δεν κάνουν χρήση των υπηρεσιών των αεροδρομίων. Παρά του γεγονότος ότι οι Καναδικές Αερολιμενικές Αρχές (Canadian Airport Authorities - CAAs) πέτυχαν

[238] Όπως ανωτέρω

[239] Andrews D., 'ATC', House of Commons, DETR Committee, 4th rept, session 1997/8, vol 2.

[240] Tretheway M., Governance Policy and Financing Airports Impact of the not-for-profit governance model, Oct. 2006

σημαντικά αποτελέσματα και εμφάνισαν δείγματα αποτελεσματικής διαχείρισης, ωστόσο, δέχονται κάποιες επικρίσεις κυρίως από τις αεροπορικές εταιρίες σε ότι αφορά στο ύψος των τελών. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι οι φορείς αυτοί στην προσπάθεια τους να πραγματοποιούν συνεχώς επενδύσεις επιβάλουν υπέρογκα τέλη και επιπλέον ότι δεν κατάφεραν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους. Εξαιρουμένων των όποιων μεμονωμένων ίσως επικρίσεων, τα καναδικά αεροδρόμια πάντως, μετά την παρέλευση δεκαπενταετίας και πλέον από την αλλαγή του συστήματος διαχείρισής τους και αξιολογούμενα με τα κριτήρια των διατιθέμενων υποδομών, διευκολύνσεων και πολιτικής τελών, εμφανίζεται να κατατάσσονται μεταξύ των περισσότερο ανταγωνιστικών αεροδρομίων της βορειοαμερικανικής ηπείρου. [241] Από πλευράς αεροναυτιλίας / ΕΕΚ, η NAV Canada ως πάροχος των σχετικών υπηρεσιών, παρουσίασε σημαντική πρόοδο στην μείωση των λειτουργικών της δαπανών. Πραγματοποιήθηκαν επίσης σημαντικές επενδύσεις για την αναβάθμιση των τεχνολογικών αεροναυτιλιακών συστημάτων και αυξήθηκε έτσι σημαντικά η χωρητικότητα του καναδικού εναερίου τομέα ευθύνης ΕΕΚ. Παράπλευρο θετικό αποτέλεσμα της ακολουθηθείσης από την NAV Canada πολιτικής, ήταν και η κατά το ήμισυ μείωση των χρεώσεων των χρηστών του συστήματος για βασικές υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα επιτεύχθηκε μείωση των καθυστερήσεων και παρατηρήθηκε και βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.[242]

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις

Η κυβερνητική βούληση εκτιμάται ότι ήταν ο κύριος λόγος για τον οποίο πέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις στον Καναδά. Η προοδευτική άλλωστε γενικότερη πολιτική της χώρας αυτής ήταν μάλλον η ενισχύουσα τις κάθε λογής εκσυγχρονιστικές προσπάθειες προς όφελος και του δημόσιου συμφέροντος και του κοινωνικού χαρακτήρα των αεροδρομίων. Σε αυτό σίγουρα οφείλεται το γεγονός ότι οι κατά τόπους Καναδικές Αερολιμενικές Αρχές, που είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα αλλά επιχειρηματικού προσανατολισμού φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, έχοντας συνάψει μακροχρόνιες συμβάσεις leasing με το καναδικό ομοσπονδιακό κράτος ασκούν απολύτως ικανοποιητικά και την οικονομική διαχείριση και τη λειτουργία των καναδικών αεροδρομίων που ανήκουν στο Κράτος. Οι Oum και Adler και Yu (2006) ενστερνίζονται την περίπτωση του συμπλέγματος της διοικητικοοικονομικής διαχείρισης και του καθεστώτος ιδιοκτησίας των αεροδρομίων του Καναδά ως χαρακτηριστικό παράδειγμα, εφάμιλλο ως προς τα αποτελέσματα με πολλά άλλα. Αναφέρουν δε αυτοί ειδικά την περίπτωση του ταυτόσημου των αποτελεσμάτων της διοικητικοοικονομικής λειτουργίας του καναδικού συστήματος λειτουργίας των αεροδρομίων με τα αποτελέσματα του σουηδικού συστήματος λειτουργίας, όπου τα αεροδρόμια ανήκουν στο κράτος το οποίο και τα λειτουργεί. Συνεχίζοντας οι συγγραφείς την ανάλυση των μεταρρυθμίσεων στον Καναδά, καταλήγουν συμπεραίνοντες ότι ασχέτως τελικά του ποιος είναι ο ιδιοκτήτης του οργανισμού λειτουργίας ενός ή πολλών αεροδρομίων, τα αποτελέσματα μιας ικανοποιητικής διαχείρισης εξαρτώνται από το ποιος τελικά είναι αυτός που λειτουργεί τον οργανισμό και αυτό είναι τελικά που επηρεάζει την αποδοτικότητα του ˙ αναπαράγουν δηλαδή αυτοί το αυτό ερώτημα που είχαν θέσει οι Gorriz και Fumas το 1996.

Επί των απόψεων των Oum και Adler και Yu θεωρούμε σκόπιμο να προσθέσουμε ότι σε κάθε περίπτωση, όλα εξαρτώνται από το ποια είναι η διαμορφωμένη κουλτούρα του κράτους, του οποίου τα αεροπορικά πράγματα τίθενται υπό μελέτη και αξιολόγηση. Εάν η επικρατούσα κουλτούρα του κράτους είναι συνδυαμορφούμενη από τις διαπλεκόμενες και πελατειακές σχέσεις, τότε οποιοδήποτε διοικητικοοικονομικό σύστημα και εάν

[241] ACI Canada, 2008

[242] www.NAVcanada.ca, (Πρόσβαση την 29-12-2009)

εφαρμόζεται ειδικά για το σύστημα των αεροδρομίων μια που αυτό είναι το θέμα της παρούσας, μακράν θα απέχει από την πρόταξη του κοινού οφέλους και την παραγωγή αποτελεσματικών δημόσιων υπηρεσιών. Στην περίπτωση του Καναδά, ένας άλλος σημαντικός λόγος επιτυχίας της αναδιοργάνωσης των σχετιζομένων Υπηρεσιών με τις αερομεταφορές, και επί το ειδικότερο των αεροδρομίων και του ΕΕΚ, ήταν η δυνατότητα που δόθηκε στους κοινωνικούς εταίρους για συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων.

5.2.2.10 Το σύστημα των εναέριων μεταφορών (ΥΠΑ, Αεροδρόμια, Αεροναυτιλία, Έλεγχος Αερομεταφορών) στην ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ

1. Πριν τις μεταρρυθμίσεις

Ποιά ήταν η κατάσταση του συστήματος πριν τις μεταρρυθμίσεις

α. ΥΠΑ

Μέχρι το 1995, ρυθμιστικό ρόλο στο σύνολο των αεροπορικών θεμάτων της Αυστραλίας διαδραμάτιζε η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας της Αυστραλίας (Civil Aviation Authority of Australia).

β. Αεροδρόμια

Στην περίπτωση της Αυστραλίας, πριν την ανάληψη μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών από μέρους της κυβέρνησης, το δημόσιο (ομοσπονδιακό κράτος) είχε την πλήρη κυριότητα των αεροδρομίων και διά μέσου της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας ασκούσε το management και είχε την ευθύνη της επιχειρησιακής λειτουργίας τους. Και σε αυτήν την περίπτωση πάλι εμφανίζονταν το κράτος να έχει διττό ρόλο και να είναι και ελέγχων και ελεγχόμενος. Επιπρόσθετα, ετίθεντο και εδώ θέματα αποτελεσματικής διαχείρισης και εξεύρεσης των κονδυλίων για κεφαλαιακές επενδύσεις μεγάλου μεγέθους˙ τις περισσότερες δε φορές οι δαπάνες αυτές επιβάρυναν τελικά τον κρατικό προϋπολογισμό. Το όλο διοικητικό πλέγμα καθιστούσε τελικά μάλλον αναποτελεσματική τη λειτουργία των αεροδρομίων [243]

γ. Αεροναυτιλία

Οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας ωσαύτως παρέχονταν από την ΥΠΑ της Αυστραλίας. Η γραφειοκρατική δομή και οργάνωση της Υπηρεσίας δημιουργούσε ακαμψία στην διοικητική λειτουργία αλλά και στην διαδικασία προμήθειας καινοτομικών τεχνολογικών επιτευγμάτων τα οποία θα εξασφάλιζαν την αποδοτική εκμετάλλευση του εναερίου χώρου διά τον οποίο είχε την ευθύνη επιχειρησιακού ελέγχου.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Όλοι οι κρατικοί έλεγχοι και οι προβλεπόμενες από τους διεθνείς κανονισμούς επιθεωρήσεις διενεργούνταν από την Civil Aviation Authority of Australia. Η εμπλοκή όμως της Υπηρεσίας και σε δραστηριότητες σχετιζόμενες ουσιαστικά με την παροχή υπηρεσιών τόσο στα αεροδρόμια όσο και στην αεροναυτιλία δημιουργούσε και εδώ αρκετές φορές αποδυνάμωση του μηχανισμού.[244]

2. Μετά τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα της Αυστραλίας.

Που βελτιώθηκε η κατάσταση στην Αυστραλία μέσω των αλλαγών που έγιναν.

---

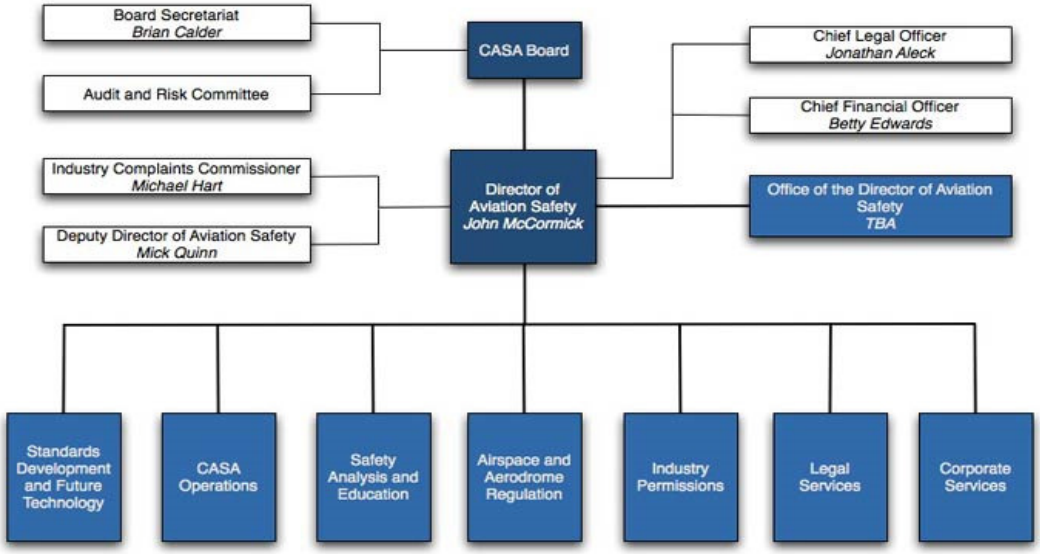
[243] Επίσημος ιστοτόπος ΥΠΑ Αυστραλίας.

[244] Απόψεις στελεχών ΥΠΑ Αυστραλίας

α. ΥΠΑ

Το 1995 συστάθηκε με νομοθετική πράξη μία νέα Δημόσια Υπηρεσία καλουμένη Υπηρεσία Ασφάλειας Πολιτικής Αεροπορίας (Civil Aviation Safety Authority - CASA), η οποία έχει διοικητική αυτοτέλεια και κατ' ουδένα τρόπο εξαρτάται από την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση. Η καινούργια αυτή Υπηρεσία αποτελεί την νέα «ΥΠΑ» της Αυστραλίας (Βλ. Πίνακα 5.24)˙ προέκυψε δε ουσιαστικά, όταν διαχωρίστηκαν οι λειτουργίες εναέριας ασφάλειας της πάλαι ποτέ Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας της Αυστραλίας (Civil Aviation Authority of Australia) από τις άλλες ρυθμιστικές λειτουργίες

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.24 Οργανόγραμμα της CASA



Πηγή :CASA

της, οι οποίες (λειτουργίες εναέριας ασφάλειας) μεταβιβάστηκαν στην επίσης τότε νεοσυσταθείσα Δημόσια Αρχή η οποία ονομάστηκε Airservices Australia. Η CASA είναι η αυστραλιανή Ομοσπονδιακή Υπηρεσία η έχουσα κανονιστική και ρυθμιστική αρμοδιότητα επί θεμάτων ασφαλείας της ιδιωτικής και εμπορικής πολιτικής αεροπορίας εξαιρουμένων αυτών που σχετίζονται με την αεροναυτιλία. Σε συνεργασία με το αυστραλιανό γραφείο ασφάλειας μεταφορών, εκπονεί και εκτελεί σημαντικά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης επί θεμάτων σχετιζομένων με την ασφάλεια στις αερομεταφορές της χώρας. Πραγματοποιεί επίσης γενικούς ρυθμιστικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις για την ασφάλεια της αεροπλοΐας.

β. Αεροδρόμια

Στην περίπτωση της Αυστραλίας[245], και σε ότι αφορά στην πρόκληση της ιδιωτικοποίησης των αεροδρομίων της, αντιμετωπίστηκε το δίλλημα να πωληθούν όλα τα αεροδρόμια σαν σύνολο ή σαν μεμονωμένες επιχειρήσεις ή σαν ομάδες. Τελικά προκρίθηκε το να απεμπλακεί το δημόσιο από το management και τη λειτουργία των αεροδρομίων, εκχωρώντας ομάδες δύο ή περισσοτέρων από αυτά με την μορφή μακροχρόνιων συμβάσεων leasing διάρκειας πενήντα (50) ετών με δυνατότητα

[245] Graham A., Managing Airports: An International Perspective, 2nd Ed, Elsevier, 2003, p.27

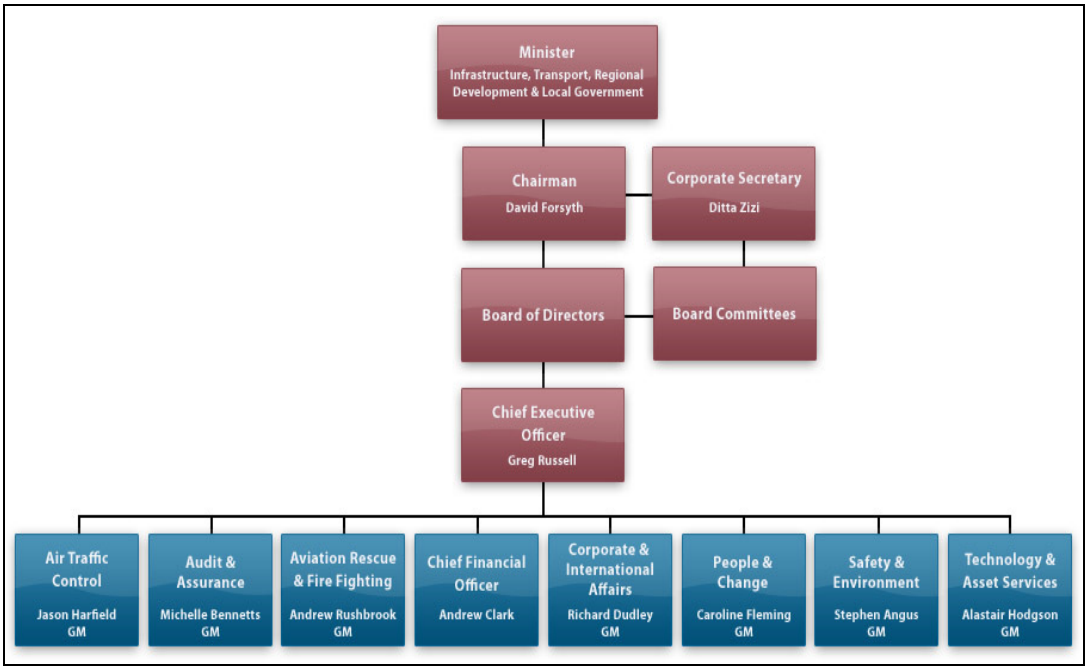
ανανέωσης σαράντα εννέα (49) επιπλέον ετών σε ιδιωτικών συμφερόντων φορείς και με τη ταυτόχρονη δυνατότητα sublease των εκχωρηθεισών δραστηριοτήτων. Η διαδικασία αυτή εκχώρησης καθιερώθηκε και αναγνωρίζεται διεθνώς ως το αυστραλιανό μοντέλο.[246] Σύμφωνα δε και με τον (Forsyth, 2003) αυτό το μοντέλο εφαρμόζεται και αρκετά αεροδρόμια των ΗΠΑ. Το προαναφερθέν δίλλημα προκύπτει γενικά, όταν στο σύνολο των αεροδρομίων μιας χώρας συμπεριλαμβάνονται μερικά μεγάλα κερδοφόρα αεροδρόμια εξυπηρετούντα διεθνή αεροπορική κίνηση, και αρκετά μικρά ή μεσαία αεροδρόμια εξυπηρετούντα ως επί το πλείστον εσωτερικές συγκοινωνίες και τα οποία δεν αποφέρουν κέρδος.

Οι ιδιωτικοί φορείς οι οποίοι διαχειρίζονται τα αεροδρόμια, έχοντας εκ προοιμίου ενσωματωμένη στην διοικητική τους κουλτούρα την υιοθέτηση και την εφαρμογή μεθόδων της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης, πέτυχαν κατ' αρχάς την πλήρη απεμπλοκή της διαχείρισης των αεροδρομίων από τα γραφειοκρατικά γρανάζια του συστήματος και βελτίωσαν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δράσεων τους. Οι αερολιμένες επέδειξαν ιδιαίτερη ικανότητα στην διαχείριση της αυξημένης αεροπορικής κίνησης των τελευταίων ετών ˙ και αξιοποιώντας τα επιβληθέντα από αυτούς αεροπορικά τέλη, πραγματοποίησαν επενδύσεις ικανού μεγέθους να μεταβάλλουν την συνολική εικόνα τους και κυρίως την ουσιαστική, ήτοι αυτή των αερολιμενικών υποδομών.

γ. Αεροναυτιλία

Μετά τις μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις στο σύστημα της Αυστραλίας, οι υπηρεσίες ΕΕΚ παρέχονται από έναν μη μετοχοποιημένο φορέα του ομοσπονδιακού κράτους, ο οποίος καλείται Airservices Australia και έχει σύγχρονη διοικητική οργάνωση (Βλ. Πίνακα 5.25)˙

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.25 Οργανόγραμμα της Airservices Australia



Πηγή : Δάνειος πίνακας από τον ιστότοπο της Airservices Australia

[246] Όπως ανωτέρω.

έχει νομοθετημένες αρμοδιότητες και ευθύνες και ανήκει ιδιοκτησιακά κατά πλήρη κυριότητα στο αυστραλιανό δημόσιο ˙ διοικείται από διοικητικό συμβούλιο που διορίζεται από τον Υπουργό Υποδομών, Μεταφορών, Περιφερειακής Ανάπτυξης και Τοπικής Κυβέρνησης. Το Δ.Σ. της Airservices Australia είναι αρμόδιο για τον καθορισμό των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών που πρέπει να ακολουθούνται από την Αρχή, και για την εξασφάλιση ότι αυτή εκτελεί τις λειτουργίες της κατά τρόπο κατάλληλο, αποδοτικό και αποτελεσματικό. Η ιδιαιτερότητα της Airservices Australia είναι ότι αποτελεί τον μόνο από τους φορείς των χωρών που εξετάσθηκαν στην παρούσα, ο οποίος παρέχει και υπηρεσίες οι οποίες δεν σχετίζονται αμιγώς με τον ΕΕΚ και τα συμπαρομαρτούντα αυτόν. Συγκεκριμένα η Airservices Australia παρέχει στα είκοσι (20) μεγαλύτερα αεροδρόμια της Αυστραλίας και υπηρεσίες Πυρασφάλειας και Διάσωσης - Aviation Rescue & Fire Fighting (ARFF). Αυτή η ιδιαίτερη επιχειρησιακή δράση καθιστά την εν λόγω Υπηρεσία, φορέα παροχής αεροπορικών υπηρεσιών απαντώμενο μόνον στη χώρα δραστηριοποίησης του.

δ. Εποπτεία και έλεγχος αεροδρομίων, αεροναυτιλίας / ΕΕΚ και αερομεταφορών

Η αυστραλιανή Ομοσπονδιακή Υπηρεσία CASA έχει την αρμοδιότητα για την διενέργεια των κρατικών ελέγχων και των προβλεπόμενων από τους διεθνείς κανονισμούς επιθεωρήσεων επί θεμάτων ασφαλείας της ιδιωτικής και εμπορικής πολιτικής αεροπορίας.

3. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων

Που έχει βελτιωθεί η κατάσταση μετά τις μεταρρυθμίσεις

Βελτιώθηκε η εν γένει αποτελεσματικότητα της ΥΠΑ˙ σε αυτό συνετέλεσε το γεγονός ότι υπό την νέα της μορφή η Υπηρεσία λειτουργεί με σύγχρονες μεθόδους management (υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι και τίθενται χρονοδιαγράμματα ενεργειών, χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία μέτρησης παραγωγικότητας), και τόσο η διοίκηση όσο και το ανθρώπινο δυναμικό διαπνέονται από πνεύμα συνεργασίας και έχουν αποδεχτεί πλήρως τις δεσμεύσεις για την επίτευξη των κάθε φορά και ανεξαρτήτως χρονικού ορίζοντα τεθέντων στόχων. Επίσης πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι η νέα ΥΠΑ έχει πολύ συγκεκριμένο και όχι εκτεταμένο εύρος αρμοδιοτήτων.[247] Μετά την ολοκλήρωση των μεταρρυθμίσεων οι οποίες περιελάμβαναν κατά κόρον την ιδιωτικοποίηση των 19 FAC αεροδρομίων, παρατηρήθηκε ότι στα αεροδρόμια αυτά βελτιώθηκε η αποτελεσμα-τικότητα της επιχειρησιακής δραστηριότητας ˙ ιδιαίτερη πρόοδος παρατηρήθηκε στην αναβάθμιση θεμάτων σχετιζομένων με την ασφάλεια, όπως επίσης και με την παροχή υπηρεσιών προς τους χρήστες. Επιπλέον σημειώθηκε αύξηση περίπου κατά είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) στην παραγωγικότητα της εργασίας. Τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών [248] για την αναζήτηση αποδείξεων περί της αποτελεσματικότητας της ιδιωτικοποίησης των αεροδρομίων στην Αυστραλία, καταδεικνύουν ότι σημειώθηκε γενικά βελτίωση σε πολλούς τομείς της λειτουργίας τους. Σε μερικές δε περιπτώσεις σημειώθηκε και μείωση των λειτουργικών εξόδων και των αερομεταφορέων. Αναπτύχθηκαν επιπλέον νέες δραστηριότητες, οι οποίες χρηματοδοτήθηκαν εξ ολοκλήρου από τους επενδυτές.[249] Η επιτευχθείσα μείωση του

[247] Απόψεις στελεχών ΥΠΑ Αυστραλίας

[248] Sander C., Airport Privatization: Trends and Opportunities, Unisys Airports solutions,2009, BAA privatization and subsequent regulation in the UK (Parker, 1995; Starkie, 2001; Holvad and Graham, 2003), Assessing changes in Europe (Vogel,2006; Pels et al, 2003), Comparing the efficiency of ownership regimes across European and North American airports (Vasigh and Harrian (2003).

[249] ACI Airport Economics Survey 2007, Dec 07

κόστους λειτουργίας των αυστραλιανών αερολιμένων ως συνέπεια της ιδιωτικοποίησης τους, αποτυπώνεται στον πίνακα 5.26.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.26 Πραγματική ετήσια μείωση κόστους συνεπεία της ιδιωτικοποίησης των αυστραλιανών αερολιμένων

ΔΑΠΑΝΗ	**Δυνατότητα αύξησης αξίας** **Potential for Value Enhancement**	**Ετήσια** **Ποσοστιαία μείωση κόστους**
Εργασία	• Προοδευτική εφαρμογή outsourcing •Μείωση έκτακτου προσωπικού	5 %
Συμβάσεις υπηρεσιών	• Διαπραγματεύσεις συμβάσεων •Βελτίωση Παραγωγικότητας/αποδοτικότητας	12 %
Παροχή δημοσίων υπηρεσιών	• Επαναδιαπραγμάτευση συμβάσεων παροχής υπηρεσιών • Μέτρηση αποδοτικότητας	7 %
Διοίκηση	• Αναθεώρηση από μηδενική βάση	10 %
Συντήρηση - Υποστήριξη	• Προγραμματισμός για βελτίωση αποτελεσματικότητας • Έμφαση στην προληπτική συντήρηση • Διαχείριση στην εφοδιαστική αλυσίδα	10 %

Πηγή: Aaronson R. J., Strategies for Airports Inc.

Ακολουθώντας η Airservices Australia ευέλικτες διαδικασίες για την αντιμετώπιση θεμάτων προσωπικού και για την απόκτηση υλικοτεχνικής υποδομής καινοτόμου τεχνολογίας, πέτυχε να αυξήσει σημαντικά τον συνολικό αριθμό κινήσεων αεροσκαφών που εξυπηρετεί και να διασφαλίσει στον μέγιστο βαθμό την διατήρηση της ασφάλειας της εναερίου κυκλοφορίας αλλά και την πλήρη ετοιμότητα για την αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων - αναγκών συνεπεία αεροπορικού ατυχήματος.

4. Για ποιους λόγους πέτυχαν ή απέτυχαν οι μεταρρυθμίσεις

Οι σημαντικότεροι ίσως λόγοι επιτυχίας των μεταρρυθμίσεων στον τομέα των αερομεταφορών ήταν ότι η αυστραλιανή κυβέρνηση είχε πειστεί για την αναγκαιότητα αλλαγών στο σύστημα των δημοσίων υπηρεσιών γενικότερα και επιπλέον είχε πειστεί για την εγκαθίδρυση μίας διοικητικής κουλτούρας βασισμένης στις σύγχρονες απαιτήσεις των κοινωνιών. Ταυτόχρονα, συνέβαλαν στην επιτυχία, τόσο οι επικρατούσες οικονομικοκοινωνικές συνθήκες στην χώρα - οι οποίες από σχετικά μακρού χρόνου προ της εφαρμογής των μέτρων είχαν ωριμάσει και ομαλοποιηθεί -, όσο και το ότι ήταν διαθέσιμα προς αξιοποίηση τα πολύ νωπά και απτά αποτελέσματα από την εφαρμογή των αποδεδειγμένως επιτυχημένων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων στη δημόσια διοίκηση της γείτονος Νέας Ζηλανδίας. Επιπλέον, προσδιορίζεται ως ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των μεταρρυθμίσεων στις αερομεταφορές, το ότι όλοι οι εταίροι οι οποίοι εμπλέκονταν στον εν λόγω τομέα είχαν αποδεχθεί και πεισθεί για τους σκοπούς τους οποίους επιδίωκαν οι αλλαγές.

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε όλα τα αεροδρόμια των χωρών που μελετήθηκαν, διαπιστώθηκε ότι από τη δεκαετία του '90 αλλά και ενωρίτερα σε αρκετές περιπτώσεις, έγιναν μεταρρυθμίσεις και εφαρμόστηκαν σύγχρονες πρακτικές και μέθοδοι όπως το marketíng και απηλάγησαν οι διοικήσεις των αεροδρομίων από γραφειοκρατικές αγκυλώσεις. Αυτό έγινε επειδή παρουσιάστηκαν οι κατάλληλες συνθήκες (διορατικές κυβερνήσεις ως επί το πλείστον), οι οποίες επέτρεψαν τη δυναμική είσοδο νέου πνεύματος λειτουργίας στον τομέα των αεροδρομίων, καθιστώντας τα έτσι ικανά να καταστούν - είτε αυτά ανήκαν στο δημόσιο είτε ανήκαν σε ιδιώτες – επιχειρηματικές διοικητικές μονάδες με απόλυτα πελατοκεντρικό προσανατολισμό και ικανές να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες για συστηματική εμπορική εκμετάλλευση. Τα αποτελέσματα όσον αφορά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους και στη μεγέθυνση των χρηματικών εισροών και στο επίπεδο της εξυπηρέτησης και της παροχής υπηρεσιών αλλά τελικά και στην εν γένει εικόνα που τα αεροδρόμια αυτά παρουσιάζουν είναι εντυπωσιακά. Όλα αυτά επιτεύχθηκαν πάντως επειδή η κεντρική διοίκηση με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο έπαψε να παρεμβαίνει επί της ουσίας στην οικονομική τους διαχείριση και δεν «στραγγάλιζε» τις προσόδους τους. Η μεγάλη διαφορά με την ελληνική πραγματικότητα είναι ότι ενώ και στην ημεδαπή είναι διαπιστωμένες οι αρκετές και ποικίλου χαρακτήρος ανάγκες των πελατών – χρηστών, υπάρχει πρόβλημα ικανοποίησης ˙ όχι λόγω ανικανότητας των αρμοδίων του φορέα διαχείρισης και λειτουργίας των αεροδρομίων (ΥΠΑ) αλλά λόγω του άκρατου κυβερνητικού παρεμβατισμού και της ανηλεούς οικονομικής αφαίμαξης που αυτός επιβάλλει. Στην Ελλάδα μένουμε στις διαπιστώσεις, αφού δυστυχώς η κεντρική διοίκηση δεν αφήνει το σύστημα των αεροδρομίων να λειτουργήσει αυτόνομα και να καλύψει τις ανάγκες τις δικές του και των πελατών του, ενώ «υπάρχουν» οι χρηματικές ροές που το επιτρέπουν ˙ χάριν έμφασης δε ας μας επιτραπεί να καταγράψουμε ότι χωρίς την ύπαρξη της κινητηρίου δύναμης του χρήματος τίποτε δεν πρόκειται να αλλάξει στα ελληνικά αεροδρόμια.

Όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των αεροδρομίων, αποδεικνύεται από τη συλλογή των αποτελεσμάτων των διαφόρων ερευνών και κυρίως από τη σημαντικότερη και επιμελέστερη αυτή των Oum και Adler και Yu (2006), αποδεικνύεται επομένως ότι το ιδιοκτησιακό καθεστώς μάλλον δεν επηρεάζει τελικά τη συνολική αποτελεσματικότητα των αεροδρομίων σε τέτοιο βαθμό ώστε επαρκώς να μπορεί να τεκμηριωθεί η υπεροχή της μίας ή της άλλης περίπτωσης. Το εάν επομένως τα αεροδρόμια ανήκουν είτε στο κράτος είτε στους δήμους είτε στους ιδιώτες μάλλον δεν επηρεάζει την αποδοτικότητά τους, υπό την αυστηρή βεβαίως προϋπόθεση του να υπάρχει αυτοτέλεια των ενεργειών.

Το αυτό αποδεικνύεται και για το καθεστώς λειτουργίας και διαχείρισης ˙ εκεί όπου υπάρχει ξεκάθαρο σχήμα για το ποιος έχει την πλήρη ευθύνη της διαχείρισης, φαίνεται ότι η απόδοση είναι μεγαλύτερη. Κατά τους Oum και Adler και Yu (2006) δεν αποτελεί ισχυρό κριτήριο για την αποδοτικότητα κυρίως των αεροδρομίων, το εάν αυτά διαχειρίζονται κατ' αποκλειστικότητα από το κράτος ή από δημόσιες επιχειρήσεις ή από ιδιώτες. Η μεγαλύτερη δε διαφοροποίηση κατά τους εν λόγω ερευνητές, που φαίνεται να δίδει ένα προβάδισμα υπέρ της ιδιωτικοποίησης στον αεροδρομιακό τουλάχιστον τομέα, είναι η επίτευξη σημαντικών εσόδων από την ανάπτυξη εμπορικών ως επί το πλείστον δραστηριοτήτων. Επισημαίνουν μάλιστα αυτοί ότι εντονότερη παρατηρείται η ανάπτυξη των συγκεκριμένων δράσεων στα όποια ευρωπαϊκά κυρίως αεροδρόμια έχουν ιδιωτικοποιηθεί και στα οποία μάλιστα δεν έχουν παρατηρηθή και αυξήσεις στα αερολιμενικά τέλη.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΠΟΤΎΠΩΣΗ - ΑΝΆΛΥΣΗ - ΕΡΜΗΝΕΊΑ - ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΊΩΝ ΤΗΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΉΣ ΈΡΕΥΝΑΣ, ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΊΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ PEST / SWOT ANALYSIS...

6.1 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της πρώτης έρευνας πεδίου (ΥΠΑ) 242

6.1.1Δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος στοιχεία 244
6.1.2 Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης Διοικητική λειτουργία της ΥΠΑ & Εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές Μάνατζμεντ 248
6.1.3 Προτάσεις – Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ 255
6.1.4 Προοπτική ανάπτυξης ελληνικών κρατικών αεροδρομίων 258
6.1.5 Σχέση της ΥΠΑ με ιδιωτικά αεροδρόμια..... 259
6.1.6 Συσχέτιση ποσοτικών μεταβλητών 260
6.1.7 Διασταύρωση μεταβλητών (Cross tabulation), Πίνακες Συνάφειας (Contingency Tables) 262

6.2 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της δεύτερης έρευνας πεδίου (Επιβατικό κοινό) 265

6.2.1Δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος στοιχεία 265
6.2.2 Μέτρηση ικανοποίησης από τη λειτουργία των περιφερειακών κρατικών αερολιμένων..... 271
6.2.3 Αξιολόγηση ΥΠΑ 275
6.2.4 Κρατικό vs. Ιδιωτικό αεροδρόμιο 277
6.2.5 «Σύγκριση ελληνικών και ξένων περιφερειακών αεροδρομίων» 280

6.3 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της τρίτης έρευνας πεδίου (Χρήστες) 285

6.3.1 Δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος στοιχεία 286
6.3.2 Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης στην ΥΠΑ (Διοικητική λειτουρ-γία της ΥΠΑ & Εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές Μάνατζμεντ – Διοίκηση ΥΠΑ – Συνεργασία με ΥΠΑ – Προβλήματα)..... 292
6.3.3 Προτάσεις – Δυνατότητες – Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ..... 297
6.3.4 Προοπτική ανάπτυξης ελληνικών κρατικών περιφερειακών αεροδρομίων 301

6.4 Συγκριτική παρουσίαση των τομέων λειτουργίας του συστήματος εναέριων μεταφορών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό 308

6.5 Στρατηγική PEST και SWOT ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της ΥΠΑ 316

6.5.1 Προοίμιο..... 316
6.5.2 Ανάλυση PEST – Εξωτερικού περιβάλλοντος..... 316
6.5.3 Ανάλυση S.W.O.T. των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της ΥΠΑ 317

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Αποτύπωση - Ανάλυση - Ερμηνεία - των στοιχείων της θεωρητικής έρευνας, της έρευνας πεδίου και της PEST / SWOT Analysis

6.1 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της πρώτης έρευνας πεδίου (ΥΠΑ)

Από τα πεντακόσια (500) στοιχεία του δείγματος απάντησαν τελικά στο ερωτηματολόγιο διακόσια ογδόντα πέντε (285). Υπήρχαν περιπτώσεις ερωτώμενων που είτε απουσίαζαν λόγω αδειών, είτε βρίσκονταν αποσπασμένοι σε άλλες μονάδες (αεροδρόμια), είτε ακόμη δεν στάθηκε δυνατόν να βρεθούν επειδή το απασχολούμενο προσωπικό των αερολιμένων εργάζεται με το σύστημα των φυλακών εργασίας (βάρδιες) και υπάρχουν κύκλοι εργασίας και ημέρες ανάπαυσης (ρεπό) πέραν των κανονικών αδειών. Επειδή ήταν δεδομένη η προσήλωση στην τήρηση των κανόνων της δειγματοληψίας για την αποφυγή μεροληπτικών σφαλμάτων [250,251] και αφού εξαντλήθηκαν όλες οι προσπάθειες ανεύρεσης, χρησιμοποιώντας κατάλληλη διαδικασία και διασφαλίζοντας ότι δεν θα παραβιάζονταν επ΄ ουδενί η τυχαιότητα του δείγματος, έγινε αντικατάσταση των ατόμων αυτών από άλλα με παρόμοια χαρακτηριστικά μέσα από τις καταστάσεις των μονάδων.[252]

Από τους διακόσιους δέκα πέντε (215) που δεν απάντησαν: α) Οι εκατό σαράντα εννέα (149) ήταν υπάλληλοι οι οποίοι αρνήθηκαν κατηγορηματικά να συμμετάσχουν στην έρευνα οπότε και θεωρήθηκαν τυπικά εκτός δείγματος και δεν αντικαταστάθηκαν ˙ [253] β) Οι πενήντα δύο (52) ήταν από τους κατά το παρελθόν διοικήσαντες την ΥΠΑ, για τους οποίους θεωρήθηκε ότι ενέπιπταν και αυτοί στην κατηγορία των αρνούμενων κατηγορηματικά να συμμετάσχουν στην έρευνα, οπότε και θεωρήθηκαν τυπικά εκτός δείγματος και δεν αντικαταστάθηκαν αφού διαπιστώθηκε ότι εξ αυτών, είτε κάποιοι είχαν αποβιώσει, είτε κάποιοι ήταν αδύνατο να βρεθούν λόγω έλλειψης στοιχείων επικοινωνίας, είτε κάποιοι αθέτησαν από μέρους τους την προγραμματισμένη συνάντηση, είτε τέλος επειδή κάποιοι όντως αρνήθηκαν να συμμετάσχουν κατηγορηματικά στην έρευνα ˙ γ) Οι είκοσι (20) ήταν ανώτατα στελέχη της ιεραρχίας στις διάφορες υπό εξέταση ΥΠΑ της αλλοδαπής και κανείς τους δεν απάντησε σε πρώτη και δεύτερη όχληση, [254] θεωρήθηκε αυτό «σιωπηλή» άρνηση και εκτιμήθηκε ότι ενέπιπταν και αυτοί έτσι στην κατηγορία των αρνούμενων κατηγορηματικά να συμμετάσχουν στην έρευνα, οπότε και τέθηκαν τυπικά εκτός δείγματος και δεν αντικαταστάθηκαν. Όμως παρότι είχε αρχικά ληφθεί η συγκεκριμένη απόφαση για τα προαναφερθέντα είκοσι (20) άτομα ˙ έγινε δεκτό στην πορεία της έρευνας, σταθμίζοντας το κενό που θα δημιουργείτο στον εμπλουτισμό της έρευνας, μη έχοντας καμία συμμετοχή και πληροφόρηση από τη διοίκηση των

---

[250] «Στις δειγματοληπτικές έρευνες που αφορούν ανθρώπινους πληθυσμούς μια πολύ μεγάλη πηγή μεροληψίας είναι και η άρνηση απάντησης ή οι ανειλικρινείς απαντήσεις.»
ΧΡΙΣΤΟΦΙΔΗΣ Τ:, Στατιστική και Δημοσκοπήσεις, 19ο Πανελλήνιο Συνέδριο Στατιστικής, 2006 http://www.esi-stat.gr/diafora/Dhmoskophseis & Statistikh.pdf, 16 (Πρόσβαση την 18/10/2009)

[251] Παρατηρήθηκε όλως τυχαίως σε κάποιες ελάχιστες βεβαίως περιπτώσεις, ότι υπάλληλοι Μονάδων της ΥΠΑ - φοβούμενοι ίσως τη δημοσιοποίηση των στοιχείων και την αποκάλυψη της ταυτότητας τους ή και για άλλο ίσως λόγο - δήλωναν άλλο φύλο από αυτό που ήταν ή / και διαφορετική εκπαιδευτική βαθμίδα από αυτή που ανήκαν.

[252] http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm

[253] Ομοίως 249

[254] Άξιο μνείας είναι ότι καίτοι εστάλησαν ταχυδρομικώς τα ερωτηματολόγια προς τις διοικήσεις των επιλεγμένων ΥΠΑ της αλλοδαπής, κανένα δεν επεστράφη και ουδεμία έστω έγγραφη απάντηση λήφθηκε ˙ εξαίρεση αποτέλεσε η ΥΠΑ του Η.Β. (CAA), η οποία ναι μεν και αυτή δεν απέστειλε απαντημένο το ερωτηματολόγιο, πλην όμως απέστειλε επίσημη επιστολή διά της οποίας παρέπεμπε την αναζήτηση των όποιων στοιχείων στην επίσημη ιστοσελίδα της στο διαδίκτυο.

φορέων στους οποίους γινόταν επί της ουσίας το bencmarking, έγινε δεκτό επομένως να θεωρηθούν έξι (6) ανώτατα στελέχη (managers), κάποιων από τις υπό μελέτη Υπηρεσίες της αλλοδαπής, τα οποία δεν ήταν μεν μέλη της διοίκησης αλλά εκπροσωπούσαν αυτή σε συνέδρια ή συνδιασκέψεις και με τα οποία ο γράφων είχε έλθει σε επαφή, έγινε δεκτό επομένως ότι έπρεπε να συμπεριληφθούν αυτά τα στελέχη στο δείγμα εν είδει «αντικατάστασης» αντιστοίχων στοιχείων του δείγματος. Αυτό αξιολογήθηκε ως ιδιαίτερα σημαντικό διότι κατ΄ αυτόν τον τρόπο με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αλλά πρωτίστως και μέσα από τις συνεντεύξεις από άτομα των οποίων οι απόψεις θεωρούντο ιδιαίτερης βαρύτητας, μπόρεσαν να γίνουν κατανοητά το επικρατούν κλίμα, η διοικητική λειτουργία, οι διοικητικές προτεραιότητες, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η δομή και η κουλτούρα των οργανισμών της αλλοδαπής.

Ο τελικός αριθμός των διακοσίων ογδόντα πέντε (285) στοιχείων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, θεωρήθηκε σημαντικά μεγάλος και επαρκής για να αποτελέσει το τελικό μέγεθος του δείγματος ˙ ένα δείγμα n= 285 εκτιμήθηκε ότι με αρκετές πιθανότητες θα διασφάλιζε την εγκυρότητα ή την ακρίβεια των εκτιμήσεων ˙ σύμφωνα δε και με τον Πετρίδη (2000) αυξανομένου του μεγέθους ενός δείγματος αυξάνονται οι εν λόγω πιθανότητες. Η μέγιστη τιμή σφάλματος εκτίμησης που αφορά όλες τις ερωτήσεις της πρώτης έρευνας για το δείγμα n=285 είναι 5,92% σε επίπεδο σημαντικότητας 95%˙ εκτιμώμενη δε η σχέση του μεγέθους του δείγματος με το σφάλμα εκτίμησης για 95% επίπεδο σημαντικότητας με βάση τον πίνακα των (Ψαρρού και Ζαφειρόπουλου, 2001) κρίνεται ως ικανοποιητική.

Αρχικώς παρατίθενται αναλυτικά με τη μορφή διαγραμμάτων ή / και πινάκων τα στατιστικά αποτελέσματα για κάθε μία από τις ερωτήσεις τις έχουσες δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος χαρακτηριστικά (θέση, μονάδα) και οι οποίες αποτελούν τις «κατηγορικές» μεταβλητές ˙ η όλη διαδικασία περιλαμβάνει την εξαγωγή περιγραφικών στατιστικών δεικτών και κατά βάση την κατανομή συχνότητας.

Εν συνεχεία, χάριν εξυπηρέτησης των αναγκών της έρευνας και για ευχερέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τις στάσεις, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές του συνόλου των στοιχείων του δείγματος, παρατίθενται αναλυτικώς τα στατιστικά αποτελέσματα (συχνότητες) των μεταβλητών υπό μορφή πινάκων ή / και διαγραμματικών απεικονίσεων.

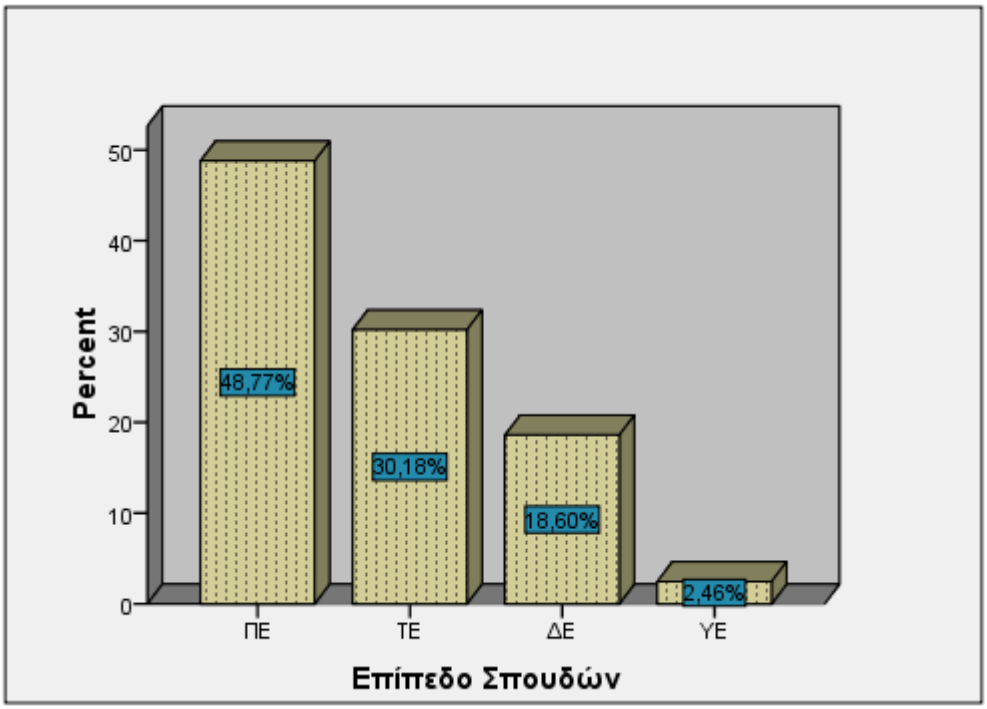
Τέλος ακολουθούν συμπληρωματικά αναλύσεις σε όσες περιπτώσεις ήταν εφικτό να γίνουν με τον υπολογισμό συναφειών (correlation analysis) διά του δείκτου συσχέτισης r του Pearson και τον συντελεστή προσδιορισμού r^2 (coefficient of determination) και με τον έλεγχο στατιστικής ανεξαρτησίας με το κριτήριο x^2.

6.1.1 Δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος στοιχεία

6.1.1.1 Στατιστικά αποτελέσματα για το επίπεδο σπουδών των στοιχείων

Από την παρατήρηση του Διαγράμματος και του Πίνακα 6.1 διαπιστώνεται ότι στο ερωτηματολόγιο της έρευνας απάντησαν διακόσια ογδόντα πέντε (285) άτομα εκ των οποίων εκατό τριάντα εννέα (139) στοιχεία ανήκαν στην κατηγορία ΠΕ, ογδόντα έξι (86) ανήκαν στην κατηγορία ΤΕ, πενήντα τρία (53) ανήκαν στην κατηγορία ΔΕ και επτά (7) ανήκαν στην κατηγορία ΥΕ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1 Α΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή συχνοτήτων βάσει της εκπαιδευτικής βαθμίδας



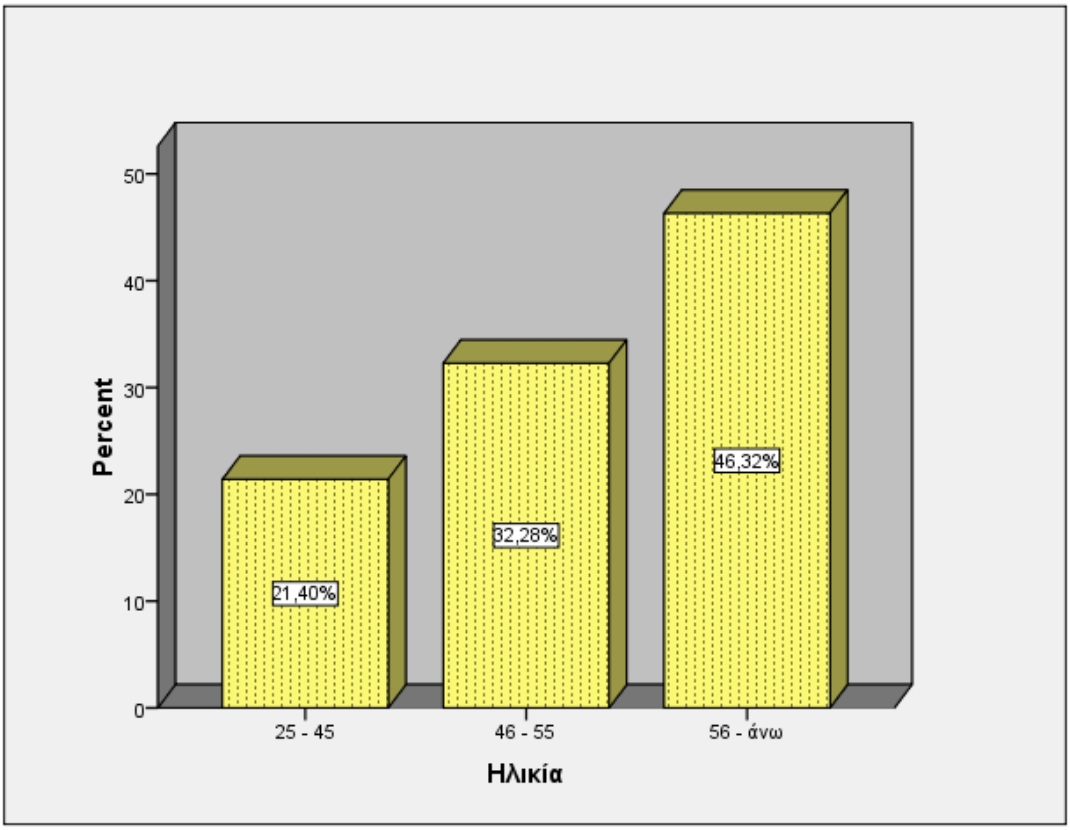
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 Κατανομή συχνοτήτων βάσει της εκπαιδευτικής βαθμίδας

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΠΕ	139	48,8	48,8
	ΤΕ	86	30,2	30,2
	ΔΕ	53	18,6	18,6
	ΥΕ	7	2,5	2,5
	Total	285	100,0	100,0

6.1.1.2 Στατιστικά αποτελέσματα για την ηλικία – έτη υπαλληλικής σταδιοδρομίας των στοιχείων

Στον πίνακα 6.2 αλλά και στο περισσότερο παραστατικό διάγραμμα 6.2 καταγράφεται το ποσοστό που συγκέντρωσε το κάθε ηλικιακό τόξο, στο οποίο βρίσκονταν κατά δήλωσή του το κάθε ένα από τα στοιχεία της έρευνας ˙ από την καταγραφή δε αυτή εξάγεται συνεπαγωγικά συμπέρασμα περί της διάρκειας της υπαλληλικής σχέσεις των στοιχείων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2 Α΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή των στοιχείων βάσει της ηλικίας



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 Ηλικία – έτη υπαλληλικής σχέσης των στοιχείων

		Frequency	Valid Percent
Valid	25-45	61	21,4
	46-55	92	32,3
	56- άνω	132	46,3
	Total	285	100,0

Παρατηρείται ότι τα περισσότερα στοιχεία, που συμμετείχαν στην έρευνα, σε ποσοστό 46,32% ήταν ηλικίας από 56 και άνω, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό της τάξης του 32,3% των στοιχείων ανήκαν στο ηλικιακό τόξο από 46 έως 55 έτη. Με δεδομένο ότι η ηλικία δεν ελήφθη υπ' όψιν για την επιλογή του δείγματος, επιβεβαιώνεται έτσι ότι η ΥΠΑ είναι μία «γερασμένη» υπηρεσία.
Συνάγεται επίσης ως προελέχθη ότι κατά ένα μεγάλο ποσοστό το δείγμα αποτελείται από αρκετά έμπειρα στελέχη της Υπηρεσίας .

6.1.1.3 Στατιστικά αποτελέσματα για το φύλο των στοιχείων

Στον Πίνακα 6.3 και στο Διάγραμμα 6.3 αποτυπώνονται οι πληροφορίες για την ποσόστωση, την οποία έλαβε το κάθε φύλο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3 Κατανομή των στοιχείων με βάση το φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΑΡΡΕΝ	124	43,5	43,5
	ΘΗΛΥ	161	56,5	56,5
	Total	285	100,0	100,0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.3 Α΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή των στοιχείων βάσει του φύλου

6.1.1.4 Στατιστικά αποτελέσματα για τη θέση που κατέχουν τα στοιχεία

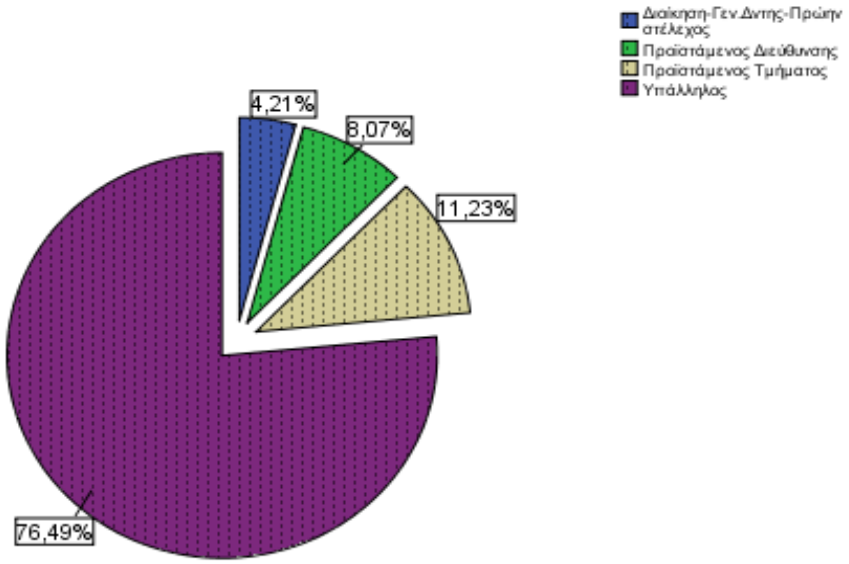
Στον Πίνακα 6.4 αλλά και στο περισσότερο παραστατικό διάγραμμα 6.4 αποτυπώνεται η κατανομή των στοιχείων με βάση τη θέση που δήλωσαν ότι κατέχουν. Επισημαίνεται ότι διαπιστώθηκε πως σε κάποιες ελάχιστες βεβαίως περιπτώσεις οι συμμετέχοντες δήλωναν ότι κατέχουν άλλη θέση από αυτή την οποία στην πραγματικότητα είχαν ˙ αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ποικιλοτρόπως, η εκτίμηση πάντως είναι ότι μάλλον υποδηλώνει έλλειψη εμπιστοσύνης ή και φόβο.[255]

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4 Κατανομή των στοιχείων με βάση τη θέση που κατέχουν

		Frequency	Valid Percent
Valid	Διοίκηση-Γενικός Διευθυντής -Πρώην στέλεχος	12	4,2
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	23	8,1
	Προϊστάμενος Τμήματος	32	11,2
	Υπάλληλος	218	76,5
	Total	285	100,0

[255] Σε αρκετές περιπτώσεις διαπιστώθηκε από την επιτόπια παρατήρηση ότι το κλίμα μεταξύ των υπηρετούντων στις διάφορες μονάδες δεν ήταν ιδιαίτερα καλό ˙ οι σχέσεις δε μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης ήταν μάλλον τεταμένες.

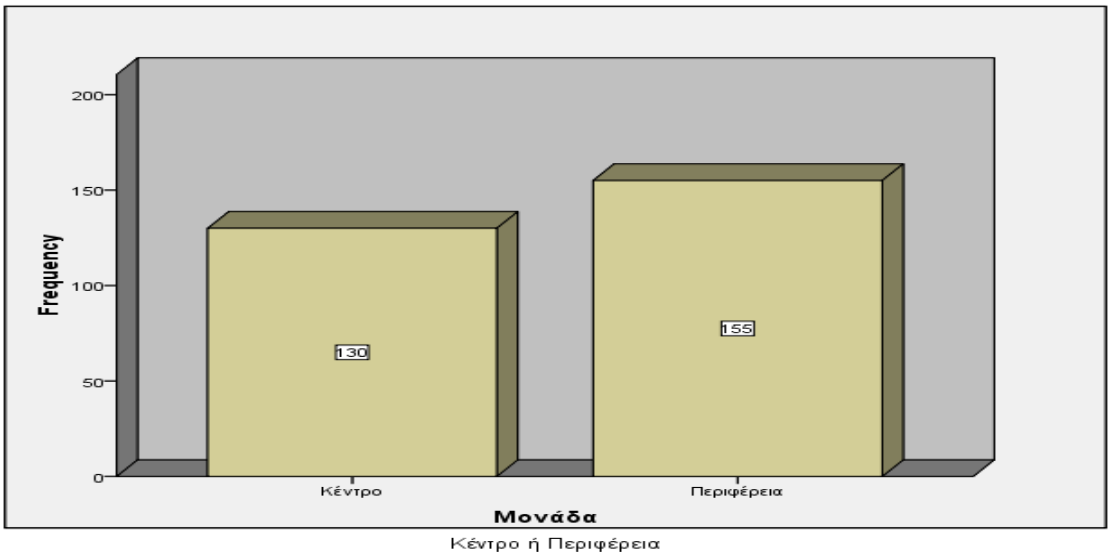
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.4 Α΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή των στοιχείων βάσει της θέσης τους



6.1.1.5 Στατιστικά αποτελέσματα για τη μονάδα όπου υπηρετούν τα στοιχεία

Οι ανάγκες του πονήματος κατηύθυναν ώστε να γίνει ένας γενικός διαχωρισμός μεταξύ υπηρετούντων στο κέντρο και στην περιφέρεια ˙ η κατανομή των στοιχείων ανά μονάδα, καίτοι υπήρχαν τα δεδομένα, αξιολογήθηκε ότι δεν ενδιέφερε για περαιτέρω αξιοποίηση. Από την παρατήρηση του Διαγράμματος 8.6 διαπιστώνεται ότι από τους υπηρετούντες υπαλλήλους της ΥΠΑ στις επιλεγείσες μονάδες του κέντρου και της περιφέρειας, απάντησαν τελικά στο ερωτηματολόγιο εκατό τριάντα (130) και εκατό πενήντα πέντε (155) υπάλληλοι αντίστοιχα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.5 Α΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή των στοιχείων με βάση τη μονάδα που υπηρετούν



6.1.2 Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης Διοικητική λειτουργία της ΥΠΑ & Εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές Μάνατζμεντ

6.1.2.1 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση του κατά πόσον επιτυγχάνεται η αποστολή της ΥΠΑ

Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις στην ερώτηση για την αξιολόγηση του κατά πόσον η ΥΠΑ επιτυγχάνει την «Αποστολή» της, αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5 Αξιολόγηση του κατά πόσον επιτυγχάνεται η αποστολή της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Καθόλου	15	5,3
	Ελάχιστα	70	24,6
	Μέτρια	104	36,5
	Ικανοποιητικά	74	26,0
	Πλήρως	22	7,7
	Total	285	100,0

Τονίζεται βεβαίως ότι κατά τη φάση της δειγματοληπτικής διαδικασίας υπενθυμίζονταν στους ερωτώμενους για τυπικούς λόγους η «Αποστολή» της ΥΠΑ, όπως είναι διατυπωμένη στις οργανικές διατάξεις.[256]

Οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες με ποσοστό της τάξης του 36,5% εξέφρασαν την άποψη ότι η ΥΠΑ «Μετρίως» επιτυγχάνει την αποστολή της. Το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 26% των απαντησάντων θεωρεί η αποστολή επιτυγχάνεται «Ικανοποιητικά», ενώ τρίτο σε μέγεθος ποσοστό της τάξης του 24,6% θεωρεί ότι επιτυγχάνεται «Ελάχιστα». Τις ακραίες χαμηλότερες και μέγιστες τιμές (5,3% και 7,7%) αντιστοίχως έλαβαν οι περιπτώσεις που αναφέρονταν στην «καθόλου» και στην «πλήρη» επίτευξη της αποστολής της ΥΠΑ.

6.1.2.2 Στατιστικά αποτελέσματα για τον έλεγχο εφαρμογής λειτουργιών management από την ιεραρχία της ΥΠΑ

Με τη συγκεκριμένη ερώτηση, τα αποτελέσματα της οποίας αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.6, επιχειρήθηκε να διερευνηθούν: α) υπό στενή έννοια το εάν εφαρμόζονται βασικές λειτουργίες management από τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη της ΥΠΑ και εάν ναι σε ποια βασική λειτουργία δίδουν περισσότερη βαρύτητα, β) υπό ευρεία έννοια η προοπτική ανάπτυξης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6 Εφαρμογή λειτουργιών management από την ιεραρχία της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Προγραμματισμός	5	1,8
	Οργάνωση	47	16,5
	Συντονισμός	109	38,2
	Στελέχωση	11	3,9
	Κάθετη επικοινωνία	27	9,5
	Κατάρτιση Προϋπολογισμού	9	3,2
	Έλεγχος ενεργειών	77	27,0
	Total	285	100,0

[256] «Αποστολή της ΥΠΑ είναι η οργάνωση, ανάπτυξη και έλεγχος του συστήματος αερομεταφορών της χώρας καθώς και η μελέτη και διατύπωση εισηγήσεων προς τον Υπουργό μεταφορών και Επικοινωνιών για τη διαμόρφωση της πολιτικής στις αερομεταφορές γενικά.»

Σκόπιμο κρίνεται να καταγραφεί εδώ και μία περιληπτική ανάλυση και αποσαφήνιση των υπό εξέταση λειτουργιών, όπως αυτή έγινε προφορικώς κατά περίπτωση στα στοιχεία της έρευνας κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία ˙ ο «προγραμματισμός» αναφέρεται στην ανάληψη των απαραίτητων πρωτοβουλιών και δράσεων από τη διοίκηση για τον καθορισμό μελλοντικών στόχων ανάπτυξης της Υπηρεσίας και των υπ' αυτής κλάδων ˙ η «οργάνωση» αναφέρεται στη δράση της διοίκησης για σαφή καθορισμό εργασιών και ρόλων στελεχών με σκοπό την υλοποίηση συγκεκριμένων σκοπών˙ ο «συντονισμός ενεργειών» αναφέρεται στην ενασχόληση και προσπάθεια της διοίκησης να συντονίσει τις απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση κυρίως τρεχόντων ή βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και στόχων ˙ η «στελέχωση» αναφέρεται σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες της διοίκησης με τις οποίες διασφαλίζεται η στο έπακρο ορθο - κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της Υπηρεσίας και η σωστή διαχείρισή του ˙ η «κάθετη επικοινωνία» αναφέρεται στον τρόπο λειτουργίας – διοίκησης με την έννοια της ροής εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη˙ η «κατάρτιση προϋπολογισμού», η οποία δεν επιλέχθηκε από τα στοιχεία, αναφέρεται στην ενασχόληση της διοίκησης ως επί το πλείστον με την οικονομική διαχείριση της Υπηρεσίας και τον εξορθολογισμό των δαπανών αλλά και με την αύξηση των εσόδων ˙ τέλος ο «έλεγχος από Διοίκηση» αναφέρεται στην ενασχόληση της διοίκησης με την παρακολούθηση των ενεργειών των υπ' αυτής αμέσως υποκείμενων κλιμακίων.

Οι περισσότεροι σε ποσοστό 38,2% απήντησαν ότι έμφαση δίδεται στον «συντονισμό των ενεργειών» για την πραγματοποίηση των σκοπών και των στόχων της Υπηρεσίας ˙ 27% απάντησε ότι έμφαση δίδεται στον «έλεγχο από τη Διοίκηση», ενώ 16,5% θεωρεί ότι έμφαση δίδεται στην «Οργάνωση»˙ όλα τα υπόλοιπα έλαβαν μονοψήφια ποσοστά. Παρατηρείται επομένως εν πρώτοις ότι η ιεραρχία της ΥΠΑ φαίνεται να εφαρμόζει λειτουργίες management, πλην όμως ξεκάθαρο είναι ότι η διοίκηση της ΥΠΑ δεν δίδει έμφαση προγραμματισμό, ο οποίος καταδεικνύει την ύπαρξη οράματος για ανάπτυξη. Παρατηρείται επίσης μία έλλειψη προοπτικής ανάπτυξης και μία τάση προσκόλλησης με την εξυπηρέτηση μάλλον μόνο των αναγκών του παρόντος.

6.1.2.3 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση του σε ποια λειτουργία management υστερεί περισσότερο η ΥΠΑ

Τα αποτελέσματα της διερεύνησης, σχετικά με το σε ποιο τομέα του management η ΥΠΑ υστερεί περισσότερο, αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.7. Με συντριπτική ποσόστωση υπερβαίνουσα το εβδομήντα τοις εκατό (70%) δόθηκε η απάντηση ότι η Υπηρεσία εμφανίζει προβλήματα τόσο στον προγραμματισμό όσο και στην οργάνωση αλλά και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7 Προβλήματα management

		Frequency	Valid Percent
Valid	Προγραμματισμός	12	4,2
	Οργάνωση	67	23,5
	Διαχείρηση Ανθρώπινου Δυναμικού	6	2,1
	Όλα τα ανωτέρω	200	70,2
	Total	285	100,0

Από την κοινή θεώρηση της παρούσας και της αμέσως προηγούμενης μεταβλητής καταδεικνύεται ότι η ΥΠΑ από πλευράς αρχών management εμφανίζει ιδιαίτερα προβλήματα σε όλους σχεδόν τους τομείς ˙ κυρίως δε σε ότι αφορά στον «προγραμματισμό» αλλά και στη «διαχείριση» του ανθρώπινου δυναμικού.

6.1.2.4 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση του ποια τεχνική του management εφαρμόζεται από την ΥΠΑ για τον σχεδιασμό – προγραμματισμό της δράσης της.

Στον Πίνακα 6.8 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της υπό άλλη οπτική γωνία διερεύνησης της εφαρμογής ή μη από την ΥΠΑ μεθόδων / τεχνικών management.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8 Τεχνική σχεδιασμού – προγραμματισμού δράσης ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Συνεργασίες με "Χρήστες"	57	20,0
	Ενδοϋπηρεσιακές συνεργασίες	174	61,1
	Συνδυασμός 2 και 3	54	18,9
	Total	285	100,0

Ποσοστό της τάξης του 61,1% καταγράφει ότι για τον προγραμματισμό της δράσης της Υπηρεσίας γίνονται συνεργασίες μόνο μεταξύ υπηρεσιακών παραγόντων και ότι εφαρμόζεται ουσιαστικά μη πελατοκεντρική και οπωσδήποτε μη συγκλίνουσα έστω με άλλες, οι οποίες είναι αποδεκτές από τη διοικητική επιστήμη ή που εφαρμόζονται από μεγάλους διοικητικούς σχηματισμούς ιδιωτικών ως επί το πλείστον συμφερόντων. Σαφέστατα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 20% καταγράφει ότι προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις για τον προγραμματισμό των δράσεων της Υπηρεσίας υπάρχει συνεργασία με τους χρήστες (πελάτες). Ακόμη μικρότερο ποσοστό 18,9% καταγράφει συνεργασίες με υπηρεσιακούς παράγοντες και χρήστες.

6.1.2.5 Αποτελέσματα για την αξιολόγηση του επιπέδου «Παραγωγικότητας» της ΥΠΑ

Από τη διερεύνηση της μεταβλητής της σχετιζόμενης με την αξιολόγηση του επιπέδου «παραγωγικότητας» της ΥΠΑ, εξήχθησαν αξιόλογα αποτελέσματα, τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.9.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9 Αξιολόγηση επιπέδου «ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ» της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	4	1,4
	Χαμηλό	67	23,5
	Μέτριο	138	48,4
	Υψηλό	60	21,1
	Πολύ υψηλό	16	5,6
	Total	285	100,0

Οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες με ποσοστό της τάξης του 48,4% εξέφρασαν την άποψη ότι η παραγωγικότητα της Υπηρεσίας κινείται σε «ΜΕΤΡΙΑ» επίπεδα. Ιδιαίτερης όμως σημασίας είναι το ποσοστό μεγέθους 23,5% των απαντησάντων, οι οποίοι εξέφρασαν την άποψη ότι η παραγωγικότητα της Υπηρεσίας βρίσκεται σε «Χαμηλό» επίπεδο, ενώ με εγγύτατο ποσοστό της τάξης του 21,1% δόθηκε η απάντηση ότι η παραγωγικότητα της ΥΠΑ βρίσκεται σε «Υψηλό» επίπεδο.

6.1.2.6 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση του επιπέδου «Αποτελεσματικότητας» της ΥΠΑ

Από τη διερεύνηση της μεταβλητής της σχετιζόμενης με την αξιολόγηση του επιπέδου «αποτελεσματικότητας» της ΥΠΑ, εξήχθησαν τα αποτελέσματα στον Πίνακα 6.10.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10 Αξιολόγηση επιπέδου «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ» της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	6	2,1
	Χαμηλό	72	25,3
	Μέτριο	149	52,3
	Υψηλό	44	15,4
	Πολύ υψηλό	14	4,9
	Total	285	100,0

Τα αποτελέσματα ήταν ανάλογα όπως και στην προηγούμενη ερώτηση τη σχετιζόμενη με το επίπεδο «παραγωγικότητας» της ΥΠΑ. Οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες με ποσοστό 52,3% εξέφρασαν την άποψη ότι η «αποτελεσματικότητα» της Υπηρεσίας κινείται σε «ΜΕΤΡΙΑ» επίπεδα. Το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό 25,3% των απαντησάντων, ενστερνίστηκε την άποψη ότι η «αποτελεσματικότητα» της Υπηρεσίας βρίσκεται σε «Χαμηλό» επίπεδο, ενώ με ποσοστό 15,4% δόθηκε η απάντηση ότι η αποτελεσματικότητα της ΥΠΑ βρίσκεται σε «Υψηλό» επίπεδο.

6.1.2.7 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση της «Λειτουργικότητας» της ΥΠΑ

Από τη διερεύνηση του επιπέδου «Λειτουργικότητας» της ΥΠΑ, εξήχθησαν επίσης αξιόλογα αποτελέσματα, τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.11.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11 Αξιολόγηση επιπέδου «ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ» της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	8	2,8
	Χαμηλό	59	20,7
	Μέτριο	103	36,1
	Υψηλό	93	32,6
	Πολύ υψηλό	22	7,7
	Total	285	100,0

Οι απαντήσεις παρουσίασαν μία σχετική διαφοροποίηση σε σχέση με αυτές των προηγούμενων δύο ερωτήσεων. Ενώ, και σε αυτή την ερώτηση οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες με ποσοστό της τάξης του 36,1% εξέφρασαν την άποψη ότι η «Λειτουργικότητα» της Υπηρεσίας κινείται σε «ΜΕΤΡΙΑ» επίπεδα, το αμέσως όμως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό 32,6% των απαντησάντων, σε αντίθεση με τις προηγούμενες ερωτήσεις, ενστερνίστηκε την άποψη ότι η «αποτελεσματικότητα» της Υπηρεσίας βρίσκεται σε «Υψηλό» επίπεδο, ενώ με ποσοστό 20,7% δόθηκε η απάντηση ότι η αποτελεσματικότητα της ΥΠΑ βρίσκεται σε «Χαμηλό» επίπεδο.

6.1.2.8 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση της προοπτικής ανάπτυξης των περιφερειακών αεροδρομίων

Σχετική με το θέμα της προοπτικής ανάπτυξης ή μη των περιφερειακών αεροδρομίων είναι και η μεταβλητή (ερώτηση 7) που αναφέρεται στην πρόκληση εξυπηρέτησης των New large Aircrafts (NLAs)[257]. Η προοπτική εξυπηρέτησης των NLAs από αερολιμένες του κέντρου ή της περιφέρειας αξιολογήθηκε ως ισχυρό κριτήριο ανάπτυξης των μεν ή των δε. Από τη διερεύνηση της μεταβλητής εξήχθησαν αξιόλογα αποτελέσματα, τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.12.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12 Αξιολόγηση της προοπτικής ανάπτυξης των περιφερειακών αεροδρομίων

		Frequency	Valid Percent
Valid	Βελτίωση υποδομών ΔΑΑ	121	42,5
	Βελτίωση υποδομών Περιφερειακών Α/Δ	164	57,5
	Total	285	100,0

Σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων εγγίζον το (60%) εξήντα τοις εκατό απάντησε ότι η πρόταση για την πρόκληση εξυπηρέτησης των New large Aircrafts (NLAs) στην Ελλάδα θα πρέπει να είναι βελτίωση των υποδομών των μεγάλων περιφερειακών αερολιμένων. Πολύ υψηλό είναι όμως και το ποσοστό (42,5%) εκείνων οι οποίοι τάσσονται υπέρ της ανάπτυξης του Δ.Α.Α. προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι εν λόγω ανάγκες. Ο στόχος βεβαίως αυτής της μεταβλητής ήταν να ελεγχθεί εμμέσως η προοπτική ανάπτυξης των περιφερειακών αεροδρομίων. Άξιο αναφοράς σε κάθε περίπτωση είναι ότι από τις συζητήσεις κατά τη δειγματοληψία, καταγράφηκε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων υπαλλήλων της τάξης του (50%) να εκφράζει απαισιοδοξία για την προοπτική ανάπτυξης της Υπηρεσίας.

6.1.2.9 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση της προοπτικής ανάπτυξης των αερομεταφορών

Σχετική με το θέμα της διερεύνησης της προοπτικής ανάπτυξης των αερομεταφορών είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους αναμένεται να προσελκυσθούν αλλοδαπές αεροπορικές εταιρίες. Από τη διερεύνηση της μεταβλητής εξήχθησαν αξιόλογα αποτελέσματα, τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.13.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13 Αξιολόγηση της προοπτικής ανάπτυξης των αερομεταφορών

		Frequency	Valid Percent
Valid	Μείωση τελών	91	31,9
	Βελτίωση υπηρεσιών περιφερειακών Α/Δ	194	68,1
	Total	285	100,0

Οι περισσότεροι με συντριπτικό ποσοστό της τάξης του 68,1% εξέφρασαν την άποψη ότι η πλέον αποτελεσματική πρόταση είναι να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στα αεροδρόμια. Ιδιαίτερης όμως σημασίας είναι το γεγονός οι υπάλληλοι της ΥΠΑ ναι μεν ισχυρίζονται αυτό ως προοπτική ανάπτυξης των αερομεταφορών πλην όμως, όπως αυτοί τόνισαν σε κατ΄ ιδίαν συζητήσεις, τίποτε δεν διασφαλίζει ή

[257] Τα New large Aircrafts (NLAs) όπως επί παραδείγματι το αεροσκάφος Airbus 380 αλλά και άλλα αεροσκάφη έχοντα χωρητικότητα άνω 250 επιβατών απαιτούν για την εξυπηρέτησή τους συγκεκριμένες αερολιμενικές υποδομές με υψηλές προδιαγραφές.

έστω δεν παράσχει ενδείξεις για προοπτική ανάπτυξης των αερομεταφορών μέσω της ανάπτυξης των περιφερειακών αερολιμένων εφόσον αυτό αποτελεί πολιτική απόφαση. Το μεγάλο αυτό ποσοστό, το οποίο εξέλαβε η συγκεκριμένη άποψη, ερμηνεύεται ως απόρροια της γενικότερης απαισιοδοξίας που διακρίνει τουλάχιστον το υπαλληλικό προσωπικό της ΥΠΑ. Περαιτέρω οι προτάσεις για χρησιμοποίηση τεχνικών όπως η μείωση των διαφόρων τελών δεν αποτελούν μάλλον για τα στελέχη της ΥΠΑ την καταλληλότερη πρόταση αφού και στερούν έσοδα από το δημόσιο όταν απαξάπαντες αυτό ευαγγελίζονται στη σύγχρονη εποχή και δεν αποτελούν και μοχλό μεγέθυνσης του προς την Ελλάδα μετακινούμενου αεροπορικού ρεύματος.
Στις ατέρμονες συζητήσεις με πλείστους όσους υπαλλήλους της ΥΠΑ όλων σχεδόν των κλάδων και των εκπαιδευτικών βαθμίδων, το θέμα της συγκεκριμένης ερώτησης μονοπωλούσε ˙ αυτό δε που αποκομίσθηκε ήταν η καταγραφή της απογοήτευσης των υπαλλήλων από τις ακολουθούμενες κυβερνητικές πρακτικές και πολιτικές των τελευταίων δέκα ετών.

6.1.2.10 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση του μεγέθους «Γραφειοκρατίας» της ΥΠΑ

Από τη διερεύνηση της μεταβλητής εξήχθησαν αξιόλογα αποτελέσματα (Πίνακας 6.14) αναφορικά με τη μέτρηση του μεγέθους της εντός της ΥΠΑ γραφειοκρατίας, την οποία άλλωστε κάθε οργανισμός δημόσιος ή ιδιωτικός παρουσιάζει στην διοικητική του διαδικασία. Χαρακτηριστικά μεγάλο (77,9%) είναι το ποσοστό των υπαλλήλων της ΥΠΑ που θεωρούν ότι παρουσιάζει εντονότατες γραφειοκρατικές αγκυλώσεις. Αξιολογείται επομένως η ΥΠΑ ως μία γραφειοκρατικού τύπου δημόσια υπηρεσία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14 Αξιολόγηση του μεγέθους της εντός της ΥΠΑ γραφειοκρατίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1%-10%	1	,4	,4	,4
	11%-20%	9	3,2	3,2	3,5
	21%-30%	53	18,6	18,6	22,1
	31%- άνω	222	77,9	77,9	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

6.1.2.11 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση του βαθμού «Αξιοκρατίας» στην επιλογή των μελών διοίκησης της ΥΠΑ

Με τη διερεύνηση της εν λόγω μεταβλητής γίνεται μία προσπάθεια αξιολόγησης του βαθμού αξιοκρατίας στην επιλογή των μελών διοίκησης της ΥΠΑ. Τα ιδιαιτέρως αξιόλογα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.15. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η καταγραφή του σημαντικά υψηλού ποσοστού 42,5% των απαντησάντων, οι οποίοι πιστεύουν ότι η επιλογή των ανώτατων διοικητικών στελεχών (Διοίκησης) γίνεται με μέτρια αξιοκρατικά κριτήρια. Λαμβανομένου υπ' όψιν και του επίσης σημαντικού ποσοστού (38,9%) των απαντησάντων, οι οποίοι θεωρούν τα εν λόγω κριτήρια ως ελάχιστα αξιοκρατικά, ευκόλως συνάγεται το συμπέρασμα ότι υφίσταται όντως θέμα αναφορικά με το κατά πόσον τελικά οι διοικούντες την Υπηρεσία είναι οι πλέον κατάλληλοι. Πάντως άξιο μνείας είναι, ότι από τις γενομένες συζητήσεις με τους υπαλλήλους της ΥΠΑ, αποκομίσθηκε ότι αυτοί δεν αμφισβητούν το επίπεδο γνώσεων ή κατά περίπτωση και τις διοικητικές ικανότητες των εκάστοτε μελών της διοίκησης αλλά το σύστημα επιλογής αυτών, στο οποίο κυριαρχεί ο κομματισμός.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15 Αξιολόγηση του βαθμού «Αξιοκρατίας» στην επιλογή των μελών διοίκησης της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Καθόλου	30	10,5
	Ελάχιστα	111	38,9
	Μέτρια	121	42,5
	Πολύ	17	6,0
	Πάρα πολύ	6	2,1
	Total	285	100,0

6.1.2.12 Αποτελέσματα για την προοπτική ανάπτυξης της ΥΠΑ

Με τη διερεύνηση της εν λόγω μεταβλητής μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα τόσο για την ύπαρξη συσσωρευμένων δυσεπίλυτων προβλημάτων καταδεικνυόντων δυσλειτουργία στους διαφόρους τομείς δραστηριότητας της ΥΠΑ όσο και να εξαχθούν συμπεράσματα για την ύπαρξη προοπτικής ανάπτυξης. Τα αξιόλογα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.16. Με αδιαμφισβήτητα υπέρμετρα υψηλό ποσοστό που εγγίζει το 90% οι ερωτηθέντες στην ΥΠΑ εκτιμούν ότι η κάθε Διοίκηση έχει να αντιμετωπίσει πάρα πολλά και χρονίζοντα δυσεπίλυτα προβλήματα. Η ενασχόληση της Διοίκησης συνεχώς με ζητήματα του παρελθόντος την καθηλώνει στο παρόν και αδυνατεί κατ' αυτόν τον τρόπο να ενασχοληθεί τελικά με τη σχεδίαση του μέλλοντος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16 Αξιολόγηση της προοπτικής ανάπτυξης της ΥΠΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Αντιμετώπιση παρόντος	246	86,3	86,3
	Σχεδίαση μέλλοντος	39	13,7	13,7
	Total	285	100,0	100,0

6.1.2.13 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση των «Ικανοτήτων» της ΥΠΑ

Διερευνήθηκε η ύπαρξη συγκεκριμένων ικανοτήτων στην ΥΠΑ. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.17. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες σε ποσοστό (41,4%) απάντησαν ότι θεωρούν τον «επαγγελματισμό» του προσωπικού ως την σπουδαιότερη ικανότητα της Υπηρεσίας ˙ με το επίσης μεγάλο ποσοστό 37,5% θεωρείται η «εξειδίκευση» του προσωπικού ως η αμέσως επόμενη. Παρατηρείται συμπερασματικά ότι περισσότεροι θεωρούν ως μεγαλύτερη ικανότητα της ΥΠΑ το ανθρώπινο δυναμικό της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17 Ικανότητες της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Οργάνωση	31	10,9
	Επαγγελματισμός Προσωπικού	118	41,4
	Εξειδίκευση Προσωπικού	107	37,5
	Αποτελεσματικότητα	29	10,2
	Total	285	100,0

6.1.2.14 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση του ποιο είναι το μεγαλύτερο «Πρόβλημα» της ΥΠΑ

Διερευνήθηκε το ποιο θεωρείται πως είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα στην ΥΠΑ. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.18. Το μεγαλύτερο ποσοστό (37,2%)

των απαντησάντων θεωρεί ότι η «έλλειψη αυτοτέλειας» είναι το σημαντικότερο πρόβλημα για την ΥΠΑ˙ ο «κρατικός παρεμβατισμός» με ποσοστό 31,2% θεωρείται το δεύτερο σημαντικότερο πρόβλημα, ενώ το «όλα μαζί» με 18,6% καταλαμβάνει την τρίτη θέση στην ιεράρχηση των προβλημάτων. Έχοντας ως δεδομένο ότι η «έλλειψη πόρων» οφείλεται και αυτή στον «κρατικό παρεμβατισμό», είναι δυνατόν να γίνει δεκτό ότι μπορούν οι ποσοστιαίες αναλογίες των δύο αυτών παραμέτρων να αθροιστούν και να αποτελέσει το άθροισμα προσδιορισμό της τελικής ποσόστωσης, την οποία λαμβάνει ο «κρατικός παρεμβατισμός»˙ συμποσούμενες επομένως οι ανωτέρω δύο αναλογίες δίδουν ποσοστό 44,2% και κατατάσσουν τελικά τον «κρατικό παρεμβατισμό» πρώτο στην ιεράρχηση των προβλημάτων της ΥΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18 Προβλήματα της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Έλλειψη αυτοτέλειας	106	37,2
	Έλλειψη πόρων	37	13,0
	Κρατικός παρεμβατισμός	89	31,2
	Όλα τα ανωτέρω	53	18,6
	Total	285	100,0

6.1.2.15 Αποτελέσματα για τη διερεύνηση των αιτίων των προβλημάτων της ΥΠΑ

Διερευνήθηκε ποια θεωρούνται ως πιθανά αίτια των μεγαλύτερων προβλημάτων της ΥΠΑ. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.19. Συντριπτικά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 62,8% των απαντησάντων θεωρεί ότι ο «κρατικός παρεμβατισμός» σε όλα τα θέματα που απασχολούν την ΥΠΑ αποτελεί την αιτία των προβλημάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19 Αιτία των προβλημάτων της ΥΠΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Κρατικός Παρεμβατισμός	179	62,8	62,8
	Έλλειψη αυτοτέλειας στην ΥΠΑ	106	37,2	37,2
	Total	285	100,0	100,0

6.1.3 Προτάσεις – Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ

6.1.3.1 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση του ποια «Ικανότητα» της ΥΠΑ μπορεί να της προσδώσει βραχυχρόνιο πλεονέκτημα

Τα αποτελέσματα της διερεύνησης του ποια «ικανότητα» της Υπηρεσίας θεωρείται ότι δύναται να της προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βραχυχρόνια χρονική περίοδο, αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.20. Στην αυτή κατεύθυνση με τις δοθείσες απαντήσεις για την μεταβλητή της υπο-περίπτωσης 6.1.2.13 (το μέγιστο των απαντησάντων θεωρεί ως μεγαλύτερη ικανότητα της ΥΠΑ το ανθρώπινο δυναμικό της) βρίσκονται και οι απαντήσεις στην εδώ μεταβλητή σχετικά με το ποια ικανότητα της ΥΠΑ μπορεί να της προσδώσει στο εγγύς μέλλον διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η «εξειδίκευση» του προσωπικού λαβούσα ποσοστό 54% θεωρήθηκε ως η σπουδαιότερη ικανότητα της Υπηρεσίας, η οποία μπορεί να της δώσει αυτή τη δυνατότητα, με αμέσως επόμενη προτίμηση τον «επαγγελματισμό» του προσωπικού. Παρατηρείται επομένως από τις απαντήσεις αμφότερων των συναφών αυτών ερωτήσεων ότι για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την ισχύ της ΥΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20 Ικανότητα της ΥΠΑ που μπορεί να προσδώσει βραχυχρόνιο πλεονέκτημα

		Frequency	Percent	Valid Percent
	Οργάνωση	18	6,3	6,3
	Επαγγελματισμός προσωπικού	101	35,4	35,4
	Εξειδίκευση προσωπικού	154	54,0	54,0
	Αποτελεσματικότητα	12	4,2	4,2
	Total	285	100,0	100,0

6.1.3.2 Αποτελέσματα για τη διερεύνηση του ποια «δράση» πρέπει να αναληφθεί σε βραχυχρόνια περίοδο ώστε να κερδίσει η ΥΠΑ μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η μεταβλητή που αντιστοιχεί στην αναζήτηση τρόπων, με τους οποίους μπορεί να καταστεί η ΥΠΑ ικανή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο εγγύς μέλλον. Τα αποτελέσματα της διερεύνησης του ποια «δράση» πρέπει να αναληφθεί σε βραχυχρόνια περίοδο, αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.21. Σημαντικό ποσοστό των απαντησάντων ανερχόμενο στο 45,3% θεωρεί την παραχώρηση διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ ως αναγκαία δράση προκειμένου να αποκτήσει η Υπηρεσία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αμέσως επόμενη πρόταση λαβούσα και αυτή σημαντικό ποσοστό της τάξης του 39,6% είναι η στελέχωση της Υπηρεσίας με προσωπικό. Η επιλογή της εφαρμογής αρχών του management στη διοικητική διαδικασία δεν θεωρείται από τα στελέχη της ΥΠΑ ως πρωτεύουσα αναγκαιότητα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21 Απαιτούμενη «δράση» για να αποκτήσει η ΥΠΑ μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Εφαρμογή αρχών management	43	15,1	15,1
	Αυτοτέλεια	129	45,3	45,3
	Στελέχωση με προσωπικό	113	39,6	39,6
	Total	285	100,0	100,0

6.1.3.3 Στατιστικά αποτελέσματα για την εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια από την ΥΠΑ σε βάθος χρόνου και με αμετάβλητες τις σημερινές δομές

Ιδιαίτερα σημαντικά είναι τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 6.22 αποτελέσματα, τα σχετικά με την εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια από την ΥΠΑ σε βάθος χρόνου και με την προϋπόθεση ότι παραμένουν αμετάβλητες οι σημερινές διοικητικές δομές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22 Εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια σε βάθος χρόνου και με αμετάβλητες τις σημερινές δομές

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	5 έτη ΜΕΤΡΙΟ, 10 έτη ΚΑΛΟ, 15 έτη ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ	4	1,4	1,4
	5έτη ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ, 10έτη ΜΕΤΡΙΟ, 15 έτη ΚΑΛΟ	30	10,5	10,5
	5 έτη ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ, 10 έτη ΚΑΛΟ, 15 έτη ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ	163	57,2	57,2
	5 έτη ΜΕΤΡΙΟ, 10 έτη ΚΑΛΟ, 15 έτη ΚΑΛΟ	72	25,3	25,3
	ΔΓ/ΔΑ	16	5,6	5,6
	Total	285	100,0	100,0

Το μεγαλύτερο ποσοστό (57,2%) αυτών που απάντησαν εκτιμούν ότι στο επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών[258] στα αεροδρόμια, βραχυπρόθεσμα ουδεμία μεταβολή πρόκειται να επέλθει, μεσοπρόθεσμα προσβλέπουν σε βελτίωση της ποιότητας και τέλος μέσο - μακροπρόθεσμα προσβλέπουν σε αλλαγές που θα αγγίζουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο.
Το αμέσως επόμενο υψηλότερο ποσοστό (25,3%) αναφέρεται στους απαντήσαντες, οι οποίοι εκτιμούν ότι βραχυπρόθεσμα θα υπάρξει μία μέτρια σχετικά βελτίωση του υπό εξέταση επιπέδου ενώ μεσοπρόθεσμα και μέσο - μακροπρόθεσμα προσβλέπουν απλά σε βελτίωση της ποιότητας. Η δεύτερη αυτή άποψη είναι περισσότερο απαισιόδοξη από την πρώτη.

6.1.3.4 Στατιστικά αποτελέσματα για την εκτίμηση της δυνατότητας καθιέρωσης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας της ΥΠΑ

Ιδιαίτερης σπουδαιότητας για την έρευνα είναι οπωσδήποτε και τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 6.23 αποτελέσματα, τα σχετικά με την εκτίμηση της δυνατότητας καθιέρωσης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας της ΥΠΑ. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (55,4%) απάντησε ότι θεωρεί ανέφικτη την αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου, το οποίο θα καθιερώνει την διοικητικοοικονομική αποκέντρωση της Υπηρεσίας. Εξίσου όμως σημαντικό είναι και το ποσοστό (44,6%) όσων θεωρούν ότι είναι εφικτή μία τέτοια προοπτική.
Όπως προέκυψε από τους διαλόγους κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία, άπαντες σχεδόν συμφωνούν ότι απλά δεν είναι στις προθέσεις των κυβερνήσεων να γίνει κάτι τέτοιο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.23 Εκτίμηση της δυνατότητας καθιέρωσης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Εφικτή	127	44,6
	Ανέφικτη	158	55,4
	Total	285	100,0

6.1.3.5 Στατιστικά αποτελέσματα για την εκτίμηση της προοπτικής εξέλιξης της ΥΠΑ

Ιδιαίτερης σπουδαιότητας για την έρευνα είναι οπωσδήποτε και τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 6.24 αποτελέσματα, τα σχετικά με την εκτίμηση της προοπτικής εξέλιξης της ΥΠΑ. Το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (70,9%) θεωρεί πως η Υπηρεσία οδηγείται σε «Συρρίκνωση», ενώ ποσοστό (24,6%) θεωρεί πως η Υπηρεσία οδηγείται σε «Στασιμότητα» και μόλις το 4,6% βλέπει προοπτική ανάπτυξης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.24 Εκτίμηση της προοπτικής εξέλιξης της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Ανάπτυξη	13	4,6
	Στασιμότητα	70	24,6
	Συρρίκνωση	202	70,9
	Total	285	100,0

[258] Αναφορά γίνεται για τις παρεχόμενες υπηρεσίες στα αεροδρόμια από την ΥΠΑ (Φορέας λειτουργίας των αεροδρομίων) και υπό ευρεία έννοια συμπεριλαμβάνονται και οι υποδομές.

6.1.4 Προοπτική ανάπτυξης ελληνικών κρατικών αεροδρομίων

6.1.4.1 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση της δυνατότητας επιχειρηματικής δράσης στα αεροδρόμια με διατήρηση των υφιστάμενων διοικητικών δομών

Στον Πίνακα 6.25 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα, της διερεύνησης του εάν θα ήταν δυνατόν να αναπτυχθεί επιχειρηματική δράση στα αεροδρόμια, με διατήρηση όμως των υφιστάμενων διοικητικών δομών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.25 Δυνατότητα επιχειρηματικής δράσης στα αεροδρόμια με διατήρηση των υφιστάμενων διοικητικών δομών

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Θετικά	227	79,6	79,6
	Αρνητικά	58	20,4	20,4
	Total	285	100,0	100,0

Ιδιαίτερα εντυπωσιακό ποσοστό (79,6%) θεωρεί ότι αυτό είναι εφικτό. Δεν πρέπει όμως να εκφεύγει της προσοχής ότι το αμετάβλητο των δομών αναφέρεται αποκλειστικά στη διατήρηση του δημόσιου – κρατικού χαρακτήρα των αεροδρομίων. Σε καμία περίπτωση δεν αποκλείονται οι οπωσδήποτε αναγκαίες νομοθετικές τροποποιήσεις προκειμένου από νομικής απόψεως να μπορεί να γίνει η εν λόγω δράση.

6.1.4.2 Στατιστικά αποτελέσματα για τη σχέση εσόδων (αεροπορικά τέλη – εμπορικές εκμεταλλεύσεις)

Στον Πίνακα 6.26 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα, της διερεύνησης του ποια είναι η σχέση μεταξύ εσόδων από αεροπορικά τέλη και από εμπορικές εκμεταλλεύσεις. Με απλή παρατήρηση προδήλως συνάγεται ότι η ελληνική πραγματικότητα απέχει μακράν από την επαρκώς τεκμηριωμένη άποψη των Oum, Adler και Yu (2006), σύμφωνα με την οποία οι μη αεροπορικές πρόσοδοι είναι ικανοποιητικό και αποδεκτό να μπορεί να αντιπροσωπεύουν ίσως και μέχρι το 70% των συνολικών εσόδων που ένα αεροδρόμιο μπορεί να παράγει. (βλ. σχετικά υπο-ενότητα 1.2.4, Κεφάλαιο 1)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.26 Σχέση εσόδων (αεροπορικά τέλη – εμπορικές εκμεταλλεύσεις)

		Frequency	Valid Percent
Valid	30%-70%	1	,4
	50%-50%	5	1,8
	60%-40%	43	15,1
	70%-30%	162	56,8
	90%-10%	74	26,0
	Total	285	100,0

6.1.4.3 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση της προοπτικής ανάπτυξης της ΥΠΑ και των αεροδρομίων

Η διερεύνηση της κατασκευής ή μη σημαντικών έργων, λαμβανομένη για την ερευνώμενη περίπτωση ως ανεξάρτητη μεταβλητή, δίδει σημαντικά στοιχεία αναφορικά με τη βούληση σε κεντρικό επίπεδο για την προοπτική ανάπτυξης ή για το «πάγωμα» των επενδύσεων στα περιφερειακά αεροδρόμια. Διερευνάται εμμέσως η πρόθεση των κυβερνητικών κέντρων για προώθηση σχεδίων ανάπτυξης των περιφερειακών αεροδρομίων αλλά και εν γένει της ΥΠΑ. Η μη κατασκευή μεγαλόπνοων έργων – υποδομών στα αεροδρόμια αναμφίβολα συνδέεται με προβλήματα στη λειτουργία τους. Τα εν λόγω προβλήματα είναι οπωσδήποτε σημαντικά και επιβαρύνουν αναμφίβολα την τρέχουσα δραστηριότητα αλλ' επιπλέον θέτουν και φραγμούς στην περαιτέρω ανάπτυξη του αεροπορικού έργου και της επιβατικής κίνησης. Στον Πίνακα 6.27 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα, της διερεύνησης. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων - εγγίζουσα το εξήντα τοις εκατό

(60%) - απάντησε ότι δεν κατασκευάστηκαν σημαντικά έργα στους αερολιμένες. Με την καταγραφή αυτή σε συνδυασμό και με τις επίσημες υπηρεσιακές[259] θέσεις επί του

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.27 Κατασκευή σημαντικών υποδομών στα αεροδρόμια την τελευταία πενταετία

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΝΑΙ	121	42,5	42,5
	ΟΧΙ	164	57,5	57,5
	Total	285	100,0	100,0

θέματος, οι οποίες δεν απέχουν αλλά επί το μάλλον συγκλίνουν, αποδεικνύεται ότι τελικά ίσως να μην υπάρχει η πολιτική βούληση για ανάπτυξη των περιφερειακών αερολιμένων και κατ' επέκταση της ΥΠΑ. Στον αντίποδα βεβαίως είναι δυνατόν να λεχθεί με πάσα επιφύλαξη ότι ενδεχομένως να μην τίθεται θέμα έλλειψης πολιτικής βούλησης για ανάπτυξη της ΥΠΑ - αεροδρομίων αλλ' απλώς να μην βοηθούν προς διάψευση της απόψεως οι από μακρού χρόνου δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες.

6.1.4.4 Στατιστικά αποτελέσματα της διερεύνησης των τρόπων χρηματοδότησης της κατασκευής των υποδομών των αεροδρομίων

Μείζονος σημασίας εκτιμάται ότι είναι η παρούσα μεταβλητή, η περί των πηγών χρηματοδότησης της κατασκευής των αναγκαιούντων υποδομών για την πλήρως αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των αεροδρομίων ˙ βεβαίως εξίσου ιδιαίτερα σημαντικής σπουδαιότητας είναι και οι επί της καταλλήλου ερωτήσεως ληφθείσες απαντήσεις ˙ τα αποτελέσματα δε αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.28.

Το μεγαλύτερο ποσοστό (35,8%) των απαντησάντων εκτιμά ότι οι μεγάλες επενδύσεις για την κατασκευή έργων πνοής στα αεροδρόμια είναι δυνατόν να χρηματοδοτηθούν μόνο από τα οικεία έσοδα του κάθε αεροδρομίου. Το δεύτερο επίσης σημαντικό ποσοστό της τάξης του (29,5%) των απαντησάντων υποστηρίζει ότι οι εν λόγω επενδύσεις μπορούν να χρηματοδοτηθούν εναλλακτικά και συνδυαστικά από κρατικά κονδύλια και έσοδα αεροδρομίου αλλά και από δανεισμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.28 Σενάρια χρηματοδότησης της κατασκευής των υποδομών στα αεροδρόμια

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Κρατικά κονδύλια	25	8,8	8,8
	Ιδιωτικά κεφάλαια	11	3,9	3,9
	Έσοδα αεροδρομίου	102	35,8	35,8
	Δανεισμός	9	3,2	3,2
	Κρατικά & Ιδιωτικά κεφάλαια	24	8,4	8,4
	Κρατικά & Ιδιωτικά κεφάλαια & Δανεισμός	30	10,5	10,5
	Κρατικά κονδύλια & Έσοδα αεροδρομίου & Δανεισμός	84	29,5	29,5
	Total	285	100,0	100,0

6.1.5 Σχέση της ΥΠΑ με ιδιωτικά αεροδρόμια

6.1.5.1 Στατιστικά αποτελέσματα της διερεύνησης του ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος της ΥΠΑ σε ένα ιδιωτικό αεροδρόμιο

Η διερεύνηση έγινε με κριτήριο ότι το μοναδικό αεροδρόμιο αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα που λειτουργεί ουσιαστικά ως ιδιωτικό είναι ο ΔΑΑ˙ αυτό που ενδιέφερε την έρευνα, δεν ήταν η διερεύνηση του επανακαθορισμού του ρόλου της ΥΠΑ στον ΔΑΑ αλλά γνωρίζοντας το τι ισχύει με τη λειτουργία του ΔΑΑ, σκοπός ήταν να ανιχνευθεί το ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος της ΥΠΑ σε οποιοδήποτε ιδιωτικό αεροδρόμιο. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης διερεύνησης αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.29.

[259] Συνεντεύξεις υπηρεσιακών παραγόντων από τη Διεύθυνση Τεχνικών έργων (Δ7/ΚΥ/ΥΠΑ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.29 Ρόλος της ΥΠΑ σε Ιδιωτικά Αεροδρόμια

		Frequency	Valid Percent
Valid	Ενισχυμένος επιχειρησιακός	188	66,0
	Περιορισμένος επιχειρησιακός	43	15,1
	Εποπτικός - Ελεγκτικός ΜΟΝΟ	54	18,9
	Total	285	100,0

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων, σε ποσοστό ιδιαίτερα μεγάλο της τάξης του 66%, τάσσεται υπέρ του ενισχυμένου επιχειρησιακού ρόλου της ΥΠΑ σε ένα ιδιωτικό αεροδρόμιο. Το υψηλό ποσοστό, το οποίο έλαβε η άποψη αυτή, θεωρείται μάλλον απότοκος της έντονης αντιπάθειας μεγάλης μερίδας των υπαλλήλων της ΥΠΑ προς κάθε τι σχετιζόμενο με τον ΔΑΑ ειδικά κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας του επειδή συνδυάσθηκε με την ταυτόχρονη παύση της επιχειρησιακής λειτουργίας του ΚΑΑ (Ελληνικού) της κορωνίδας της ΥΠΑ. Η λειτουργία του ΔΑΑ οδήγησε με την ανοχή της κεντρικής διοίκησης στην απώλεια μεγάλου μέρους της επιχειρησιακής δραστηριότητας και δυναμικής της ΥΠΑ αλλά και των εσόδων της.

6.1.6 Συσχέτιση ποσοτικών μεταβλητών

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 7.4 (Ανάλυση) του Κεφαλαίου 7 (Μεθοδολογία της Έρευνας), μετά την ολοκλήρωση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης - η οποία κάλυπτε πλήρως τις ανάγκες της θεωρητικής / ποιοτικής προσέγγισης - και επειδή για τη διερεύνηση / μέτρηση αρκετών ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε κλίμακα τύπου Likert, αποφασίστηκε τελικά για καθαρά συμπληρωματικούς λόγους και χωρίς να αποτελεί βασικό τμήμα της μεθοδολογίας, να γίνει και ανάλυση συσχέτισης επιλεγμένων ποσοτικών (συνεχών) μεταβλητών. Η απόφαση αυτή λήφθηκε προκειμένου να υπάρξει μία περαιτέρω υποστήριξη και επαλήθευση των θέσεων από την θεωρητική / ποιοτική προσέγγιση. Χρησιμο-ποιήθηκε ο κατά Pearson συντελεστής γραμμικής και μερικής συσχέτισης (r) "Pearson product moment correlation coefficient", που είναι και ο πλέον συνήθης στα ζητήματα τύπου bivariate data analysis (διμεταβλητής ανάλυσης) μεταξύ συνεχών μεταβλητών (Walpole & Myers, 1989)˙ ο συντελεστής υπολογίστηκε απευθείας από τις τιμές του πίνακα στοιχείων σε τακτική (ordinal) κλίμακα (Walpole & Myers, 1989)˙ θεωρήθηκε δε ότι για τον συντελεστή ισχύει η προϋπόθεση της κανονικότητας της κατανομής λόγω του μεγέθους του δείγματος. Περαιτέρω έγινε χρήση της έκφανσής του ως συντελεστής προσδιορισμού r^2 (coefficient of determination)[260]˙ τέλος έγινε και έλεγχος στατιστικής ανεξαρτησίας "test for independence" με το κριτήριο X^2, (chi square), όπου αυτό ήταν εφικτό. Στον Πίνακα 6.30 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις τιμές του δείκτη r για όλους τους πιθανούς συνδυασμούς των χρησιμοποιηθέντων στην ανάλυση μεταβλητών. Επιχειρήθηκε να ελεγχθεί το σθένος της μεταξύ συγκεκριμένων ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών σχέσης. Οι «ανεξάρτητες» μεταβλητές ήταν: α) Τα αξιοκρατικά κριτήρια για την επιλογή της διοίκησης β) Η κατασκευή σημαντικών υποδομών γ) Οι σχέσεις της ΥΠΑ στο μακροπεριβάλλον της δ) Οι σχέσεις της ΥΠΑ στο άμεσο εξωτερικό της περιβάλλον ε) Οι σχέσεις της ΥΠΑ στο εσωτερικό της περιβάλλον. Οι «εξαρτημένες» μεταβλητές ήταν α) Η προοπτική ανάπτυξης της ΥΠΑ β) Η παραγωγικότητα της ΥΠΑ γ) Η αποτελεσματικότητα της ΥΠΑ δ) Η λειτουργικότητα της. Σε κάθε κελί αποτυπώνονται ο δείκτης r, το p -value [Sig. (2-tailed)] και ο αριθμός των στοιχείων που συμμετείχαν στην έρευνα. Ακολουθεί η ερμηνεία του δείκτη συσχέτισης για τις περιπτώσεις των επιλεγμένων μεταβλητών, στις οποίες διαπιστώνεται ότι υπάρχει σχετικά σημαντική σχέση:

---

[260] «Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης υψωμένη στο τετράγωνο (r^2) εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης (αλλαγές στην τιμή) της Y μεταβλητής που μπορεί να προβλεφθεί από τη διακύμανση της X μεταβλητής.» Κατσάνος Χ. και Αβούρης Ν., 22 Στατ. Μέθοδοι Ανάλυσης, http://karagian.users.uth.gr/cscl/22-Katsanos-Avouris.pdf (Πρόσβαση την 12-09-11)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.30 Τιμές του δείκτη συσχέτισης Pearson's r μεταξύ επιλεγμένων μεταβλητών

		ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΑ Κριτήρια - Επιλογή Διοίκησης	Υλοποίηση ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΥΠΑ	Επίπεδο ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑ	Επίπεδο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑ	Επίπεδο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑ
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΑ Κριτήρια – Επιλογή Διοίκησης	Pearson Correlation	1,000								
	Sig. (2-tailed)									
	N	285,000								
Υλοποίηση ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	Pearson Correlation	,002	1,000							
	Sig. (2-tailed)	,975								
	N	285	285,000							
ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Pearson Correlation	-,053	-,029	1,000						
	Sig. (2-tailed)	,377	,628							
	N	285	285	285,000						
ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Pearson Correlation	-,012	,181**	,059	1,000					
	Sig. (2-tailed)	,839	,002	,322						
	N	285	285	285	285,000					
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	Pearson Correlation	-,010	,143*	,123*	,442**	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,868	,016	,038	,000					
	N	285	285	285	285	285,000				
ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΥΠΑ	Pearson Correlation	,014	,040	,126*	,264**	,203**	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,819	,504	,033	,000	,001				
	N	285	285	285	285	285	285,000			
Επίπεδο ΠΑΡΑΓΩΓΙ-ΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑ	Pearson Correlation	-,064	,308**	-,106	,240**	,180**	,327**	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,280	,000	,074	,000	,002	,000			
	N	285	285	285	285	285	285	285,000		
Επίπεδο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙ-ΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑ	Pearson Correlation	,131*	,048	-,076	,425**	,293**	,260**	,224**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,027	,424	,203	,000	,000	,000	,000		
	N	285	285	285	285	285	285	285	285,000	
Επίπεδο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙ-ΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑ	Pearson Correlation	,159**	,052	,144*	,176**	,187**	,113	,009	,389**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,007	,377	,015	,003	,002	,057	,883	,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

α) Υπάρχει σχετικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση ($r = 0,224^{**}$, $p< 0,01$) μεταξύ «της Αποτελεσματικότητας» και «επιπέδου Παραγωγικότητας» της ΥΠΑ όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα: $p = .000$. Το $r^2=0,050$ οπότε το 5,01% της συνολικής μεταβολής του επιπέδου παραγωγικότητας της ΥΠΑ μπορεί να ερμηνευθεί από τις αλλαγές στην αποτελεσματικότητά της.
β) Υπάρχει σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση ($r = 0,389^{**}$, $p< 0,01$)μεταξύ της «Αποτελεσματικότητας» της ΥΠΑ και της «Λειτουργικότητάς» της. Το $r^2=0,151$ οπότε το 15,13% της συνολικής μεταβολής στην λειτουργικότητα της ΥΠΑ μπορεί να ερμηνευθεί από τις αλλαγές του επιπέδου της αποτελεσματικότητάς της.
γ) Υπάρχει σχετικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση ($r = 0,260^{**}$, $p< 0,01$) μεταξύ της «προοπτικής εξέλιξης της ΥΠΑ» και του «επιπέδου αποτελεσματικότητας της ΥΠΑ». Το $r^2=0,067$ οπότε το 6,76% της συνολικής μεταβολής της αποτελεσματικότητας της ΥΠΑ μπορεί να ερμηνευθεί από τις αλλαγές στην προοπτική εξέλιξής της.
δ) Υπάρχει σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση ($r = 0,425^{**}$, $p< 0,01$) μεταξύ των «Σχέσεων της ΥΠΑ με το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον» και του «επιπέδου αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας». Το $r^2=0,180$ οπότε το 18,00% της συνολικής μεταβολής του επιπέδου αποτελεσματικότητας της ΥΠΑ μπορεί να ερμηνευθεί από τη μεταβολή στις σχέσεις της Υπηρεσίας με το άμεσο εξωτερικό της περιβάλλον.
ε) Υπάρχει σχετικά σημαντική γραμμική θετική συσχέτιση ($r = 0,293^{**}$, $p< 0,01$) μεταξύ των «Εσωτερικών Σχέσεων» στην ΥΠΑ και του «επιπέδου αποτελεσματικότητάς» της. Το $r^2=0,086$ οπότε το 8,58% της συνολικής μεταβολής στην αποτελεσματικότητας της ΥΠΑ μπορεί να ερμηνευθεί από τις αλλαγές στις εσωτερικές σχέσεις της.
στ) Υπάρχει σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση ($r = 0,327^{**}$, $p< 0,01$) μεταξύ της «προοπτικής εξέλιξης» της ΥΠΑ και του «επιπέδου παραγωγικότητάς» της. Το $r^2=0,107$ οπότε το 10,7% της συνολικής μεταβολής του επιπέδου παραγωγικότητας της ΥΠΑ μπορεί να ερμηνευθεί από τη μεταβολή στην προοπτική εξέλιξής της.
ζ)Υπάρχει επίσης σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση ($r = 0,308^{**}$, $p< 0,01$) μεταξύ της «κατασκευής σημαντικών υποδομών» και του «επιπέδου παραγωγικότητας της ΥΠΑ». Το $r^2=0,095$ οπότε το 9,48% της διακύμανσης του επιπέδου παραγωγικότητας της ΥΠΑ μπορεί να ερμηνευθεί από τις μεταβολή στην κατασκευή σημαντικών υποδομών στους τομείς ευθύνης της ΥΠΑ (αεροδρόμια – αεροναυτιλία).
η)Υπάρχει σχετικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση ($r = 0,240^{**}$, $p< 0,01$) μεταξύ των «Σχέσεων της ΥΠΑ με το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον» και του «επιπέδου παραγωγικότητας της ΥΠΑ». Το $r^2=0,057$ οπότε το 5,76% της συνολικής μεταβολής του επιπέδου παραγωγικότητας της ΥΠΑ μπορεί να ερμηνευθεί από τις αλλαγές στις σχέσεις της ΥΠΑ με το άμεσο εξωτερικό της περιβάλλον.
θ) Υπάρχει σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση ($r = 0,442^{**}$, $p< 0,01$) μεταξύ των «Εσωτερικών Σχέσεις στην ΥΠΑ» και των «Σχέσεων της ΥΠΑ με το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον». Το $r^2=0,195$ οπότε το 19,53% της συνολικής μεταβολής στις σχέσεις της ΥΠΑ με το άμεσο εξωτερικό της περιβάλλον μπορεί να ερμηνευθεί από τις αλλαγές στις εσωτερικές σχέσεις της Υπηρεσίας.

6.1.7 Διασταύρωση μεταβλητών (Cross tabulation), Πίνακες Συνάφειας (Contingency Tables)

Εκτιμήθηκε ότι παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να δούμε την κοινή κατανομή των συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «Τόπος εργασίας», «Ηλικία», «Θέση απασχόλησης», «Εκπαιδευτική βαθμίδα», «Φύλο» και των «Επωφελής η καθιέρωση διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ», «Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων» και «Επιλογές για αποτε-

λεσματική λειτουργία περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό» και να ελεγχθεί εάν κάθε μία από τις πρώτες πέντε μεταβλητές συσχετίζεται με κάθε μία από τις επόμενες. Προκειμένου να ελεγχθεί η ανεξαρτησία μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών πραγματοποιήθηκαν Cross tabs με τη χρήση του κριτηρίου test (X^2). Το ενδιαφέρον είναι ιδιαίτερο για τον έλεγχο της κύριας υπόθεσης.

Παρατίθεται χάριν παραδείγματος η εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «Τόπος εργασίας» και «Επωφελής η καθιέρωση διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία δεν εξαρτάται από το που υπηρετούν (Κέντρο / Επιτελείο ή Περιφέρεια / Μονάδες).

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία εξαρτάται από το που υπηρετούν (Κέντρο / Επιτελείο ή Περιφέρεια / Μονάδες).

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 6.31) προκύπτει ότι X^2 (1, n=285) = 14,536 με

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.31 Cross tabulation μεταξύ του γεωγραφικού προσδιορισμού του τόπου απασχόλησης των στοιχείων και της εκτίμησης της αποτελεσματικότητας της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (X^2)

Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια * Αξιολόγηση καθιέρωσης ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑΣ Crosstabulation					
			Αξιολόγηση καθιέρωσης ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑΣ		
			Χρήσιμη	Άχρηστη	Total
Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	Κέντρο	Count	95	35	130
		Expected Count	107,2	22,8	130,0
		% within Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	73,1%	26,9%	100,0%
		Residual	-12,2	12,2	
	Περιφέρεια	Count	140	15	155
		Expected Count	127,8	27,2	155,0
		% within Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	90,3%	9,7%	100,0%
		Residual	12,2	-12,2	
	Total	Count	235	50	285
		Expected Count	235,0	50,0	285,0
		% within Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	82,5%	17,5%	100,0%

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,536a	1	,000		
Continuity Correctionb	13,368	1	,000		
Likelihood Ratio	14,703	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	14,485	1	,000		
N of Valid Cases	285				
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,81.					
b. Computed only for a 2x2 table					

αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,000 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p< α, και έτσι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho, με τη ρητή πάντα επιφύλαξη λόγω του μεγέθους του δείγματος να είναι αυτό εσφαλμένο ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες και υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους. Με δεδομένο δε ότι το 0,00% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμε-νόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.Από αυτούς που υπηρετούν στην Περιφέρεια - αεροδρόμια, το συντριπτικό ποσοστό 90,3% θεωρεί επωφελή την εκχώρηση αυτοτέλειας στην ΥΠΑ, ενώ μόνο το 9,7% δεν θεωρεί επωφελή την αυτοτέλεια. Από αυτούς που υπηρετούν στο Κέντρο - Επιτελείο, το πολύ σημαντικό ποσοστό 73,1% θεωρεί επωφελή την εκχώρηση αυτοτέλειας στην ΥΠΑ, ενώ μόνο το 26,9% δεν θεωρεί επωφελή την αυτοτέλεια.

Κατά τον αυτό τρόπο πραγματοποιήθηκαν και τα cross tabs για τις υπόλοιπες μεταβλητές (Βλ. Παράρτημα Πίνακες 6.33, 6.34, 6,35, 6.36, 6.37, 6.38, 6.39, 6.40, 6.41, 6.42, 6.43, 6.44, 6.45, 6.46). Στον Πίνακα 6.32 παρουσιάζονται συνοπτικώς οι στατιστικά σημαντικές συνάφειες όπως προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των μεταβλητών «Τόπος εργασίας», «Ηλικία», «Θέση απασχόλησης», «Εκπαιδευτική βαθμίδα», «Φύλο» και των «Επωφελής η καθιέρωση διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ», «Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων» και «Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό» και από τον έλεγχο εάν κάθε μία από τις πρώτες πέντε μεταβλητές συσχετίζεται με κάθε μία από τις επόμενες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.32 Αποτελέσματα Cross tabulation μεταξύ «Τόπου εργασίας», «Ηλικίας», «Θέσης απασχόλησης», «Εκπαιδευτικής βαθμίδας», «Φύλο» των στοιχείων και των «Αξιολόγηση καθιέρωσης αυτοτέλειας στην ΥΠΑ» , «Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων» και «Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό» – και κριτήριο (X^2)

α/α Μεταβλητή	*Μεταβλητή*	*Συσχέτιση*
1 Καθιέρωση αυτοτέλειας	Τόπος εργασίας	ΝΑΙ
	Ηλικία	ΟΧΙ
	Θέση απασχόλησης	ΟΧΙ
	Εκπαιδευτική βαθμίδα	ΟΧΙ
	Φύλο	ΟΧΙ
2 Επιλογές - αποτελεσματικότητα	Τόπος εργασίας	ΝΑΙ
	Ηλικία	ΝΑΙ
	Θέση απασχόλησης	ΟΧΙ
	Εκπαιδευτική βαθμίδα	ΟΧΙ ;
	Φύλο	ΟΧΙ
3 Επιλογές - επιχειρηματικότητα	Τόπος εργασίας	ΝΑΙ
	Ηλικία	ΟΧΙ
	Θέση απασχόλησης	ΝΑΙ
	Εκπαιδευτική βαθμίδα	ΝΑΙ
	Φύλο	ΟΧΙ

6.2 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της δεύτερης έρευνας πεδίου (Επιβατικό κοινό)

Από τα χίλια (1000) στοιχεία του αρχικώς υπολογισθέντος δείγματος και παρά την αρχική εκτίμηση (βλ. σχετικά υπο-ενότητα 7.3.2) περί δυνατότητος συγκέντρωσης αυτού του αριθμού απαντημένων ερωτηματολογίων, απάντησαν τελικά στο ερωτηματολόγιο μόνο πεντακόσια δέκα εννέα (519) στοιχεία – επιβάτες ˙ αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους κατά τόπους αερολιμένες από ένα και μόνο άτομο (μελετητή) και παρά τις φιλότιμες προσπάθειες του ιδίου δεν κατέστη δυνατόν να συμπληρωθούν περισσότερα ερωτηματολόγια, αφού ο χρόνος ήταν αμείλικτος και το κόστος υπέρογκο.

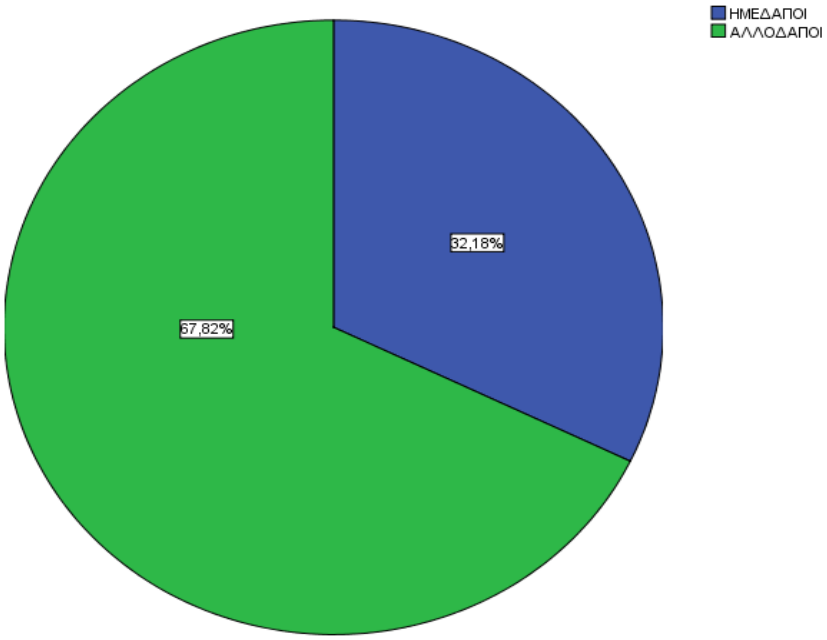
Χάριν εξυπηρέτησης των αναγκών της έρευνας και για ευχερέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τις στάσεις, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές του συνόλου των στοιχείων ˙ παρουσιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα - για κάθε μία ερώτηση ή κατά περίπτωση για ομαδοποιημένη σειρά ερωτήσεων - διά πινάκων ή / και διαγραμμάτων απεικονιζόντων συγκεντρωτικά το δείγμα ˙ παρατίθενται επίσης εκτενώς περιγραφόμενες αναλύσεις και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της κάθε μεταβλητής.

6.2.1Δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος στοιχεία

6.2.1.1 Στατιστικά αποτελέσματα για την εθνικότητα των στοιχείων - επιβατών

Όπως ήταν αναμενόμενο - λόγω της χρονικής περιόδου διενέργειας της έρευνας - οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες στο ερωτηματολόγιο σε ποσοστό 67,8 % ήταν αλλοδαποί ˙ το υπόλοιπο 32,2% ήταν ημεδαποί. Αναλυτικά τα στοιχεία παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.47 και παραστατικότερα στο Διάγραμμα 6.6.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.6 Β΄ ΕΡΕΥΝΑ - Κατανομή συχνοτήτων για την «εθνικότητα» των στοιχείων



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.47 Κατανομή συχνοτήτων για την «εθνικότητα» των στοιχείων

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	167	32,2
	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	352	67,8
	Total	519	100,0

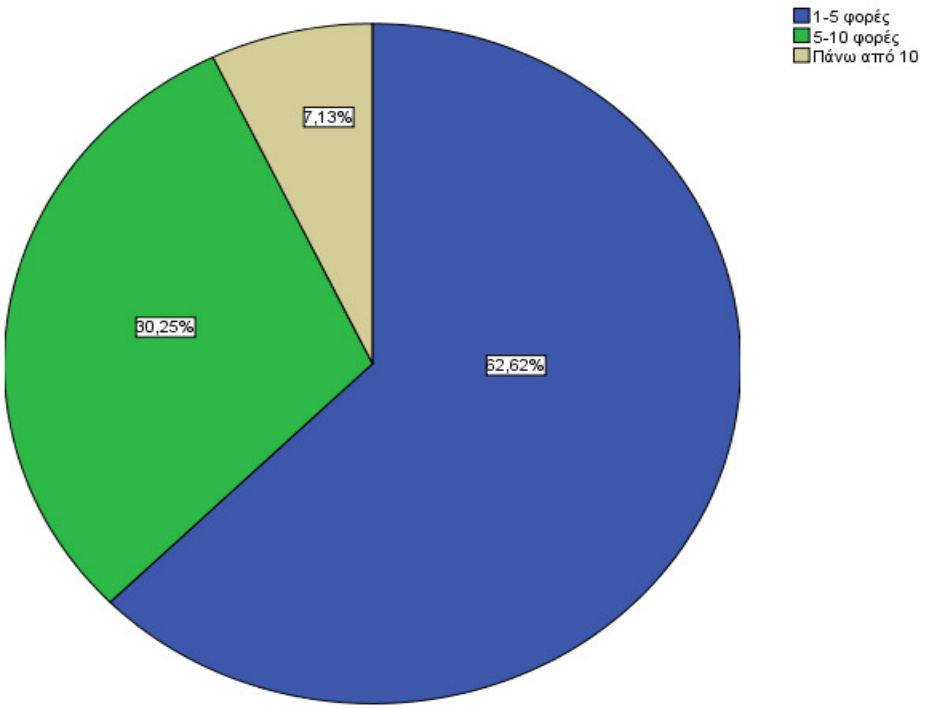
6.2.1.2 Στατιστικά αποτελέσματα για τη συχνότητα μετακίνησης των στοιχείων- επιβατών κατ' έτος αεροπορικώς

Από την παρατήρηση των δεδομένων στον Πίνακα 6.48 (βλ. και Διάγραμμα 6.7) φαίνεται ότι τα περισσότερα στοιχεία του δείγματος σε ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 62,6% δήλωσαν πως διακινούνται αεροπορικώς κατ' έτος από μία έως πέντε φορές. Ιδιαίτερα σημαντικό της τάξης του 30,1 % είναι και το αμέσως επόμενο ποσοστό των στοιχείων που δήλωσαν ότι διακινούνται αεροπορικώς πέντε έως δέκα φορές ετησίως.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.48 Συχνότητα αεροπορικώς διακινούμενων κατ' έτος

		Frequency	Valid Percent
Valid	1-5 φορές	325	62,6
	5-10 φορές	157	30,3
	Πάνω από 10	37	7,1
	Total	519	100,0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.7 Β΄ΕΡΕΥΝΑ Συχνότητα αεροπορικώς διακινούμενων κατ' έτος



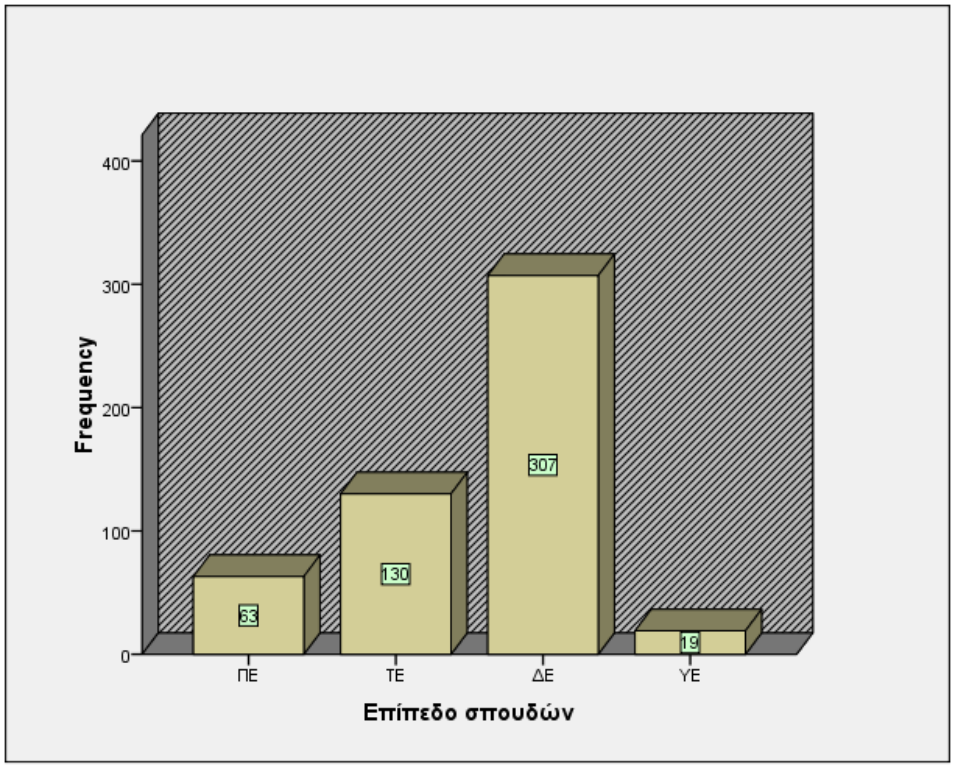
6.2.1.3 Στατιστικά αποτελέσματα για το επίπεδο σπουδών των στοιχείων-επιβατών

Από την παρατήρηση του Πίνακα 6.49 (βλ. και Διάγραμμα 6.8) φαίνεται ότι οι περισσότεροι με ποσοστό 58,3% δήλωσαν πως ανήκουν στην εκπαιδευτική κατηγορία ΔΕ, έπονται με 24,5 % οι δηλώσαντες ότι ανήκουν στην κατηγορία ΤΕ, ενώ με 11,2% ήταν οι δηλώσαντες ότι ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.49 Αποτελέσματα για το επίπεδο σπουδών των επιβατών

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΠΕ	63	12,1
	ΤΕ	130	25,0
	ΔΕ	307	59,2
	ΥΕ	19	3,7
	Total	519	100,0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.8 Β΄ΕΡΕΥΝΑ Επίπεδο σπουδών των επιβατών



6.2.1.4 Στατιστικά αποτελέσματα για την ηλικία των στοιχείων- επιβατών

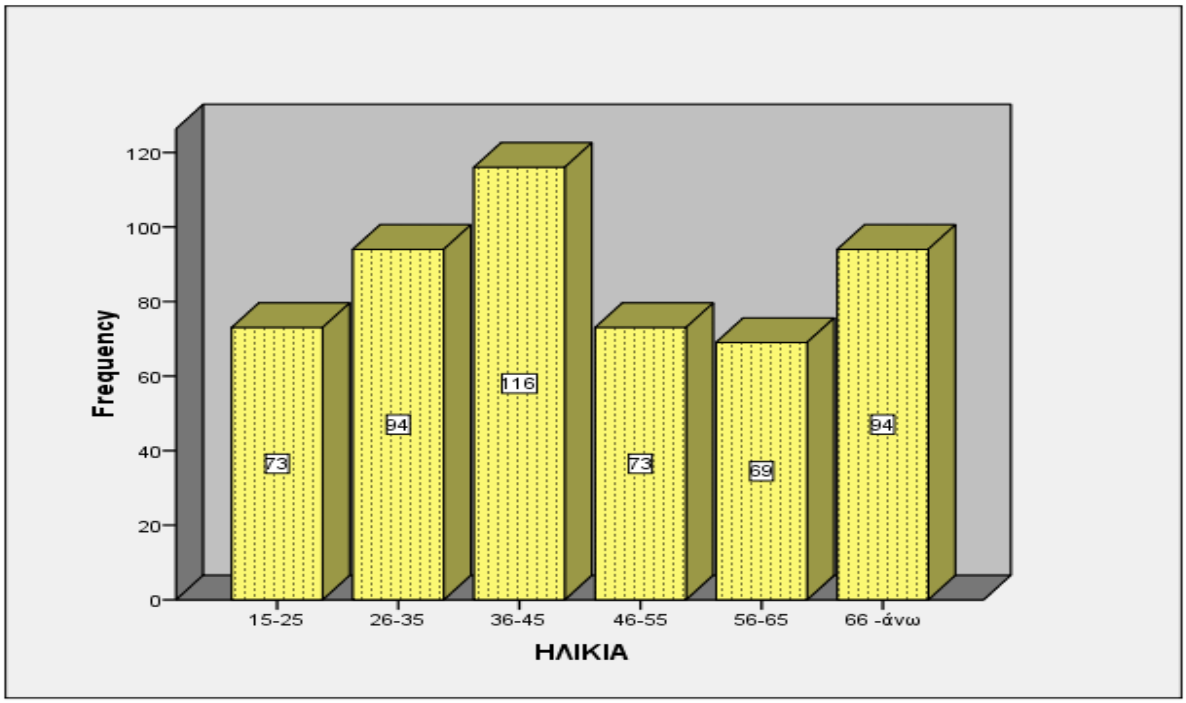
Στον Πίνακα 6.50 (βλ. και Διάγραμμα 6.9) αποτυπώνεται το ποσοστό που συγκέντρωσε η κάθε μία από τις ορισθείσες ηλικιακές κλίμακες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.50 Αποτελέσματα για την ηλικία των επιβατών

		Frequency	Valid Percent
Valid	15-25	73	14,1
	26-35	94	18,1
	36-45	116	22,4
	46-55	73	14,1
	56-65	69	13,3
	66 -άνω	94	18,1
	Total	519	100,0

Οι περισσότεροι από τους επιβάτες με 22,4% δήλωσαν ότι η ηλικία τους ήταν μεταξύ 36 και 45 ετών. Στην αμέσως επόμενη θέση βάσει των ποσοστών κατατάσσονται ισοβαθμώντας με 18,1% οι δηλώσαντες πως ανήκουν στις ηλικιακές κλίμακες από 26 έως και 35 και από 66 και άνω. Στην τρίτη θέση κατατάσσονται επίσης ισοβαθμώντας με 14,1% οι δηλώσαντες πως είναι από 15 έως και 25 και από 46 έως και 55.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.9 Β΄ΕΡΕΥΝΑ Ηλικιακές ομάδες των επιβατών



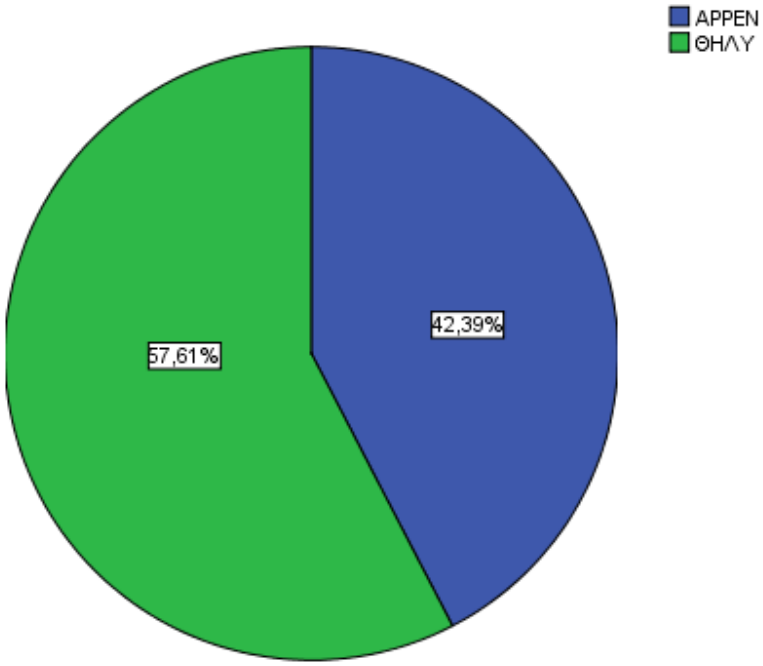
6.2.1.5 Στατιστικά αποτελέσματα για το φύλο των στοιχείων- επιβατών

Από την παρατήρηση του πίνακα 6.51 (βλ. και Διάγραμμα 6.10) διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες σε ποσοστό 57,6% ήταν γένους θηλυκού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.51 Αποτελέσματα για το φύλο των επιβατών

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΑΡΡΕΝ	220	42,4
	ΘΗΛΥ	299	57,6
	Total	519	100,0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.10 Β΄ ΕΡΕΥΝΑ Φύλο των επιβατών



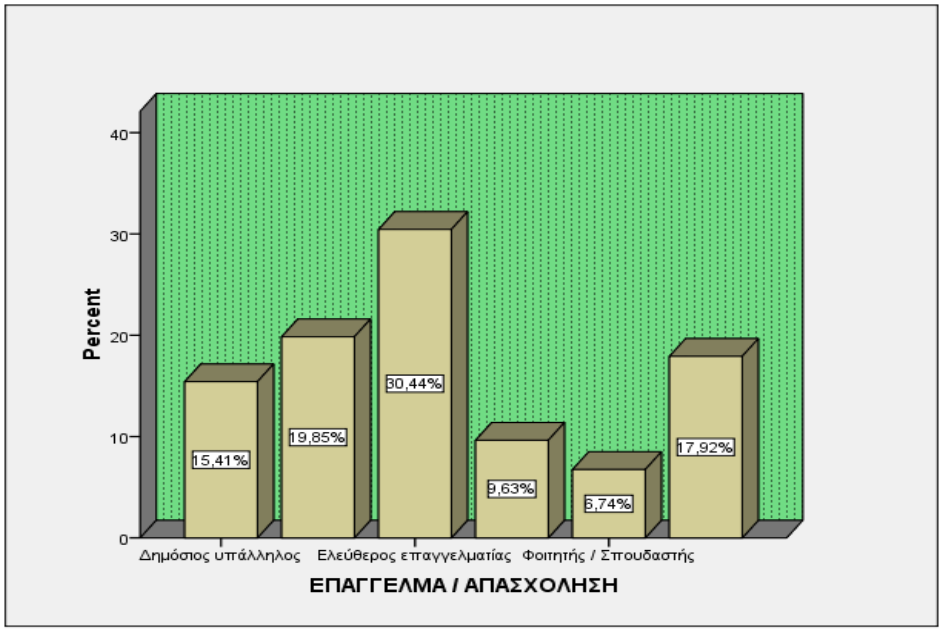
6.2.1.6 Στατιστικά αποτελέσματα για το επάγγελμα / απασχόληση των στοιχείων- επιβατών

Στον Πίνακα 6.52 (βλ. και Διάγραμμα 6.11) αποτυπώνονται τα κατά δήλωση των επιβατών δεδομένα αναφορικά με το επάγγελμα ή την απασχόλησή τους. Οι περισσότεροι επιβάτες σε ποσοστό 30,44% δήλωσαν ότι είναι ελεύθεροι επαγγελματίες ˙ αμέσως μετά με 19,85% έπονται οι δηλώσαντες ότι είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι ˙ ακολουθούν οι δηλώσαντες συνταξιούχοι με 17,92%, δημόσιοι υπάλληλοι 15,41%, άνεργοι 9,63% και τέλος φοιτητές ή σπουδαστές 6,74%. Τα ποσοστά θεωρούνται αναμενόμενα ένεκα της περιόδου διεξαγωγής της έρευνας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.52 Αποτελέσματα για το επάγγελμα - ενασχόληση των επιβατών

		Frequency	Valid Percent
Valid	Δημόσιος υπάλληλος	80	15,4
	Ιδιωτικός υπάλληλος	103	19,8
	Ελεύθερος επαγγελματίας	158	30,4
	Άνεργος	50	9,6
	Φοιτητής / Σπουδαστής	35	6,7
	Συνταξιούχος	93	17,9
	Total	519	100,0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.11 Β΄ΕΡΕΥΝΑ Επάγγελμα - ενασχόληση των επιβατών



6.2.1.7 Στατιστικά αποτελέσματα για τον τόπο/ αερολιμένα διενέργειας της έρευνας στα στοιχεία- επιβάτες

Στον Πίνακα 6.53 αποτυπώνεται η κατανομή συχνοτήτων για τους απαντήσαντες στο ερωτηματολόγιο στο κάθε αεροδρόμιο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.53 Κατανομή των απαντησάντων μεταξύ των αερολιμένων όπου διεξήχθη η έρευνα

		Frequency	Valid Percent
Valid	Θεσσαλονίκης	71	13,7
	Ηρακλείου	88	17,0
	Ρόδου	53	10,2
	Κερκύρας	68	13,1
	Χανίων	61	11,8
	Κω	61	11,8
	Ζακύνθου	37	7,1
	Σαντορίνης	37	7,1
	Σάμου	22	4,2
	Μυτιλήνης	21	4,0
	Total	519	100,0

6.2.2 Μέτρηση ικανοποίησης από τη λειτουργία των περιφερειακών κρατικών αερολιμένων

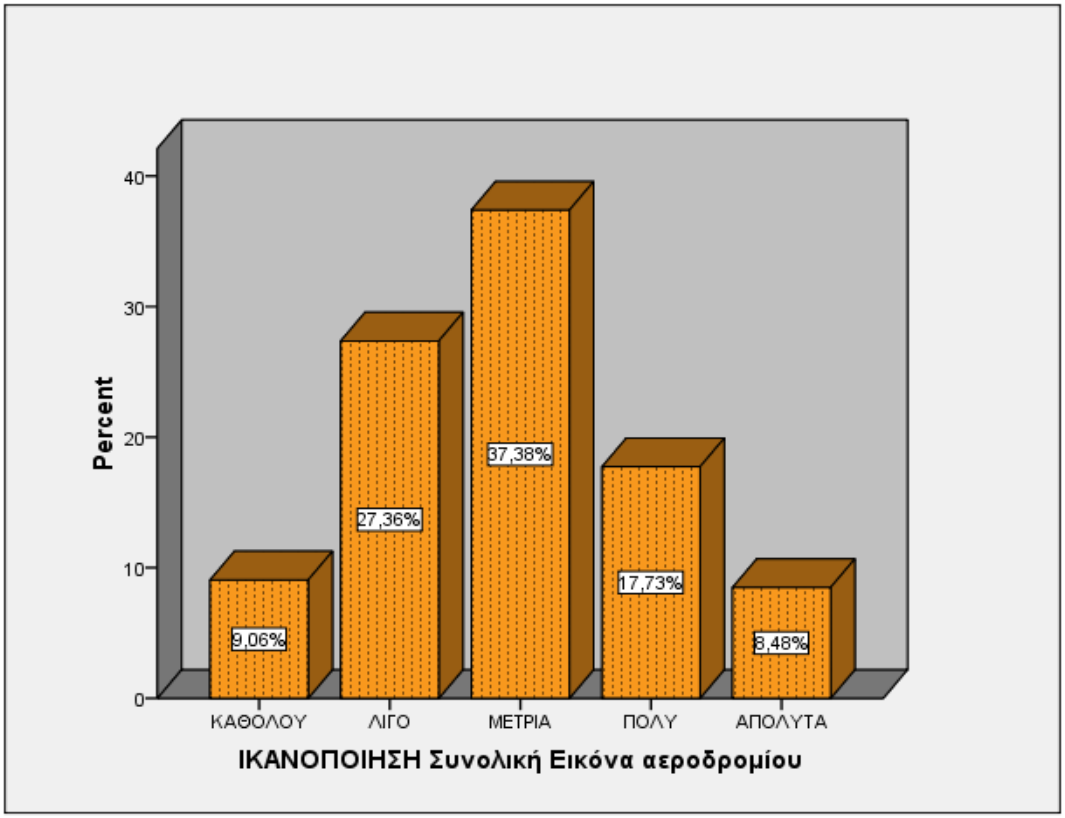
6.2.2.1 Στατιστικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση από τη συνολική εικόνα των περιφερειακών κρατικών αερολιμένων

Τόσο στον πίνακα 6.54 όσο και στο διάγραμμα 6.12 αποτυπώνονται τα δεδομένα που αναφέρονται στη μέτρηση ικανοποίησης από τη γενική εικόνα – εντύπωση που αποκόμισαν οι επιβάτες για τα περιφερειακά κρατικά αεροδρόμια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.54 Κατανομή συχνοτήτων για την ικανοποίηση από τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	47	9,1
	ΛΙΓΟ	142	27,4
	ΜΕΤΡΙΑ	194	37,4
	ΠΟΛΥ	92	17,7
	ΑΠΟΛΥΤΑ	44	8,5
	Total	519	100,0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.12 Β΄ ΕΡΕΥΝΑ Ικανοποίηση από τη συνολική εικόνα των αεροδρομίων



Οι περισσότεροι επιβάτες σε ποσοστό 37,4% απάντησαν ότι θεωρούν «Μέτρια» την εικόνα των αεροδρομίων, ενώ εγγύτατο - αναλογικά με τα υπόλοιπα - είναι το αμέσως επόμενο ποσοστό του 27,7% αυτών θεωρούν ότι «Ελάχιστα» ικανοποιήθηκαν από τη γενική εικόνα. Αξιόλογο πάντως ποσοστό 17,7% έλαβε το «Πολύ». Το «Καθόλου» ικανοποιημένος έλαβε 9,1% και το «Απόλυτα» έλαβε 8,5%.

6.2.2.2 Στατιστικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση από τη συνολική εικόνα των εσωτερικών χώρων των περιφερειακών κρατικών αερολιμένων

Στον πίνακα 6.55 αποτυπώνονται τα δεδομένα που αναφέρονται στη μέτρηση ικανοποίησης από την εικόνα – εντύπωση που αποκόμισαν οι επιβάτες για τους εσωτερικούς χώρους των περιφερειακών κρατικών αεροδρομίων. Οι περισσότεροι επιβάτες σε ποσοστό 34,5% θεωρούν ότι «Ελάχιστα» ικανοποιήθηκαν, ενώ σχεδόν ισομεγέθες είναι το αμέσως επόμενο ποσοστό 34,5% αυτών που απάντησαν ότι θεωρούν εαυτούς «Μέτρια» ικανοποιημένους. Σημαντικό ποσοστό της τάξης του 14,6% έλαβε το «Πολύ» ικανοποιημένος, το «Καθόλου» ικανοποιημένος έλαβε 11,9% και το «Απόλυτα» ικανοποιημένος έλαβε μόλις 4,4%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.55 Κατανομή συχνοτήτων για την ικανοποίηση από τη συνολική εικόνα των εσωτερικών χώρων των αεροδρομίων

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	62	11,9
	ΛΙΓΟ	179	34,5
	ΜΕΤΡΙΑ	179	34,5
	ΠΟΛΥ	76	14,6
	ΑΠΟΛΥΤΑ	23	4,4
	Total	519	100,0

6.2.2.3 Στατιστικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση από τη συνολική εικόνα των εξωτερικών χώρων των περιφερειακών κρατικών αερολιμένων

Στον Πίνακα 6.56 αποτυπώνονται τα δεδομένα για τη μέτρηση ικανοποίησης από την εικόνα – εντύπωση που αποκόμισαν οι επιβάτες για τους εξωτερικούς χώρους των περιφερειακών αεροδρομίων. Οι περισσότεροι σε ποσοστό 37,2% δηλώνουν «Μέτρια» ικανοποιημένοι, ενώ με 30,3% έπονται όσοι δηλώνουν «Ελάχιστα» ικανοποιημένοι. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το ποσοστό 21,2% που έλαβε το «Καθόλου» ικανοποιημένος, ενώ το «Πολύ» ικανοποιημένος έλαβε μόλις 9,8% και το «Απόλυτα» ικανοποιημένος έλαβε το ιδιαίτατα χαμηλό ποσοστό 1,5%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.56 Κατανομή συχνοτήτων για την ικανοποίηση από τη συνολική εικόνα των εξωτερικών χώρων των αεροδρομίων

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	110	21,2	21,2
	ΛΙΓΟ	157	30,3	30,3
	ΜΕΤΡΙΑ	193	37,2	37,2
	ΠΟΛΥ	51	9,8	9,8
	ΑΠΟΛΥΤΑ	8	1,5	1,5
	Total	519	100,0	100,0

6.2.2.4 Στατιστικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση από τη λειτουργικότητα των χώρων των περιφερειακών κρατικών αερολιμένων

Στον πίνακα 6.57 αποτυπώνονται τα δεδομένα που αναφέρονται στη μέτρηση ικανοποίησης των επιβατών για τη λειτουργικότητα των χώρων των περιφερειακών αεροδρομίων. Οι περισσότεροι επιβάτες με σημαντικότατο ποσοστό 45,5% δηλώνουν «Ελάχιστα» ικανοποιημένοι, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό 28,3% συγκεντρώνουν όσοι δηλώνουν «Μέτρια» ικανοποιημένοι. Αξιόλογο ποσοστό της τάξης του 15% έλαβε το «Καθόλου» ικανοποιημένος, ενώ το «Πολύ» ικανοποιημένος έλαβε 10,6% και το «Απόλυτα» ικανοποιημένος έλαβε το σχεδόν μηδενικό ποσοστό του 0,6%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.57 Κατανομή συχνοτήτων για την ικανοποίηση από τη λειτουργικότητα των χώρων των αεροδρομίων

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	78	15,0	15,0
	ΛΙΓΟ	236	45,5	45,5
	ΜΕΤΡΙΑ	147	28,3	28,3
	ΠΟΛΥ	55	10,6	10,6
	ΑΠΟΛΥΤΑ	3	,6	,6
	Total	519	100,0	100,0

6.2.2.5 Στατιστικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες μη αεροπορικές υπηρεσίες(καθαριότητα, εστίαση, αγορές ειδών)

Στον πίνακα 6.58 αποτυπώνονται τα δεδομένα που αναφέρονται στη μέτρηση ικανοποίησης των επιβατών από την ποιότητα της παροχής μη αεροπορικών υπηρεσιών αεροδρομίων (καθαριότητα, φύλαξη, εμπορία ειδών). Οι περισσότεροι επιβάτες με ποσοστό 35,8% δηλώνουν «Ελάχιστα» ικανοποιημένοι, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό 32,8% δηλώνουν «Μέτρια» ικανοποιημένοι, 17,1% έλαβε το «Πολύ» ικανοποιημένος, ενώ το «Καθόλου» έλαβε 7,7% και το «Απόλυτα» έλαβε μόλις 0,6%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.58 Κατανομή συχνοτήτων για την ικανοποίηση από την ποιότητα παρεχόμενων μη αεροπορικών υπηρεσιών αεροδρομίων

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	40	7,7
	ΛΙΓΟ	186	35,8
	ΜΕΤΡΙΑ	170	32,8
	ΠΟΛΥ	89	17,1
	ΑΠΟΛΥΤΑ	34	6,6
	Total	519	100,0

6.2.2.6 Στατιστικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση υπαλλήλων αεροπορικών εταιριών

Στον πίνακα 6.59 αποτυπώνονται τα δεδομένα που αναφέρονται στη μέτρηση ικανοποίησης των επιβατών από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι υπάλληλοι αεροπορικών εταιριών. Εδώ παρατηρείται μεταστροφή της γνώμης των περισσοτέρων οι οποίοι με ποσοστό 36% δηλώνουν «Πολύ» ικανοποιημένοι, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό 23,5% δηλώνουν «Μέτρια» ικανοποιημένοι, αξιόλογο ποσοστό 18,9% δηλώνουν «Ελάχιστα» ικανοποιημένοι και επίσης αξιόλογο ποσοστό της τάξης του 18,1% έλαβε το «Απόλυτα» ικανοποιημένοι, ενώ το «Καθόλου» έλαβε μόλις 3,5%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.59 Κατανομή συχνοτήτων για την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι υπάλληλοι εταιριών

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	18	3,5
	ΛΙΓΟ	98	18,9
	ΜΕΤΡΙΑ	122	23,5
	ΠΟΛΥ	187	36,0
	ΑΠΟΛΥΤΑ	94	18,1
	Total	519	100,0

6.2.2.7 Στατιστικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση υπαλλήλων των καταστημάτων

Στον πίνακα 6.60 αποτυπώνονται τα δεδομένα για τη μέτρηση ικανοποίησης των επιβατών από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι υπάλληλοι καταστημάτων. Οι περισσότεροι με ποσοστό 32,6% δηλώνουν «Πολύ» ικανοποιημένοι, ενώ το 23,3% δηλώνουν «Μέτρια» ικανοποιημένοι, 17,3% δηλώνουν «Ελάχιστα» ενώ με ποσοστό 16,4% βρίσκονται όσοι δηλώνουν «Απόλυτα» ικανοποιημένοι, τέλος «Καθόλου» ικανοποιημένοι δήλωσαν μόλις 10,4% των απαντησάντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.60 Κατανομή συχνοτήτων για την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι υπάλληλοι καταστημάτων

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	54	10,4
	ΛΙΓΟ	90	17,3
	ΜΕΤΡΙΑ	121	23,3
	ΠΟΛΥ	169	32,6
	ΑΠΟΛΥΤΑ	85	16,4
	Total	519	100,0

6.2.3 Αξιολόγηση ΥΠΑ

6.2.3.1 Στατιστικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι υπάλληλοι της ΥΠΑ

Στον Πίνακα 6.61 αποτυπώνονται οι πληροφορίες σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των επιβατών από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι υπάλληλοι της ΥΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.61 Κατανομή συχνοτήτων για την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι υπάλληλοι της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	,5
	ΛΙΓΟ	40	10,9
	ΜΕΤΡΙΑ	114	31,1
	ΠΟΛΥ	116	31,6
	ΑΠΟΛΥΤΑ	95	25,9
	Total	367	100,0
Missing	0	152	
Total		519	

Εκατό πενήντα δύο (152) από τους συμμετέχοντες στην έρευνα «Δεν» απάντησαν στην ερώτηση και εκλήφθηκαν ως missing values˙ αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιβάτες κατά την παραμονή τους στους αερολιμένες δεν έρχονται σε επαφή τις περισσότερες φορές με τους υπαλλήλους της ΥΠΑ. Άξιο πάντως παρατήρησης είναι ότι το αμέσως επόμενο ποσοστό της τάξης του 31,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί πως είναι «πολύ» ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση που τους προσέφερε το προσωπικό της ΥΠΑ, ενώ το τρίτο σε μέγεθος ποσοστό της τάξης του 31,1% είναι «μέτρια» ικανοποιημένοι και 25,9% είναι «απόλυτα» ικανοποιημένοι.

6.2.3.2 Αξιολόγηση του επιπέδου αποδοτικότητας της ΥΠΑ

Στον Πίνακα 6.62 αποτυπώνονται οι πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο αξιολόγησης της ΥΠΑ ως προς την «Αποδοτικότητα». Η ιδιαίτερα σημαντική ερώτηση επί της οποίας κλήθηκαν οι ερωτώμενοι να απαντήσουν, υπενθύμιζε κατ' αρχάς σε αυτούς τον δημόσιο χαρακτήρα του αερολιμένα, την από μακρού χρόνου ύπαρξη περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων στο Δημόσιο και έδιδε τη διάσταση και την έννοια της αποδοτικότητας δηλαδή τη σχέση που υπάρχει μεταξύ αποτελεσμάτων και κόστους επίτευξης αυτών ˙ ζητείτο ουσιαστικά να αξιολογηθεί η σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων (διευκολύνσεων, εξυπηρέτησης, συνολικής εικόνας) που τελικά προσφέρει ο αερολιμένας και του όποιου περιορισμένου λειτουργικού κόστους και των οπωσδήποτε περιορισμένων επενδύσεων. Το μέγιστο ποσοστό (37,3%) των ερωτηθέντων απάντησε ότι θεωρεί την ΥΠΑ ως κατατασσόμενη στις «μετρίως» αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες. Το 29,7% θεωρεί την αποδοτικότητα της Υπηρεσίας «ικανοποιητική» ενώ το 14,6% θεωρεί την αποδοτικότητα της Υπηρεσίας «άριστη».

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.62 Κατανομή συχνοτήτων για την αξιολόγηση του επιπέδου αποδοτικότητας της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΚΑΚΗ	17	3,3
	ΕΛΑΧΙΣΤΗ	44	8,6
	ΜΕΤΡΙΑ	191	37,3
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ	152	29,7
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	33	6,4
	ΑΡΙΣΤΗ	75	14,6
	Total	512	100,0
Missing	0	7	
Total		519	

6.2.3.3 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση του πόσο «προβληματική» θεωρείται πως είναι η ΥΠΑ

Στον Πίνακα 6.63 αποτυπώνονται τα δεδομένα, που προέκυψαν από τις απαντήσεις στην ιδιαίτερα σημαντική ερώτηση, αναφορικά με την αξιολόγηση της ΥΠΑ ως Υπηρεσία ανήκουσα στο Κράτος και τη θέση κατάταξή της με βάση το κριτήριο το κοινώς αποκαλούμενο «Προβληματική Υπηρεσία του Δημοσίου».

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.63 Κατανομή συχνοτήτων για τη θέση κατάταξης της ΥΠΑ στην κλίμακα των «Προβληματικών» υπηρεσιών του Δημοσίου

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	90	25,4
	ΛΙΓΟ	165	46,6
	ΜΕΤΡΙΑ	80	22,6
	ΠΟΛΥ	17	4,8
	ΑΠΟΛΥΤΑ	2	,6
	Total	354	100,0
Missing	0	165	
Total		519	

Εκατόν εξήντα πέντε (165) από τους ερωτηθέντες «Δεν» απάντησαν στην ερώτηση. Αξιόλογη μέτρηση είναι το μεγαλύτερο ποσοστό 46,6% των απαντησάντων, το οποίο θεωρεί την ΥΠΑ πως κατατάσσεται στις «ελάχιστα» προβληματικές δημόσιες υπηρεσίες, ενώ 25,4% θεωρεί την ΥΠΑ «καθόλου» προβληματική. Πολύ χαμηλά ποσοστά της τάξης του 4,8% και του 0,6% έλαβαν αντιστοίχως οι αξιολογήσεις «πολύ προβληματική» και «απόλυτα προβληματική» δημόσια υπηρεσία.

6.2.4 Κρατικό vs. Ιδιωτικό αεροδρόμιο

6.2.4.1 Στατιστικά αποτελέσματα για του μεγαλύτερου προβλήματος στα κρατικά αεροδρόμια

Στον Πίνακα 6.64 αποτυπώνονται τα δεδομένα αναφορικά με το ποιο εκτιμάται ότι είναι το σημαντικότερο πρόβλημα στα κρατικά αεροδρόμια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.64 Κατανομή συχνοτήτων για το θεωρούμενο ως μεγαλύτερο πρόβλημα σε ένα κρατικό αεροδρόμιο

		Frequency	Valid Percent
Valid	Αναμονή σε ουρές	155	29,9
	Έλλειψη χώρων	30	5,8
	Εμφάνιση	155	29,9
	Εξυπηρέτηση	37	7,1
	Έλλειψη καταστημάτων	36	6,9
	Ακριβές τιμές	106	20,4
	Total	519	100,0

Το μέγιστο ποσοστό (29,9%) των ερωτηθέντων απάντησε ότι αυτό που τους ενόχλησε περισσότερο μέσα στο αεροδρόμιο ήταν η εμφάνιση και ο μεγάλος χρόνος αναμονής σε ουρές. Η δοθείσα απάντηση για τον μεγάλο χρόνο αναμονής σε ουρές οφείλεται σε ποικίλους λόγους όχι αναγκαστικά σχετιζόμενους με την ΥΠΑ / αεροδρόμιο · οπωσδήποτε ο χωροταξικός σχεδιασμός των αιθουσών και η συνολική τους επιφάνεια καθώς επίσης και η διάταξη των σημείων ελέγχου ή και η ενδεχόμενη έλλειψη ορισμένων τεχνικών υποδομών είναι δυνατό να επηρεάσουν την ομαλή ροή των επιβατών · αναμφίβολα όμως τις περισσότερες φορές «εξωγενείς» παράγοντες, με κυριότερο την έλλειψη προσωπικού των διαφόρων φορέων (αεροπορικών εταιριών, handlers, εταιριών ασφαλείας, ελληνικής αστυνομίας) επηρεάζουν τις ροές επιβατών και προκαλούν τις

λεγόμενες «ουρές». Στο αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 20,4% εντοπίζονται οι υψηλές τιμές κυρίως των κυλικείων.

6.2.4.2 Στατιστικά αποτελέσματα για τα υπέρ των ιδιωτικών αεροδρομίων

Στον Πίνακα6.65 αποτυπώνονται τα δεδομένα, αναφορικά με το ποια στοιχεία θεωρούνται στα «υπέρ» των ιδιωτικών αεροδρομίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ6.65 Κατανομή συχνοτήτων για τα θεωρούμενα ως «υπέρ» των ιδιωτικών αεροδρομίων

		Frequency	Valid Percent
Valid	Εξυπηρέτηση / Υπηρεσίες	233	44,9
	Καλύτερη εμφάνιση	133	25,6
	Περισσότεροι χώροι	57	11,0
	Περισσότερα καταστήματα	47	9,1
	Καλύτερες τιμές	14	2,7
	Όλα τα ανωτέρω	35	6,7
	Total	519	100,0

Το μέγιστο ποσοστό (44,9%) των ερωτηθέντων απάντησε ότι θεωρεί την εξυπηρέτηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών ως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός ιδιωτικού αεροδρομίου. Το δεύτερο μεγαλύτερο 25,6% συγκέντρωσε η άποψη ότι το καλαίσθητο των κτιριακών εγκαταστάσεων είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός ιδιωτικού αεροδρομίου, ενώ το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό (11%) συγκέντρωσε η άποψη ότι τη διαφορά υπέρ των ιδιωτικών αεροδρομίων την κάνει η διάθεση ευρυχωρίας.

6.2.4.3 Στατιστικά αποτελέσματα για τη γνώμη επί του ποιος πρέπει να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα

Στον Πίνακα 6.66 αποτυπώνονται τα ιδιαιτέρου ενδιαφέροντος δεδομένα - γνώμες, αναφορικά με το ποιος είναι προτιμότερο να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.66 Κατανομή συχνοτήτων για το ποιος θεωρείται καταλληλότερος να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα

		Frequency	Valid Percent
Valid	Κρατική Αρχή	115	24,9
	Ιδιώτης	135	29,3
	Κρατική Αρχή & Ιδιώτης	114	24,7
	Νομαρχία	4	,9
	Δήμος	93	20,2
	Total	461	100,0
Missing	0	58	
Total		519	

Το μέγιστο ποσοστό (29,3%) απάντησε ότι θεωρεί πως η διοίκηση και η λειτουργία των αεροδρομίων πρέπει να ασκούνται αποκλειστικά από ιδιώτες ˙ το αμέσως επόμενο υψηλότερο ποσοστό (24,9%) τάσσεται υπέρ της άσκησής τους από Κρατική Αρχή ˙ το

τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό (24,7%) συνδυαστικά από Κρατική Αρχή και ιδιώτες, ενώ αμέσως μετά με 20,2% έπεται η άποψη, η οποία τάσσεται υπέρ της άσκησης της διοίκησης και της λειτουργίας των αεροδρομίων από Δημοτική Αρχή.

6.2.4.4 Στατιστικά αποτελέσματα για τη γνώμη επί του ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος του Κράτους σε έναν περιφερειακό αερολιμένα

Στον Πίνακα 6.67 αποτυπώνονται οι γνώμες, αναφορικά με το ποιος θεωρείται ότι πρέπει να είναι ο ρόλος του Κράτους σε έναν περιφερειακό αερολιμένα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.67 Κατανομή συχνοτήτων για το ποιος θεωρείται ότι πρέπει να είναι ο ρόλος του Κράτους σε έναν αερολιμένα

		Frequency	Valid Percent
Valid	Το Κράτος να έχει μόνο ελεγκτικό ρόλο	127	42,5
	Το Κράτος να έχει και επιχειρησιακό ρόλο	172	57,5
	Total	299	100,0
Missing	0	220	
Total		519	

Το επιβατικό κοινό σε σημαντικό ποσοστό της τάξης του 57,5% τάσσεται υπέρ του να έχει το Κράτος στα περιφερειακά αεροδρόμια και επιχειρησιακό ρόλο, ενώ 42,5% θεωρεί ότι το Κράτος πρέπει να έχει μόνο εποπτικό και ελεγκτικό ρόλο.

6.2.4.5 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση του βαθμού αποδοχής των κυβερνητικών σεναρίων περί «Ιδιωτικοποίησης των κρατικών αερολιμένων»

Ιδιαίτερης σημασίας είναι οι στον Πίνακα 6.68 αποτυπωθείσες γνώμες του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την αποδοχή των κατά την τελευταία δεκαετία παρουσιασθέντων σεναρίων από τις διάφορες κυβερνήσεις της χώρας για την «Ιδιωτικοποίηση» των κρατικών αερολιμένων με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.68 Κατανομή συχνοτήτων για το εάν είναι αποδεκτό το κυβερνητικό σενάριο περί «Ιδιωτικοποίησης των κρατικών αερολιμένων»

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΥΠΕΡ της Ιδιωτικοποίησης	162	50,2
	ΚΑΤΑ της Ιδιωτικοποίησης	161	49,8
	Total	323	100,0
Missing	0	196	
Total		519	

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων, σε ποσοστό σημαντικά μεγάλο της τάξης του 50,2% τάσσεται «υπέρ» της ιδιωτικοποίησης των περιφερειακών αερολιμένων, ενώ το 49,8% των ερωτηθέντων τάσσεται «κατά» της ιδιωτικοποίησης των περιφερειακών αερολιμένων. Το κοινό αμφιταλαντεύεται μεταξύ των δύο θέσεων και δεν υπάρχει ξεκάθαρη εκτίμηση.

6.2.5 «Σύγκριση ελληνικών και ξένων περιφερειακών αεροδρομίων»

Στην εν λόγω ενότητα επιχειρείται στατιστική επεξεργασία των μεταβλητών των συναπαρτιζουσών την Δ' Ενότητα, οι οποίες αναφέρονται στη σύγκριση των περιφερειακών αεροδρομίων της ημεδαπής με αντίστοιχα επιλεγμένων χωρών της αλλοδαπής (Ισπανίας, Γαλλίας, Ηνωμένου Βασιλείου, Σουηδίας, Γερμανίας, Ρουμανίας, Κύπρου, Αυστραλίας, Καναδά και Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής). Η εν λόγω σύγκριση - με όλες τις επιφυλάξεις της υπο-ενότητας 7.3.2 και με την διαπίστωση της υποσημείωσης υπ΄ αριθμό 273 - γίνεται συγκεντρωτικά για τα περιφερειακά αεροδρόμια της κάθε χώρας και αφορά στην «αξιολόγηση» του επιπέδου παροχής αεροπορικών υπηρεσιών (εσωτερικών και εξωτερικών χώρων επιβατικών σταθμών, υποδομών διευκολύνσεων), του επιπέδου παροχής μη αεροπορικών υπηρεσιών (καθαριότητας, εστίασης, πώλησης ειδών), του επιπέδου εξυπηρέτησης από υπαλλήλους του φορέα λειτουργίας του αεροδρομίου, του επιπέδου εξυπηρέτησης από υπαλλήλους αεροπορικών εταιριών ως και αυτού της εξυπηρέτησης από υπαλλήλους καταστημάτων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης θα αξιοποιηθούν ώστε, κατά το μεν πρώτο να επιβεβαιωθεί ή όχι η πανθομολογουμένως ευρύτατα διαδεδομένη και κυρίαρχη άποψη, σύμφωνα με την οποία η γενική εικόνα των περιφερειακών και όχι μόνο αερολιμένων χωρών της αλλοδαπής είναι μάλλον υπέρτερη ελληνικών ˙ κατά το δε δεύτερο θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης, για να εξαχθούν συμπεράσματα περί του εάν τελικά στις χώρες όπου έγιναν μεταρρυθμίσεις τα περιφερειακά αεροδρόμια παρουσιάζουν καλύτερη εικόνα από τα αντίστοιχα εγχώρια.

6.2.5.1 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους περιφερειακούς αερολιμένες της Ισπανίας

Στον Πίνακα 6.69 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των ισπανικών περιφερειακών διεθνών αερολιμένων. Η ερώτηση όπως ήταν διατυπωμένη ζητούσε από τους επιβάτες να συγκρίνουν τα περιφερειακά αεροδρόμια της αναφερόμενης χώρας - εφόσον φυσικά είχαν άποψη γι' αυτά - με τα αντίστοιχα αεροδρόμια της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.69 Σύγκριση ελληνικών και ισπανικών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
	Χειρότερη	0	0	0
Valid	Ίδια	4	,8	,8
	Καλύτερη	103	19,8	19,8
	Πολύ καλύτερη	179	34,5	34,5
	Δεν έχω άποψη	233	44,9	44,9
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα των απαντησάντων, με 44,9% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό 34,5% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων της Ισπανίας είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το επίσης αξιόλογο 19,8% δήλωσε ότι η εικόνα των ισπανικών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών, ενώ τέλος μόνο ένα 0,8% θεωρεί «ίδια» τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων των δύο χωρών. Τα εν λόγω αποτελέσματα δικαιολογούνται από το γεγονός ότι η Ισπανία

αποτελεί ισχυρό προορισμό της τουριστικής αγοράς και πολλοί από τους απαντήσαντες επιβάτες έχουν προφανώς επισκεφθεί τη χώρα σε προγενέστερο χρόνο.

6.2.5.2 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους περιφερειακούς αερολιμένες της Γαλλίας

Στον Πίνακα 6.70 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των γαλλικών περιφερειακών διεθνών αερολιμένων. Η ερώτηση όπως ήταν διατυπωμένη ζητούσε από τους επιβάτες να συγκρίνουν τα περιφερειακά αεροδρόμια της αναφερόμενης χώρας - εφόσον φυσικά είχαν άποψη γι΄ αυτά - με τα αντίστοιχα αεροδρόμια της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.70 Σύγκριση ελληνικών και γαλλικών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
	Χειρότερη	0	0	0
Valid	Ίδια	11	2,1	2,1
	Καλύτερη	13	2,5	2,5
	Πολύ καλύτερη	93	17,9	17,9
	Δεν έχω άποψη	402	77,5	77,5
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα των απαντησάντων, σε ποσοστό σημαντικά μεγάλο της τάξης του 77,5% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο και σημαντικό ποσοστό 17,9% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων της Γαλλίας είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το τρίτο και εμφανώς χαμηλό ποσοστό της τάξης του 2,5% δήλωσε ότι η εικόνα των γαλλικών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών, ενώ τέλος μόνο 2,1% θεωρεί «ίδια» τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων των δύο χωρών.

6.2.5.3 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους περιφερειακούς αερολιμένες του Ηνωμένου Βασιλείου

Στον Πίνακα 6.71 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των βρετανικών περιφερειακών διεθνών αερολιμένων. Η ερώτηση όπως ήταν διατυπωμένη ζητούσε από τους επιβάτες να συγκρίνουν τα περιφερειακά αεροδρόμια της αναφερόμενης χώρας - εφόσον φυσικά είχαν άποψη γι΄ αυτά - με τα αντίστοιχα αεροδρόμια της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.71 Σύγκριση ελληνικών και βρετανικών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Χειρότερη	5	1,0	1,0
	Ίδια	1	,2	,2
	Καλύτερη	52	10,0	10,0
	Πολύ καλύτερη	210	40,5	40,5
	Δεν έχω άποψη	251	48,4	48,4
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα των απαντησάντων, σε ποσοστό αξιόλογα σημαντικό της τάξης του 48,4% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο και οπωσδήποτε σημαντικό ποσοστό της τάξης του 40,5% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων του Ηνωμένου Βασιλείου είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 10% δήλωσε ότι η εικόνα των βρετανικών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών, ενώ ένα πολύ χαμηλό ποσοστό 1% θεωρεί την εικόνα των βρετανικών αεροδρομίων «χειρότερη» από αυτή των ελληνικών και τέλος μόνο ένα 0,2% θεωρεί «ίδια» τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων των δύο χωρών.

6.2.5.4 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους περιφερειακούς αερολιμένες της Σουηδίας

Στον Πίνακα 6.72 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των σουηδικών περιφερειακών διεθνών αερολιμένων. Η ερώτηση όπως ήταν διατυπωμένη ζητούσε από τους επιβάτες να συγκρίνουν τα περιφερειακά αεροδρόμια της αναφερόμενης χώρας - εφόσον φυσικά είχαν άποψη γι΄ αυτά - με τα αντίστοιχα αεροδρόμια της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.72 Σύγκριση ελληνικών και σουηδικών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Χειρότερη	3	,6	,6
	Ίδια	12	2,3	2,3
	Καλύτερη	17	3,3	3,3
	Πολύ καλύτερη	110	21,2	21,2
	Δεν έχω άποψη	377	72,6	72,6
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα των απαντησάντων, σε ποσοστό 72,6% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο 21,2% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων της Σουηδίας είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το τρίτο μεγαλύτερο αλλά σημαντικά χαμηλό ποσοστό της τάξης του 3,3% δήλωσε ότι η εικόνα των σουηδικών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών ˙ ενώ ένα πολύ χαμηλό ποσοστό 2,3% θεωρεί «ίδια» τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων των δύο χωρών ˙ τέλος μόνο ένα 0,2% θεωρεί την εικόνα των σουηδικών αεροδρομίων «χειρότερη» από αυτή των ελληνικών.

6.2.5.5 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους περιφερειακούς αερολιμένες της Γερμανίας

Στον Πίνακα 6.73 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των γερμανικών περιφερειακών διεθνών αερολιμένων. Η ερώτηση όπως ήταν διατυπωμένη ζητούσε από τους επιβάτες να συγκρίνουν τα περιφερειακά αεροδρόμια της αναφερόμενης χώρας - εφόσον φυσικά είχαν άποψη γι΄ αυτά - με τα αντίστοιχα αεροδρόμια της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.73 Σύγκριση ελληνικών και γερμανικών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
	Χειρότερη	0	0	0
Valid	Ίδια	7	1,3	1,3
	Καλύτερη	5	1,0	1,0
	Πολύ καλύτερη	198	38,2	38,2
	Δεν έχω άποψη	309	59,5	59,5
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα των απαντησάντων, σε ποσοστό αξιόλογα σημαντικό της τάξης του 59,5% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο και σίγουρα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 38,2% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων της Γερμανίας είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το τρίτο μεγαλύτερο αλλά σημαντικά χαμηλό ποσοστό της τάξης του 1,3% θεωρεί «ίδια» τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων των δύο χωρών ˙ τέλος ένα πάρα πολύ χαμηλό ποσοστό της τάξης του 1% δήλωσε ότι η εικόνα των γερμανικών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών.

6.2.5.6 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους περιφερειακούς αερολιμένες της Ρουμανίας

Στον Πίνακα 6.74 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των ρουμανικών περιφερειακών διεθνών αερολιμένων. Η ερώτηση όπως ήταν διατυπωμένη ζητούσε από τους επιβάτες να συγκρίνουν τα περιφερειακά αεροδρόμια της αναφερόμενης χώρας - εφόσον φυσικά είχαν άποψη γι΄ αυτά - με τα αντίστοιχα αεροδρόμια της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.74 Σύγκριση ελληνικών και ρουμανικών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
	Χειρότερη	0	0	0
Valid	Ίδια	1	,2	,2
	Καλύτερη	17	3,3	3,3
	Πολύ καλύτερη	34	6,6	6,6
	Δεν έχω άποψη	467	90,0	90,0
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα των απαντησάντων, σε ποσοστό υπέρμετρα σημαντικό της τάξης του 90% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο αλλά χαμηλό ποσοστό 6,6% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων της Ρουμανίας είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το τρίτο μεγαλύτερο και επίσης σημαντικά χαμηλό 3,3% θεωρεί ότι η εικόνα των ρουμανικών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών ˙ τέλος 0,2% δήλωσε ότι θεωρεί «ίδια» τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων των δύο χωρών.

6.2.5.7 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους περιφερειακούς αερολιμένες της Κύπρου

Στον Πίνακα 6.75 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των κυπριακών περιφερειακών διεθνών

αερολιμένων. Η ερώτηση όπως ήταν διατυπωμένη ζητούσε από τους επιβάτες να συγκρίνουν τα περιφερειακά αεροδρόμια της αναφερόμενης χώρας - εφόσον φυσικά είχαν άποψη γι΄ αυτά - με τα αντίστοιχα αεροδρόμια της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.75 Σύγκριση ελληνικών και κυπριακών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
	Χειρότερη	0	0	0
Valid	Ίδια	12	2,3	2,3
	Καλύτερη	45	8,7	8,7
	Πολύ καλύτερη	118	22,7	22,7
	Δεν έχω άποψη	344	66,3	66,3
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα των απαντησάντων, σε ποσοστό αξιόλογα σημαντικό της τάξης του 66,3% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο και σίγουρα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 22,7% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων της Κύπρου είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το τρίτο μεγαλύτερο αλλά σημαντικά χαμηλό ποσοστό της τάξης του 8,7% δήλωσε ότι η εικόνα των κυπριακών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών ˙ τέλος ένα πάρα πολύ χαμηλό ποσοστό της τάξης του 2,3% θεωρεί «ίδια» τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων των δύο χωρών.

6.2.5.8 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους περιφερειακούς αερολιμένες της Αυστραλίας

Στον Πίνακα 6.76 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των αυστραλιανών περιφερειακών διεθνών αερολιμένων. Η ερώτηση όπως ήταν διατυπωμένη ζητούσε από τους επιβάτες να συγκρίνουν τα περιφερειακά αεροδρόμια της αναφερόμενης χώρας - εφόσον φυσικά είχαν άποψη γι΄ αυτά - με τα αντίστοιχα αεροδρόμια της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.76 Σύγκριση ελληνικών και αυστραλιανών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
	Χειρότερη	0	0	0
	Ίδια	0	0	0
Valid	Καλύτερη	1	,2	,2
	Πολύ καλύτερη	31	6,0	6,0
	Δεν έχω άποψη	487	93,8	93,8
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα των απαντησάντων, σε ποσοστό 93,8% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό 6% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων της Αυστραλίας είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό 0,2% δήλωσε ότι η εικόνα των αυστραλιανών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών.

6.2.5.9 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους αντίστοιχους του Καναδά

Στον Πίνακα 6.77 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση των ελληνικών και των καναδικών περιφερειακών διεθνών αερολιμένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.77 Σύγκριση ελληνικών και καναδικών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Χειρότερη	3	,6	,6
	Ίδια	34	6,6	6,6
	Καλύτερη	47	9,1	9,1
	Πολύ καλύτερη	139	26,8	26,8
	Δεν έχω άποψη	296	57,0	57,0
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα σε ποσοστό αξιόλογα σημαντικό της τάξης του 57% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο και σίγουρα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 26,8% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων του Καναδά είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το τρίτο μεγαλύτερο αλλά σημαντικά χαμηλό ποσοστό της τάξης του 9,1% δήλωσε ότι η εικόνα των καναδικών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών ˙ ένα πάρα πολύ χαμηλό ποσοστό της τάξης του 2,3% θεωρεί «ίδια» τη συνολική εικόνα των περιφερειακών αεροδρομίων των δύο χωρών ˙ τέλος ένα πάρα πολύ χαμηλό ποσοστό 0,6% θεωρεί «χειρότερη» την εικόνα των καναδικών αεροδρομίων.

6.2.5.10 Αποτελέσματα για τη σύγκριση των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων με τους περιφερειακούς αερολιμένες των ΗΠΑ

Στον Πίνακα 6.78 αποτυπώνεται η γνώμη του επιβατικού κοινού, αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των αμερικανικών περιφερειακών διεθνών αερολιμένων. Η ερώτηση όπως ήταν διατυπωμένη ζητούσε από τους επιβάτες να συγκρίνουν τα περιφερειακά αεροδρόμια της αναφερόμενης χώρας - εφόσον φυσικά είχαν άποψη γι΄ αυτά - με τα αντίστοιχα αεροδρόμια της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.78 Σύγκριση ελληνικών και αμερικανικών περιφερειακών αερολιμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Καλύτερη	6	1,2	1,2
	Πολύ καλύτερη	148	28,5	28,5
	Δεν έχω άποψη	365	70,3	70,3
	Total	519	100,0	100,0

Η πλειονότητα σε ποσοστό αξιόλογα σημαντικό της τάξης του 70,3% δήλωσε ότι «Δεν έχω άποψη»˙ το δεύτερο υψηλότερο και σίγουρα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 28,5% δήλωσε ότι θεωρεί πως η συνολική εικόνα (image) των περιφερειακών αεροδρομίων των ΗΠΑ είναι «Πολύ καλύτερη» από αυτή των αντιστοίχων της Ελλάδας ˙ το τρίτο μεγαλύτερο αλλά σημαντικά χαμηλό ποσοστό της τάξης του 1,2% δήλωσε ότι η εικόνα των αμερικανικών αεροδρομίων είναι «Καλύτερη» από αυτή των ελληνικών.

6.3 Αποτύπωση – Ανάλυση – Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της τρίτης έρευνας πεδίου (Χρήστες)

Δείγμα από το συνολικά απασχολούμενο προσωπικό των εν λόγω φορέων στους επιλεγέντες κρατικούς αερολιμένες προκρίθηκε να είναι διακόσιοι (200) εργαζόμενοι – δειγματοληπτικές μονάδες ˙ οι δειγματοληπτικές μονάδες ήταν αναλογικώς κατανεμη-μένες στους δέκα (10) πρώτους κρατικούς Αερολιμένες της χώρας. Έχοντας ως δεδομένο το χρονικό διάστημα που αναλογούσε για τη διενέργεια της έρευνας στον κάθε αερολιμένα, εκτιμήθηκε ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

Το τρίτο ερωτηματολόγιο (βλ. σχετ. Παράρτημα Κεφ.) περιείχε πενήντα τρεις (53) ερωτήσεις. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στο να ανιχνευθούν μέσω των ερωτήσεων οι

απαιτήσεις των φορέων αυτών από την ΥΠΑ στο σύνολό της, οι απαιτήσεις τους από την ΥΠΑ ως φορέα διαχείρισης και λειτουργίας των αεροδρομίων και να αξιολογηθεί η Υπηρεσία ως προς τη διοικητική της ικανότητα και τις προοπτικές. Απάντησαν και τα (200) στοιχεία του αρχικώς υπολογισθέντος δείγματος. Υπενθυμίζεται ότι το τρίτο ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήματα που σχετίζονται με τις απαιτήσεις των φορέων – χρηστών των αεροδρομίων από την ΥΠΑ στο σύνολό της καθώς και με τις απαιτήσεις τους από αυτήν ως φορέα διαχείρισης και λειτουργίας των αεροδρομίων. Χάριν δε εξυπηρέτησης των αναγκών της έρευνας και για ευχερέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τις στάσεις, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές του συνόλου των στοιχείων του δείγματος, παρατέθηκαν για την παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων κάθε μίας ερώτησης πίνακες απεικονίζοντες συγκεντρωτικά το δείγμα.

6.3.1 Δημογραφικά και ειδικού ενδιαφέροντος στοιχεία

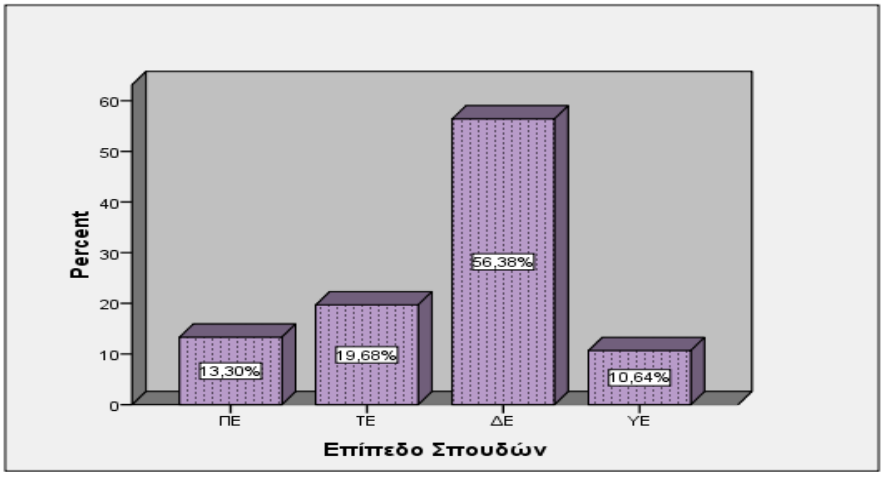
6.3.1.1 Στατιστικά αποτελέσματα για το επίπεδο σπουδών των στοιχείων

Στον Πίνακα 6.79 (βλ. και Διάγραμμα 6.13) αποτυπώνεται η κατανομή συχνοτήτων για το επίπεδο σπουδών των στοιχείων του δείγματος. Οι περισσότεροι με 56,38% δήλωσαν πως ανήκουν στην εκπαιδευτική κατηγορία ΔΕ, έπονται με 19,68 % οι δηλώσαντες ότι ανήκουν στην κατηγορία ΤΕ, ακολουθούν με 13,30% οι δηλώσαντες ότι ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ και με 10,64% οι δηλώσαντες ότι ανήκουν στην ΥΕ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.79 Κατανομή συχνοτήτων για το επίπεδο σπουδών των στοιχείων

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΠΕ	25	13,3
	ΤΕ	37	19,7
	ΔΕ	106	56,4
	ΥΕ	20	10,6
	Total	188	100,0
Missing	0	12	
Total		200	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.13 Γ΄ΕΡΕΥΝΑ Επίπεδο σπουδών του δείγματος των «Χρηστών»



6.3.1.2 Στατιστικά αποτελέσματα για την ηλικία των στοιχείων

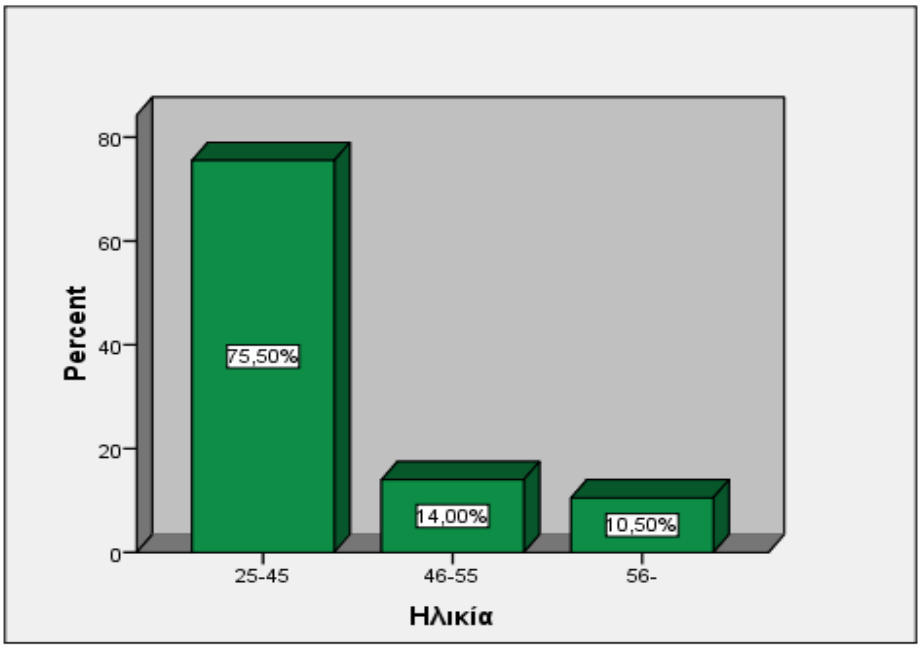
Στον Πίνακα 6.80 (βλ. και Διάγραμμα 6.14) αποτυπώνεται το ποσοστό που συγκέντρωσε η κάθε μία από τις ορισθείσες ηλικιακές κλίμακες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.80 Κατανομή συχνοτήτων για την ηλικία των στοιχείων

		Frequency	Valid Percent
Valid	25-45	151	75,5
	46-55	28	14,0
	56-	21	10,5
	Total	200	100,0

Οι περισσότεροι από το δείγμα των «Χρηστών» σε ποσοστό 75,50% δήλωσαν ότι η ηλικία τους ήταν μεταξύ 25 και 45 ετών. Στην αμέσως επόμενη θέση κατατάσσονται με ποσοστό 14% οι δηλώσαντες πως ανήκουν στην ηλικιακή κλίμακα από 46 έτη έως και 55 έτη. Στην τρίτη θέση κατατάσσονται με ποσοστό 10,50% οι δηλώσαντες πως ανήκουν στην ηλικιακή κλίμακα από 56 έτη και άνω.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.14 Γ΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή ηλικίας του δείγματος των «Χρηστών»



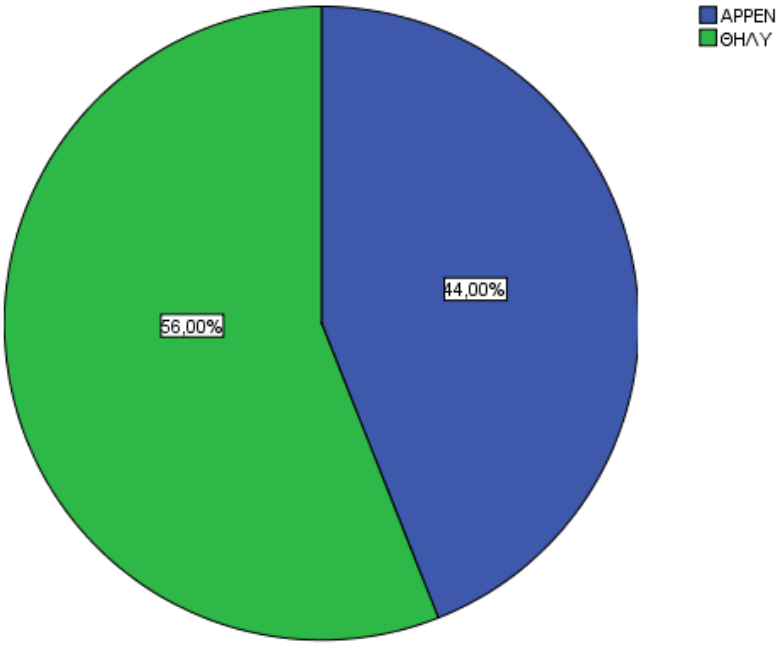
6.3.1.3 Στατιστικά αποτελέσματα για το φύλο των στοιχείων

Από την παρατήρηση του πίνακα 6.81 (βλ. και Διάγραμμα 6.15) διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες σε ποσοστό 56% ήταν γένους θηλυκού ˙ οι άρρενες συμμετείχαν με ποσοστό 44%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.81 Κατανομή συχνοτήτων για το φύλο των στοιχείων

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΑΡΡΕΝ	88	44,0
	ΘΗΛΥ	112	56,0
	Total	200	100,0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.15 Γ΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή φύλων του δείγματος των «Χρηστών»



6.3.1.4 Στατιστικά αποτελέσματα για τη θέση που κατέχουν τα στοιχεία

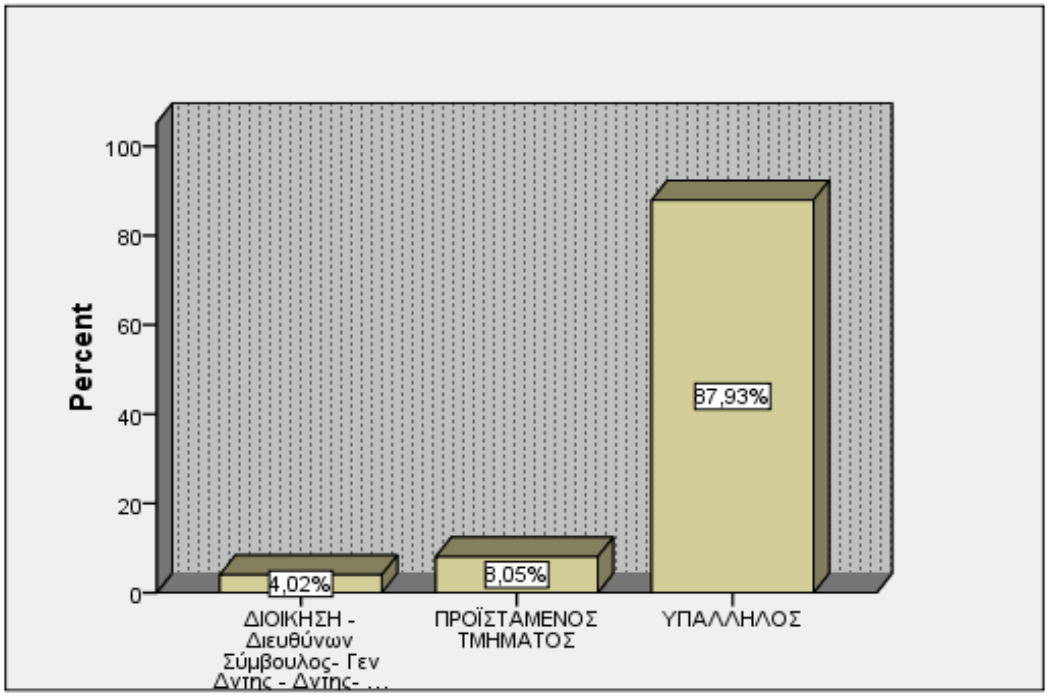
Από την παρατήρηση του πίνακα 6.82 (βλ. και Διάγραμμα 6.16) διαπιστώνεται ότι και σε αυτή την τρίτη έρευνα αρκετά στοιχεία, σε σημαντικό ποσοστό που εδώ ανέρχεται στο 13% δεν προσδιόρισαν τη θέση, την οποία κατέχουν στον φορέα ˙ και σε αυτή την περίπτωση όπως και στην αντίστοιχη έρευνα στην ΥΠΑ αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στη βούληση των ερωτηθέντων να αποκρύψουν στοιχεία που ίσως θα φανέρωναν την ταυτότητά τους καταδεικνύοντας έτσι μία ανησυχία ή φόβο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.82 Κατανομή για τη θέση που κατέχουν τα στοιχεία στον φορέα

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΔΙΟΙΚΗΣΗ - Διευθύνων Σύμβουλος- Γεν Δντης - Δντης- Πρώην στέλεχος	7	3,5	4,0
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	14	7,0	8,0
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	153	76,5	87,9
	Total	174	87,0	100,0
Missing	0	26	13,0	
Total		200	100,0	

Οι περισσότεροι σε ποσοστό 87,9% δήλωσαν ότι απασχολούνται ως υπάλληλοι. Στην δεύτερη θέση κατατάσσονται με ποσοστό 8% οι δηλώσαντες πως είναι προϊστάμενοι τμημάτων ˙ στην αμέσως επόμενη θέση κατατάσσονται με ποσοστό 4% οι δηλώσαντες πως είναι διευθύνοντες σύμβουλοι, γενικοί διευθυντές και προϊστάμενοι διεύθυνσης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.16 Γ΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή θέσης του δείγματος των «Χρηστών»



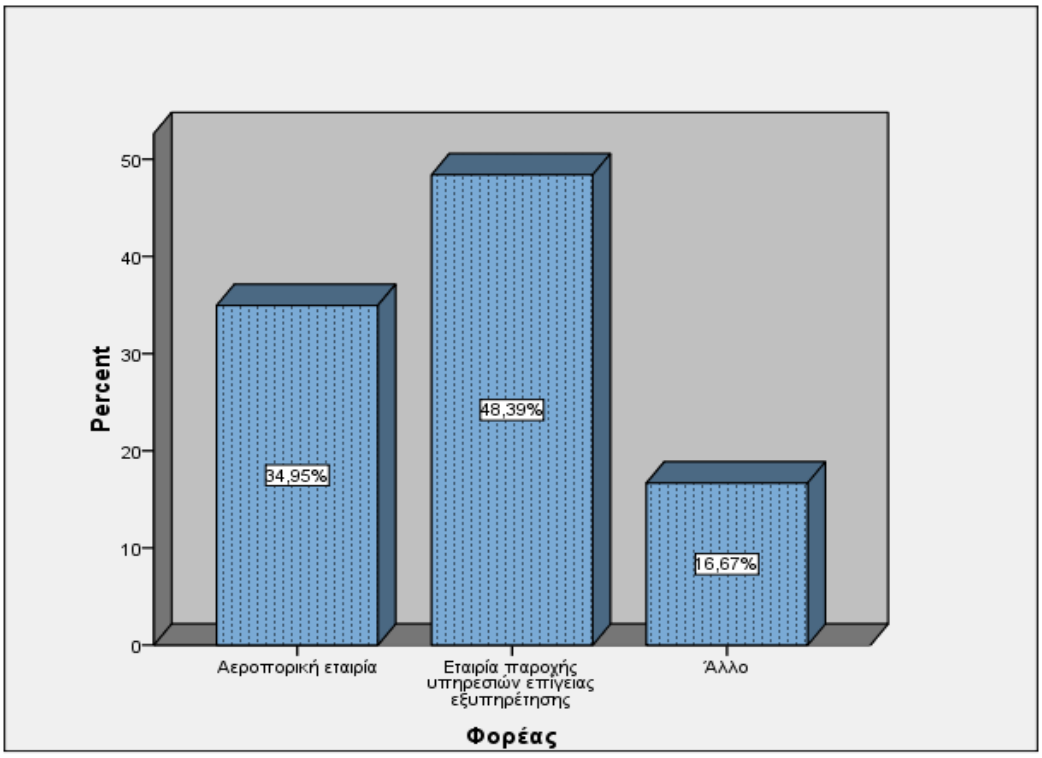
6.3.1.5 Αποτελέσματα για τον φορέα που απασχολούνται τα στοιχεία

Από την παρατήρηση του πίνακα 6.83 (βλ. και Διάγραμμα 6.17) διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι 48,4% δήλωσαν απασχολούμενοι σε εταιρία παροχής υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών ˙ στη δεύτερη θέση με 34,9% βρίσκονται οι δηλώσαντες πως απασχολούνται σε αεροπορική εταιρία ˙ στη τρίτη θέση κατατάσσονται με 16,7%, οι δηλώσαντες πως απασχολούνται από άλλο φορέα όπως κυλικεία και καταστήματα ˙ τέλος με 7% κάποιοι δεν προσδιόρισαν τον φορέα στον οποίο απασχολούνται για τους ίδιους προφανώς λόγους που περιγράφονται στην υπο-ενότητα 7.4.4.4.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.83 Κατανομή συχνοτήτων για τον φορέα που απασχολούνται τα στοιχεία του δείγματος των «Χρηστών»

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Αεροπορική εταιρία	65	32,5	34,9
	Εταιρία παροχής υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης	90	45,0	48,4
	Άλλο	31	15,5	16,7
	Total	186	93,0	100,0
Missing	0	14	7,0	
Total		200	100,0	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.17 Γ΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή των φορέων που απασχολούνται τα στοιχεία του δείγματος των «Χρηστών»



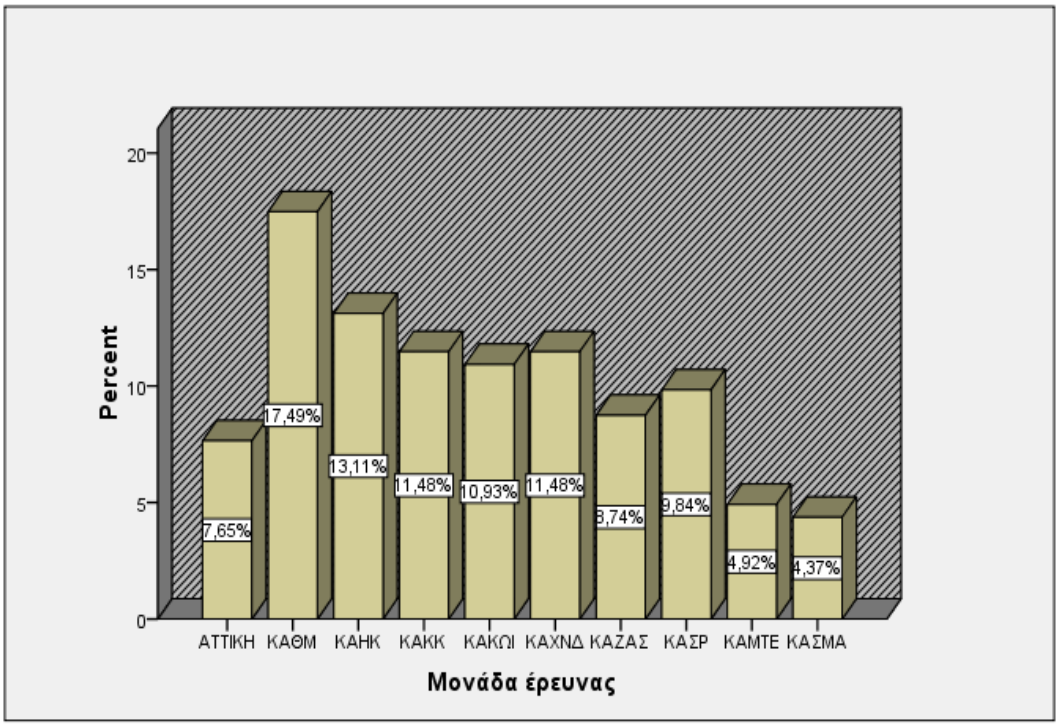
6.3.1.6 Στατιστικά αποτελέσματα για τον τόπο απασχόλησης των στοιχείων

Από την παρατήρηση του πίνακα 6.84 (βλ. και Διάγραμμα 6.18) διαπιστώνεται ότι 92,3% δήλωσαν ότι απασχολούνται σε μονάδες της περιφέρειας ˙ στην αμέσως επόμενη θέση κατατάσσονται με 7,7% οι δηλώσαντες πως απασχολούνται στην Αττική ενώ ένα ποσοστό 8,5% δεν προσδιόρισε τον τόπο στον οποίο απασχολούνταν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.84 Κατανομή συχνοτήτων στοιχείων ανά περιφέρεια και μονάδα

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΑΤΤΙΚΗ	14	7,0	7,7
	ΚΑΘΜ	32	16,0	17,5
	ΚΑΗΚ	24	12,0	13,1
	ΚΑΚΚ	21	10,5	11,5
	ΚΑΚΩΙ	20	10,0	10,9
	ΚΑΧΝΔ	21	10,5	11,5
	ΚΑΖΑΣ	16	8,0	8,7
	ΚΑΣΡ	18	9,0	9,8
	ΚΑΜΤΕ	9	4,5	4,9
	ΚΑΣΜΑ	8	4,0	4,4
	Total	183	91,5	100,0
Missing	0	17	8,5	
Total		200	100,0	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.18 Γ΄ΕΡΕΥΝΑ Κατανομή των στοιχείων του δείγματος των «Χρηστών» ανά περιφέρεια και μονάδα



6.3.2 Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης στην ΥΠΑ (Διοικητική λειτουρ-γία της ΥΠΑ & Εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές Μάνατζμεντ – Διοίκηση ΥΠΑ – Συνεργασία με ΥΠΑ – Προβλήματα)

6.3.2.1 Αποτελέσματα για την αξιολόγηση του κατά πόσον επιτυγχάνεται η αποστολή της ΥΠΑ

Τα αξιόλογα αποτελέσματα για την αξιολόγηση του κατά πόσον η ΥΠΑ επιτυγχάνει την «Αποστολή» της, αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.85.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.85 Αξιολόγηση του κατά πόσον επιτυγχάνεται η αποστολή της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Καθόλου	30	15,0
	Ελάχιστα	42	21,0
	Μέτρια	108	54,0
	Πολύ	16	8,0
	Πλήρως	4	2,0
	Total	200	100,0

Τονίζεται βεβαίως ότι κατά τη φάση της δειγματοληπτικής διαδικασίας υπενθυμίζονταν στους ερωτώμενους για τυπικούς λόγους η «Αποστολή» της ΥΠΑ, όπως είναι διατυπωμένη στις οργανικές διατάξεις. [261] Οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες με ποσοστό της τάξης του 54% εξέφρασαν την άποψη ότι η ΥΠΑ επιτυγχάνει την αποστολή της σε «μέτριο» βαθμό. Το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 21% των απαντησάντων θεωρεί ότι η αποστολή επιτυγχάνεται «ελάχιστα», ενώ τρίτο σε μέγεθος ποσοστό και επίσης σημαντικό της τάξης του 15% θεωρεί ότι δεν επιτυγχάνεται «καθόλου». Τις χαμηλότερες τιμές (8% και 2%) αντιστοίχως έλαβαν οι περιπτώσεις που αναφέρονταν στο «πολύ» και στο «πλήρως».

6.3.2.2 Αποτελέσματα για την αξιολόγηση του επιπέδου «Παραγωγικότητας» της ΥΠΑ

Από τη διερεύνηση της μεταβλητής της σχετιζόμενης με την προσπάθεια αξιολόγησης του επιπέδου «παραγωγικότητας» της ΥΠΑ, εξήχθησαν αξιόλογα αποτελέσματα, τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.86.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.86 Αξιολόγηση επιπέδου «ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ» της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	5	2,5
	Χαμηλό	30	15,0
	Μέτριο	95	47,5
	Υψηλό	50	25,0
	Πολύ υψηλό	20	10,0
	Total	200	100,0

[261] Όπως 476.

Οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες με ποσοστό της τάξης του 47,5% εξέφρασαν την άποψη ότι η παραγωγικότητα της Υπηρεσίας κινείται σε «ΜΕΤΡΙΑ» επίπεδα. Ιδιαίτερης όμως σημασίας είναι το ποσοστό μεγέθους 25% των απαντησάντων, οι οποίοι εξέφρασαν την άποψη ότι η παραγωγικότητα της Υπηρεσίας βρίσκεται σε «Υψηλό» επίπεδο, ενώ με ποσοστό της τάξης του 15% δόθηκε η απάντηση ότι η παραγωγικότητα της ΥΠΑ βρίσκεται σε «Χαμηλό» επίπεδο και με ποσοστό της τάξης του 10% δόθηκε η απάντηση ότι η παραγωγικότητα της ΥΠΑ βρίσκεται σε «Υψηλό» επίπεδο. Σημαντικά χαμηλό ποσοστό της τάξης μόνο του 2,5% θεωρεί «Πολύ χαμηλό» το επίπεδο παραγωγικότητας της Υπηρεσίας.

6.3.2.3 Αποτελέσματα για την αξιολόγηση του επιπέδου «Αποτελεσματικότητας» της ΥΠΑ

Από τη διερεύνηση της μεταβλητής της σχετιζόμενης με την αξιολόγηση του επιπέδου «αποτελεσματικότητας» της ΥΠΑ, εξήχθησαν αξιόλογα αποτελέσματα, τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.87.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.87 Αξιολόγηση επιπέδου «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ» της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	3	1,5
	Χαμηλό	16	8,0
	Μέτριο	108	54,0
	Υψηλό	41	20,5
	Πολύ υψηλό	32	16,0
	Total	200	100,0

Τα αποτελέσματα ήταν σχεδόν ανάλογα όπως και στην προηγούμενη μεταβλητή τη σχετιζόμενη με το επίπεδο «παραγωγικότητας» της ΥΠΑ. Οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες με ποσοστό 54% εξέφρασαν την άποψη ότι η «αποτελεσματικότητα» της Υπηρεσίας κινείται σε «ΜΕΤΡΙΑ» επίπεδα. Το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό 20,5% των απαντησάντων, ενστερνίστηκε την άποψη ότι είναι «Υψηλό» το επίπεδο, ενώ το τρίτο σε μέγεθος ποσοστό 16% έλαβε η απάντηση ότι το επίπεδο είναι «Πολύ υψηλό». Τέλος μόνο ένα χαμηλό ποσοστό της τάξης του 8% θεωρεί ότι η «αποτελεσματικότητα» της Υπηρεσίας κινείται σε «χαμηλά» επίπεδα.

6.3.2.4 Αποτελέσματα για την αξιολόγηση της «Λειτουργικότητας» της ΥΠΑ

Από τη διερεύνηση της μεταβλητής της σχετιζόμενης με την προσπάθεια αξιολόγησης του επιπέδου «Λειτουργικότητας» της ΥΠΑ, εξήχθησαν επίσης αξιόλογα αποτελέσματα, τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.88.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.88 Αξιολόγηση επιπέδου «ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ» της ΥΠΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Χαμηλό	15	7,5	7,5
	Μέτριο	131	65,5	65,5
	Υψηλό	32	16,0	16,0
	Πολύ υψηλό	22	11,0	11,0
	Total	200	100,0	100,0

Οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες με 65,5% εξέφρασαν την άποψη ότι η «λειτουργικότητα» της Υπηρεσίας κινείται σε «ΜΕΤΡΙΑ» επίπεδα. Το αμέσως επόμενο

μεγαλύτερο ποσοστό 16% των απαντησάντων, ενστερνίστηκε την άποψη ότι είναι «Υψηλό» το επίπεδο, ενώ 11% έλαβε η απάντηση ότι το επίπεδο είναι «Πολύ υψηλό». Τέλος μόνο 7,5% θεωρεί ότι η «λειτουργικότητα» της ΥΠΑ κινείται σε «χαμηλά» επίπεδα.

6.3.2.5 Στατιστικά αποτελέσματα για τον έλεγχο εφαρμογής λειτουργιών management από την ιεραρχία της ΥΠΑ

Με τη συγκεκριμένη ερώτηση, τα αποτελέσματα της οποίας αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.89, επιχειρήθηκε να διερευνηθούν: α) υπό στενή έννοια το εάν εφαρμόζονται βασικές λειτουργίες management από τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη της ΥΠΑ και εάν ναι σε ποια βασική λειτουργία δίδουν περισσότερη βαρύτητα, β) υπό ευρεία έννοια η προοπτική ανάπτυξης. Ενταύθα κρίνεται σκόπιμο να καταγραφεί ότι κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία έγινε κατά περίπτωση στα στοιχεία της έρευνας μία προφορική περιληπτική ανάλυση και αποσαφήνιση των υπό εξέταση λειτουργιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.89 Εφαρμογή λειτουργιών management από την ιεραρχία της ΥΠΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	1 Προγραμματισμός	41	20,5	22,9
	2 Οργάνωση	33	16,5	18,4
	3 Συντονισμός	27	13,5	15,1
	4 Στελέχωση	21	10,5	11,7
	5 Κάθετη επικοινωνία	27	13,5	15,1
	6 Κατάρτιση Προϋπολογισμού	12	6,0	6,7
	7 Έλεγχος από Διοίκηση	12	6,0	6,7
	8 Τίποτε	6	3,0	3,4
	Total	179	89,5	100,0
Missing	0	21	10,5	
Total	200	100,0		

Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 22,9% θεωρεί ότι δίδεται έμφαση στον «προγραμματισμό» ήτοι στον καθορισμό των σκοπών – στόχων και στη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και μέσων για την επίτευξή τους. Το 18,4% θεωρεί ότι έμφαση δίδεται στην «Οργάνωση»˙ σε αυτό το σημείο θεωρείται αναγκαίο να αναφερθεί ότι από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις που λήφθηκαν από ανώτατα διοικητικά στελέχη των φορέων – χρηστών, η «Οργάνωση» αξιολογήθηκε ως η πλέον σημαντική λειτουργία, φαίνεται δε κατ΄ αυτούς ότι είναι αυτή η λειτουργία η οποία προάγεται σε μεγάλο βαθμό από την ιεραρχία της ΥΠΑ.

6.3.2.6 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση του σε ποια λειτουργία management υστερεί περισσότερο η ΥΠΑ

Τα αποτελέσματα της διερεύνησης, σχετικά με το σε ποιο τομέα του management η ΥΠΑ υστερεί περισσότερο, αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.90. Με πολύ μεγάλη ποσόστωση 57% δόθηκε η απάντηση ότι η Υπηρεσία εμφανίζει προβλήματα κυρίως στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ˙ το μεγάλο ποσοστό, που εξέλαβε η συγκεκριμένη απάντηση παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ˙ ερμηνεύεται δε αυτό ευκόλως εάν αναλογιστεί κάποιος ότι οι ερωτηθέντες, όντας οι περισσότεροι υπάλληλοι που υπηρετούν σε αεροδρόμια, γνωρίζουν πολύ καλά ότι οι περισσότεροι περιφερειακοί αερολιμένες λειτουργούν σχεδόν με οριακή σύνθεση προσωπικού ακόμη και στην περίοδο αιχμής. Το αμέσως επόμενο χαμηλότερο ποσοστό αλλ' οπωσδήποτε σημαντικό 27% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι η ΥΠΑ αντιμετωπίζει προβλήματα σε όλους τους τομείς διαχείρισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.90 Προβλήματα management

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Προγραμματισμός	10	5,0	5,0
	Οργάνωση	22	11,0	11,0
	Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων	114	57,0	57,0
	Όλα	54	27,0	27,0
	Total	200	100,0	100,0

6.3.2.7 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση του βαθμού «Αξιοκρατίας» στην επιλογή των μελών διοίκησης της ΥΠΑ

Με τη διερεύνηση της εν λόγω μεταβλητής γίνεται μία προσπάθεια αξιολόγησης του βαθμού αξιοκρατίας στην επιλογή των μελών διοίκησης της ΥΠΑ. Τα ιδιαιτέρως αξιόλογα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.91.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.91 Αξιολόγηση του βαθμού «Αξιοκρατίας» στην επιλογή των μελών διοίκησης της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Καθόλου	40	20,0
	Λίγο	38	19,0
	Μέτρια	68	34,0
	Πολύ	21	10,5
	Πάρα πολύ	33	16,5
	Total	200	100,0

Το υψηλότερο ποσοστό της τάξης του 34% των απαντησάντων πιστεύει ότι η επιλογή των ανώτατων διοικητικών στελεχών (Διοίκησης) της ΥΠΑ γίνεται με «μετρίως» αξιοκρατικά κριτήρια. Σημαντικό ποσοστό της τάξης του 20% θεωρεί τα εν λόγω κριτήρια «καθόλου» αξιοκρατικά και σχεδόν το ίδιο ποσοστό 19% θεωρεί τα κριτήρια «ελάχιστα» αξιοκρατικά. Αθροιζόμενα τα δύο τελευταία μεγέθη δίδουν ποσοστό της τάξης του 39%. Λαμβανομένου επομένως υπ' όψιν ότι σχεδόν το 40% θεωρεί τα κριτήρια επιλογής ως προς την αξιοκρατία κάτω του μετρίου και ότι το 34% ως προαναφέρθηκε θεωρεί αυτά μέτρια, ευκόλως συνάγεται το συμπέρασμα ότι υφίσταται όντως θέμα αναφορικά με το κατά πόσον τελικά οι διοικούντες την Υπηρεσία είναι οι πλέον κατάλληλοι.
Άξιο μνείας είναι ότι από τις γενομένες συζητήσεις με το προσωπικό των διαφόρων φορέων, αποκομίσθηκε ότι αυτοί - όπως και το προσωπικό της ΥΠΑ - δεν αμφισβητούν το επίπεδο γνώσεων ή κατά περίπτωση και τις διοικητικές ικανότητες των εκάστοτε μελών της διοίκησης, αλλά το σύστημα επιλογής αυτών ˙ η γνώμη τους δε στηρίχθηκε στην μη αμφισβητήσιμη επικρατούσα θέση περί της ύπαρξης πελατειακού συστήματος στην τοποθέτηση παντός διοριζόμενου στελέχους. Πολύ σημαντικό είναι το αυτό αποκομίσθηκε και από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις.

6.3.2.8 Αξιολόγηση του μεγέθους «Γραφειοκρατίας» της ΥΠΑ

Από τη διερεύνηση της μεταβλητής εξήχθησαν αξιόλογα αποτελέσματα, τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.92. Οι απαντήσεις αποτελούν δίχως άλλο μία προσπάθεια μέτρησης του μεγέθους της εντός της ΥΠΑ γραφειοκρατίας, την οποία κάθε οργανισμός δημόσιος ή ιδιωτικός παρουσιάζει στην διοικητική του διαδικασία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.92 Αξιολόγηση του μεγέθους της εντός της ΥΠΑ γραφειοκρατίας

		Frequency	Valid Percent
Valid	1%-10%	14	7,0
	11%-20%	41	20,5
	21%-30%	58	29,0
	31%-άνω	87	43,5
	Total	200	100,0

Σημαντικά μεγάλο (43,5%) είναι το ποσοστό των υπαλλήλων των χρηστών που θεωρούν ότι η Υπηρεσία παρουσιάζει εντονότατες γραφειοκρατικές αγκυλώσεις. Αξιολογείται επομένως η ΥΠΑ ως μία γραφειοκρατικού τύπου δημόσια υπηρεσία.

6.3.2.9 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση του ποιο είναι το μεγαλύτερο «Πρόβλημα» της ΥΠΑ

Διερευνήθηκε το ποιο θεωρείται πως είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα στην ΥΠΑ. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.93.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.93 Προβλήματα της ΥΠΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	1 Έλλειψη αυτοτέλειας	19	9,5	10,5
	2 Έλλειψη Προγραμματισμού	8	4,0	4,4
	3 Έλλειψη πόρων	19	9,5	10,5
	4 Ελλιπής εκπαίδευση	11	5,5	6,1
	Κρατικός παρεμβατισμός	17	8,5	9,4
	6 Όλα τα προηγούμενα	107	53,5	59,1
	Total	181	90,5	100,0
Missing	0	19	9,5	
Total		200	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό (59,1%) των απαντησάντων θεωρεί ότι η ΥΠΑ αντιμετωπίζει σωρευτικά όλα τα προβλήματα ήτοι την «έλλειψη αυτοτέλειας», την «έλλειψη προγραμματισμού», την «έλλειψη πόρων», την «ελλιπή εκπαίδευση» και τον «κρατικό παρεμβατισμό». Έμφαση πάντως δίνεται στην έλλειψη αυτοτέλειας και πόρων.

6.3.2.10 Στατιστικά αποτελέσματα για την αιτία των προβλημάτων της ΥΠΑ

Τα αποτελέσματα της διερεύνησης της πιθανής αιτίας των μεγαλύτερων προβλημάτων της ΥΠΑ και ειδικότερα των αεροδρομίων αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.94.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.94 Αιτία των προβλημάτων της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Κρατικός Παρεμβατισμός	89	44,5
	Έλλειψη αυτοτέλειας	111	55,5
	Total	200	100,0

Αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 55,5% των απαντησάντων θεωρεί ότι η «έλλειψη αυτοτέλειας» της ΥΠΑ αποτελεί τη σοβαρότερη αιτία των προβλημάτων τα οποία η Υπηρεσία αντιμετωπίζει και τα οποία συνδυάζονται με τις ελλείψεις στα αεροδρόμια. Πολύ υψηλό όμως είναι και το ποσοστό (44,5%) εκείνων, οι οποίοι εκτιμούν ότι ο «κρατικός παρεμβατισμός» είναι η κυριότερη αιτία των προβλημάτων.

6.3.3 Προτάσεις – Δυνατότητες – Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ

6.3.3.1 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση της προοπτικής ανάπτυξης των αερομεταφορών

Από τη διερεύνηση της μεταβλητής σχετικά με το θέμα της διερεύνησης της προοπτικής ανάπτυξης των αερομεταφορών μέσω της προσέλκυσης αλλοδαπών αεροπορικών εταιριών εξήχθησαν αξιόλογα αποτελέσματα, που αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.95.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.95 Αξιολόγηση της προοπτικής ανάπτυξης των αερομεταφορών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Μείωση τελών	60	30,0	30,0	30,0
	2 Καλύτερες υπηρεσίες	140	70,0	70,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες με συντριπτικό ποσοστό της τάξης του 70% εξέφρασαν την άποψη ότι η πλέον αποτελεσματική πρόταση είναι να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στα αεροδρόμια. Η ερμηνεία που δίδεται για αυτή την κατάγραφή είναι ότι οι χρήστες δεν ενδιαφέρονται κατά πρώτο λόγο για το επιπλέον κόστος που μπορεί ενδεχομένως να έχει η παροχή καλύτερων υπηρεσιών στα αεροδρόμια, αρκεί η παροχή αυτή να ανταποκρίνεται σε διεθνή δεδομένα και αποδεκτά πρότυπα ποιότητας. Όπως άλλωστε ευκρινώς καταγράφηκε και στις γενομένες ημιδομημένες συνεντεύξεις και συζητήσεις με πλείστα όσα ανώτατα διοικητικά στελέχη των διαφόρων φορέων «…οι εταιρίες (αεροπορικές) είναι διατεθειμένες να επιβαρυνθούν με ένα λογικό επιπλέον κόστος αρκεί βεβαίως οι υπηρεσίες να είναι καλές.»

6.3.3.2 Αποτελέσματα για τη διερεύνηση των «Ικανοτήτων» της ΥΠΑ

Διερευνήθηκε η ύπαρξη συγκεκριμένων ικανοτήτων στην ΥΠΑ. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.96.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.96 Ικανότητες της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Οργάνωση	30	15,0
	Επαγγελματισμός	57	28,5
	Εξειδίκευση	93	46,5
	Αποτελεσματικότητα	17	8,5
	Τίποτε	3	1,5
	Total	200	100,0

Στη σχετική ερώτηση περί της διερεύνησης του ποια «ικανότητα» πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι υπάρχει στην ΥΠΑ, οι περισσότεροι με ποσοστό (46,5%) απάντησαν ότι θεωρούν την «εξειδίκευση» του προσωπικού ως την σπουδαιότερη ικανότητα της Υπηρεσίας ˙ με επίσης μεγάλο ποσοστό της τάξης του 28,5% θεωρείται ο «επαγγελματισμός» του προσωπικού ως η αμέσως μετά από την προαναφερθείσα σπουδαιότερη ικανότητα. Παρατηρείται συμπερασματικά ότι το μέγιστο των ερωτηθέντων θεωρεί ως μεγαλύτερη ικανότητα της ΥΠΑ το ανθρώπινο δυναμικό της.

6.3.3.3 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση του ποια «Ικανότητα» της ΥΠΑ μπορεί να της προσδώσει βραχυχρόνιο πλεονέκτημα

Τα αποτελέσματα της διερεύνησης του ποια «ικανότητα» της Υπηρεσίας θεωρείται ότι δύναται να της προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βραχυχρόνια χρονική περίοδο, αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.97.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.97 Ικανότητα της ΥΠΑ που αναμένεται να της προσδώσει σε βραχυχρόνια περίοδο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

		Frequency	Valid Percent
Valid	Οργάνωση	48	24,0
	Επαγγελματισμός	13	6,5
	Εξειδίκευση	110	55,0
	Αποτελεσματικότητα	29	14,5
	Total	200	100,0

Στην αυτή κατεύθυνση με τις δοθείσες απαντήσεις στην ερώτηση 23 (το μέγιστο των απαντησάντων θεωρεί ως μεγαλύτερη ικανότητα της ΥΠΑ το ανθρώπινο δυναμικό της) βρίσκονται και οι απαντήσεις στην ερώτηση 24 σχετικά με το ποια ικανότητα της ΥΠΑ μπορεί να της προσδώσει στο εγγύς μέλλον διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Η «εξειδίκευση» του προσωπικού λαβούσα ποσοστό 55% θεωρήθηκε ως η σπουδαιότερη ικανότητα της Υπηρεσίας, η οποία μπορεί να της δώσει αυτή τη δυνατότητα, με αμέσως επόμενη προτίμηση (24%) την καλή «Οργάνωση» της Υπηρεσίας.

6.3.3.4 Αποτελέσματα για τη διερεύνηση του ποια «δράση» πρέπει να αναληφθεί σε βραχυχρόνια περίοδο ώστε να κερδίσει η ΥΠΑ μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η μεταβλητή που αντιστοιχεί στην αναζήτηση τρόπων, με τους οποίους μπορεί να καταστεί η ΥΠΑ ικανή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο εγγύς μέλλον. Τα αποτελέσματα της διερεύνησης του ποια «δράση» πρέπει να αναληφθεί σε βραχυχρόνια περίοδο, αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.98.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.98 Απαιτούμενη «δράση» σε βραχυχρόνια περίοδο για να αποκτήσει η ΥΠΑ μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

		Frequency	Valid Percent
Valid	Εφαρμογή management	49	24,5
	Αυτοτέλεια	79	39,5
	Στελέχωση	72	36,0
	Total	200	100,0

Σημαντικό ποσοστό των απαντησάντων ανερχόμενο στο 39,5% θεωρεί την παραχώρηση διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ ως αναγκαία δράση προκειμένου να αποκτήσει η Υπηρεσία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αμέσως επόμενη πρόταση λαβούσα και αυτή σημαντικό ποσοστό της τάξης του 36% είναι η στελέχωση της Υπηρεσίας με προσωπικό.

6.3.3.5 Στατιστικά αποτελέσματα για την εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια από την ΥΠΑ σε βάθος χρόνου και με αμετάβλητες τις σημερινές δομές

Ιδιαίτερα σημαντικά είναι τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 6.99 αποτελέσματα, τα σχετικά με την εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια από την ΥΠΑ σε βάθος χρόνου και με την προϋπόθεση ότι παραμένουν αμετάβλητες οι σημερινές διοικητικές δομές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.99 Εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια από την ΥΠΑ σε βάθος χρόνου και με αμετάβλητες τις σημερινές δομές

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	5έτη Μέτριο 10έτη Καλό 15έτη Ικανοποιητικό	22	11,0	11,0
	5έτη Αμετάβλητο 10έτη Μέτριο 15έτη Καλό	28	14,0	14,0
	5έτη Αμετάβλητο 10έτη Καλό 15έτη Ικανοποιητικό	22	11,0	11,0
	5έτη Μέτριο 10έτη Καλό 15έτη Καλό	128	64,0	64,0
	Total	200	100,0	100,0

Το συντριπτικό ποσοστό (64%) των απαντησάντων εκτιμούν ότι στο επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών[262] στα αεροδρόμια θα υπάρχει βραχυπρόθεσμα μία μεταβολή προς το μέτριο, ενώ μεσο - μακροπρόθεσμα προσβλέπουν σε σχετική βελτίωση της ποιότητας προς το καλύτερο. Το αμέσως επόμενο υψηλότερο αλλ' αισθητά μικρότερο σε σχέση με το πρώτο ποσοστό (14%) αναφέρεται στους απαντήσαντες, οι οποίοι εκτιμούν ότι στο υπό εξέταση επίπεδο βραχυπρόθεσμα ουδεμία μεταβολή πρόκειται να υπάρξει, ενώ μεσοπρόθεσμα προσβλέπουν σε μία μέτρια βελτίωση και τέλος ότι μακροπρόθεσμα θα βελτιωθεί σχετικά προς το καλύτερο η ποιότητα.

6.3.3.6 Στατιστικά αποτελέσματα για την εκτίμηση της χρησιμότητας της πιθανής καθιέρωσης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας της ΥΠΑ

Ιδιαίτερης σπουδαιότητας για την έρευνα είναι τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 6.100 αποτελέσματα, τα σχετικά με την εκτίμηση της χρησιμότητας της πιθανής καθιέρωσης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας της ΥΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.100 Εκτίμηση της χρησιμότητας της πιθανής καθιέρωσης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας της ΥΠΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΝΑΙ	126	63,0	67,0
	ΟΧΙ	62	31,0	33,0
	Total	188	94,0	100,0
Missing	0	12	6,0	
Total		200	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (67%) απάντησε ότι θεωρεί χρήσιμη την καθιέρωση διοικητικοοικονομικής αποκέντρωσης της Υπηρεσίας. Πάντως, όπως προέκυψε από τους διαλόγους κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία, άπαντες σχεδόν οι

[262] Όπως 261.

απασχολούμενοι στους φορείς (χρήστες) συμφωνούν - όπως άλλωστε και οι υπάλληλοι της ΥΠΑ - ότι ναι μεν η πρόταση φαίνεται να είναι χρήσιμη και έχει πιθανότητες να αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα, αλλ' όμως δεν πιστεύουν ότι είναι στις προθέσεις των κυβερνήσεων να γίνει κάτι τέτοιο.

6.3.3.7 Στατιστικά αποτελέσματα για την εκτίμηση της δυνατότητας καθιέρωσης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας της ΥΠΑ

Ιδιαίτερης σπουδαιότητας για την έρευνα είναι οπωσδήποτε και τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 6.101 αποτελέσματα, τα σχετικά με την εκτίμηση της δυνατότητας καθιέρωσης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας της ΥΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.101 Εκτίμηση της δυνατότητας καθιέρωσης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας της ΥΠΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΝΑΙ	68	34,0	43,0
	ΟΧΙ	90	45,0	57,0
	Total	158	79,0	100,0
Missing	0	42	21,0	
Total		200	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (57%) απάντησε ότι «ΔΕΝ» θεωρεί εφικτή την αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου, το οποίο θα καθιερώνει την διοικητικοοικονομική αποκέντρωση της Υπηρεσίας. Εξίσου όμως σημαντικό είναι και το ποσοστό (43%) όσων θεωρούν ότι είναι εφικτή μία τέτοια προοπτική.
Όπως προέκυψε από τους διαλόγους κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία, άπαντες σχεδόν συμφωνούν ότι η εκχώρηση αυτοτέλειας θα μπορούσε να είναι εφικτή και να έχει πιθανότητες να αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα μόνο εάν αυτό ήταν στις προθέσεις των κυβερνήσεων.

6.3.3.8 Στατιστικά αποτελέσματα για την εκτίμηση της εξελικτικής πορείας της ΥΠΑ

Ιδιαίτερης σπουδαιότητας για την έρευνα είναι οπωσδήποτε και τα αποτυπωθέντα στον Πίνακα 6.102 αποτελέσματα, τα σχετικά με την εκτίμηση της εξαρτημένης μεταβλητής περί των απόψεων για την εξελικτική πορεία της ΥΠΑ. Οι περισσότεροι 66,5% προσβλέπουν σε «συρρίκνωση» της ΥΠΑ, ενώ 31% σε «στασιμότητα» και μόνο 2,5% σε «ανάπτυξη».

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.102 Εκτίμηση της εξελικτικής πορείας της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Συρρίκνωση	133	66,5
	Στασιμότητα	62	31,0
	Ανάπτυξη	5	2,5
	Total	200	100,0

6.3.4 Προοπτική ανάπτυξης ελληνικών κρατικών περιφερειακών αεροδρομίων

6.3.4.1 Στατιστικά αποτελέσματα για την αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των αεροδρομίων

Στον Πίνακα 6.103 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα, σχετικά με τη διερεύνηση των τρόπων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των αεροδρομίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.103 Τρόποι βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των αεροδρομίων

		Frequency	Valid Percent
Valid	Καμία μεταβολή	52	26,0
	ΥΠΑ κρατική / (αεροδρόμια – αεροναυτιλία) σε ιδιώτες	91	45,5
	ΥΠΑ & Αεροδρόμια κρατικά αλλά διαχωρισμένα	57	28,5
	Total	200	100,0

Το μεγαλύτερο και σαφέστατα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 45,5% των απαντησάντων θεωρεί ότι πρέπει να εκχωρηθεί το management και η επιχειρησιακή δραστηριότητα (αεροδρόμια – αεροναυτιλία) σε ιδιώτες. Το 28,5% θέλει να διατηρηθεί ο μεν ο κρατικός χαρακτήρας της ΥΠΑ και των αεροδρομίων αλλά να είναι μεταξύ τους διαχωρισμένα (βασική υπόθεση της έρευνας). Το χαμηλότερο ποσοστό (26%) των απαντησάντων τάσσεται υπέρ της διατήρησης του υφιστάμενου καθεστώτος.

6.3.4.2 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση της δυνατότητας επιχειρηματικής δράσης στα αεροδρόμια με διατήρηση των υφιστάμενων διοικητικών δομών

Στον Πίνακα 6.104 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα, της διερεύνησης του εάν θα ήταν δυνατόν να αναπτυχθεί επιχειρηματική δράση στα αεροδρόμια, με διατήρηση όμως των υφιστάμενων διοικητικών δομών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.104 Δυνατότητα επιχειρηματικής δράσης στα αεροδρόμια με διατήρηση των υφιστάμενων διοικητικών δομών

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΝΑΙ	53	26,5
	ΟΧΙ	147	73,5
	Total	200	100,0

Ιδιαίτερα εντυπωσιακό ποσοστό της τάξης του (73,5%) των απαντησάντων θεωρεί ότι αυτό είναι «ΔΕΝ» είναι εφικτό. Και σε αυτή την περίπτωση δεν πρέπει να εκφεύγει της προσοχής ότι το αμετάβλητο των δομών αναφέρεται αποκλειστικά στη διατήρηση του δημόσιου – κρατικού χαρακτήρα των αεροδρομίων και ότι σε καμία περίπτωση δεν αποκλείονται οι οπωσδήποτε αναγκαίες νομοθετικές τροποποιήσεις προκειμένου από νομικής απόψεως να μπορεί να γίνει η εν λόγω δράση.

Από τους διαλόγους με τους ερωτώμενους κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία, προέκυψε επίσης ότι οι περισσότεροι από αυτούς συμφωνούν πως δεν είναι αρνητικό ή αδύνατο να μην μπορεί το κράτος να αναπτύξει επιχειρηματική δράση. Απαραίτητη βεβαίως τιθέμενη προϋπόθεση από τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι η διασφάλιση της διαφάνειας των ενεργειών κυρίως δε σε ότι αφορά στο σύστημα των προμηθειών και στη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού.

6.3.4.3 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση των τρόπων βελτίωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας των αεροδρομίων

Στον Πίνακα 6.105 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα, της διερεύνησης του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο επιχειρηματικός προσανατολισμός στα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.105 Τρόποι βελτίωσης επιχειρηματικής δραστηριότητας αεροδρομίων

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Κρατικά αεροδρόμια διαχωρισμένα από ΥΠΑ	82	41,0	41,0
	Ιδιωτικοποίηση	118	59,0	59,0
	Total	200	100,0	100,0

Σχετικά με τη διερεύνηση του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο επιχειρηματικός προσανατολισμός στα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια, το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του (59%) των απαντησάντων θεωρεί ότι επιβάλλεται να εκχωρηθεί η διοίκηση των αερολιμένων σε ιδιώτες. Το δεύτερο ποσοστό της τάξης του 41% εκτιμά ότι πρέπει να δοθεί διοικητικο-οικονομική αυτοτέλεια στην ΥΠΑ και ταυτόχρονα να διασφαλιστεί ότι τα αεροδρόμια θα λειτουργούν πλήρως αποκεντρωμένα και ανεξάρτητα από οποιοδήποτε κέντρο αποφάσεων.

6.3.4.4 Στατιστικά αποτελέσματα για τη διερεύνηση του αν υπάρχει βούληση για ανάπτυξη της ΥΠΑ και των αεροδρομίων

Στον Πίνακα 6.106 αποτυπώνονται αξιόλογα αποτελέσματα. Και στην τρίτη έρευνα, η διερεύνηση της κατασκευής ή μη σημαντικών έργων λαμβανομένης ως ανεξάρτητη μεταβλητή δίδει σημαντικά στοιχεία αναφορικά με τη βούληση σε κεντρικό επίπεδο για την προοπτική ανάπτυξης ή για το «πάγωμα» των επενδύσεων στα περιφερειακά αεροδρόμια. Διερευνάται και πάλι εμμέσως, αλλ' υπό την οπτική πλευρά των «χρηστών» αυτή τη φορά, η πρόθεση των κυβερνητικών κέντρων για προώθηση σχεδίων ανάπτυξης των περιφερειακών αεροδρομίων και εν γένει της ΥΠΑ. Όπως τονίστηκε και στη γενομένη εντός των κόλπων της ΥΠΑ έρευνα, η μη κατασκευή μεγαλόπνοων έργων – υποδομών στα αεροδρόμια αναμφίβολα συνδέεται με προβλήματα στη λειτουργία τους. Τα εν λόγω προβλήματα είναι οπωσδήποτε σημαντικά και επιβαρύνουν αναμφίβολα την τρέχουσα δραστηριότητα αλλ' επιπλέον θέτουν και φραγμούς στην περαιτέρω ανάπτυξη του αεροπορικού έργου και της επιβατικής κίνησης. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων με 69% απάντησε ότι δεν κατασκευάστηκαν σημαντικά έργα στους αερολιμένες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.106 Κατασκευή σημαντικών υποδομών στα αεροδρόμια την τελευταία πενταετία

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΝΑΙ	62	31,0
	ΟΧΙ	138	69,0
	Total	200	100,0

6.3.4.5 Στατιστικά αποτελέσματα της διερεύνησης των τρόπων χρηματοδότησης της κατασκευής των υποδομών των αεροδρομίων

Ιδιάζουσας σημασίας εκτιμάται ότι είναι η παρούσα μεταβλητή, η περί της διερεύνησης των πηγών χρηματοδότησης της κατασκευής των αναγκαιούντων υποδομών για την πλήρως αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των αεροδρομίων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.107.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.107 Σενάρια χρηματοδότησης της κατασκευής των υποδομών στα αεροδρόμια

		Frequency	Valid Percent
Valid	Κρατικά Κονδύλια	4	2,0
	Ιδιωτικά κεφάλαια	13	6,5
	Έσοδα αεροδρομίου	18	9,0
	Δανεισμός	11	5,5
	Κρατικά & Ιδιωτικά κεφάλαια	94	47,0
	Κρατικά & ιδιωτικά κεφάλαια & Δανεισμός	33	16,5
	Κρατικά κονδύλια & Έσοδα αεροδρομίου & Δανεισμός	27	13,5
	Total	200	100,0

Το μεγαλύτερο ποσοστό (47%) των απαντησάντων εκτιμά ότι οι μεγάλες επενδύσεις για την κατασκευή έργων πνοής στα αεροδρόμια είναι δυνατόν να χρηματοδοτηθούν συνδυαστικά από κρατικά κονδύλια και από ιδιωτικά κεφάλαια. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι οι ιδιώτες «χρήστες» θεωρούν όχι μόνον επιθυμητή αλλ' αναγκαία την επενδυτική δραστηριότητα του κράτους, κι αυτό επειδή επαρκώς γνωρίζουν ότι οι απαιτούμενες χρηματικές επενδύσεις για την κατασκευή αερολιμενικών και αεροναυτιλιακών υποδομών είναι οπωσδήποτε υπέρμετρα μεγάλες. Το δεύτερο σε μέγεθος ποσοστό της τάξης του (16,5%) των απαντησάντων υποστηρίζει ότι οι εν λόγω επενδύσεις μπορούν να χρηματοδοτηθούν και πάλι από συνδυασμό κρατικών και ιδιωτικών κεφαλαίων και επιπλέον και από δανεισμό. Η τάση των ιδιωτών σε κάθε περίπτωση είναι εμφανής, να αποφύγουν παντοιοτρόπως των επενδυτικό κίνδυνο.

6.3.4.6 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση του επιπέδου αποδοτικότητας της ΥΠΑ

Στον Πίνακα 6.108 αποτυπώνονται οι πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο αξιολόγησης της ΥΠΑ ως προς την «Αποδοτικότητα». Και στην περίπτωση της τρίτης έρευνας όπως άλλωστε και στη δεύτερη, με τη διατύπωση της ιδιαίτερα σημαντικής αυτής ερώτησης, υπενθυμίζονταν κατ' αρχάς στους ερωτώμενους η υπό του Κράτους λειτουργία των αερολιμένων και της ΥΠΑ στο σύνολό της, η από μακρού χρόνου ύπαρξη περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων στο Δημόσιο και δίδονταν η διάσταση και η έννοια της αποδοτικότητας δηλαδή η σχέση που υπάρχει μεταξύ αποτελεσμάτων και κόστους επίτευξης αυτών. Με την ερώτηση ζητείτο ουσιαστικά να αξιολογηθεί η μεταβλητή / σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων (διευκολύνσεων, εξυπηρέτησης, συνολικής εικόνας) που τελικά προσφέρουν οι αερολιμένες / ΥΠΑ και του όποιου περιορισμένου λειτουργικού κόστους και των οπωσδήποτε περιορισμένων επενδύσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.108 Κατανομή συχνοτήτων για την αξιολόγηση του επιπέδου αποδοτικότητας της ΥΠΑ

		Frequency	Valid Percent
Valid	Κακή	7	3,5
	Ελάχιστη	9	4,5
	Μέτρια	105	52,5
	Ικανοποητική	50	25,0
	Πολύ καλή	15	7,5
	Άριστη	14	7,0
	Total	200	100,0

Το 52,5% των απαντησάντων θεωρεί την ΥΠΑ κατατασσόμενη στις μετρίως αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες. Το 25% θεωρεί την αποδοτικότητά της «ικανοποιητική». Ως ιδιαίτερα αξιόλογες εκτιμώνται οι επισημάνσεις263 των ανώτατων στελεχών ορισμένων εκ των Φορέων, οι οποίες εστιάζονται στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΥΠΑ και αναφέρονται σε αλλαγές του τρόπου διοίκησης, σε μερική αυτοτέλεια των αερολιμένων, σε επαναχάραξη τουλάχιστον της πολιτικής επενδύσεων για τους αερολιμένες, στην κατασκευή σύγχρονων υποδομών και οπωσδήποτε σε επανακύκλωση των σε ημερήσια βάση εισπραττόμενων υπέρογκων χρηματικών ποσών - που το ίδιο το κράτος επιβάλλει (βλ. «Σπατόσημο» - ΤΕΑΑ) - στην εγχώρια αεροπορική αγορά (αεροδρόμια, υποδομές αεροπορικού χαρακτήρα γενικά) και μόνο. Εκτιμούν δε τα στελέχη αυτά ότι «η ΥΠΑ θα μπορούσε να είναι αυτάρκης οικονομικά και να μην υπήρχε κανένα πρόβλημα λειτουργικότητας και συνολικής εικόνας στα αεροδρόμια, απλά και μόνο εάν αφήνονταν η ΥΠΑ να διαχειριστεί όλα τα κρατικά αεροπορικά έσοδα και να ασκήσει εκείνη - υπό προϋποθέσεις φυσικά -την πολιτική επί των αερομεταφορών». Διαπιστώνουν αυτοί εμμέσως ότι εξωγενής είναι η φύση των προβλημάτων του συστήματος που διαχειρίζεται η ΥΠΑ.

6.3.4.7 Στατιστικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση του πόσο «προβληματική» θεωρείται πως είναι η ΥΠΑ

Στον Πίνακα 6.109 αποτυπώνονται τα δεδομένα, που προέκυψαν από τις απαντήσεις στην ιδιαίτερα σημαντική ερώτηση, αναφορικά με την αξιολόγηση της ΥΠΑ ως Υπηρεσία ανήκουσα στο Κράτος και τη θέση κατάταξή της με βάση το κριτήριο το κοινώς αποκαλούμενο «Προβληματική Υπηρεσία του Δημοσίου».

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.109 Κατανομή συχνοτήτων για τη θέση κατάταξης της ΥΠΑ στην κλίμακα των «Προβληματικών» υπηρεσιών του Δημοσίου

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Καθόλου προβληματική	89	44,5	50,6
	Λίγο προβληματική	47	23,5	26,7
	Μετρίως προβληματική	35	17,5	19,9
	Πολύ προβληματική	5	2,5	2,8
	Total	176	88,0	100,0
Missing	0	24	12,0	
Total		200	100,0	

[263] Από τις ληφθείσες συνεντεύξεις κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία.

Το μέγιστο ποσοστό (50,6%) των απαντησάντων θεωρεί την ΥΠΑ πως κατατάσσεται στις «καθόλου προβληματικές» δημόσιες υπηρεσίες. Το 26,7% θεωρεί την ΥΠΑ ελάχιστα προβληματική, ενώ το 19,9% την θεωρεί «μετρίως» προβληματική.

6.3.4.8 Στατιστικά αποτελέσματα της διερεύνησης του ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος της ΥΠΑ σε ένα ιδιωτικό αεροδρόμιο

Η διερεύνηση και στη Γ΄ Έρευνα έγινε με κριτήριο ότι το μοναδικό αεροδρόμιο αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα που λειτουργεί ουσιαστικά ως ιδιωτικό είναι ο ΔΑΑ˙ αυτό που ενδιέφερε την έρευνα και το οποίο τονίζονταν με έμφαση στους ερωτώμενους, δεν ήταν η διερεύνηση του επανακαθορισμού του ρόλου της ΥΠΑ στον ΔΑΑ αλλά γνωρίζοντας το τι ισχύει με τη λειτουργία του αεροδρομίου αυτού, σκοπός ήταν να ανιχνευθεί το ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος της ΥΠΑ σε οποιοδήποτε ιδιωτικό αεροδρόμιο. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης διερεύνησης αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.110. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων, σε ποσοστό ιδιαίτερα μεγάλο της τάξης του 58,5%, τάσσεται υπέρ της διατήρησης μόνο του εποπτικού και ελεγκτικού ρόλου της ΥΠΑ. Το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό της τάξης του 21% εκτιμά πως πρέπει να διατηρήσει η ΥΠΑ περιορισμένο επιχειρησιακό ρόλο ενώ πολύ κοντά το τρίτο ποσοστό 20,5% εκτιμά πως πρέπει να έχει η ΥΠΑ ενισχυμένο επιχειρησιακό ρόλο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.110 Ρόλος της ΥΠΑ σε Ιδιωτικό Αεροδρόμιο

		Frequency	Valid Percent
Valid	Ενισχυμένος επιχειρησιακός ρόλος	41	20,5
	Περιορισμένος επιχειρησιακός ρόλος	42	21,0
	Μόνο εποπτικό - ελεγκτικό ρόλο	117	58,5
	Total	200	100,0

Αντικειμενικώς ερμηνευόμενα τα εν λόγω αποτελέσματα, δείχνουν ότι οι απαντήσαντες είναι επηρεασμένοι κατά το μάλλον ή ήττον από τη γενικότερη επικρατούσα άποψη για περιορισμό της δράσης του κράτους, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί τα τελευταία έτη. Κατέληξαν δε τα στοιχεία της έρευνας στις συγκεκριμένες απαντήσεις, επηρεαζόμενα προφανώς από την μη ουσιαστική επαφή των «Χρηστών» με την ΥΠΑ στον ΔΑΑ, αφού η μόνη επιχειρησιακή δράση την οποία εκεί αναπτύσσει η Υπηρεσία είναι η παροχή υπηρεσιών ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας και η οποία εν τοις πράγμασι δεν επηρεάζει τουλάχιστον άμεσα τους περισσότερους από αυτούς.

6.3.4.9 Στατιστικά αποτελέσματα της διερεύνησης των προβλημάτων των χρηστών στα περιφερειακά αεροδρόμια

Τα αποτελέσματα διερεύνησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.111.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.111 Προβλήματα των «Χρηστών» στα περιφερειακά αεροδρόμια

		Frequency	Valid Percent
Valid	Έλλειψη συνεργασίας με ΥΠΑ	15	7,5
	Έλλειψη υποδομών	103	51,5
	Ακριβά μισθώματα	82	41,0
	Total	200	100,0

Το μέγιστο ποσοστό (51,5%) των απαντησάντων θεωρεί ως μεγαλύτερο πρόβλημα την έλλειψη υποδομών ενώ 41% θεωρεί τα ακριβά μισθώματα ως το μεγαλύτερο πρόβλημα.

6.3.4.10 Στατιστικά αποτελέσματα για τα υπέρ των ιδιωτικών αεροδρομίων

Στον Πίνακα 6.112 αποτυπώνονται τα δεδομένα, που προέκυψαν από τις απαντήσεις στην ερώτηση, αναφορικά με το ποια στοιχεία θεωρούνται στα «υπέρ» των ιδιωτικών αεροδρομίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.112 Κατανομή συχνοτήτων για τα θεωρούμενα ως «υπέρ» των ιδιωτικών αεροδρομίων

		Frequency	Valid Percent
Valid	Εξυπηρέτηση - υπηρεσίες	91	45,5
	Καλύτερη εμφάνιση	26	13,0
	Περισσότεροι χώροι	28	14,0
	Περισσότερα καταστήματα	10	5,0
	Καλύτερες τιμές	8	4,0
	Όλα τα προηγούμενα	37	18,5
	Total	200	100,0

Το μέγιστο ποσοστό (45,5%) των ερωτηθέντων απάντησε ότι θεωρεί την παροχή υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης και υπηρεσιών ως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός ιδιωτικού αεροδρομίου. Το αμέσως επόμενο υψηλότερο ποσοστό 18,5% των απαντησάντων θεωρεί ότι ένα ιδιωτικό αεροδρόμιο υπερτερεί ενός κρατικού αεροδρομίου σε όλους τους τομείς ˙ αναμφίβολα η άποψη αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι μέτρο σύγκρισης για τα ελληνικά δεδομένα αποτελεί ο ΔΑΑ, ο οποίος δίχως άλλο είναι ένας από τους νεότερους και πλέον σύγχρονους αερολιμένες της Ευρώπης ˙ η διάθεση επομένως πληθώρας σύγχρονων υποδομών αλλά και υπηρεσιών – με το ανάλογο όμως τίμημα – αποτελεί κριτήριο ισχυρό για τη διαμόρφωση της σχετικής απόψεως από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

6.3.4.11 Στατιστικά αποτελέσματα για τη γνώμη επί του ποιος πρέπει να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα

Στον Πίνακα 6.113 αποτυπώνονται τα ιδιαιτέρου ενδιαφέροντος δεδομένα - γνώμες, αναφορικά με το ποιος είναι προτιμότερο να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.113 Κατανομή συχνοτήτων για το ποιος θεωρείται καταλληλότερος να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Κρατική Αρχή	94	47,0	52,5
	Ιδιώτης	20	10,0	11,2
	Κρατική Αρχή και Ιδιώτης	23	11,5	12,8
	Νομαρχία	10	5,0	5,6
	Δήμος	32	16,0	17,9
	Total	179	89,5	100,0
Missing	0	21	10,5	

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Κρατική Αρχή	94	47,0	52,5
	Ιδιώτης	20	10,0	11,2
	Κρατική Αρχή και Ιδιώτης	23	11,5	12,8
	Νομαρχία	10	5,0	5,6
	Δήμος	32	16,0	17,9
	Total	179	89,5	100,0
Missing	0	21	10,5	
Total	200	100,0		

Το μέγιστο ποσοστό (52,5%) των ερωτηθέντων απάντησε ότι η διοίκηση και η λειτουργία των αεροδρομίων πρέπει να ασκούνται από Κρατική Αρχή ˙ το αμέσως επόμενο υψηλότερο ποσοστό (17,9%) τάσσεται υπέρ της άσκησής τους από Δημοτική Αρχή ˙ το τρίτο σε μέγεθος ποσοστό (12,8%) τάσσεται υπέρ της άσκησής τους συνδυαστικά από Κρατική Αρχή και ιδιώτες ενώ τέλος το 11,2% θεωρεί ότι η διοίκηση και η λειτουργία των αεροδρομίων πρέπει να ασκούνται αποκλειστικά από ιδιώτες. Η ερμηνεία των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων είναι σχετικά εύκολη ˙ προς τούτο λήφθηκαν υπ' όψη δύο παράμετροι: α) το γεγονός ότι οι περισσότεροι από όσους συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούνταν σε αερολιμένες, των οποίων την ευθύνη διοίκησης και λειτουργίας είχε το Κράτος – ΥΠΑ και β) το ότι είναι κοινή θέση των περισσότερων από όσους με τον καθ' οιονδήποτε τρόπο είτε ασχολήθηκαν κατά το πρόσφατο παρελθόν είτε ασχολούνται σε παρόντα χρόνο με τα αεροπορικά πράγματα της χώρας, ότι οι συνθήκες εργασίας στους εν λόγω αερολιμένες είναι περισσότερο «ανθρώπινες» και ουδόλως συγκρίσιμες με το «απρόσωπο» και ψυχρό των συνθηκών εργασίας του ΔΑΑ (ιδιωτικό αεροδρόμιο). Όλοι συμφωνούν[264] ότι - παραμερίζοντας τη σχετική «άνεση» και «πολυτέλεια» των εγκαταστάσεων του ΔΑΑ - το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες απασχόλησης στους κρατικούς αερολιμένες είναι πολύ καλύτερες από αυτές του νέου μεν αλλά ιδιωτικού αεροδρομίου.

6.3.4.12 Αποτελέσματα για τη διερεύνηση του βαθμού αποδοχής των σεναρίων περί «Ιδιωτικοποίησης των κρατικών αερολιμένων»

Ιδιαίτερης σημασίας είναι οι στον Πίνακα 6.114 αποτυπωθείσες γνώμες των «Χρηστών»,» των κρατικών αερολιμένων με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο. Η πλειονότητα των απαντησάντων, σε ποσοστό συντριπτικά μεγάλο της τάξης του 74,3%, τάσσεται κατά της ιδιωτικοποίησης των περιφερειακών αερολιμένων ˙ ενώ μόλις το 25,7% εκτιμά ότι πρέπει να ιδιωτικοποιηθούν τα περιφερειακά αεροδρόμια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.114 Κατανομή συχνοτήτων για το εάν είναι αποδεκτό το κυβερνητικό σενάριο περί «Ιδιωτικοποίησης των κρατικών αερολιμένων»

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Υπέρ της ιδιωτικοποίησης	45	22,5	25,7
	Κατά της ιδιωτικοποίησης	130	65,0	74,3
	Total	175	87,5	100,0
Missing	0	25	12,5	
Total	200	100,0		

[264] Από τις συνεντεύξεις των στελεχών

6.4 Συγκριτική παρουσίαση των τομέων λειτουργίας του συστήματος εναέριων μεταφορών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό

Έχοντας ως γνώμονα την ικανοποίηση των σκοπών της παρούσας ˙ εξετάστηκε η οργανωτική δομή και ο τρόπος διοίκησης και λειτουργίας οργανισμών επιλεγμένων χωρών, 265 οι οποίοι αναφορικά με τις υπηρεσίες λειτουργίας αεροδρομίων και αεροναυτιλίας είτε τις εποπτεύουν, είτε τις παρέχουν, είτε ενεργούν και τα δύο. Επιπλέον εξετάστηκε ο τρόπος διοίκησης και λειτουργίας οργανισμών ασκούντων εν γένει έλεγχο επί των αερομεταφορών. Σε όλες τις περιπτώσεις, στους υπό εξέταση φορείς είχαν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις είτε στο πρόσφατο παρελθόν είτε και παλαιότερα. Ειδικότερα μελετήθηκαν: η οργανωτική δομή λειτουργίας της ΥΠΑ, που ασκεί την εποπτεία και τον έλεγχο του συστήματος των αερομεταφορών ˙ το οργανωτικό σχήμα και το πρότυπο διαχείρισης των φορέων παροχής υπηρεσιών λειτουργίας αεροδρομίων. Όσον αφορά στη διαχείριση του τομέα παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας (ΕΕΚ, Τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρονικά συστήματα) η έρευνα, για τους εκτενώς περιγραφέντες σε προηγούμενο κεφάλαιο λόγους, αρκέστηκε στην αδρομερή περιγραφή της. Ιδιαίτερης σημασίας ήταν η διερεύνηση, που αφορούσε στην εξέταση της «ταυτότητας» του κάθε ενός εκ των υπό μελέτη φορέων ˙ εξετάσθηκε βασικά το εάν ο φορέας ανήκε στο κράτος (κεντρικός έλεγχος) ή σε ιδιωτικών συμφερόντων εταιρία.

Τα προκύψαντα δεδομένα αποτυπώνονται συνοπτικά στον Πίνακα 6.115. Έχοντας δεδομένο ότι – προ πάσης μεταρρυθμίσεως - τόσο η ΥΠΑ της κάθε εξεταζόμενης χώρας όσο και τα αεροδρόμια και οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας ήταν δημόσιες διοικητικές οντότητες, γίνεται αντιληπτό από την επισταμένη παρατήρηση του Πίνακα 6.115 ότι σε όλες τις περιπτώσεις, όπου ως προελέχθη στην αρχή της ενότητας προωθήθηκαν μεταρρυθμίσεις, η ΥΠΑ της κάθε χώρας εξακολουθεί να διατηρεί τον δημόσιο χαρακτήρα της ˙ επίσης σε κάθε περίπτωση, αυτή καθ΄ αυτή η ΥΠΑ ή άλλη διοικητική οντότητα εντός αυτής εξακολουθεί να είναι ο φορέας άσκησης εποπτικού έργου. Παρατηρείται ακόμη ότι όλες οι εξετασθείσες χώρες προέβησαν σε αλλαγές, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, προκειμένου να επιτύχουν τον πλήρη διαχωρισμό του εποπτεύοντος τις αερομεταφορές φορέα από τον φορέα παροχής υπηρεσιών, όπως αυτό είναι απαιτητό από τους ισχύοντες Ευρωπαϊκούς κανονισμούς για τις χώρες Μέλη της Ε.Ε. και εμπεριέχεται και στις συστάσεις του ΔΟΠΑ. Αλλαγές, οι οποίες σχετίζονται με το σύστημα διοίκησης αλλά και με το ιδιοκτησιακό καθεστώς, παρατηρήθηκαν και για την περίπτωση της αεροναυτιλίας / ΕΕΚ˙ ήταν δε αυτές πιο έντονες και ριζικές ίσως στο Η.Β. και στην Αυστραλία. Συγκεκριμένα, στο Η.Β. οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας / ΕΕΚ οι

---

[265] Οι πληροφορίες για τους εξεταζόμενους φορείς της κάθε επιλεγμένης χώρας αντλήθηκαν ως επί το πλείστον από τις επίσημες ιστοσελίδες τους. (Πρόσβαση σε διάφορες χρονικές στιγμές)
ΙΣΠΑΝΙΑ http://www.fomento.es/direcciones_generales/aviacion_civil/
ΓΑΛΛΙΑ http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/DGAC
Η.Β. http://www.caa.co.uk/
ΣΟΥΗΔΙΑ http://transportstyrelsen.se, http://swedavia.se, http://www.lfv.se/
ΓΕΡΜΑΝΙΑ http://www.lba.de, http://www.dfs.de
ΡΟΥΜΑΝΙΑ http://www.caa.ro/
ΚΥΠΡΟΣ http://www.mcw.gov.cy
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ http://www.casa.gov.au, http://www.airservicesaustralia.com
ΚΑΝΑΔΑΣ http://www.tc.gc.ca, http://www.navcanada.ca
Η.Π.Α. http://www.faa.gov/

Πίνακας 6.115 Συγκριτική παρουσίαση του σχεδιασμού, της εποπτείας και του ελέγχου των τομέων λειτουργίας αεροναυτιλίας, αεροδρομίων και αερομεταφορών στην ημεδαπή και στην αλλοδαπή

Χώρα	ΥΠΑ	Μορφή ΥΠΑ	Αεροναυτιλία	Αεροδρόμια (Management)	Έλεγχος Αερομεταφορών
ΕΛΛΑΣ	ΥΠΑ/ HCAA	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατικός Έλεγχος εναέριου χώρου / ΥΠΑ	Κρατικός έλεγχος ΥΠΑ - εκτός του ΔΑΑ	Κεντρικός έλεγχος ΥΠΑ
ΙΣΠΑΝΙΑ	DGAC	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατική Εποπτεία Πάροχος Δημόσια Επιχείρηση - AENA	Κρατική Εποπτεία Πάροχος Δημόσια Επιχείρηση - AENA	Κεντρικός έλεγχος DGAC
ΓΑΛΛΙΑ	DGAC	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατικός Έλεγχος εναέριου χώρου / ΥΠΑ – DGAC/ DSNA	Τοπική αυτοδιοίκηση - Τοπικά επιμελητήρια – Ιδ. Επιχ. Aeroports de París	Κεντρικός έλεγχος DGAC
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	CAA	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατική Εποπτεία Πάροχος Εταιρεία NATS (ΣΔΙΤ)	Εταιρεία BAA Εκτός του α/δ του Manchester	Κεντρικός Έλεγχος από CAA
ΣΟΥΗΔΙΑ	SCAA	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατική Εποπτεία Πάροχος Δημόσια Επιχείρηση - LFV Group	Κρατική Εποπτεία Πάροχος Δημόσια Επιχείρηση - LFV Group	Κεντρικός έλεγχος SCAA
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	LBA	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατική Εποπτεία Πάροχος Δημόσια Επιχείρηση - DFS	Τοπικές Κυβερνήσεις -Τοπική αυτοδιοίκηση - Μικτό σύστημα με ΣΔΙΤ	Κεντρικός έλεγχος LBA
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	RCAA	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατική Εποπτεία Πάροχος Δημόσια Επιχείρηση - ROMATSA	Δημόσιες ή δημοτικές επιχειρήσεις	Κεντρικός έλεγχος RCAA
ΚΥΠΡΟΣ	Τμήμα Πολιτι-κής Αερο-πορίας	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατικός Έλεγχος εναέριου χώρου / ΥΠΑ - ΤΠΑ	Ιδιωτική εταιρία Hermes Ltd	Κεντρικός έλεγχος ΤΠΑ
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	CASA	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατική Εποπτεία Πάροχος Δημόσια Επιχείρηση - Airservices Australia	Ιδιωτικές Εταιρίες	Κεντρικός έλεγχος CASA
ΚΑΝΑΔΑΣ	TCCA	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατική Εποπτεία Πάροχος Δημόσια Επιχείρηση - NAV Canada	Εταιρίες Airport Authorities	Κεντρικός έλεγχος TCCA
ΗΠΑ	FAA	Δημόσιος χαρακτήρας	Κρατικός Έλεγχος εναέριου χώρου / ΥΠΑ	Δημοτικός ή και πολιτειακός έλεγχος - Εταιρείες	Κεντρικός ομοσπονδιακός έλεγχος FAA

οποίες μέχρι πρότινος παρέχονταν από την ΥΠΑ / CAA πλέον, παρέχονται από τον οργανισμό NATS, του οποίου η δημιουργία προήλθε από την εφαρμογή Σ.Δ.Ι.Τ. (Σύμπραξη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα). Στην περίπτωση αυτή η σύμπραξη είναι μεταξύ του Δημοσίου, μίας ένωσης αεροπορικών εταιρειών, του προσωπικού του οργανισμού και μίας ιδιωτικής εταιρείας της BAA. Η NATS παρέχει υπηρεσίες αεροναυτιλίας και σε άλλες χώρες. Σε αρκετές από τις χώρες που μελετήθηκαν, παρατηρήθηκε και η τάση για αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των αεροδρομίων αλλά και του μοντέλου διοίκησης τους. (Βλ. σχετ. Πίνακα 6.116)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.116 Καθεστώς ιδιοκτησίας και λειτουργίας των Αεροδρομίων στις Η.Π.Α., Η.Β., ΚΑΝΑΔΑ, ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ, ΣΟΥΗΔΙΑ, ΓΑΛΛΙΑ, ΓΕΡΜΑΝΙΑ, ΙΣΠΑΝΙΑ, ΡΟΥΜΑΝΙΑ, ΚΥΠΡΟ πριν (Π) και μετά (Μ) την αναδιοργάνωση ΥΠΑ - αεροδρομίων

Χώρα	Αντικείμενο	Κατάσταση			
		Κρατικό	Μικτή Διαχείριση	Ιδιωτική Διαχείριση με Κρατική Εποπτεία	Ιδιωτικό
Η.Π.Α.	Ιδιοκτησία	Π	Μ		
	Προγραμματισμός	Π	Μ		
	Σχεδιασμός	Π	Μ		
	Οικονομικά	Π	Μ		
	Λειτουργία	Π	Μ		
	Τιμολόγηση	Π	Μ		
Η.Β.	Ιδιοκτησία	Π	Μ		Μ
	Προγραμματισμός	Π		Μ	
	Σχεδιασμός	Π		Μ	
	Οικονομικά	Π			Μ
	Λειτουργία	Π			Μ
	Τιμολόγηση	Π		Μ	
ΚΑΝΑΔΑΣ	Ιδιοκτησία	Π	Μ		
	Προγραμματισμός	Π	Μ		
	Σχεδιασμός	Π	Μ		
	Οικονομικά	Π	Μ		
	Λειτουργία	Π	Μ		
	Τιμολόγηση	Π		Μ	
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	Ιδιοκτησία	Π	Μ		Μ
	Προγραμματισμός	Π		Μ	
	Σχεδιασμός	Π		Μ	
	Οικονομικά	Π			Μ
	Λειτουργία	Π			Μ
	Τιμολόγηση	Π		Μ	
ΣΟΥΗΔΙΑ	Ιδιοκτησία	Π + Μ			
	Προγραμματισμός	Π + Μ			
	Σχεδιασμός	Π + Μ			
	Οικονομικά	Π + Μ			
	Λειτουργία	Π + Μ			
	Τιμολόγηση	Π + Μ			
ΓΑΛΛΙΑ	Ιδιοκτησία		Π + Μ		
	Προγραμματισμός		Π + Μ	Μ	
	Σχεδιασμός		Π + Μ	Μ	
	Οικονομικά		Π + Μ	Μ	
	Λειτουργία		Π + Μ		Μ
	Τιμολόγηση		Π + Μ	Μ	

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.116 (συνέχεια) Καθεστώς ιδιοκτησίας και λειτουργίας των Αεροδρομίων στις Η.Π.Α., Η.Β., ΚΑΝΑΔΑ, ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ, ΣΟΥΗΔΙΑ, ΓΑΛΛΙΑ, ΓΕΡΜΑΝΙΑ, ΙΣΠΑΝΙΑ, ΡΟΥΜΑΝΙΑ, ΚΥΠΡΟ πριν (Π) και μετά (Μ) την αναδιοργάνωση ΥΠΑ – αεροδρομίων

Χώρα	Αντικείμενο	Κατάσταση			
		Κρατικά	Μικτή Διαχείριση	Ιδιωτική Διαχείριση με Κρατική Εποπτεία	Ιδιωτικά
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	Ιδιοκτησία	Π + Μ		Μ	
	Προγραμματισμός	Π + Μ		Μ	
	Σχεδιασμός	Π + Μ		Μ	
	Οικονομικά	Π + Μ		Μ	
	Λειτουργία	Π + Μ		Μ	
	Τιμολόγηση	Π + Μ		Μ	
ΙΣΠΑΝΙΑ	Ιδιοκτησία	Π + Μ			
	Προγραμματισμός	Π + Μ			
	Σχεδιασμός	Π + Μ			
	Οικονομικά	Π + Μ			
	Λειτουργία	Π + Μ			
	Τιμολόγηση	Π + Μ			
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	Ιδιοκτησία	Π + Μ			
	Προγραμματισμός	Π + Μ			
	Σχεδιασμός	Π + Μ			
	Οικονομικά	Π + Μ			
	Λειτουργία	Π + Μ			
	Τιμολόγηση	Π + Μ		Μ	
ΚΥΠΡΟΣ	Ιδιοκτησία	Π			Μ
	Προγραμματισμός	Π			Μ
	Σχεδιασμός	Π			Μ
	Οικονομικά	Π	Μ		Μ
	Λειτουργία	Π			Μ
	Τιμολόγηση	Π			Μ

Για την Ελλάδα, η παρούσα κατάσταση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και του χαρακτήρα του management των αεροδρομίων δεικνύεται στον Πίνακα 6.117.
Σε όλες τις περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος εναέριων μεταφορών βασίστηκε στην στοχοποίηση στρατηγικών αξόνων και στην εφαρμογή αρχών του σύγχρονου public management σε συνδυασμό με τις αρχές και τις μεθόδους της ελεύθερης οικονομίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.117 Καθεστώς ιδιοκτησίας και λειτουργίας των αεροδρομίων στην Ελλάδα

Αντικείμενο	Κατάσταση			
	Πλήρης Κρατική Διαχείριση	Μικτή Διαχείριση	Ιδιωτική Διαχείριση με Κρατική Εποπτεία	Πλήρης Ιδιωτική Διαχείριση
Ιδιοκτησία	√ (Κρατικοί και Δημοτικοί αερολιμένες)			√ (ΔΑΑ)
Προγραμματισμός	√ (Κρατικοί και Δημοτικοί αερολιμένες)			√ (ΔΑΑ)
Σχεδιασμός	√ (Κρατικοί και Δημοτικοί αερολιμένες)			√ (ΔΑΑ)
Οικονομικά	√ (Κρατικοί και Δημοτικοί αερολιμένες)			√ (ΔΑΑ)
Λειτουργία	√ (Κρατικοί και Δημοτικοί αερολιμένες)			√ (ΔΑΑ)
Τιμολόγηση	√ (Κρατικοί και Δημοτικοί αερολιμένες)			√ (ΔΑΑ)

Σε όλες τις περιπτώσεις παρατηρήθηκε επίσης ότι το κράτος εξακολουθεί να παρεμβαίνει σε ευαίσθητους τομείς του συστήματος ακόμη και μετά την εφαρμογή ιδιαίτερα προοδευτικών σχεδίων αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού του. (Βλ. σχετ. Πίνακα 6.118)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.118 Άσκηση κρατικών παρεμβάσεων στην πολιτική ευαίσθητων τομέων ακόμη και μετά την αναδιοργάνωση ΥΠΑ – ιδιωτικοποίηση αεροδρομίων

Αντικείμενο	Κρατική παρέμβαση									
	USA	UK	CA	AUS	F	D	E	SE	CY	RO
Ιδιοκτησία	ΜΕΡΙΚΗ	ΜΕΡΙΚΗ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Πρότυπα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ύψος τιμών	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Προσβασιμότητα Χρηστών		ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Η κρατική αυτή παρέμβαση δικαιολογείται από το «ιδιότυπο» που χαρακτηρίζει τις εναέριες μεταφορές, οι οποίες απαιτούν υπέρογκες κεφαλαιακές επενδύσεις. Εξ ανάγκης λοιπόν το κύκλωμα παραγωγής του αεροπορικού προϊόντος μάλλον επιζητά διαρκώς την κρατική «παρουσία» λαμβάνουσα πάντα η τελευταία τη μορφή του «μεγάλου» επενδυτή. Άλλωστε η μέχρι τώρα πορεία των διεθνών πραγμάτων δεν έχει διαψεύσει αυτή τη θεώρηση.

Οι φορείς του εξωτερικού ακολουθούν και εφαρμόζουν εν γένει μία νοοτροπία οργάνωσης και λειτουργίας που συνοψίζεται στα εξής: σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων ειδικά μεταξύ των σχετιζομένων με παροχή υπηρεσιών και των κανονιστικών - εποπτικών, ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση, εξειδίκευση και βαθιά γνώση του αντικειμένου, μικρά και ευέλικτα τμήματα, αποδοχή και πίστη σε στόχους, MBO (Management By Objectives), μετρήσιμα αποτελέσματα και χρήση δεικτών μέτρησης, συνεργασία μεταξύ τμημάτων και ομαδικό πνεύμα.

Τα αποτελέσματα που πέτυχαν στην αλλοδαπή εντοπίζονται κυρίως στην μείωση του κόστους λειτουργίας ˙ στον εκσυγχρονισμό της οργανωτικής δομής ˙ στην βελτίωση τόσο

της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής επικοινωνίας · στην ενίσχυση του εμπορικού χαρακτήρα των υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων και των επιδεξιοτήτων τους και της εφαρμογής μεθόδων marketing · στη συνεπακόλουθη μεγέθυνση των εσόδων · στη σχετική βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους.

Πάντως ειδικά για την περίπτωση του ελέγχου του κατά πόσον τελικά βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των αεροδρομίων μετά από τις μεταρρυθμίσεις στο ιδιοκτησιακό ως επί το πλείστον καθεστώς, ιδιαίτερα εκπληκτικά είναι τα πορίσματα της ανάλυσης των Oum και Adler και Yu (2006). Καταλήγοντες στην έρευνά τους οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι τα αεροδρόμια τα κατά 100% ανήκοντα στο δημόσιο και λειτουργούντα από αυτό μόνο (κρατικά) αεροδρόμια είναι πιο αποτελεσματικά από τα αεροδρόμια που λειτουργούν βάσει συνεργασιών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα PPP (Public Private Partnership), όταν το Δημόσιο διατηρεί την πλειοψηφική συμμετοχή και τον έλεγχο. Λαμβάνοντας δε υπ' όψη ότι τα αεροδρόμια που λειτουργούν ως οργανισμοί ανήκοντες κατά 100% στο Δημόσιο (governmentowned) είναι σχεδόν τόσο αποτελεσματικά όσο τα αεροδρόμια εκείνα, των οποίων το μετοχικό κεφάλαιο είτε ανήκει κατά 100% είτε κατά πλειοψηφία στον ιδιωτικό τομέα, φαίνεται λοιπόν κατά τους συγγραφείς ότι θα ήταν σημαντικό για τις κυβερνήσεις να πουλήσουν την πλειοψηφία των μετοχών των αεροδρομίων όταν ζητούν χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα ή τη συμμετοχή στην ιδιοκτησία και τη διαχείριση των αεροδρομίων. Με λίγα λόγια, τα αεροδρόμια στο μετοχικό κεφάλαιο των οποίων υπάρχει κρατική πλειοψηφία και / ή υπάρχει και πολλαπλή συμμετοχή και ανάμιξη του δημοσίου στη λειτουργία τους, τείνουν τα αεροδρόμια αυτά να έχουν σημαντικά χαμηλότερη απόδοση λειτουργίας από όλες τις άλλες μορφές ιδιοκτησίας. Επιπλέον, αεροδρόμια των οποίων το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών ανήκει σε ιδιώτες αλλά και εκείνα τα οποία κατά 100% αποτελούν ιδιωτική ιδιοκτησία, δεν επιτυγχάνουν σημαντικά υψηλότερη απόδοση από τα κατά 100% ανήκοντα στο κράτος αεροδρόμια, όπως αυτά στις ΗΠΑ. Κατά τους Oum και Adler και Yu (2006) θα πρέπει επομένως μάλλον να αποφεύγονται οι κάθε λογής συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στις αερομεταφορές και να υποστηρίζεται η ιδέα του να έχει την ιδιοκτησία και την επιχειρησιακή λειτουργία των αεροδρομίων ο ιδιωτικός τομέας.

Η κατάσταση στην Ελλάδα, σε σχέση με τα επιτευχθέντα και διαπιστωθέντα αποτελέσματα του τομέος των εναερίων συγκοινωνιών στις χώρες της αλλοδαπής, είναι παντελώς διαφορετική. Η ΥΠΑ υστερεί – ως εκτενέστερα αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο – στην οργανωτική της δομή και στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης και αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας και των επιδεξιοτήτων της.

Σε πλήρη αντίθεση με την Ελλάδα βρίσκονται οι λοιπές ευρωπαϊκές αλλά και οι υπερωκεάνιες χώρες, οι αποκομίζουσες σημαντικά έσοδα[266] από την εκμετάλλευση των δυνατών τους σημείων · οι χώρες αυτές ανέπτυξαν κατά τα τελευταία έτη εντονότατη δραστηριότητα στην παροχή υπηρεσιών συμβούλων και ίδρυσαν - είτε εντός των αντίστοιχων της ΥΠΑ Υπηρεσιών τους είτε εκτός αυτών αλλά υπό την εποπτεία τους - κρατικές σχολές πολιτικής αεροπορίας υψηλού επιπέδου και κύρους και παρέχουν υπηρεσίες εκπαίδευσης.

Εξαιρετικά επίκαιρη και ιδιαίτερα αξιόλογη εκτιμάται πως είναι η με ίδια πρωτοβουλία και διά προσωπικούς λόγους διενεργηθείσα έρευνα το 1998 υπό του Κυρίτση Θ. υπαλλήλου

[266] Μόλις το 2011, η ΥΠΑ με την ψήφιση του ν.3913 (σχετικό άρθρο 30) επιχείρησε να βελτιώσει τις διαδικασίες κοστολόγησης και να αυξήσει τους τομείς στους οποίους μπορεί να παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης καθώς και να διευρύνει τόσο τον κύκλο των φυσικών προσώπων όσο και των νομικών προσώπων στο ανθρώπινο δυναμικό των οποίων μπορεί να παρέχει τις εν λόγω υπηρεσίες.

της ΥΠΑ, η οποία πραγματεύεται με το τι γίνεται στις ΥΠΑ άλλων χωρών ˙ χάριν δε των σε αυτή υπαρχόντων πολυπληθών και σημαντικών πληροφοριών αλλά και του ιδιαίτερου ύφους παρουσίασης τους, κρίθηκε σκόπιμο όπως αυτούσια αποσπάσματα [267] της εν λόγω έρευνας μεταφερθούν στην παρούσα: «Η αυτοματοποίηση που έρχεται με ραγδαίο ρυθμό και οι επιπτώσεις της στο προσωπικό και στα έσοδα της Υπηρεσίας πρέπει να προβλεφθούν ιδιαίτερα προσεκτικά, γιατί τα κερδοσκοπικά κριτήρια του ελεύθερου εμπορίου δεν έχουν εφαρμογή στην παρούσα μορφή παροχής υπηρεσιών της ασφάλειας των πτήσεων. Τα συστήματα της Αεροναυτιλίας υπηρετούν την ασφάλεια των πτήσεων και δεν μπορούν να αποτελούν αντικείμενο εμπορικής και κερδοσκοπικής εκμετάλλευσης. Για τον λόγο αυτό στα περισσότερα κράτη του κόσμου όπου η ΥΠΑ των δεν είναι Δημόσια, είναι "κρατική εταιρεία ιδιωτικού δικαίου χωρίς μετοχές και χωρίς κερδοσκοπικό προσανατολισμό". Για παράδειγμα.

1. Γερμανία. Κρατική εταιρεία (από το 1996) χωρίς μετοχές μη κερδοσκοπικής κατεύθυνσης. Απαγορεύεται όμως να μετοχοποιηθεί. Τα κέρδη της ανακυκλώνονται στην ίδια με σκοπό την τεχνολογική ανάπτυξη της. Στόχος πέραν των άλλων τα 6 ΑΤC να μειωθούν σε 2, με ανάλογη συρρίκνωση του προσωπικού .
2. Γαλλία. Δημόσια Υπηρεσία. Γιγαντιαίο FIR με άριστη λειτουργία. Η μορφή της είναι παρόμοια με την δική μας.
3. Αυστραλία. Κρατική Εταιρεία χωρίς μετοχές. Η διαδικασία άρχισε το 1988 και εντάθηκε τα 3 τελευταία χρόνια. Η δεύτερη φάση της ιδιωτικοποίησης τείνει να ανασταλεί επ΄ αόριστον. Περίπου 2500 άτομα απομακρύνθηκαν με διάφορους τρόπους.
4. Ιταλία. Διέρχεται διάφορες φάσεις από στρατιωτικό έλεγχο προς ΝΠΙΔ χωρίς σαφή αποτελέσματα.
5. F.A.A. Δημόσια Υπηρεσία με οικονομική αυτοδυναμία . Τα μισθολογικά τους θέματα λύνονται με δικαστική μεσολάβηση σε περίπτωση μη συμφωνίας και από το Κογκρέσσο σε τελικό επίπεδο για να αποφευχθούν οι απεργίες. Η αμερικανική κυβέρνηση εφαρμόζει το δόγμα " reinventing the public service!" .
6. Καναδάς. Έγινε κρατική εταιρεία ιδιωτικού δικαίου (1995) και μοιράστηκε δωρεάν μέρος του μετοχικού κεφαλαίου στους εργαζόμενους με αντάλλαγμα την εργασιακή ειρήνη. Το ποσόν για την ιστορία ήταν 1.5 δις δολάρια Αμερικής. Σήμερα αντιμετωπίζει ξανά λύσεις συρρίκνωσης κομματιών της και απολύσεων προσωπικού.
7. Βέλγιο. Δημόσια υπηρεσία. Στην βουλή τους αναφέρθηκε πρόταση αλλαγής σε ΝΠΙΔ, και συζητήθηκαν η συρρίκνωση και οι αντίστοιχες απολύσεις.
8 Ιρλανδία. Δημόσια υπηρεσία. Συνεχίζει τον εκσυγχρονισμό χωρίς προβλήματα και αρχίζει να εφαρμόζει το μειωμένο κάθετο διαχωρισμό.

Στα παραπάνω παραδείγματα δεν φαίνεται η εντονότατη εργασία που έγινε με την δημιουργία ειδικών οργανισμών για την ενίσχυση της ασφάλειας των πτήσεων με ειδικές υπηρεσίες στον NAVCANADA, Air Services Australia (CASA) με την συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών . Εδώ στην πατρίδα μας ξεχνάμε να αναφερθούμε στα περί ζωτικού εναέριου χώρου εθνικών ορίων ελληνικού FIR, εθνική ιδιαιτερότητα κ.λ.π. Επιπλέον τα έσοδά τους είναι πολλαπλάσια γιατί βρίσκονται σε στρατηγικές θέσεις με ανελαστικά υψηλά έσοδα (π.χ Oceanic air space) ή αποτελούν οι ίδιες βιομηχανικά κέντρα με σταθερά υψηλή κίνηση (π.χ Γερμανία). Ακόμη και εκεί η ακεραιότητα των βασικών κλάδων διατηρήθηκε δεν έπαψαν όμως να μιλούν για μείωση του προσωπικού.

[267] Κυρίτσης Θ., Σκέψεις, δεδομένα και προτάσεις για το μέλλον της ΥΠΑ, άρθρο Περιοδικό «Τυπωμένα κυκλώματα», τεύχος 7, Δεκ/Ιαν.98. Το πλήρες κείμενο υπάρχει διαθέσιμο στον ιστότοπο http://www.hcaa-eleng.gr/decjan4.htm

Μια γρήγορη ματιά στην επιτυχία της λειτουργίας υπό νέα μορφή, όσων κρατών απομακρύνθηκαν από τον καθαρό Δημόσιο τομέα θα έπειθε για το υψηλό ρίσκο για τους εργαζόμενους αλλά και την ίδια την Υπηρεσία! Μια ματιά στις ανά τον κόσμο ιδιωτικοποιήσεις εντοπίζει την εξής μεθοδολογία.
Εντοπίζουν ότι υπάρχει πρόβλημα δυσλειτουργίας. Καταλήγουν ότι ευθύνονται οι ¨συνήθεις ένοχοι¨ η ανελαστικότητα του δημόσιου τομέα στην προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και η δυσκινησία στην εφαρμογή τους όπως επίσης και στην χρηματο-δότηση. Αποτιμούν την περιουσία που κατέχει ή ελέγχει η ΥΠΑ. Καταγράφουν τις αρμοδιότητες. Μελετούν τις πιθανές λύσεις. Καταλήγουν πάντα εκεί απ΄ όπου ξεκινήσαμε. Χρειαζόμαστε λιγότερο κράτος. Αποφασίζουν να κατακερματίσουν την Υπηρεσία σε αξιοποιήσιμα τμήματα και μη. Το φιλέτο για ιδιωτικοποίηση και τα άλλα στο κράτος. Προσπαθούν να αντιμετωπίσουν με διάφορους τρόπους τον εύλογο τρόμο και δυσπιστία των εργαζομένων για την ανεργία. Οξύνουν όποιες εσωτερικές κλαδικές τριβές υπάρχουν προσπαθώντας να τους διασπάσουν. Αν τύχει και οι ισχυροί κλάδοι είναι ενωμένοι είτε τους χρυσώνουν το «ακριβό» χάπι (NAVCANADA), είτε προτείνουν προωθημένες λύσεις (βλ FAA) οικονομικής αυτοδυναμίας. Τονίζουν την ανάγκη συμμόρφωσης με τους διεθνείς οργανισμούς για θεσμικές αλλαγές (institutional changes). Εγγυούνται τις θέσεις εργασίας με ειδική νομοθεσία ή με επιλογή του υπαλλήλου να παραμείνη στο Δημόσιο ή να πάει στην νέα εταιρεία. Καθησυχάζουν με το γνωστό « μην ανησυχείς εσύ δεν έχεις πρόβλημα για τους άλλους μιλάμε !'Κάνουν υπομονή μέχρι να το χωνέψουν και να σταθμίσουν τις αντιδράσεις. Διαρρέουν μεγαλεπήβολα σχέδια για ανάπτυξη των Εταιρειών. Επιπλέον μόνο έτσι θα μπορέσουν σαν μάνατζμεντ να δώσουν τους υψηλότατους μισθούς που το Δημόσιο Λογιστικό μας απαγορεύει. Ζητούν τις προτάσεις των σωματείων για να δείξουν ότι δεν έχουν προτάσεις. Αν προτείνουν παραμονή στο Δημόσιο, τότε τους κατηγορούν ότι ενδιαφέρονται μόνο για την θεσούλα τους. Αρχίζουν να μιλάμε για θετική COST/BENEFIT ANALYSIS από διάφορους εξωτερικούς συμβούλους που έχουν την εντολή να καταλήξουν ακριβώς σ΄ αυτό το αποτέλεσμα. Αποκρύπτουν τι θα συμβεί αν το πείραμα αποτύχει. (Υποτυπώδες ή ανύπαρκτο Risk management) Προχωράμε στην εφαρμογή του σχεδίου. Αφήνουν ξανά τον πανδαμάτορα χρόνο να ηρεμήσει τα πράγματα. Απαλύνουν τις αντιδράσεις με μισθολογικές αυξήσεις που είναι όμως συνδεδεμένες με την αύξηση της πραγματικής παραγωγικότητας. Για να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις χρησιμοποιούμε φορείς του EUROCONTROL [π.χ CODA - Central Office of Delay Analysis]. Διαπραγματεύονται την μείωση του προσωπικού με άμεσο (απολύσεις / υποχρεωτικές μετατάξεις) ή έμμεσο (μελλοντικές συνταξιοδοτήσεις) τρόπο, καθώς και το ωράριο εργασίας. Καλούν πανάκριβους εξωτερικούς συμβούλους να μας βοηθήσουν στην καλύτερη οργάνωσή μας. Αφήνουν τον πανδαμάτορα χρόνο να ηρεμήσει τα πράγματα. Λυπούνται που τα αποτελέσματα δεν είναι τα καλύτερα αλλά προς το παρόν αυτό δεν θα επηρεάσει τα μισθολογικά. Όμως θα προσλάβουν μερικούς εξωτερικούς μανατζερς για να μας βοηθήσουν (βλ. Γερμανία). Αντικαθιστούν τις κεφαλές κάθε κλάδου όπου υπήρχαν μέχρι τώρα υπάλληλοι καριέρρας και αναθέτουν σε διάφορες εταιρείες κομμάτια του ρόλου τους π.χ σέρβις συσκευών 3ου βαθμού συντήρησης, έκδοση τελών διαδρομής, εκπόνηση τήρηση παρακολούθηση ωραρίου βαρδειών, σχεδίαση νέου μοντέλου Ε.Κ και ούτω καθεξής. Αναγγέλλουν με χαρά στις αεροπορικές εταιρείες ότι μειώνουν τα τέλη. (Σε όλες τις περιπτώσεις ιδιωτικοποίησης μειώθηκαν τα τέλη). Αναγγέλλουν με λύπη στους υπαλλήλους την ανάγκη περικοπών για μείωση των δαπανών. Διαρρέουν ότι αντιστέκονται ακόμη σθεναρά (στην Ευρωπαϊκή) υποχρέωση για την ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων παρ΄ ότι εκείνοι είναι σαφώς φθηνότεροι, όπως επίσης και οι άλλοι συνάδελφοι που διάλεξαν να μείνουν στο

δημόσιο αλλά κάνουν το ίδιο έργο. Τα τελικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο είναι εύκολο να τα μαντέψει κανείς!
Ένα ακόμη στοιχείο, ο πρώτος τομέας που έφυγε σε όλες τις ιδιωτικοποιήσεις ήταν η Μονάδα Πτητικών Μέσων (ΜΠΜ). Έτσι για την ιστορία !!!»

6.5 Στρατηγική PEST και SWOT ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της ΥΠΑ

6.5.1 Προοίμιο

Τα πρώτα στάδια του πονήματος περιελάμβαναν και στρατηγική ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της ΥΠΑ με τη χρήση των εργαλείων PEST και SWOT (Porter, 1980). Η χρησιμοποίηση των εν λόγω εργαλείων, για την εξαγωγή συμπερασμάτων περί της συνολικής εικόνας της Υπηρεσίας και για την εν γένει λήψη στρατηγικών αποφάσεων και καθορισμού πολιτικής, είχε υποβοηθητικό χαρακτήρα στην έρευνα ˙ κι αυτό διότι ναι μεν αμφότερες οι απλές αυτές μέθοδοι ανάλυσης συμβάλλουν στο να κατανοηθεί σε σημαντικό βαθμό η δυναμική του μικρο και μακρο περιβάλλοντος ενός οργανισμού και στο να προσδιοριστεί η επιθυμητή κατάσταση ή θέση για τον οργανισμό, αλλ' όμως και οι δύο χαρακτηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό από υποκειμενικότητα και τα εξ αυτών προκύπτοντα συμπεράσματα θεωρούνται εν πολλοίς γενικευμένα. Η εφαρμογή των μεθόδων αυτών συντελέστηκε συνδυαστικά και εκ του παραλλήλου με τις υπόλοιπες εκφάνσεις της έρευνας τις συνεντεύξεις και τις δειγματοληψίες. Αφού ολοκληρώθηκε ο εντοπισμός των κύριων παραμέτρων, που κατ' εκτίμηση χαρακτηρίζουν τόσο το εξωτερικό όσο και εσωτερικό περιβάλλον της Υπηρεσίας, πραγματοποιήθηκε η αποτύπωση τους για να μπορέσει στη συνέχεια να εκτιμηθεί η ενεστώσα κατάσταση ή θέση της ΥΠΑ κυρίως σε σχέση με το περί αυτήν κύκλωμα.

6.5.2 Ανάλυση PEST – Εξωτερικού περιβάλλοντος

Η PEST είναι μία μέθοδος – εργαλείο πολυπαραγοντικής ανάλυσης του μακρο-οικονομικού περιβάλλοντος ενός Οργανισμού ˙ στη βασική[268] της εκδοχή εξετάζονται:

- πολιτικοί παράγοντες (Political environment)
- οικονομικοί παράγοντες(Economical environment)
- κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες(Social environment)
- τεχνολογικοί παράγοντες (Technological environment)

Ιδιαίτερης βεβαίως σημασίας είναι και η ανάλυση και άλλων παραγόντων πέραν των προαναφερθέντων βασικών όπως νομικών, περιβαλλοντικών και ηθικών.[269] Στον Πίνακα 6.119 παρατίθεται η μήτρα PEST για την περίπτωση της ελληνικής ΥΠΑ και ευρύτερου περιβάλλοντος της.

[268] Γκούσκος Δ., Στρατηγική ανάλυση:ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT, 2005-2006, http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metaptyxiaka/strathgikes_diktywn/case_studi, (Πρόσβαση την 15-05-2011)
[269] Όπως ανωτέρω 262

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.119 Μήτρα PEST περιβάλλοντος ΥΠΑ

Political ***Εθνικό συμφέρον*** ***Πολιτική αποκρατικοποιήσεων*** ***Πολιτική αδιαλλαξία*** ***Εργατική πολιτική*** ***Κατευθυνόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις***	***Economical*** ***Οικονομία σε ύφεση*** ***Ανύπαρκτες Δημόσιες Επενδύσεις*** ***Ανεργία*** ***Κόστος λειτουργίας***
Social **Αντιλήψεις τοπικών κοινοτήτων** **Πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο λειτουργίας δημοσίων οργανώσεων** **Αντιλήψεις για τους ημεδαπούς και αλλοδαπούς επενδυτές** **Αντιλήψεις για κοινωνικοποιημένες υπηρεσίες** **Προτιμήσεις για παροχέτευση υπηρεσιών από το δημόσιο ή τους ιδιώτες**	Technological Ρυθμοί τεχνολογικών εξελίξεων Τεχνογνωσία Τεχνολογίες που επιτρέπουν παροχή υπηρεσιών χαμηλότερου κόστους και ανώτερης ποιότητας Τεχνολογίες που επιτρέπουν περισσότερο καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες Προσκόμματα στη μεταφορά και εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογικών επιτευγμάτων σε έναν οργανισμό. Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τους πελάτες

6.5.3 Ανάλυση S.W.O.T. των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της ΥΠΑ

Στην συγκεκριμένη υπό – ενότητα παρατίθενται τα σε προγενέστερο στάδιο από αυτό της δι΄ ερωτηματολογίων διεξαχθείσης κύριας έρευνας, καταγεγραμμένα στοιχεία, που εντοπίσθηκαν με την ανάλυση SWOT και τα οποία αφορούν τα δυνατά σημεία ή πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της ΥΠΑ και του λειτουργούντος από αυτή συστήματος. Παράλληλα, σε συγκεκριμένα χωρία της υπο-ενότητας γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στα πορίσματα της κύριας έρευνας, τα οποία αναφέρονται σε εντοπισθείσες δυνατοτήτες και αδυναμίες της ΥΠΑ ˙ κατ΄ αυτόν τον τρόπο και κατά περίπτωση, εφόσον διαπιστώνεται ότι ένα στοιχείο κατεγράφη και στις δύο ερευνητικές διαδικασίες (κύρια έρευνα και έρευνα – ανάλυση SWOT) επιβεβαιώνεται έτσι ή όχι το ορθό της καταγραφής ενός στοιχείου στην ανάλυση SWOT, εάν δεν διαπιστώνεται η καταγραφή ενός στοιχείου στην ανάλυση SWOT, τότε αυτό προστίθεται στη σχετική μήτρα. Τα πορίσματα επομένως της κύριας έρευνας, τα αναφερόμενα στην επιβεβαίωση της ύπαρξης δυνατών και αδυνάτων σημείων, ολοκληρώνουν υπό μία έννοια ή υπό άλλη ενισχύουν την στην παρούσα υπο-ενότητα ανάλυση. Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον της ΥΠΑ εντοπίστηκαν τα παρακάτω δυνατά (Strengths) σημεία και αδυναμίες (Weaknesses) :

6.5.3.1 Δυνατά σημεία - Ικανότητες

α. Η ανθηρή οικονομική κατάσταση (σίγουρα χρήματα από την είσπραξη ανταποδοτικών τελών, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κέρδη).
β. Η ιδιαιτερότητα του αντικειμένου, η οποία προσέδωσε στην υπηρεσία από ιδρύσεως το ιδιότυπο της σχετικής «ανεξαρτησίας» από την κεντρική διοίκηση
γ. Η καλή φήμη και το κύρος και ο ιστορικός χαρακτήρας
δ. Η δυνατότητα αυτόνομης λειτουργίας των περιφερειακών μονάδων λόγω της γεωγραφικής διασποράς
ε. Η παροχή εξειδικευμένων προηγμένων αεροναυτικών υπηρεσιών

στ. Η υπευθυνότητα του αντικειμένου του επιχειρησιακού τομέα της ΥΠΑ και η μέχρι τώρα άψογη κατά γενική ομολογία εκτέλεση του έργου αυτού από το αρμόδιο κατά περίπτωση προσωπικό.
ζ. Οι εκπαιδευμένοι και απόλυτα εξειδικευμένοι υπάλληλοι.
η. Η γνώση και εμπειρία επί του αντικειμένου.
Από τα περί ικανοτήτων στην ΥΠΑ πορίσματα της κύριας έρευνας και ειδικότερα του μέρους αυτής που είχε πεδίο την ΥΠΑ και τους «Χρήστες» διαπιστώνεται ότι η «εξειδίκευση» και ο «επαγγελματισμός» του προσωπικού, θεωρούνται ως οι σπουδαιότερες ικανότητες της Υπηρεσίας. Καταγράφεται επομένως επί της ουσίας, ότι το ανθρώπινο δυναμικό της ΥΠΑ είναι η ισχύς και η μεγαλύτερη ικανότητα της. Το ανθρώπινο δυναμικό της ΥΠΑ καταγράφεται και από τα πορίσματα ετέρου ειδικού πεδίου της κύριας έρευνας, ως αυτό το δυνατό ουσιαστικά «σημείο» της ΥΠΑ, το οποίο μπορεί να της προσδώσει στο εγγύς μέλλον διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από τα ανωτέρω επιβεβαιώνονται τα στα πεδία (ζ) και (η) προσδιορισθέντα δυνατά σημεία με την ανάλυση SWOT.
θ. Η προνομιακή θέση των μονάδων που απαρτίζουν την Υπηρεσία (μονοπωλιακός χαρακτήρας).
ι. Η παροχή υπηρεσιών αεροδρομίων και αεροναυτιλίας με πλήρη ασφάλεια.
ια. Το "ανταγωνιστικό πλεονέκτημα" της Υπηρεσίας είναι η δυνατότητα που έχει να μπορεί να προσφέρει φθηνές ή και μηδενικές τιμές για παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, προς όφελος της κοινωνίας, το οποίο δεν μπορεί να προσφέρει καμία ιδιωτική επιχείρηση.
ιβ. Η μεγάλη ακίνητη περιουσία περιουσία που έχει στην «κατοχή» της η ΥΠΑ - μέσω της ΚΕΔ -, η οποία αποτελεί εγγύηση διασφαλίζουσα την επενδυτική της δραστηριότητα και τις χρηματοοικονομικές ροές. Δεν κατέστη δυνατόν να προσδιοριστεί από την έρευνα η αντικειμενική τουλάχιστον αξία της εν λόγω ακίνητης περιουσίας ˙ γεγονός πάντως είναι[270] ότι:«εάν γίνει αποδεκτός έστω ένας κατ' εκτίμηση προσδιορισμός της αξίας αυτής, θα είναι τέτοιου μεγέθους, που - σε συνδυασμό και με την απόλυτη προϋπόθεση της ορθολογικής υπερεκμετάλλευσης της εν προκειμένω περιουσίας - θα μπορεί να διασφαλίζει την οικονομική υπεραπόδοση και γιατί όχι ακόμη και την χρηματοδοτική αυτάρκεια της Υπηρεσίας.»

Αδύνατα σημεία

Στα προκαταρκτικά κυρίως στάδια των επιχειρούμενων διοικητικών μεταρρυθμίσεων διαφόρων οργανισμών, έχει διαπιστωθεί ότι διενεργούνται ποικίλες μελέτες, οι οποίες τις περισσότερες φορές καταλήγουν σε συμπερασματικές διαπιστώσεις του τύπου: «υπάρχει πρόβλημα ποιότητας» ή «ο υπερβολικός συγκεντρωτισμός σημαίνει πολύ αργή διαδικασία λήψης αποφάσεων». Η αποτύπωση αυτών των διαπιστώσεων δεν αποτελεί ουσιαστικώς, παρά μόνον την αρχή ˙ αποτελεί απλά την επιβεβαίωση της ύπαρξης του προβλήματος. Μείζονος σημασίας, είναι αναμφίβολα ο εντοπισμός του προβλήματος ˙ αυτό όμως που απαιτείται, είναι να γίνει αντιληπτό το αίτιο της ύπαρξής του και να εξεταστεί αυτό σε βάθος. Οι κυριότεροι λόγοι εμφάνισής των προβλημάτων σε έναν οργανισμό σχετίζονται με την έλλειψη πόρων, με το έλλειμμα εκπαίδευσης, με τις χαμηλές αποδοχές του προσωπικού, με την χαλαρή οργάνωση, με τους ασαφείς στόχους, με την πολιτική πατρωνία και τον παρεμβατισμό, με την κουλτούρα αντίστασης, με την διαφθορά ή τέλος και με διάφορους συνδυασμούς των λόγων αυτών. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των διαφόρων δυσλειτουργιών απαιτεί, γνώση των

[270] Από συνεντεύξεις στελεχών οικονομικών υπηρεσιών της ΥΠΑ.

ιδιαιτεροτήτων του οργανισμού αλλά και των τοπικών καταστάσεων και συνθηκών. Οπωσδήποτε όμως ιδιαίτερης σημασίας είναι, και το εάν η αρχική διάγνωση του προβλήματος είναι εσφαλμένη ή επιφανειακή, και αυτό διότι, εάν όντως είναι εσφαλμένη η αρχική διαπίστωση τότε υπάρχει σοβαρή πιθανότητα η προτεινόμενη λύση να μην είναι και η καταλληλότερη για την επίλυση του προβλήματος.
Η ελληνική ΥΠΑ τις τελευταίες τρεις δεκαετηρίδες απώλεσε κατά γενική ομολογία[271] ένα σημαντικό μέρος του κύρους και της αίγλης που απολάμβανε στο εγχώριο αλλά και στο διεθνές αεροπορικό περιβάλλον. Αυτό βεβαίως οφείλεται σε πληθώρα παραγόντων οι περισσότεροι εκ των οποίων είναι εξωγενείς[272]. Για την περίπτωση της ΥΠΑ, είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα δημόσιας υπηρεσίας, στην οποία παρατηρούνται τα γενικά και ευρέως καταγεγραμμένα στην βιβλιογραφία ενδογενή προβλήματα των γραφειοκρατικού τύπου δομημένων οργανώσεων όπως: οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, η ελλιπής ενημέρωση των υπαλλήλων, οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, η ευνοιοκρατία.
Από οργανωτικής απόψεως η ΥΠΑ λειτουργεί χωρίς να στηρίζεται σε σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Σε αρκετές περιπτώσεις η δομή της οργάνωσής της τείνει να καθίσταται ασυμβίβαστη προς τις νέες απαιτήσεις και οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες αρκετές φορές χαρακτηρίζονται κατά το μάλλον ή ήττον ως αναποτελεσματικές και μη λειτουργικές ˙ άξιο μνείας είναι ότι ναι μεν όλες οι επιτελικές διευθύνσεις της Κεντρικής Υπηρεσίας έχουν, σε εφαρμογή νέων αντιλήψεων στη δημόσια διοίκηση, εκπονήσει διαδικασίες λειτουργίας, οι οποίες και εμπεριέχονται στα αντίστοιχα εγχειρίδια, πλην όμως δεν επετεύχθη ο αποκλεισμός επικαλύψεων και οι ασάφειες στην κατανομή αρμοδιοτήτων. Είναι εμφανής δε η έλλειψη ενός ολοκληρωμένου και ορθολογικά δομημένου συστήματος διαδικασιών, το οποίο πρέπει να διέπει τη λειτουργία της Υπηρεσίας στο σύνολό της. Η εν γένει υπάρχουσα αοριστία στον διαχωρισμό μεταξύ των επιτελικών και των εκτελεστικών δραστηριοτήτων αλλά και ο αφειδής διασκορπισμός των αρμοδιοτήτων των διευθύνσεων συνιστούν σοβαρές οργανωτικές αδυναμίες˙ πλείστες όσες φορές δε δημιουργούν σύγχυση στην σε καθημερινή βάση εκτέλεση των καθηκόντων ˙ ταυτοχρόνως δε συντηρούν σε μεγάλο βαθμό και την αδυναμία απόδοσης ευθυνών. Τα ειδικότερα και πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ΥΠΑ και τα οποία επιδρούν αρνητικά στην ανάπτυξη των αερομεταφορών και των μεταφορών αλλά και του τουρισμού εν γένει μπορούν να κωδικοποιηθούν σε ενότητες και είναι τα εξής:

α. Το θεσμικό Ιδιοκτησιακό καθεστώς των γαιών και των κτιριακών εγκαταστάσεων (ΚΕΔ - ΥΠΑ). Αναξιοποίητη η ακίνητη περιουσία.
Η ΥΠΑ / ΚΕΔ διαθέτει περιουσία μεγάλης αντικειμενικής και εμπορικής αξίας η οποία όμως είναι αναξιοποίητη. Το έλλειμμα στην αποδοτική διαχείριση των ακινήτων έχει σαν αποτέλεσμα την απώλεια σημαντικών πόρων για το Δημόσιο γενικότερα αλλά και για την ΥΠΑ ειδικότερα ˙ η κατάσταση αυτή αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξή της.
Η ΥΠΑ υστερεί στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσεως και αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας και των επιδεξιοτήτων της.

β. Η αναγνωρισημότητα

Η ΥΠΑ ως υπηρεσία είναι σχετικά άγνωστη στο ευρύ κοινό. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι τα αεροδρόμια ανήκουν στην Ολυμπιακή Αεροπορία (ΟΑ) – κατάλοιπο των δεκαετιών 1960 έως και 2000 που η εταιρία (ΟΑ) ήταν ο μόνος εθνικός αερομεταφορέας

[271] Καταγραφές συνεντεύξεων.
[272] Όπως ανωτέρω.

και για το μεγαλύτερο διάστημα ο μόνος αερομεταφορέας - πλείστες δε φορές συγχέουν και τους ρόλους των εργαζομένων, μη γνωρίζοντας βεβαίως ότι άλλο είναι το αντικείμενο των φορέων. [273]

γ. Ανεπάρκεια και έλλειψη εκσυγχρονισμού των κτιριακών υποδομών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων

δ. Απαρχαιωμένη και ελλιπής οργάνωση – σύστημα διοίκησης και συντονισμού

Η οργανωτική δομή της ΥΠΑ στηρίζεται σε απαιτήσεις των αρχών της δεκαετίας του 1980 και όλη η διοικητική λειτουργία της αποτυπώνει πλήρως το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, το καθομολογουμένως χαρακτηριζόμενο εν πολλοίς αναχρονιστικό και προκαλόν δυσλειτουργίες. Ακόμη και μετά την προσφάτως[274] επιχειρηθείσα «αναδιοργάνωση» της ΥΠΑ και ιδιαιτέρως του τομέα της αεροναυτιλίας, η δομή της παρέμεινε επί της ουσίας αναλλοίωτη. Και όχι μόνον αυτό αλλά παρότι έχει θεσμοθετηθεί παραμένει αυτή εις έτι ανενεργή επειδή βρίθει λαθών και επειδή η ίδια προκαλεί περαιτέρω δυσλειτουργίες και τελικά απαιτεί μάλλον σωρεία τροποποιήσεων. Όλα αυτά βεβαίως καταμαρτυρούν ελλιπή οργάνωση.

Ο περιορισμένος βαθμός ανάπτυξης συστημάτων διαχείρισης, συντονισμού και ελέγχου, αλλά και οι αποκλίσεις από τον οργανισμό λειτουργίας και η αδιάψευστη έλλειψη πλήρως κωδικογραφημένων διαδικασιών λειτουργίας, καθιστούν μάλλον βάσιμες και επαρκείς τις ενδείξεις περί υπάρξεως ελλείμματος στην οργανωτική επάρκεια της Υπηρεσίας. Ευδιάκριτο και ως μείζον πρόβλημα, τείνει να εμφανίζεται το ίδιο το σύστημα διοίκησης της ΥΠΑ ˙ ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διοίκησή της, ο οποίος ουσιαστικά παρεμποδίζει τη δυνατότητα αποτελεσματικής λειτουργίας σε όλους σχεδόν τους τομείς δράσης της. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της ΥΠΑ καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις δυνατότητες του συστήματος διοίκησης, το οποίο αυτή εφαρμόζει. Το υφιστάμενο σύστημα διοίκησης της υπηρεσίας δεν παρέχει δυνατότητα άσκησης διοίκησης με την έννοια του αποδοτικού μάνατζμεντ έτσι ώστε να διαφαίνεται ή να υποκρύπτεται έστω διάθεση από μέρους των ασκούντων την διοίκησή της για βελτίωση των όρων ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας. Το ισχύον σύστημα διοίκησης εμφανίζει αδυναμίες στην εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων, τα οποία ενδεχομένως να διασφαλίζουν την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία. Στην ΥΠΑ εφαρμόζεται η οργανωτική δομή της κάθετης ιεραρχίας, που λειτουργεί ως ιμάντας μεταφοράς εντολών από την κορυφή προς τη βάση. Το σύστημα αυτό παράγει και συντηρεί έναν διοικητικό κυκεώνα και άλλα προβλήματα, τα οποία εν συνόλω και σε συνδυασμό με αρκετές άλλες παθογόνες καταστάσεις οδηγούν τόσο τα ελληνικά αεροδρόμια όσο και τους άλλους τομείς δραστηριότητος της ΥΠΑ σε υστέρηση οργάνωσης και υποδομών. Μερικά από τα προβλήματα τα οποία προκύπτουν από τον τρόπο οργάνωσης της ΥΠΑ είναι: 1) Ο υπερσυγκεντρωτισμός που εν τέλει εμφανίζεται να επικρατεί στις διευθύνσεις της Κεντρικής Υπηρεσίας της ΥΠΑ (ΚΥ/ΥΠΑ)˙ και ο οποίος έχει σαν αποτέλεσμα οι περιφερειακές μονάδες να είναι δέσμιες των ενεργειών της ΚΥ/ΥΠΑ, με μηδαμινά περιθώρια πρωτοβουλιών και μόνο για την αντιμετώπιση τρεχουσών αναγκών διοικητικής ως επί το πλείστον φύσεως. 2) Η κωλυσιεργία στη λήψη αποφάσεων και ο εγκλωβισμός στα γρανάζια της γραφειοκρατίας. Αναφέρονται ως χαρακτηριστικά παραδείγματα: πρώτον η μη ολοκλήρωση της μηχανογραφικής και λογιστικής υποστήριξης της ΥΠΑ (πρόγραμμα ELLINAS)˙ δεύτερον η καθυστέρηση στην

273 Εμφανής είναι σε αυτή την περίπτωση η δύναμη της προβολής, η δύναμη και η «δόξα» του «φαίνεσθαι»˙ σε αντίθεση με την αφάνεια στην οποία ενδεχομένως περιέρχονται όσοι δραστηριοποιούνται «πίσω από τις κάμερες», ασχέτως της σπουδαιότητας του αντικειμένου τους.
274 Με την ψήφιση του ν. 3913 (ΦΕΚ/Α/18/17-02-2011)

προώθηση μελετών και στην εκτέλεση έργων υποδομής σε όλα τα αεροδρόμια, παρά την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού τους και υπό του προσχήματος της περικοπής των δημοσίων δαπανών, τη στιγμή όμως που σε καθημερινή βάση εισπράττονται δεκάδες εκατομμύρια ευρώ από τα ΤΕΑΑ, τα οποία καθιερώθηκαν γι' αυτόν ακριβώς τον σκοπό, ήτοι τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη των αεροδρομίων και επιπλέον και για τη δημιουργία νέων.

ε. Έλλειψη διαχωρισμού μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου

Η ταύτιση ελέγχοντος και ελεγχόμενου παραβιάζει κατάφορα την αρχή της διάκρισης των λειτουργιών. Με τον ισχύοντα οργανισμό λειτουργίας της ΥΠΑ (ΠΔ 56/1989 όπως ισχύει) υφίσταται ουσιαστικά, σε επίπεδο διάρθρωσης μονάδων, ένα είδος διαχωρισμού μεταξύ των ασκούντων αρμοδιότητες που άπτονται του κρατικού imperium και των παρεχόντων υπηρεσίες. Από την διοικητική δομή της ΥΠΑ, εκτενή ανάλυση της οποίας έχει ήδη υπ' όψιν του ο αναγνώστης από το Κεφάλαιο 2, οριοθετείται κατά πρώτον ότι οι μεν επιτελικές διευθύνσεις της ΚΥ/ΥΠΑ είναι επιφορτισμένες με αμιγώς επιτελικού χαρακτήρα αρμοδιότητες αναφέρονται κυρίως εις την σύνταξη κανονισμών και οδηγιών, εις την άσκηση κρατικών ελέγχων και επιθεωρήσεων και εις διάφορες άλλες διοικητικής φύσεως εργασίες, οι οποίες βεβαίως κατ' ουδένα τρόπο σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών προς τρίτους ˙ κατά δεύτερον ότι από τις καλούμενες επιχειρησιακές μονάδες της ΥΠΑ, τα κρατικά και δημοτικά αεροδρόμια αποτελούν τις μονάδες αυτές οι οποίες είναι επιφορτισμένες με την υπό την μορφή ελέγχων και λοιπών ενεργειών άσκηση του κρατικού imperium και επιπροσθέτως και παραλλήλως παρέχουν και υπηρεσίες.

Η σύγχυση αρχίζει να εντοπίζεται στο σημείο που εμπλέκονται οι δραστηριότητες των υπαλλήλων στις επιχειρησιακές μονάδες όταν, ενώ καλούνται αυτοί να παρέχουν υπηρεσίες, την ίδια στιγμή καλούνται να είναι και οι ίδιοι οι οποίοι πρέπει να ασκήσουν και τους κρατικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις. Με το ισχύον όμως σύστημα λειτουργίας της ΥΠΑ ένας υπάλληλος, ο οποίος υπηρετεί σε επιτελική διεύθυνση και ο οποίος δεν παρέχει υπηρεσίες αλλά ασκεί τα ανωτέρω περιγραφέντα αντικείμενα δύναται ανά πάσα στιγμή είτε ιδία βουλήσει είτε με πρωτοβουλία της Υπηρεσίας να αποσπαστεί, να μετακινηθεί ή να μετατεθεί σε μονάδα στην οποία αυτός θα παρέχει υπηρεσίες και ταυτόχρονα θα ασκεί και κρατικούς ελέγχους. Η πλέον χαρακτηριστική και μάλλον η μόνη περίπτωση υπαλλήλων συγκεκριμένου κλάδου της ΥΠΑ, οι αρμοδιότητες των οποίων σε μία επιχειρησιακή μονάδα (αεροδρόμιο) εναλλάσσονται μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και της άσκησης κρατικών ελέγχων είναι οι ΠΕ1 Αερολιμενικοί και εν μέρει οι υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ3/ΤΕ3 Τηλεπικοινωνιακών.

στ. Ασάφεια ως προς το διαχωρισμό επιτελικών – εκτελεστικών αρμοδιοτήτων

Επικρατεί μία σχετική σύγχυση αναφορικά με την εκτέλεση επιτελικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων στις μονάδες του κέντρου. Φαινομενικά και ενώ θα ήταν αναμενόμενο οι επιτελικές μονάδες της ΚΥ/ΥΠΑ να ασκούν αμιγώς επιτελικό έργο, στην πραγματικότητα αυτές ασκούν και επιχειρησιακό, αφού με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο συμμετέχουν στην παροχή υπηρεσιών στις περιφερειακές μονάδες. Η προαναφερθείσα σύγχυση καθίσταται εντονότερη όταν οι τελευταίες καλούνται να αντιμετωπίσουν επιχειρησιακά ζητήματα, τα οποία ενώ ευκόλως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν στον τόπο γένεσης τους τελικά πάντα εμπλέκονται οι υπηρεσίες του κέντρου.

ζ. Αναποτελεσματικές υπάρχουσες διαδικασίες – Έλλειψη ολοκληρωμένου συστήματος κωδικογράφησης διαδικασιών και νομοθετημάτων περί πολιτικής αεροπορίας

Σε αρκετούς τομείς με προεξέχοντες τον οικονομικό και τον αερολιμενικό παρατηρείται η ύπαρξη αναποτελεσματικών διαδικασιών κυρίως σε ότι αφορά στην είσπραξη των πάσης φύσεως εσόδων, τους διαγωνισμούς για την ανάδειξη των αναδόχων των

διαφόρων παράπλευρων δραστηριοτήτων, την προμήθεια διαφόρων υλικών αλλά και τη διαχείριση αμιγώς επιχειρησιακών θεμάτων όπως την καθοδήγηση αεροσκαφών στα δάπεδα στάθμευσης. Οι υπάρχουσες διαδικασίες πάσχουν και δημιουργούν σύγχυση αρμοδιοτήτων. Επιπλέον, οι απροσδιορίστου αριθμού διατάξεις περί πολιτικής αεροπορίας βρίσκονται διάσπαρτες σε πλείστα νομοθετήματα ποικίλης νομικής ισχύος, και δεν υφίσταται μίας πλήρης κωδικογράφηση.

η. Διασπορά αρμοδιοτήτων (οικονομική λειτουργία, τεχνική υποστήριξη) σε διαφορετικές διευθύνσεις

θ. Υποστηρικτικές λειτουργίες αναποτελεσματικές, υποβαθμισμένες και λειτουργούσες με αναχρονιστικό τρόπο

Αναλύοντας την υφιστάμενη κατάσταση, εντοπίστηκαν διάφορες δυσλειτουργίες κυρίως στις υποστηρικτικές μονάδες της ΥΠΑ τις έχουσες αντικείμενο την διαχείριση πληροφορικών συστημάτων, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, το σύστημα προμηθειών, τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, τη νομική υποστήριξη, τις επιθεωρήσεις και τα περιβαλλοντικά θέματα. Οι δυσλειτουργίες αυτές οφείλονται κατά περίπτωση είτε στην υποβάθμιση των εν λόγω λειτουργιών, είτε σε επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, είτε σε απουσία κατάλληλων διαδικασιών, είτε ακόμη και σε ελλιπή στελέχωση.

ι. Απουσία αναγκαίων λειτουργιών (Δημόσιες σχέσεις, Εμπορική Εκμετάλλευση)

Οι ανάγκες του διαμορφωθέντος περιβάλλοντος στην ενεστώσα περίοδο για τη δραστηριοποίηση των δημοσίων και μη οργανισμών, επιβάλλουν την παρουσία ορισμένων λειτουργιών που σε παρελθούσες εποχές ίσως και να θεωρούνταν περιττές ή χαμηλής χρησιμότητας. Τέτοιες λειτουργίες είναι οι δημόσιες σχέσεις και η εμπορική εκμετάλλευση και διαχείριση.

ια. Ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 παρατηρείται κωλυσιεργία στη διαδικασία πρόσληψης του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού. Επιτακτική είναι όμως η ανάγκη ενίσχυσης σε ανθρώπινο δυναμικό επιχειρησιακών κλάδων αρκετών οργανικών μονάδων της ΥΠΑ κυρίως σε περιφερειακό επίπεδο.

Σύμφωνα με το άρθρο 8 του Π.Δ. 35/1993, με το οποίο τροποποιήθηκε το άρθρο 93 του Π.Δ.56/1989 η κατανομή των οργανικών θέσεων του προσωπικού (Πίνακας 6.120) έχει ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.120 Κατανομή των οργανικών θέσεων του προσωπικού

	Κεντρική και Ειδικές Υπηρεσίες	Περιφερειακές Υπηρεσίες	Υπηρεσίες Εξωτερικού (Ν.1764/88)	Σύνολο
Σύνολο	477	2.819	3	3.299

Πηγή : ΚΥ/ΥΠΑ Διεύθυνση Διοικητικού (Δ9) - Στοιχεία 2008

Από τα στοιχεία της Διεύθυνσης Διοικητικού (Δ9) διαπιστώνεται ότι στους περισσότερους αερολιμένες παρουσιάζεται μεγάλη έλλειψη προσωπικού βασικών κλάδων, όπως ΠΕ1 Αερολιμενικών, ΠΕ2 Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας, ΤΕ3 Τηλεπικοινωνιακών και ΔΕ7 Τεχνικού (της ειδικότητας Οδηγών – Πυροσβεστών), απαραίτητων για την ασφαλή λειτουργία των αερολιμένων, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Από την πλευρά της ΥΠΑ το πρόβλημα αντιμετωπίζεται περιστασιακά με μηνιαίες μετακινήσεις και τρίμηνες αποσπάσεις υπαλλήλων, κυρίως από τις Υπηρεσίες που εδρεύουν στην Αττική, χωρίς να επιλύονται τα χρόνια προβλήματα ελλιπούς

στελέχωσης των αερολιμένων με υπαλλήλους κλάδων αναγκαίων για την ομαλή και ασφαλή λειτουργία τους. Με την πρακτική αυτή καλύπτονται μεν οι υπηρεσιακές ανάγκες στους περιφερειακούς αερολιμένες αλλά ταυτόχρονα οι υπάλληλοι που μετακινούνται ή αποσπώνται για τον σκοπό αυτό απουσιάζουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα από την οργανική τους θέση, γεγονός που υποδηλώνει, πέρα από τις όποιες εποχικές ανάγκες, την ανάγκη εξορθολογισμού της στελέχωσης των υπηρεσιών. Επιπλέον επιβαρύνεται κατά πολύ ο προϋπολογισμός της Υπηρεσίας.

Η μη ορθή διαχείριση του προσωπικού και ειδικότερα η μη ενίσχυση της Υπηρεσίας σε ανθρώπινο δυναμικό θεωρούνται ίσως δεδομένα. Τα τελευταία δέκα έτη έχει αρχίσει να διαφαίνεται η πρόθεση του εποπτεύοντος την ΥΠΑ Υπουργείου αλλά και του ΥΠΕΣ να μην θέλουν κατά το μάλλον ή ήττον να αναπτυχθεί η ΥΠΑ. Ενδυναμώνεται δε η πεποίθηση ότι προαίρεση τους είναι αυτή, για τους κάτωθι κυρίως λόγους:

1) Εκ του γεγονότος ότι χρονίζει η ικανοποίηση των υπηρεσιακών αιτημάτων για αύξηση των οργανικών θέσεων των επιχειρησιακών κλάδων ˙ δίδεται δε ιδιαίτερη σημασία σε αυτό, αφού αρκεί να αναφερθεί ότι η πρόβλεψη των οργανικών θέσεων όλων των κλάδων έγινε βάσει των δεδομένων των αρχών της δεκαετίας του ’80 και οι ανάγκες του σήμερα είναι παντελώς διαφοροποιημένες.

2) Εκ του γεγονότος ότι παρά τις κατ΄ έτος διαπιστούμενες ανάγκες της Υπηρεσίας για κάλυψη με πρόσληψη συγκεκριμένου αριθμού κενών οργανικών θέσεων μονίμων υπαλλήλων των επιχειρησιακών κλάδων τελικώς εγκρίνεται και προωθείται πάντα μικρότερος αριθμός.

3) Εκ του γεγονότος ότι παρότι η ΥΠΑ είναι μία ιδιόμορφη υπηρεσία, και δεν θα έπρεπε στην πράξη να αντιμετωπίζει ιδιαίτερες εξωγενείς γραφειοκρατικές δυσκολίες σε διαδικαστικά ζητήματα σχετικά με την πρόσληψη προσωπικού, τουναντίον, ούσα εμπεπλεγμένη στα χρονοβόρα γρανάζια του ΑΣΕΠ συναντά ιδιαίτερα προσκόμματα, με αποτέλεσμα το μακρό του τελικώς απαιτούμενου χρόνου για την ολοκλήρωση της διαδικασίας πρόσληψης του προσωπικού της. Ακόμη και όταν αποφασίζεται από την διυπουργική επιτροπή προσλήψεων η κάλυψη κάποιων οργανικών θέσεων της Υπηρεσίας, καθυστερεί σε υπέρμετρο βαθμό η πρόσληψη του προσωπικού αυτού. Με τις παρούσες συνθήκες ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας πρόσληψης υπαλλήλων από τη στιγμή που γεννάται η ανάγκη έως και της ορκοδοσίας αυτών υπερβαίνει στην καλύτερη περίπτωση τα δύο (2) έτη, γεγονός που αναπόφευκτα οδηγεί σε μείωση του ρυθμού ανάπτυξής της.

4) Εκ του γεγονότος ότι από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και έως τις αρχές της πρώτης δεκαετηρίδας του 21^{ου} αιώνα, αλλοιώθηκε η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού της ΥΠΑ. Αντί να αντιμετωπίζεται η ΥΠΑ ως ιδιαίτερη Υπηρεσία, και να ενισχύεται μόνο με εξειδικευμένο προσωπικό ειδικά για τους επιχειρησιακούς κλάδους, μετεβλήθη αυτή για λόγους κοινωνικής πολιτικής αλλά και για την ικανοποίηση πολιτικών σκοπιμοτήτων, ουσιαστικώς σε χωνευτήριο απορρόφησης υπαλλήλων, οι οποίοι προέρχονταν από διάφορα αποτυχημένα σχήματα όπως: η ΔΕΘ, η Αερολιμήν Αθηνών Α.Ε., η Olympic Catering, Α.Ε., το Casino Mont Parnes, η Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε και οι θυγατρικές αυτής που έπαυσαν να λειτουργούν ή ιδιωτικοποιήθηκαν. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, μέσω της διαδικασίας μεταφοράς υπαλλήλων από τις διάφορες προβληματικές επιχειρήσεις ή οργανισμούς στην ΥΠΑ, εντάχθηκαν στο ανθρώπινο δυναμικό της Υπηρεσίας εκατοντάδες υπάλληλοι της κατηγορίας ΔΕ κυρίως διοικητικοί, κλητήρες, κρουπιέρηδες, καθαρίστριες και κηπουροί οι οποίοι δεν είχαν καμία σχέση με το αεροπορικό αντικείμενο ή και εάν είχαν όπως οι αεροσυνοδοί απλά αυτοί διόγκωναν την Υπηρεσία με προσωπικό το οποίο εν πάση περιπτώσει δεν ήταν απαραίτητο και το οποίο σε τελική ανάλυση δεν χρειαζόταν.

Οι διοικήσεις της ΥΠΑ κατά την τελευταία εικοσαετία αποδεικνύεται είτε ότι είχαν περιορισμένες δυνατότητες διαχείρισης των θεμάτων, που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εκλήθησαν να διοικήσουν, είτε ότι ουσιαστικά δεν είχαν και δεν έχουν πραγματικό λόγο στη διαδικασία προσλήψεως προσωπικού. Οι Διοικήσεις της ΥΠΑ οπωσδήποτε γνώριζαν και γνωρίζουν τις πραγματικές ανάγκες σε προσωπικό. Είναι όμως προφανές ότι οι μηχανισμοί της δημόσιας διοίκησης καθιστούν ανίσχυρες τις διοικήσεις των Οργανισμών αναφορικά με τη δυνατότητα προώθησης και τελικής αποδοχής των εισηγήσεων τους για τις προσλήψεις.

Στην ΥΠΑ, μείζον είναι το πρόβλημα της μη ορθής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων˙ τόσο εις ότι σχετίζεται αυτό με την έλλειψη προσωπικού, αλλά και εις ότι σχετίζεται με τον εσφαλμένο καταμερισμό του ήδη υπάρχοντος προσωπικού και ανά ειδικότητα και ανά κατηγορία. Ο προβλεπόμενος από τον Οργανισμό λειτουργίας της ΥΠΑ αριθμός θέσεων και η κατανομή των θέσεων αυτών στους διαφόρους κλάδους, στηρίζεται στις ανάγκες και στα δεδομένα των μέσων της δεκαετίας του ’80, όταν στην Ελλάδα ήταν χαρακτηρισμένα ως Πύλες Εισόδου της χώρας δέκα αεροδρόμια ενώ στα μέσα της δεκαετίας του 2000 είναι χαρακτηρισμένα ως τέτοια περίπου τριάντα. Αντιλαμβάνεται αμέσως ο οιοσδήποτε το πόσο οξύ είναι στην ΥΠΑ τουλάχιστον το πρόβλημα της έλλειψης προσωπικού.

Η δυσκολία στην κινητικότητα του προσωπικού αποτελεί επίσης ένα σημαντικό θέμα. Το πρόβλημα αποκτά μία άλλη διάσταση όταν προκειμένου να τακτοποιηθεί και η απλή περίπτωση ακόμη της μετάθεσης ενός υπαλλήλου από μία μονάδα σε άλλη ή της μετάταξης από τον έναν κλάδο στον άλλο, να απαιτείται πολιτική παρέμβαση προς το εν πολλοίς κατευθυνόμενο Υπηρεσιακό Συμβούλιο.

Τα θέματα προσωπικού επηρεάζουν το δίχως άλλο και την αποδοτικότητα ενός Οργανισμού. Σε σχέση με αυτό και για την περίπτωση της ΥΠΑ, αξίζει να γίνει πάλι λόγος εδώ, για τον προαναφερθέντα παράγοντα ο οποίος επιτείνει το εν γένει πρόβλημα προσωπικού της Υπηρεσίας και επηρέασε και επηρεάζει την αποδοτικότητά της. Η περί ου ο λόγος, αναγκαστική απορρόφηση από την ΥΠΑ, τόσο μεγάλης μερίδας του προσωπικού χρεοκοπημένων ή προβληματικών δημοσίων επιχειρήσεων διά της μεθόδου της μεταφοράς προσωπικού σε προσωποπαγείς θέσεις, επιβάρυνε και επιβαρύνει και μέλλει να επιβαρύνει την αποδοτικότητα της Υπηρεσίας.

Αναπόφευκτα υπεισέρχονται προβλήματα στην αποδοτικότητα ενός Οργανισμού όταν υποχρεωτικά εντάσσεται στο δυναμικό του ένας ιδιαίτερα σημαντικός αριθμός υπαλλήλων, οι οποίοι σημειωτέον, όχι μόνον δεν είναι απαραίτητοι αλλά ούτε καν προβλέπονται έστω οι αντίστοιχες οργανικές θέσεις ˙ προκειμένου δε να «βολευτούν», συστήνονται ειδικά γι’ αυτούς προσωποπαγείς θέσεις, αφαιρώντας παράλληλα αντίστοιχο αριθμό θέσεων από τους κλάδους για τους οποίους υπάρχουν οργανικές θέσεις. Όχι μόνο διογκώθηκε ασκόπως διά της μεθόδου αυτής η ΥΠΑ, αλλά επιπρόσθετα εμφανιζόταν να ενισχύεται ουσιαστικά με προσωπικό.

Προφανώς, ουδείς εκ της κεντρικής διοικήσεως (ΥΠΕΣΔΔΑ) εξέτασε ενδελεχώς τη σκοπιμότητα της αθρόας μεταφοράς στην ΥΠΑ από την CASINO MONT PARNES Α.Ε. υπαλλήλων κατηγορίας Δευτεροβάθμιας Εκπαιδεύσεως (ΔΕ) ειδικότητος «Κρουπιέρη», όταν δεν προωθούνταν παράλληλα και προσλήψεις υπαλλήλων επιχειρησιακών κλάδων της κατηγορίας ΠΕ (Αερολιμενικών, Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας κ.α.), οι οποίοι θα κάλυπταν ουσιαστικές ανάγκες της Υπηρεσίας και θα αύξαναν την αποδοτικότητά της. Προφανώς, δεν υπάρχει συγκροτημένη πολιτική ανάπτυξης και διαχείρισης του προσωπικού της Υπηρεσίας.

Καταφανώς δε διαπιστώνεται, και χωρίς επ’ αυτού να αναγκαιεί ειδική επιστημονική έρευνα, ότι επιχειρείται ο περιορισμός του αριθμού των μονίμων υπαλλήλων. Την άποψη αυτή ενισχύουν και τα στοιχεία σύμφωνα με τα οποία, κατά την πενταετία 2002-

2006 διορίστηκαν στην ΥΠΑ συνολικά 154 μόνιμοι υπάλληλοι και 585 επί συμβάσει. [275] Η μεταξύ αυτών ποσοστιαία αναλογία είναι περίπου 1:4. Κατ' αντιστοιχία το αυτό χρονικό διάστημα, διορίστηκαν στο Δημόσιο συνολικά 98.883 μόνιμοι υπάλληλοι και 544.322 επί συμβάσει.[276] Η μεταξύ αυτών ποσοστιαία αναλογία είναι περίπου 1:5.

Ειδικά για την ΥΠΑ, το πρόβλημα του προσωπικού δεν εστιάζεται στο να ζητείται στείρα η κάλυψη όλων των κενών οργανικών θέσεων, όλων των κλάδων. Το πρόβλημα εστιάζεται στις οργανικές θέσεις των επιχειρησιακών κλάδων ˙ ακόμη και εάν ήταν καλυμμένες όλες οι θέσεις αυτές, πάλι θα εξακολουθούσε να υπάρχει πρόβλημα σε κάποιους εκ των κλάδων αυτών με δεδομένο ότι ασυζητητί ο αριθμός των προβλεπόμενων γι' αυτούς αριθμός θέσεων υπαλλήλων έχει προ πολλού καταστεί ανεπαρκής για την κάλυψη των αυξημένων αναγκών. Αυτό που επιβάλλεται να γίνει είναι ανακατανομή των θέσεων μεταξύ των κλάδων της υπηρεσίας. Έτι εάν απαιτείται, μπορεί να εξεταστεί το ενδεχόμενο αύξησης των οργανικών θέσεων κάποιων εκ των επιχειρησιακών κλάδων και αυτό λόγω των συν τω χρόνω προκυψάντων και συνεχώς διογκούμενων αναγκών.

Ουδόλως βεβαίως πρέπει να διαφεύγει της προσοχής και η εποχικότητα της δραστηριοποίησης του επιχειρησιακού τομέα της ΥΠΑ, γεγονός που προβάλλεται κατά κόρον από τους υπέρμαχους της συρρίκνωσης του προσωπικού της. Ο άμεσος αντίλογος είναι ότι, ναι μεν διακρίνεται από εποχικότητα η επιχειρησιακή λειτουργία της Υπηρεσίας πλην όμως, με την υπάρχουσα κατάσταση, ακόμη και στις περιόδους μειωμένης δραστηριότητας, πόσο δε σε περιόδους αιχμής (pick), λειτουργεί κατά το μάλλον ή ήττον οριακά ως προς πολλά θέματα που άπτονται της ασφάλειας των αερομεταφορών.[277] Αξιοσημείωτη είναι επίσης η επιχειρούμενη προσπάθεια περιορισμού και «υφαρπαγής» των καθηκόντων[278] των μονίμων υπαλλήλων της ΥΠΑ, σε καίριους τομείς, από τους περιώνυμους συμβούλους, με την σιωπηρή τις περισσότερες φορές ανοχή της διοίκησης. Οι σύμβουλοι[279] κατά τον Δ. Σωτηρόπουλο είναι: «ένα πολυπληθές στρώμα που βρίσκεται μεταξύ του υπουργού και των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων» που εξ αιτίας τους, οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι «κατέχουν στην πραγματικότητα μεσαίες διαχειριστικές θέσεις...». Η ύπαρξη συμβούλων παρά το πλευρό της διοίκησης ενός οργανισμού και όχι μόνο, είναι φαινόμενο που απαντάται τα τελευταία χρόνια σε όλους σχεδόν τους έχοντες ιδιαίτερη σημασία φορείς του δημοσίου ˙ τόσο δε ο αριθμός όσο και η ισχύς των ατόμων αυτών συνεχώς διογκούνται. Έτερη παρόμοια περίπτωση συνιστά και ο καταιγισμός προσλήψεων υπαλλήλων «υψηλής εξειδίκευσης» επί συμβάσει ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.

Αλλ' όμως, δεν είναι καν η παρουσία αυτών των συμβασιούχων ή των συμβούλων το πρόβλημα, μηδέ ο διαρκώς διογκούμενος αριθμός αυτών, αλλ' η νοοτροπία τους και η εκδηλουμένη προς τους μονίμους υπαλλήλους συμπεριφορά, θεωρώντες αυτούς υποδεέστερους εις ότι αφορά τις γνώσεις επί των διαφόρων αντικειμένων απασχόλησης.[280] Το χείριστο δε όλων είναι ότι καταξιωμένοι μόνιμοι υπάλληλοι, υπό την αδιαφορία ή και τις πιέσεις της διοίκησης, εξωθούνται σε «φυγή» από τις μονάδες όπου οι σύμβουλοι και οι συμβασιούχοι εγκαταστάθηκαν ˙ και όταν αυτοί (μόνιμοι) επιλέγουν να παραμείνουν στις θέσεις τους, τότε δεν απομένει δι' αυτούς παρά μόνο να εκτελούν

[275] Στοιχεία από ΚΥ/ΥΠΑ/Διεύθυνση Διοικητικού
[276] Στοιχεία που παρουσίασε στη Βουλή των Ελλήνων ο Υπουργός Εσωτερικών (2006)
[277] Καταγεγραμμένες απόψεις από συνεντεύξεις εργαζομένων.
[278] «αντισυνταγματική η υποκατάσταση των υπαλλήλων από τους συμβούλους...», ΣτΕ, Πρακτικό επεξεργασίας 483/1997
[279] Σωτηρόπουλος Δ.,Η κορυφή του πελατειακού κράτους, Ποταμός, Αθήνα, 2001
[280] Καταγεγραμμένες απόψεις από συνεντεύξεις εργαζομένων.

τα όσα γραφειοκρατικού ως επί τω πλείστον χαρακτήρος καθήκοντα οι σύμβουλοι ή οι επί συμβάσει «επαΐοντες» δεν επιθυμούν και αφήνουν.
Επιδεικνύουν έτι οι μόνιμοι υπάλληλοι των περιπτώσεων αυτών, ιδιαιτέρως παθητική στάση και αδιαφορία στην εκτέλεση κάθε εργασίας αισθανόμενοι αδικημένοι. Τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι μάλλον επαρκώς αιτιολογημένα αφού είναι γνωστό τοις πάσι ότι άπαντες οι διά τους περί ου ο λόγος διορίζονται με ακραιφνώς πολιτικά και πελατειακά κριτήρια.[281]
Οι «λειτουργική» και «αποτελεσματική» ΥΠΑ, είναι βέβαια ο στόχος κάθε κυβέρνησης, όπως και για κάθε άλλη δημόσια υπηρεσία, και προς τούτο συστήνονται Επιτροπές, Ειδικές Επιτροπές, Φορείς παρακολούθησης, προσλαμβάνονται «Ειδικοί Συνεργάτες», «Σύμβουλοι» ή και «Ομάδες Συμβούλων». Όλα τα ανωτέρω βεβαίως είναι πάντοτε πολυπληθή και έχουν ένα ιδιαίτερα υψηλό κόστος, σε βάρος πάντα του κρατικού προϋπολογισμού. Πάρα ταύτα όμως, το μείζον πρόβλημα της όχι ικανοποιητικής λειτουργικότητας των δημοσίων υπηρεσιών εξακολουθεί να υφίσταται. Αντί να σημειώνεται αποφασιστική παρέμβαση που θα αποσκοπούσε στην εκ βάθρων αλλαγή των δομών, οπότε και θα αντιμετωπίζονταν το πρόβλημα ριζικά, η έως σήμερα πραγματικότητα καταδεικνύει ότι το πρόβλημα διογκώνεται αφού οι αναποτελεσματικές υπηρεσίες δεν μεταλλάσσονται.
Οι πλαισιούντες την διοίκηση σύμβουλοι, μερίδα των επί συμβάσει διορισθέντων, και τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη εκ των τάξεων του μονίμου προσωπικού, απαξάπαντες δε προσκείμενοι στην κάθε φορά κυβερνώσα παράταξη, συνιστούν την εντός της ΥΠΑ «τεχνοδομή».[282] Ο Α. Μακρυδημήτρης υποστηρίζει ότι την «τεχνοδομή» συνθέτουν συγκεκριμένες κατηγορίες του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων και επιχειρηματικών οργανώσεων της μεταβιομηχανικής περιόδου, οι οποίες χειρίζονται εξειδικευμένη επιστημονική και τεχνική γνώση, πληροφόρηση και εμπειρία. «Αυτή συνιστά ένα νέο τύπο οργάνωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και λειτουργίας σε οργανωμένα περιβάλλοντα, με βασικό γνώρισμα, αφενός, τη θεμελίωση των επιλογών επί των τεχνολογικών και επιστημονικών δεδομένων και αφετέρου, την ανάλογη τάση αυτοσυγκέντρωσης της εξουσίας από τα παραδοσιακά ιεραρχικά επίπεδα, προς τους κόμβους ή τις ομάδες ειδικών που διαθέτουν την ειδική τεχνογνωσία και άρα την ουσιαστική ευθύνη και αρμοδιότητα».[283]

ιβ. Ανάμιξη κλάδων σε προσλήψεις και στη διαδικασία κάλυψης θέσεων ευθύνης

Η ανάμιξη κλαδικών και συνδικαλιστικών παραγόντων - πέραν των κομματικών επηρεασμών - στη διαδικασία πλήρωσης θέσεων ευθύνης, αποτελεί μια αδυναμία που παρατηρείται στους περισσότερους δημόσιους φορείς. Ειδικά για την περίπτωση της ΥΠΑ, η εν λόγω αδυναμία είναι έκδηλη ˙ επιπρόσθετα έντονη είναι και η παρέμβαση και η ανάμιξη των κλάδων κατά τις διεργασίες της προώθησης των αναγκών για πρόσληψη νέων υπαλλήλων. Ο ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής δεν μπορεί να παράσχει εγγυήσεις για την αντιμετώπιση των ανωτέρω αδυναμιών, αλλά δεδομένου ότι αποτελεί το πρώτο βήμα στην κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού της Υπηρεσίας, δύναται να θεωρηθεί ότι θέτει τις βάσεις για την αναγκαία αλλαγή της κουλτούρας της ΥΠΑ, η οποία θα συμβάλλει μεταξύ άλλων και στην ελαχιστοποίηση τέτοιων φαινομένων.

ιγ. Περιορισμένες ικανότητες και δυνατότητες διοίκησης με σύγχρονες μεθόδους

ιδ. Σχετικά περιορισμένη η χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας

---

[281] Όπως 279

[282] «Η αποτελεσματικότητα της τεχνοδομής εξαρτάται από την ποιότητα των πληροφοριών, από τις ικανότητες των ατόμων … συγκροτούν την τεχνοδομή.» Βλ. στο Κέφης Β., Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Interbooks, Αθήνα,1998,σελ.50-51

[283] Μακρυδημήτρης Α., Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Καστανιώτης, Αθήνα, 2004.

Από την ανάλυση της κατάστασης προέκυψε ότι η χρήση και η αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής μάλλον δεν συνιστούν βασικό εργαλείο της καθημερινότητας σε μεγάλη μερίδα του προσωπικού. Ναι μεν έχουν εγκατασταθεί σε όλες τις μονάδες πληροφοριακά συστήματα, τα οποία όμως δεν αξιοποιούνται πλήρως.

ιε. Έλλειψη συστημάτων ελέγχου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Ο έλεγχος (έρευνα – καταγραφή – ανάλυση – σύγκριση) της ποιότητας των παρεχόμενων από την ΥΠΑ υπηρεσιών είναι από ελλιπής έως ανύπαρκτος.

ιστ. Νομικό και Κανονιστικό Πλαίσιο

Το νομικό οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας της ΥΠΑ (Ν.Δ.714/1970, Ν.1340/1983, Π.Δ.56/1989), όπως ισχύει σήμερα, αποτελεί περιοριστικό παράγοντα άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης και λειτουργίας της.

Σήμερα, μετά τις αλλεπάλληλες τροποποιήσεις που έχει υποστεί ο Οργανισμός λειτουργίας της Υπηρεσίας (Π.Δ. 56/1989) με νεότερους νόμους, Π.Δ. αλλά και Υπουργικές αποφάσεις, διαπιστώνεται ότι το «φυσικό» αντικείμενο λειτουργίας της βρίσκεται διάσπαρτο σε πολλά νομικά κείμενα, ενώ κάποιες μεταβολές των πραγματικών και νομικών δεδομένων, οι οποίες προσέδωσαν αρμοδιότητες και νέα αντικείμενα εργασίας επιβεβλημένα από την εθνική, την κοινοτική, και την διεθνή νομοθεσία καθώς και την ασκούμενη πρακτική και υπό τις οποίες λειτουργεί σήμερα η Υπηρεσία, δεν έχουν ακόμη καταγραφεί. Ο οργανισμός λειτουργίας της ΥΠΑ (Π.Δ.56/1989), όντας απηρχαιωμένος και ξεπερασμένος ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του ’90 – άλλωστε γι’ αυτόν τον λόγο έχουν γίνει πάμπολλες τροποποιήσεις του - παρουσιάζει αδυναμίες που εντοπίζονται κυρίως στα θέματα προσωπικού, θέσεων εργασίας, περιγραφής έργου και καθηκόντων. Το ότι ο οργανισμός λειτουργίας είναι ασυγχρόνιστος με τις σημερινές ανάγκες, διαπιστώνεται λίαν ευκόλως και από την απλή αναφορά της σχετικής πρόβλεψης σε αυτόν της ύπαρξης κλάδων ανθοκόμων, καθαριστριών, τηλεφωνητών και δακτυλογράφων ˙ και κατ’ αρχάς μεν δεν προβλέπονται ειδικότητες, οι οποίες είτε είναι απολύτως αναγκαίες όπως ΠΕ Διοικητικοί είτε είναι επιβεβλημένες από τις σύγχρονες ανάγκες όπως ΠΕ Στατιστικολόγοι, ΠΕ Νομικοί, ΠΕ Γεωπόνοι – Ορνιθολόγοι, ΠΕ ή ΤΕ Τεχνικοί Περιβάλλοντος και ΤΕ ή ΔΕ Αερολιμενικοί ή Ελεγκτές ασφαλείας, ακολούθως δε παραμένουν κενές από συστάσεως τους όλες οι προβλεπόμενες στον Οργανισμό θέσεις, οι οποίες ανήκουν σε κλάδους έχοντες χαρακτηριστικά τα οποία προσιδιάζουν σε κλάδους σύγχρονων οργανωμένων διοικητικά φορέων ˙ τέτοιες είναι οι θέσεις του κλάδου ΠΕ12 Επιθεωρητών αλλά και των ΠΕ Ιατρών.

Η οργανωτική δομή της υπηρεσίας τείνει να χαρακτηρίζεται ως κατακερματισμένη, με συνακόλουθη τη διασπορά και επικάλυψη αρμοδιοτήτων ως προελέχθη. Αισθητό πλέον είναι το από την ανυπαρξία ενός σύγχρονου οργανογράμματος προκληθέν στην οργάνωση κενό, το οποίο διαρκώς μεγεθύνεται, κυρίως εκ του γεγονότος ότι είναι ανύπαρκτες στην ΥΠΑ κάποιες λειτουργίες οι οποίες θεωρούνται σήμερα πλέον απαραίτητες για την εύρυθμη διαχείριση σύγχρονων διοικητικών οργανώσεων και επειδή κάποιες άλλες (λειτουργίες) είναι υποβαθμισμένες και ανίσχυρες˙ η εξωτερική επικοινωνία και η εμπορική εκμετάλλευση θεωρούνται ως ανήκουσες στην πρώτη κατηγορία λειτουργιών, ενώ στην δεύτερη εντάσσονται η διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, η Νομική Υπηρεσία, η Πληροφορική και οι Επιθεωρήσεις οι έχουσες χαρακτήρα εσωτερικού ελέγχου.

Η ΥΠΑ χάνει αδικαιολογήτως πολύτιμο χρόνο και παραμένει στάσιμη ως προς την εκσυγχρονιστική πορεία αναδόμησης του οργανωτικού της σχήματος και του επαναπροσδιορισμού των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών της, αφού αδυνατεί ακόμη και απλά να προωθήσει, σχετικές προτάσεις στο εποπτεύων αυτήν Υπουργείο για ριζικές τομές στο σύστημα. Και αυτό, διότι ελλείπει η μεταξύ των υπαλλήλων των επιχειρησιακών τομέων της ΥΠΑ συνεργασία και το συλλογικό πνεύμα και επιπλέον δεν

υπάρχει διάχυτο μεταξύ τους κλίμα εμπιστοσύνης. Στην αδυναμία της Υπηρεσίας να προσεγγίσει την επίλυση χρόνιων οργανωτικών προβλημάτων συμβάλει και η έντονη η κλαδική προσέγγιση του συνδικαλιστικού κινήματος.
Η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και η υποκίνηση βεβαίως αποτελούν στοιχεία τα οποία πρέπει να εμπνεύσει στο προσωπικό η ανώτατη διοίκηση και κατ' επέκταση και οι τοπικοί διοικητές των αεροδρομίων ˙ γεγονός όμως είναι ότι καμία διοίκηση δεν κατηύθυνε με τις ενέργειες και τις συμπεριφορές της το προσωπικό προς αυτήν την κατεύθυνση. Επιπλέον, το φαινόμενο της συχνής αλλαγής διοικήσεως της Υπηρεσίας έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία χάραξης και υλοποίησης μακροπρόθεσμης στρατηγικής ˙ η φιλοσοφία της διοίκησης μεταβάλλεται συχνά και το όραμα της εκάστοτε κορυφής της ιεραρχίας δεν διαχέεται τελικά ποτέ προς της βάση της πυραμίδας.
Δεν καταβάλλεται προσπάθεια από μέρους της Διοίκησης αλλ' ούτε και από μέρους των συνδικαλιστικών σωματείων για εισήγηση και προώθηση νομοθετικών ρυθμίσεων, που δεν αποτελούν βεβαίως ρηξικέλευθες τομές, αλλ' έστω μέλλουν να αντιμετωπίσουν ακόμη και μεσοπρόθεσμα διάφορα ζητήματα. Διαιωνίζεται έτσι η έλλειψη ενός πλήρως δομημένου συστήματος διαδικασιών με συνέπεια να παρατηρούνται διαρκώς επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, σχετική μείωση διαχειριστικής ικανότητας καθώς και μειωμένα αντανακλαστικά σε πιθανές αλλαγές προερχόμενες από εξωγενής παράγοντες.
Επιπλέον, η υπαγωγή της υπηρεσίας στο δαιδαλώδες σύστημα της πολυνομίας που διέπει τους δημόσιους οργανισμούς και οι πολλαπλές νομοθετικές, διοικητικές και οικονομικές δεσμεύσεις στις οποίες υποχρεούται αυτή να συμμορφώνεται, δημιουργεί προσκόμματα στις δραστηριότητες του διοικητικού και οικονομικού τομέα.
Συνέπεια αυτών των αδυναμιών του οργανωτικού πλαισίου της Υπηρεσίας και του ευρύτερου νομικού πλαισίου λειτουργίας αυτής ως δημόσια υπηρεσία, είναι η κατά διαδοχή παραγωγή περαιτέρω αδυναμιών, προεξέχουσας αυτής της μη άμεσης ανταπόκρισής της στις εξελίξεις, που σημειώνονται διεθνώς στον τομέα των αεροδρομίων αλλά και των αερομεταφορών εν γένει. Αναφέρεται χαρακτηριστικά η μεγάλη καθυστέρηση στην προμήθεια υλικών και βασικού εξοπλισμού για κάλυψη των αναγκών της ΥΠΑ (πυροσβεστικά οχήματα, αεροσκάφη) λόγω του πολύπλοκου εν γένει συστήματος διαδικασιών προμήθειας υλικών μέσω του Υπουργείου Ανάπτυξης.
Κατά τα τελευταία έτη, παρατηρείται επίσης στην ΥΠΑ, μία ποιοτική υποβάθμιση και καθυστέρηση στην παραγωγή νομοθετικών ρυθμίσεων για την καθιέρωση προτύπων και διαδικασιών σύμφωνα με τις διεθνείς απαιτήσεις. Επιπλέον παρατηρείται και αδικαιολόγητη κωλυσιεργία από μέρους της διοίκησης της ΥΠΑ, στην προώθηση νέων ρυθμίσεων για την ασφάλεια των αερομεταφορών, έστω και αν ακόμη μετά τη διενέργεια ελέγχων από διεθνείς οργανισμούς έχει δεχθεί συστάσεις να πράξει σχετικά προκειμένου να συμμορφωθεί η ίδια η υπηρεσία με τα διεθνή πρότυπα.
Η δραστηριότητα της ΥΠΑ για την εξυπηρέτηση του συστήματος αερομεταφορών είναι σημαντικά επιβαρυμένη από ένα περιπεπλεγμένο κανονιστικό πλαίσιο το οποίο στερείται κωδικοποίησης και το οποίο καθορίζει σε αρκετές περιπτώσεις τόσο το γραφειοκρατικό χαρακτήρα της όσο και την αδυναμία εκσυγχρονισμού και προσαρμογής της σε αλλαγές. Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού νομοθετικών και κανονιστικών λεπτομερειακών ρυθμίσεων, αφενός δημιουργεί ένα πλαίσιο λειτουργίας προσανατολισμένο μάλλον στους κανόνες και όχι στο αποτέλεσμα αφετέρου δυσχεραίνει την παρακολούθηση και εφαρμογή αυτού του ίδιου του πλαισίου λειτουργίας. Με άλλα λόγια το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο είναι σε σημαντικό βαθμό υπεύθυνο για την προβληματική διοικητική εικόνα και λειτουργία της ΥΠΑ.

ιζ. Έλλειψη επικοινωνίας

Η ΥΠΑ υστερεί τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική επικοινωνία. Η ευρεία γεωγραφική διασπορά της Υπηρεσίας σε συνδυασμό με την περιορισμένη χρήση

συστημάτων πληροφορικής οδηγεί σε μειωμένη μεταφορά των πληροφοριών από και προς την Κεντρική Διοίκηση. Έτι, η έλλειψη εφαρμογής των νέων μεθόδων Marketing και ο εσωστρεφής ρόλος των δημοσίων υπαλλήλων της Υπηρεσίας δημιουργεί περιορισμό των διαύλων επικοινωνίας με το κοινό – πελάτες. Η ενίσχυση της εικόνας και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της ΥΠΑ δεν αποτελεί πρωταρχικό της στόχο.

ιθ. Οικονομική Διαχείριση

Οι υπηρεσιακές μονάδες που διαχειρίζονται σε κεντρικό επίπεδο τα οικονομικά θέματα δηλαδή η Διεύθυνση Οικονομικού και Εφοδιασμού (Δ11) και το Λογιστικό και Εφοδιαστικό Κέντρο (ΛΕΚ), δεν έχουν ολοκληρωμένο πληροφορικό σύστημα, το οποίο είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική ενάσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

Το Τμήμα Πληροφορικής που ανήκει στη Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης (Δ10) στερείται επαρκούς στελέχωσης και εξοπλισμού, με αποτέλεσμα να μην υποστηρίζει αποτελεσματικά το έργο των οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών μέσω εφαρμογής ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος, το οποίο θα διασφαλίζει την ενδοδικτύωση των υπηρεσιών (intranet) και την ενιαία παρακολούθηση των θεμάτων που αυτές χειρίζονται (επί παραδείγματι οικονομική διαχείριση, υπηρεσιακές μεταβολές, πιστώσεις και προμήθειες).

Στην οργανωτική διάρθρωση των αερολιμένων, δεν προβλέπεται η σύσταση αυτοτελών «τμημάτων / γραφείων» οικονομικής διαχείρισης[284], παρά το πλήθος και το εύρος των οικονομικών θεμάτων που διαχειρίζονται ανάλογα με τον όγκο της κίνησης τους (είσπραξη τελών αεροδρομίου, διενέργεια διαγωνισμών προμηθειών, διαχείριση παγίας προκαταβολής, ενοικίαση καταστημάτων κλπ). Δεν υπάρχει δυνατότητα υπολογισμού του κόστους λειτουργίας των αεροδρομίων και της Υπηρεσίας στο σύνολό της ˙ δεν υπάρχει δυνατότητα αποτίμησης των περιουσιακών της στοιχείων και κατά συνέπεια δεν πραγματοποιείται ορθή κοστολόγηση των υπηρεσιών της. Η έλλειψη πόρων, προβάλλεται συνεχώς από τους διοικούντες για να μην πραγματοποιούνται επενδύσεις.

Τα περιφερειακά ελληνικά αεροδρόμια γενικότερα, παρά του ότι συμβάλουν κατά ένα σημαντικό βαθμό στην οικονομική και τουριστική ανάπτυξη της χώρας, υστερούν σημαντικά σε σύγχρονες υποδομές ˙ για τον λόγο αυτό και σαφέστατα και για πολλούς άλλους δεν κατάφεραν να απορροφήσουν ικανοποιητικό μερίδιο από τη μεγάλη αύξηση της επιβατικής κίνησης στην περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης την τελευταία δεκαετία όπως αποδεικνύεται από τα δημοσιευμένα στοιχεία του Eurocontrol. Αυτή την αύξηση της επιβατικής – τουριστικής κίνησης κατάφερε να εκμεταλλευτεί με τον πλέον εντυπωσιακό τρόπο η Τουρκία, η οποία διαθέτει από τα πλέον σύγχρονα αεροδρόμια και η οποία αναφορικά με τον τουρισμό είναι η μεγαλύτερη ουσιαστικά ανταγωνίστρια της Ελλάδας. Τα αεροδρόμια είναι μονάδες που υπάγονται διοικητικά στην ΥΠΑ ˙ αναφέρονται στην Κεντρική Υπηρεσία της ΥΠΑ για όλες τις ενέργειές τους, που αφορούν σε κατασκευές και σε προμήθεια υλικών προκειμένου να εγκριθούν τα σχετικά κονδύλια και να προχωρήσει στην συνέχεια η διαδικασία. Ο σχεδιασμός για τα διάφορα σημαντικά έργα ανάπτυξης των αεροδρομίων γίνεται και αυτός σε επιτελικό επίπεδο. Οι αρμοδιότητες των μονάδων αναφορικά με την εκτέλεση έργων υποδομής σε αυτές δεν είναι αποφασιστικού χαρακτήρα αλλά περιορίζονται μόνο στις υπό μορφή εισηγήσεων προτάσεις προς το επιτελείο προκειμένου αυτό να αποφασίσει για το εάν τελικά θα υλοποιηθούν, παρότι σαφέστατα μόνο αυτές (μονάδες) γνωρίζουν τις ανάγκες τους πολύ καλύτερα από τον οποιοδήποτε που δεν υπηρετεί εκεί. Και ναι μεν ως ελέχθη προηγουμένως η βασική συγκρότηση της Υπηρεσίας σε επιτελικό φορέα (Κεντρική

284 Με εξαίρεση 4 διεθνείς αερολιμένες, στους υπόλοιπους προβλέπεται η σύσταση Τμημάτων ή Γραφείων Υποστήριξης με αντικείμενο (διοικητικό, οικονομικό, γραμματειακή υποστήριξη κλπ)

Υπηρεσία ΥΠΑ - ΚΥ/ΥΠΑ) και σε εκτελεστικές – λειτουργικές υποκείμενες μονάδες (αεροδρόμια), διαγράφει εκ προοιμίου την πρόθεση του νομοθέτη να αποφευχθεί η συγκέντρωση εκτελεστικού έργου στην κορυφή και η ΚΥ/ΥΠΑ να περιορισθεί σε έργο διάφορο της λειτουργίας και να υπάρχει κατά το μάλλον ή ήττον αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων, όμως στην πράξη δεν υπάρχει καμία ευελιξία και ουσιαστικά δεν υφίσταται καμία ανεξαρτησία των περιφερειακών μονάδων. Τα αεροδρόμια αποστέλλουν υποχρεωτικά στην ΚΥ/ΥΠΑ τα αιτήματά τους για την εκτέλεση έργων στρατηγικής ανάπτυξης, και η συνήθης τακτική του επιτελείου είναι είτε να τα απορρίπτει λόγω έλλειψης κονδυλίων είτε να τα προωθεί στο ΣΕΠΑ και να τα εγκρίνει αυτό έπειτα από πάροδο μακρού χρονικού διαστήματος οπότε με τη χρονοτριβή το πρόβλημα θα έχει διογκωθεί ακόμη περισσότερο. Σε κάθε περίπτωση, αφού εγκριθεί για ένα αεροδρόμιο η υλοποίηση ενός έργου πνοής, όπως η κατασκευή ενός νέου αεροσταθμού ή ενός διαδρόμου προσγείωσης-απογείωσης, ακόμη και αυτή η ΚΥ/ ΥΠΑ είναι η τελευταία που έχει λόγο για το έργο αυτό. Τα μεγάλα έργα στα αεροδρόμια σχεδιάζονται από ιδιωτικές εταιρείες και κατασκευάζονται από τεχνικές εταιρείες υπό την επίβλεψη του ΥΠΕΧΩΔΕ. Τα αεροδρόμια ατυχώς στις πλείστες των περιπτώσεων έχουν ανύπαρκτη συμμετοχή ακόμη και στην υποβολή ενστάσεων για τροποποιήσεις επί των σχεδίων.Άλλη χαρακτηριστική περίπτωση όπου εμφανίζεται εγγενής δυσλειτουργία στο μοντέλο διοίκησης της ΥΠΑ είναι η διαδικασία προμήθειας υλικών υψηλού κόστους. Ως το πλέον αντιπροσωπευτικό παράδειγμα κατά τα τελευταία έτη προβάλει η προμήθεια οχημάτων, ειδικών οχημάτων, πυροσβεστικών οχημάτων και αεροσκάφους – προσομοιωτή πυρκαγιών. Μολονότι οι μονάδες έχουν από το 2003 έτος υποβάλει σχετικά αιτήματα για την ικανοποίηση των αναγκών τους σε μηχανοκίνητα μέσα και η ΚΥ/ΥΠΑ έχει εισηγηθεί σχετικά στο ΣΕΠΑ η προμήθεια δεν έχει γίνει έως και τον χρόνο ολοκλήρωσης της παρούσης.

κ. Διοικητικά όργανα - Αξιολόγηση- Κρίσεις – Ιεραρχία - Διαφθορά

Στη βιβλιογραφία καταγράφεται ότι, στα διοικητικά όργανα των δημοσίων υπηρεσιών, τα οποία είναι αρμόδια για τη διαχείριση θεμάτων προσωπικού, ασκούνται συνεχείς πιέσεις και ότι δέχονται αυτά επιρροές από κομματικούς μηχανισμούς με σκοπό, την ικανοποίηση αιτημάτων υπαλλήλων ιδεολογικά προσκείμενων στο εκάστοτε κυβερνών κόμμα. Ειδικότερα δε, οι κρίσεις του προσωπικού μιας Υπηρεσίας από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο για την κατάληψη θέσεων ευθύνης, και οι αποφάσεις των εν γένει οργάνων για θέματα αφορώντα στην υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων, διενεργούνται και λαμβάνονται αντίστοιχα με ευνοιοκρατικά πολλές φορές κριτήρια σε συνδυασμό, τόσο με τις έξωθεν προερχόμενες κομματικές πιέσεις όσο και με τις προερχόμενες από το εσωτερικό περιβάλλον.

Η ΥΠΑ δεν αποτελεί εξαίρεση, και ως αποδεικνύεται από την έρευνα[285] τα αρμόδια αυτής όργανα με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο ποδηγετούνται από διάφορους πολιτικούς κομματικούς και ρουσφετολογικούς μηχανισμούς. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η ιδιαίτερα προβληματική διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού της ΥΠΑ, καθώς ελλείπει η σχετική αξιοπιστία στον τρόπο που «μετράται» και αξιολογείται η απόδοσή του καθ' όσον οι εκθέσεις αξιολόγησης γενικότερα δεν συντάσσονται μάλλον κανονικά. Επίσης από της στιγμής που τα φύλλα ποιότητας προσμετρώνται στη μοριοδότηση για την κατάληψη θέσεων ευθύνης, είναι ιδιαίτερα λυπηρό να παρουσιάζεται το φαινόμενο όλοι σχεδόν οι «αρεστοί» υπάλληλοι να είναι «άριστοι»[286]. Επιπλέον «οικτρό» είναι και

[285] Καταγεγραμμένες απόψεις από συνεντεύξεις εργαζομένων.

[286] Με τον νέο Υ.Κ. καθιερώθηκε σύστημα αξιολόγησης με μόρια, και η βαθμολογία των εκθέσεων αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου προσδίδει ανάλογο αριθμό μορίων και προσμετρούνται αυτά στον υπολογισμό των συνολικών μορίων του κάθε υπαλλήλου. Από θεωρητικής απόψεως τα μόρια

το φαινόμενο να βαθμολογούνται με μηδέν (0) στη συνέντευξη, για την κατάληψη θέσεων ευθύνης, οι μη φίλα προσκείμενοι στο κρατούν κόμμα.
Σημαντικό πρόβλημα τέλος, και έμμεσα σχετιζόμενο με θέματα προσωπικού στην ΥΠΑ, είναι η αναξιοκρατία που επικρατεί στο σύστημα επιλογής της Διοίκησής της ˙ επιπλέον, και ως ιδιαιτέρως οξύνουσα το πρόβλημα, είναι μία ειδικότερη παράμετρος αυτού του συστήματος, η αναφερόμενη στο προηγούμενο εργασιακό περιβάλλον των ατόμων που τοποθετούνται στην κορυφή της ιεραρχίας της Υπηρεσίας. Στη θέση του Διοικητού αλλά και σε αυτές των Υποδιοικητών, κατά κόρον τοποθετούνται απόστρατοι της Πολεμικής Αεροπορίας ή και πρώην στελέχη αεροπορικών εταιριών. Αντιλαμβάνεται αμέσως ο οιοσδήποτε τη διαφορά κουλτούρας μεταξύ Διοίκησης και Οργανισμού (ΥΠΑ). Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι με ειδική νομοθετική ρύθμιση δόθηκε, για πρώτη φορά το 2008, η δυνατότητα σε εν ενεργεία υπαλλήλους της ΥΠΑ να μπορούν να αναρριχηθούν στα ύπατα αξιώματα της Διοίκησης της Υπηρεσίας.
Η διαφθορά των υπαλλήλων είναι ένα άλλο φαινόμενο που κατά το παρελθόν είχε απασχολήσει έντονα την υπηρεσία δεδομένου ότι υπήρχαν κρούσματα. Τα τελευταία έτη φαίνεται ότι έχει μάλλον εξαλειφθεί. Αυτό το οποίο είναι πρόβλημα είναι η μη επιβολή σοβαρών κυρώσεων.

κα. Κλαδικές αντιπαραθέσεις – Συνδικαλισμός

Στην ΥΠΑ, μείζον πρόβλημα είναι η από βάθος χρόνου και διαρκώς ανατροφοδοτούμενη διαμάχη μεταξύ τω επιχειρησιακών κλάδων. Η διαμάχη αυτή εκδηλώνεται σε ποικίλα πεδία με εξέχον το σχετιζόμενο με την επιδοματική πολιτική ˙ ακολουθούν η άσκηση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και η κατάληψη θέσεων ευθύνης. Ο συνδικαλισμός στην ΥΠΑ μάλλον τείνει να χαρακτηρίζεται ως διασπασμένος. Κι αυτό διότι, πολύ ισχυρά είναι σχεδόν όλα τα πρωτοβάθμια σωματεία που εκπροσωπούν τους επιχειρησιακούς κλάδους.
Στην ΥΠΑ, υφίσταται ως δευτεροβάθμιο συνδικαλιστικό όργανο η Ομοσπονδία Συλλόγων Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΟΣΥΠΑ). Στην ΟΣΥΠΑ έχουν ενταχθεί τα εξής πρωτοβάθμια σωματεία: από τα εκπροσωπούντα επιχειρησιακούς κλάδους ο Πανελλήνιος Σύλλογος Αερολιμενικών ΥΠΑ (ΠΣΑΥΠΑ) και ο Πανελλήνιος Σύλλογος Οδηγών – Πυροσβεστών ΥΠΑ ˙ και όλα τα εκπροσωπούντα μη επιχειρησιακούς κλάδους ήτοι ο Πανελλήνιος Σύλλογος Οικονομικών ΥΠΑ, ο Πανελλήνιος Σύλλογος Διοικητικών ΥΠΑ, ο Πανελλήνιος Σύλλογος Διπλωματούχων Μηχανικών ΥΠΑ, και ο Πολύ-κλαδικός Σύλλογος που εκπροσωπεί μεγάλη μερίδα υπαλλήλων τεχνικών κλάδων. Η ΟΣΥΠΑ εκπροσωπεί το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων της ΥΠΑ.
Εκτός ΟΣΥΠΑ βρίσκονται τα πρωτοβάθμια σωματεία που εκπροσωπούν κάποιους εκ των επιχειρησιακών κλάδων ήτοι: η Ένωση Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας Ελλάδος (ΕΕΕΚΕ), η Ένωση Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφάλειας Εναερίου Κυκλοφορίας (ΕΝΗΜΑΕΚ) και ο Πανελλήνιος Σύλλογος Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας. Επικρατεί πολυδιάσπαση απόψεων και παρατηρείται έλλειψη ειλικρινούς επικοινωνίας και διαλόγου για τον καθορισμό κοινά αποδεκτών στόχων και διεκδικήσεων, τόσο αυτοτελώς μεταξύ των πρωτοβάθμιων σωματείων όσο και μεταξύ της Ομοσπονδίας και των εκτός αυτής σωματείων αλλά ακόμη και μεταξύ των

αποτελούν το αδιάψευστο κριτήριο της αποδοτικότητας του κάθε υπαλλήλου και συνεπακόλουθα αποτελούν το κριτήριο ανέλιξης στις τάξεις της ιεραρχίας. Όμως, οι προϊστάμενοι των μονάδων εφαρμόζουν κατά κόρον αυτό που έπρατταν και οι καθηγητές των Λυκείων, την περίοδο που η συνολική βαθμολογία διαδραμάτιζε βασικό ρόλο στην είσοδο των υπο-ψηφίων στα ΑΕΙ και ΤΕΙ, και αφειδώς έβαζαν υψηλές βαθμολογίες προκειμένου να συγκεντρώνουν οι υποψήφιοι πολλά μόρια.

συγκροτούντων την Ομοσπονδία σωματείων. Άπαντα σχεδόν τα ΔΣ των σωματείων αντιμετωπίζουν με ιδιαίτερη καχυποψία τις προερχόμενες από τους άλλους κινήσεις.
Ασυμφιλίωτες μπορούν να χαρακτηριστούν τόσο οι μεταξύ Αερολιμενικών και Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας σχέσεις, όσο και οι μεταξύ των τελευταίων και των Ηλεκτρονικών και των Τηλεπικοινωνιακών. Ως προαναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας, οι λόγοι αντιπαράθεσης είναι κυρίως οικονομικοί. Σε ελάχιστες επίσης περιπτώσεις διαφαίνεται η σύναψη συμφωνιών και άτυπων συμμαχιών μεταξύ πρωτοβάθμιων σωματείων αλλά και μεταξύ Ομοσπονδίας και σωματείων εκτός αυτής. Τις περισσότερες φορές όμως, αν όχι πάντα, αποδεικνύεται είτε το πρόσκαιρο, είτε το φαινομενικό, είτε το καιροσκοπικό τέτοιων ενεργειών από τη μία ή την άλλη πλευρά. Και όταν έχουν υπό την διαμεσολάβηση κι αυτής ακόμη της ΑΔΕΔΥ[287] συναφθεί συμφωνίες συνεργασίας για διεκδίκηση ικανοποίησης, αμοιβαία αποδεκτών αιτημάτων, πάλι η αισιοδοξία εξαφανίζεται μετά από πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Ως κύρια αιτία της κατάστασης αυτής, προβάλλει η υπέρμετρη ισχυροποίηση ορισμένων σωματείων ˙ έχοντας ανά χείρας ισχυρό συνδικαλιστικό όπλο την απειλή απεργιακών κινητοποιήσεων, λόγω της ιδιαιτερότητας του εκτελούμενου υπό των μελών τους αντικειμένου, θεωρούν ότι τους δίδεται η δυνατότητα να διεκδικήσουν αυτά μεμονωμένα κάθε τι που εκτιμούν ότι είναι για το συμφέρον τους. Ως δευτερεύουσα αιτία θα ήταν δυνατόν να αναφερθεί ο έντονος κομματισμός των συνδικαλιστών ο οποίος τις περισσότερες φορές οδηγεί σε αδιέξοδες καταστάσεις. Ένα είναι βέβαιο, ότι συνεχιζόμενη κατ' αυτόν τον τρόπο η δράση του εντός της ΥΠΑ συνδικαλιστικού κινήματος, θα οδηγηθεί αυτό αναπόφευκτα σε δύσκολες ατραπούς, μη δυνάμενο να αποφέρει τελικά σημαντικά οφέλη στο προσωπικό της Υπηρεσίας αυτής. Στις κλαδικές αντιπαραθέσεις συγκαταλέγονται και τα παρατηρηθέντα, τρόπω τινά κρούσματα «απειθαρχίας» σε μονάδες αεροδρόμια, από ελεγκτές εναερίου κυκλο-φορίας (ΕΕΚ) προς τους ιεραρχικά ανωτέρους τους. Πλείστες φορές, και παρότι οι ΕΕΚ είναι ως προς όλες τις σχέσεις τους με τη διοίκηση, δημόσιοι υπάλληλοι πειθαρχικώς ελεγχόμενοι βάσει του ΥΚ, συμπεριφέρονται προς όλους ανεξαιρέτως τους συναδέλφους τους, ακόμη και προς τους πειθαρχικώς προϊσταμένους τους, με τρόπο ίσως περίεργα «ανάρμοστο» ˙ υιοθετούν δε αρκετοί εξ αυτών μία στάση «υπεροψίας» πηγάζουσα εκ του γεγονότος ότι θεωρούν εαυτούς τον «περιούσιο» κλάδο[288].
Η φύση της εργασίας τους, είναι βέβαια αμιγώς επαγγελματική και ως τέτοια, ως επάγγελμα δηλαδή ο έλεγχος εναερίου κυκλοφορίας, απαιτεί απόλυτα εξειδικευμένη γνώση. Αυτή ακριβώς η απόλυτα εξειδικευμένη γνώση η οποία αντικατοπτρίζεται στην αμοιβή του υπαλλήλου, δημιουργεί τάσεις εκδήλωσης υπεροπτικής συμπεριφοράς αλλά και αμφισβήτησης της ιεραρχίας. Χρήζει αναφοράς στο σημείο αυτό το γεγονός ότι, πρωτοδιόριστος ΕΕΚ λαμβάνει αρκετά μεγαλύτερες αποδοχές από τον προϊστάμενό του εφόσον αυτός (προϊστάμενος) ανήκει σε άλλον κλάδο ακόμη και εάν αυτός έχει 25 έως 30 έτη προϋπηρεσίας. Είναι δυνατόν να τύχει μίας αιτιολόγησης η προαναφερθείσα και υπό τινών υπαλλήλων του κλάδου ΕΕΚ εκδηλουμένη συμπεριφορά, εάν υιοθετηθούν τα πορίσματα της σχετικής με την περίπτωση αυτή έρευνας του Α. Μακρυδημήτρη. Κάνοντας δεκτό ο καθηγητής ότι η οργανωτική ιεραρχία αναλογεί σε μία γνωστική ιεραρχία, εκτιμά ότι απαιτεί πολύ σκέψη η εξίσωση μεταξύ ιεραρχίας και εξειδικευμένης γνώσης. Έχοντας δε εντρυφήσει τα του Talcott Parsons σχετικώς λεχθέντα, καταληκτικώς συμπεραίνει ότι: «Δεν είναι λογικά απαραίτητο σε ένα σύστημα ελέγχου, όπως είναι η έντονα καθετοποιημένη γραφειοκρατία, η ιεραρχική διαβάθμιση να συνοδεύεται

[287] Πρακτικά Εκτελεστικής Επιτροπής ΟΣΥΠΑ, Φεβρουάριος 2009
[288] Καταγεγραμμένες απόψεις από συνεντεύξεις εργαζομένων.

από την αντίστοιχη διεύρυνση των γνώσεων και της εξειδίκευσης».[289] Δίδει δε ο Α. Μακρυδημήτρης ιδιαίτερη έμφαση στο φαινόμενο της «επαγγελματοποίησης», και λέγει ότι, συμφώνως προς τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών επί του φαινομένου αυτού, κατατείνει η αξία και το βάρος της ιεραρχίας να μειώνονται εκεί όπου υφίσταται εξειδικευμένη γνώση όσο και συνείδηση της επαγγελματικής και επιστημονικής αυτονομίας ενός κλάδου. Η προαναφερθείσα υπέρμετρη ισχυροποίηση ορισμένων σωματείων, δημιουργεί τάσεις «συνδιοίκησης» και ώθησης της συνολικής δράσης της ΥΠΑ προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης κλαδικών συμφερόντων. Διασταλτικά κρίνοντας τις τάσεις αυτές, επικαλούμεθα τον Θ. Τσέκο ο οποίος έχει διατυπώσει την άποψη πως «…η δημόσια δράση δεν μπορεί να καθοδηγείται αποκλειστικά από τα ενδο-οργανωτικά μικροσυμφέροντα των πολιτικοδιοικητικών ομάδων που εμπλέκονται στην άσκησή της. Απαιτείται να λαμβάνει υπ' όψη της και να εξισορροπεί το σύνολο των επιδιώξεων των συλλογικών υποκειμένων που μετέχουν στην διαδικασία διαμόρφωσης και άσκησης δημόσιας πολιτικής με έμφαση πάντοτε στις ανάγκες των τελικών χρηστών».[290] Και η διοίκηση όμως της ΥΠΑ, εκμεταλλευόμενη την πολυδιάσπαση του συνδικαλισμού στην υπηρεσία, τα αλληλοσυγκρουόμενα κλαδικά συμφέροντα, και υπό του μανδύα του ανοίγματος προς το προσωπικό σε ότι αφορά στην λήψη αποφάσεων, εντάσσει τα συνδικαλιστικά σωματεία προσχηματικά ίσως στην τεχνοδομή της ΥΠΑ.

κβ. Καθηκοντολόγιο - Δικαιοδοσίες

Στην ΥΠΑ, παρά του ότι υπάρχει σαφές καθηκοντολόγιο και περιγραφή των εκτελουμένων εργασιών (job description) των επιχειρησιακών τουλάχιστον κλάδων, παρατηρείται πλείστες όσες φορές επικάλυψη αρμοδιοτήτων ή ακόμη και υφαρπαγή τους˙ η τελευταία αυτή περίπτωση οφείλεται στην έντονη κλαδική αντιπαράθεση.

κγ. Η ασυνεννοησία με άλλες υπηρεσίες

Αναφέρεται η αδυναμία εκπόνησης ενός οριστικού και ενιαίου μνημονίου συνεργασίας μεταξύ ΥΠΑ και ΓΕΑ για θέματα κοινού ενδιαφέροντος σε αεροδρόμια όπου υπάρχει ταυτόχρονη παρουσία των δύο Φορέων.

κδ. Η χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η παροχή χαμηλής ποιότητας αεροδρομιακών υπηρεσιών (διευκολύνσεις, κτιριακές εγκαταστάσεις και υποδομές) στους πολίτες (επιβάτες) και στις επιχειρήσεις του αεροπορικού χώρου, είναι χαρακτηριστικό της ΥΠΑ όπως αυτή είναι οργανωμένη και λειτουργεί σήμερα. Οι βασικές αιτίες που προσδιορίζουν τη χαμηλή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών είναι η έλλειψη πόρων, η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, η διαφθορά και η αδιαφάνεια. Τέλος, άλλη μια παθογένεια της ΥΠΑ όπως άλλωστε και της ευρύτερης Δημόσιας Διοίκησης είναι η προβληματική σχέση πολίτη – κράτους. Στη σημερινή εποχή ο πολίτης αντιμετωπίζει τη Δημόσια Διοίκηση με αρνητικά συναισθήματα, τα οποία θα διαιωνίζονται όσο δεν πραγματοποιούνται ριζικές μεταβολές του τρόπου λειτουργίας˙ μεταβολές, που θα έπειθαν τον πολίτη για πραγματική μεταστροφή από το σημερινό γραφειοκρατικό μοντέλο λειτουργίας σ' ένα το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες του.

κε. Το Εξωτερικό περιβάλλον – Άκρατος κυβερνητικός παρεμβατισμός

Η διενεργηθείσα έρευνα στους υπαλλήλους της ΥΠΑ, καταδεικνύει ότι θεωρείται ο «κρατικός παρεμβατισμός» στη λήψη αποφάσεων, ως η κυριότερη αιτία προβλημάτων αλλά ταυτοχρόνως καταγράφεται και ως αδυναμία της ΥΠΑ και του όλου συστήματος.

---

[289] Μακρυδημήτρης Α., Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Καστανιώτης, Αθήνα, 2004.

[290] Τσέκος Θ., «Κράτος και Πληροφορία: Το σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ μπροστά στην 'Κοινωνία της Πληροφορίας' και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», Όραμα Μάθησης, τεύχος 1ο, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, 2002

Συγκεντρούμενες οι διάφορες μορφές κρατικού παρεμβατισμού στην ΥΠΑ παρουσιάζονται αναλυτικά ευθύς παρακάτω.
Ο παρεμβατισμός των εκάστοτε κυβερνήσεων στην ΥΠΑ υπέρ της πάλαι ποτέ Ολυμπιακής Αεροπορίας[291] για οποιοδήποτε θέμα και κυρίως για τη μη απόδοση από την Ο/Α στην ΥΠΑ των εισπραχθέντων από τους επιβάτες ΤΕΑΑ.
Ο εξαναγκασμός τον οποίο υφίσταται η ΥΠΑ από την εκάστοτε κυβέρνηση, προκειμένου να χρηματοδοτεί την επιδότηση των άγονων γραμμών από κονδύλια τα οποία προορίζονται για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των αεροδρομίων.
Ο εξαναγκασμός τον οποίο υφίσταται η ΥΠΑ, για την πληρωμή των ιδιωτικών εταιριών ασφαλείας (SECURITY) που έχουν αναλάβει την φύλαξη των αεροδρομίων.
Ο περιορισμένος προϋπολογισμός για πραγματοποίηση έργων από την ΥΠΑ.
Οι πιέσεις για την μη καθιέρωση τελών, συνεπακόλουθα επιφέρουν μη αύξηση εσόδων.

κστ. Μισθοδοτική και Επιδοματική πολιτική

Επί το γενικότερο και σε ότι αφορά στα μισθοδοτικά θέματα των δημοσίων υπαλλήλων, παρατηρείται η ύπαρξη και η διατήρηση μεγάλων αποκλίσεων στις αποδοχές τους.[292]
Πρέπει σε κάθε περίπτωση και ανεξαρτήτως των τυχόν επιδομάτων που λαμβάνουν οι υπάλληλοι της κάθε υπηρεσίας, η μισθολογική διαφορά μεταξύ της προηγούμενης και της αμέσως επόμενης κατηγορίας να είναι τουλάχιστον ίση με το βασικό μισθό της τελευταίας κατηγορίας (ΥΕ) και οπωσδήποτε ο μισθός πρέπει να συναρτάται με την υπευθυνότητα της κάθε θέσης. Πολλώ δε μάλλον, δεν πρέπει εντός μιας υπηρεσίας να υπάρχουν κραυγαλέες οικονομικές εξάρσεις και ανισότητες μεταξύ υπαλλήλων ανηκόντων στην ίδια κατηγορία ˙ σαφέστατα δε είναι και εκ των ουκ άνευ, το να μην αμείβονται κατ' ουδένα τρόπο περισσότερο, υπάλληλοι που ανήκουν σε υποδεέστερη εκπαιδευτική βαθμίδα από υπαλλήλους που ανήκουν σε ανώτερη κατηγορία.
Εξετάζοντας την περίπτωση της ΥΠΑ, και παρατηρώντας τα στοιχεία του Πίνακα 6.121 τα οποία αναφέρονται, στον μέσο όρο των καθαρών απολαβών που καρπούται ένας υπάλληλος με δεκαετή προϋπηρεσία, ο οποίος για πρώτη φορά διορίστηκε στο δημόσιο, σε έναν από τους αναφερόμενους επιχειρησιακούς κλάδους της ΥΠΑ και ο οποίος διαθέτει μόνο τον βασικό προαπαιτούμενο τίτλο σπουδών, εξάγουμε κάποια αξιοσημεί - ωτα συμπεράσματα. Γίνεται αμέσως αντιληπτή η υφιστάμενη μισθολογική ανισότητα μεταξύ υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Υπηρεσία, τόσο δε μεταξύ των ανηκόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.121 Ενδεικτικά μισθολογικά στοιχεία υπαλλήλων επιχειρησιακών κλάδων της ΥΠΑ με δεκαετή υπηρεσία

ΚΛΑΔΟΣ	Καθαρές μηνιαίες απολαβές σε ΕΥΡΩ
ΠΕ1 Αερολιμενικών	1800
ΠΕ2 Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας	2800
ΠΕ3 Τηλεπικοινωνιακών	2300
ΤΕ3 Τηλεπικοινωνιακών	2200
ΠΕ4 Ηλεκτρονικών	2500
ΤΕ4 Ηλεκτρονικών	2350
ΔΕ7 Οδηγών - Πυροσβεστών	1600

*Πηγή :*ΛΕΚ/ΥΠΑ (Στοιχεία Α΄ εξάμηνο 2009)

[291] Η αναφορά γίνεται για τα παλαιά σχήματα της Ολυμπιακής και όχι για την νυν εταιρία OLYMPIC AIR.
[292] Έκθεση Επιτροπής Κιντή για το Μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων, Αθήνα, 2002

στην ίδια εκπαιδευτική βαθμίδα αλλά και επί τω δυσμενέστερω ακόμη και μεταξύ των ανηκόντων σε ανώτερη σε σχέση με τους ανήκοντες σε υποδεέστερη τοιαύτη. Η μισθολογική αυτή ανισότητα καθίσταται ουσιώδης εξ αιτίας της ανισομερούς ποσόστωσης στην καταβολή πρόσθετων επιδομάτων μεταξύ των κλάδων. Συνέπεια αυτών είναι να παρουσιάζεται σε αυτή την Υπηρεσία μία από τις χαρακτηριστικότερες ίσως περιπτώσεις όπου αρκετοί υπάλληλοι υψηλής εξειδίκευσης ανήκοντες είτε στην ΠΕ είτε και στην ΤΕ κατηγορία να εξωθούνται σε τάσεις αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Εκτιμάται ότι είναι μάλλον αδιανόητο να ομιλούμε περί της έννοιας της ικανοποιητικής παραγωγικότητας σε αυτή την υπηρεσία, εάν θεωρηθεί ότι λαμβάνεται ως κίνητρο επιτεύξεως αυτής η μισθολογική διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων των διαφόρων κλάδων. Η εξώθηση αυτών των υπαλλήλων της ΥΠΑ σε αντιπαραγωγική συμπεριφορά οφείλεται προφανώς στην μισθολογική αδικία που αυτοί θεωρούν πως υφίστανται σε σχέση με τους ομοίους τους ως προς την εκπαιδευτική κατηγορία αλλά και πολύ περισσότερο σε σχέση με υπαλλήλους της υποδεέστερης κατηγορίας ΤΕ ή και ΔΕ.

κζ. Περιορισμός Επενδύσεων – Αδυναμία αξιοποίησης καινοτομιών και σύγχρονων μεθόδων διοίκησης

Παρατηρείται κωλυσιεργία όσον αφορά στην έγκαιρη εγκατάσταση νέων καινοτόμων συστημάτων και εξοπλισμού εν γένει. Αναφέρεται χαρακτηριστικά, η περίπτωση της προμήθειας συστημάτων ασφαλείας, όπως αυτή του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης και ελέγχου αποσκευών (HBSS) για τα μεγάλα τουλάχιστον κρατικά αεροδρόμια, και η οποία χρονίζει πέραν της πενταετίας.

Η εγκατάσταση και χρησιμοποίηση νέων καινοτόμων τεχνολογιών, ειδικά στον τομέα προστασίας από έκνομες ενέργειες, θα βελτίωνε πρωτίστως το παρεχόμενο επίπεδο ασφάλειας και δευτερευόντως θα έδιδε τη δυνατότητα της επιβολής σχετικού τέλους (αύξηση εσόδων), όπως ήδη γίνεται σε όλα τα ιδιωτικά αεροδρόμια, και για την περίπτωση της Ελλάδος στο Ελ. Βενιζέλος. Παρατηρείται όμως κωλυσιεργία από μέρους της ΥΠΑ και ως προς την αξιοποίηση των πολύ φιλόδοξων ακόμη προγραμμάτων της περιώνυμης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την ευρύτερη δημόσια διοίκηση όπως, το "Κοινωνία της πληροφορίας", την δικτυακή πύλη "ΕΡΜΗΣ", το «Σύζευξη». Στην ΥΠΑ η καθιέρωση της διαλειτουργικότητας, της ψηφιακής υπογραφής, του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου είναι ακόμη στα σπάργανα. Τα αίτια της κωλυσιεργίας υιοθέτησης των καινοτομιών πρέπει κανείς να τα αναζητήσει μάλλον στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας[293]. Στο πλαίσιο της μη υιοθέτησης καινοτόμων εν γένει πρακτικών, συγκαταλέγεται και η μη ύπαρξη διαδικασιών πιστοποίησης του προσωπικού και των παρεχόμενων υπηρεσιών της ΥΠΑ. Η Υπηρεσία διαθέτει προσωπικό, το οποίο εκπαιδεύει για να παρέχει υπηρεσίες όπως άσκηση ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας, αερολιμενικό έλεγχο και έλεγχο των ηλεκτρονικών συστημάτων, πλην όμως τόσο το προσωπικό όσο και οι δραστηριότητες της ΥΠΑ γενικότερα δεν έχουν πιστοποίηση. Επίσης διαπιστώνεται έλλειψη μηχανισμού διαρκούς αξιολόγησης του εναρμονισμού του συνόλου των δραστηριοτήτων της ΥΠΑ και ιδιαίτερα του τομέως της παροχής

[293] Άξιο αναφοράς, ενισχύον τις πιθανότητες ορθότητας της προηγηθείσης σκέψης είναι ότι ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό από τους κατέχοντες θέση ευθύνης στην ΥΠΑ, διαθέτουν μεν προς χρήση σταθερό και κατά περίπτωση και φορητό ηλεκτρονικό υπολογιστή πλην όμως, με πολύ αισιόδοξους υπολογισμούς μόνον το πενήντα τοις εκατό (50%) αυτών (Η/Υ) είναι έστω και ενεργοποιημένοι σε λειτουργία αναμονής κατά τον χρόνο που τα στελέχη ευρίσκονται στους γραφειακούς τους χώρους. Ακόμη η πλέον χαρακτηριστική και απλή εφαρμογή, που είναι η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, δεν εφαρμόζεται πλήρως εντός ΥΠΑ. Το χειρότερο δε είναι όταν κάποιος ρωτά στην ΥΠΑ, το ποιοι είναι οι επίσημα αποδεκτοί τρόποι διακίνησης εγγράφων και ουδείς γνωρίζει εάν συμπεριλαμβάνεται και το email.

υπηρεσιών με τα διεθνώς καθιερωμένα πρότυπα όπως αυτά έχουν καθιερωθεί βάσει κανονισμών κυρίως της Ε.Ε. Από την κύρια έρευνα διαπιστώθηκε ότι η Υπηρεσία εμφανίζει προβλήματα τόσο στον προγραμματισμό όσο και στην οργάνωση αλλά και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ήτοι σε πλείστους από τους βασικούς τομείς που χαρακτηρίζουν τη διοίκηση ενός οργανισμού ως εφαρμόζουσα υπό κάποια έννοια σύγχρονες μεθόδους management.

κη. Ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας της Υπηρεσίας και οι αυστηρές διαδικασίες
Η ΥΠΑ χαρακτηρίζεται ως μία έντονα γραφειοκρατική Υπηρεσία, όπως αποδεικνύεται και από την έρευνα στο επιβατικό κοινό και στους Χρήστες, στην οποία ευδιάκριτες είναι οι πλήρως ανελαστικές προϋποθέσεις οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης για την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων άσκησης εμπορικών εκμεταλλεύσεων και για τη δημιουργία σοβαρών εμπορικών εσόδων. Η διαπίστωση αυτή περί του γραφειοκρατικού χαρακτήρα της ΥΠΑ προσφέρεται στην κριτική από την σκοπιά των επιδράσεών του στην παραγωγικότητα της Υπηρεσίας και της δημιουργίας εσόδων από εμπορικές δραστηριότητες. Δίδοντας σχετική έμφαση στα οικονομικά μεγέθη περιορίζεται η διερεύνηση στις επιπτώσεις των άκαμπτων γραφειοκρατικών διαδικασιών στα εμπορικά έσοδα. Η εφαρμογή αυστηρών διαδικασιών ιδιαίτερα στην ανάθεση εμπορικών εκμεταλλεύσεων με τη γνωστή δύσκαμπτη μέθοδο των προσφορών και των περιορισμένων συμβατικών χρόνων παραχωρήσεως των εκμεταλλεύσεων, έχει αποτέλεσμα τη δημιουργία ιδιόμορφου εμπορικού κατεστημένου στα αεροδρόμια με επακόλουθο τη διαμόρφωση παγίων καταστάσεων συμφερόντων περιορισμένου κύκλου επιχειρηματιών αφού οι διαδικασίες εκμηδενίζουν το ενδιαφέρον για συμμετοχή και άλλων επιχειρηματιών διαθετόντων αξιόλογη εμπειρία, οικονομική επιφάνεια και εξειδίκευση. Τούτο εξηγεί το φαινόμενο της προσελεύσεως στους σχετικούς διαγωνισμούς ελαχίστων ή και ενός μόνον ενδιαφερομένου καθώς και τη συμμετοχή σε μεσοβραχυπρόθεσμη περίοδο των ιδίων σχεδόν πάντα επιχειρηματιών. Η εκτίμηση είναι ότι θα ήταν τελείως διαφορετική η εικόνα και οπωσδήποτε θα ήταν άλλα και τα οικονομικά αποτελέσματα εάν οι δυνατότητες της θεσμικής οργάνωσης παρείχαν τις προϋποθέσεις για την άσκηση εμπορικών πράξεων στους αερολιμένες από αυτούς τους ίδιους. Η διακύμανση των εμπορικών προσόδων του συστήματος θα εξακολουθεί να βρίσκεται σε χαμηλά ποσοστά εν όσω ακολουθούνται οι γραφειοκρατικές διαδικασίες του δημοσίου.

κθ. Η έλλειψη αυτοτέλειας
Όπως αποδεικνύεται από την έρευνα στους Χρήστες, αυτοί θεωρούν την «έλλειψη αυτοτέλειας» ως αποτελούσα τη σοβαρότερη αιτία ελλείψεων στα αεροδρόμια άρα την πλέον ουσιώδη αδυναμία του συστήματος.

6.5.3.2 Ευκαιρίες

Στις ευκαιρίες για την προοπτική ανάπτυξης και την αποτελεσματική προώθηση στρατηγικών στόχων κατατάσσονται:

α. Η μη ύπαρξη αυστηρών δεσμεύσεων από μέρους της ΕΕ τουλάχιστον για τον τομέα των αεροδρομίων

β. Η «θεωρητική» ύπαρξη πολιτικής συναίνεσης για την ενίσχυση του τομέα των αερομεταφορών.
Η εκάστοτε ηγεσία του Υπουργείου Μεταφορών - σε κάθε κυβερνητικό σχήμα - πάντοτε «ευαγγελίζεται» τη βούληση για ανάπτυξη των εναερίων μεταφορών. Είναι δυνατόν επομένως, για τον προαναφερθέντα μόνο λόγο, να γίνει η εκτίμηση ότι η γενικότερη πολιτική αντίληψη φαίνεται να είναι προς την κατεύθυνση της αναβάθμισης του εν λόγω συστήματος μεταφορών και ότι το πολιτικό σύστημα δεν αντιτίθεται μάλλον στην

αναδιοργάνωσή του (συστήματος). Η εικασία αυτή αποτελεί βεβαίως δυνητικά μία σημαντική ευκαιρία για την προώθηση διαφόρων σχεδίων αναδιοργάνωσης.

γ. Αυξημένες οι απαιτήσεις των αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών από την ΥΠΑ για καλύτερη ποιότητα.

Στην τρέχουσα χρονική περίοδο παρατηρείται διεθνώς ότι τα θέματα ασφάλειας και η ζήτηση υπηρεσιών υψηλής ποιότητας επηρεάζουν έντονα τις διαθέσεις και τη συμπεριφορά των «χρηστών» - του επιβατικού κοινού και των εν γένει δραστηριοποιούμενων στο σύστημα εταιρειών - και καταλαμβάνουν κατ' επέκταση ολοένα υψηλότερη θέση στις προτεραιότητες των φορέων παροχής υπηρεσιών πολιτικής αεροπορίας.

Από την τάση αυτή ουδόλως εξαιρείται η Ελλάδα ˙ και οι αποδέκτες των παρεχόμενων από την ΥΠΑ υπηρεσιών (η ΥΠΑ παρέχει αεροδρομιακές και αεροναυτιλιακές υπηρεσίες στην ημεδαπή) - είτε αυτοί[294] είναι επιχειρήσεις είτε το επιβατικό κοινό - έχουν επίσης αυξημένες απαιτήσεις τόσο αναφορικά με την ασφάλεια όσο και με την εν γένει ποιότητα των προς αυτούς παρεχόμενων υπηρεσιών. Η υπάρχουσα κατάσταση βεβαίως μακράν απέχει από την πλήρη ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων και μάλλον τείνει να εμφανίζεται και ως μη δυνάμενη να μεταβληθεί προς το καλύτερο.

Οι απαιτήσεις βεβαίως αυτές μπορούν να εκληφθούν ως «υποκίνηση» ή «κίνητρο» ή «πρόκληση» για βελτίωση της ποιότητας. Ως μόνη και πραγματικά ουσιαστική λύση για την παροχή ικανοποιητικού επιπέδου υπηρεσιών προβάλει η σύσταση ενός σύγχρονου, ευέλικτου και αποτελεσματικού φορέα έχοντος διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Καθίσταται επομένως εκ των πραγμάτων επιβαλλόμενη η ανάγκη για εξεύρεση λύσης στο θέμα αυτό.

δ. Απαίτηση κοστολογικού διαχωρισμού της Αεροναυτιλίας

Νομοθετικές ρυθμίσεις που πρόσφατα άρχισαν να ισχύουν, επιβάλουν τον κοστολογικό διαχωρισμό της Αεροναυτιλίας. Η συγκεκριμένη απαίτηση είναι πρακτικώς αδύνατο να υλοποιηθεί, δεδομένου του συστήματος που ισχύει στο οικονομικό κύκλωμα. Αναμφίβολα πάντως αποτελούν οι απαιτήσεις αυτές ευκαιρία και παρότρυνση για αναθεώρηση πολλών συνισταμένων στο οικονομικό κύκλωμα της Υπηρεσίας.

ε. Η ανάγκη για τόνωση της αγοράς των τοπικών κοινωνιών

Τα κρατικά αεροδρόμια ως δραστηριοποιούμενες μορφές επιχειρηματικής δράσης δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά στις επαρχιακές τοπικές κοινωνίες με καμία από τις εκεί εγκατεστημένες επιχειρήσεις ˙ απεναντίας λειτουργούν πλήρως ανταποδοτικά προς αυτές ανατροφοδοτώντας συνεχώς τον μεταξύ τους κύκλο εργασιών.

στ. Η ευρύτερη οικονομική κρίση στις αεροπορικές εταιρίες

Οι αεροπορικές εταιρίες ανά την υφήλιο αναζητούν με κάθε τρόπο τον περιορισμό του κόστους λειτουργίας τους. Διόλου ευκαταφρόνητη είναι οι προς αυτές παρεχόμενες υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε χαμηλή τιμή.

ζ. Οι τάσεις αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας – ανάπτυξης εμπορικών δραστηριοτήτων

---

[294] Από συνεντεύξεις με τους «χρήστες» του συστήματος των αερομεταφορών και ειδικότερα με στελέχη του Συνδέσμου Αντιπροσώπων Αεροπορικών Εταιριών (ΣΑΑΕ) και της ΕΝΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ – ΕΕΑΕ – καταγράφηκε ότι αυτοί έχουν υψηλές απαιτήσεις επειδή έχουν προβεί σε μεγάλες επενδύσεις οι ίδιοι και δεν ενδιαφέρονται εάν θα είναι το Κράτος ή ιδιώτης ο διαχειριστής του συστήματος στο σύνολό του ή σε κάποια από τα απαρτίζοντα αυτό μέρη. Το ενδιαφέρον των «χρηστών» εστιάζεται στο να απολαμβάνουν καλές υπηρεσίες και διευκολύνσεις με ένα λογικό κόστος.

Σε προηγούμενο τμήμα του πονήματος αναφέρθηκε ότι οι πηγές εσόδων της ΥΠΑ φαίνεται να μην έχουν αξιοποιηθεί επαρκώς. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε από την έρευνα η ύπαρξη «απροσδιορίστου μεγέθους» ακίνητης περιουσίας, ιδιοκτησιακά ανήκουσας στο Δημόσιο, η οποία σίγουρα δεν έχει αξιοποιηθεί στο μέγιστο. Παρά την επίμονη αναζήτηση δεν βρέθηκαν επαρκή στοιχεία για τον προσδιορισμό του ακριβούς μεγέθους της περιουσίας αυτής και φυσικά δεν υπάρχουν καθόλου στοιχεία για την αξιολόγηση του βαθμού αξιοποίησής της.
Από την έρευνα διαπιστώθηκε επίσης η ύπαρξη σειράς υπηρεσιών, που παρέχονται από τους φορείς της αλλοδαπής - τους εφαρμόζοντες τις βέλτιστες πρακτικές - οι οποίες συμβάλλουν στην συστηματικοποίηση και στην εντατικοποίηση της εκμετάλλευσης των υποδομών και των ικανοτήτων των φορέων. Θεωρητικά οι υπηρεσίες αυτές θα μπορούσαν να βρουν πεδίο εφαρμογής και να αναπτυχθούν και στην ΥΠΑ αλλά και στα ελληνικά αεροδρόμια – εάν τα τελευταία ιδωθούν ως τελείως αυτόνομοι οργανισμοί - και να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη από την επιχειρηματική εκμετάλλευση. Το ζήτημα όμως δεν είναι κατά την άποψή μας αν θα αποδώσουν μόνο τα μέγιστα οικονομικά οφέλη τα περιφερειακά αεροδρόμια, αλλ' εάν στην απαραίτητη μετάπλαση[295] του συστήματος διοίκησης και λειτουργίας όλου του συμπλέγματος των αεροδρομιακών υποδομών διασωθεί το κυριότατο ελατήριο, το δημόσιο πνεύμα. Το δημόσιο πνεύμα, το οποίο δεν είναι άλλο από το πραγματικό συμφέρον των τοπικών κοινωνιών ˙ άλλωστε και ο ουσιωδέστερος λόγος για τον οποίο οι υποδομές υπάρχουν δεν είναι άλλος παρά η εξυπηρέτηση των κοινωνιών αυτών.
Για την ελληνική περίπτωση, πέραν του ότι δεν υφίσταται στον οργανωτικό σχεδιασμό της ΥΠΑ υπηρεσιακή μονάδα επιπέδου διεύθυνσης, έχουσα κατ΄ αποκλειστικότητα στην αρμοδιότητά της τη σχεδίαση, την εκμετάλλευση και την ανάπτυξη των εμπορικών δυνατοτήτων των περιουσιακών στοιχείων (Property) της Υπηρεσίας, επιπλέον θεωρείται μάλλον δεδομένη και η έλλειψη πολιτικής βούλησης και ενθάρρυνσης ανάπτυξης τέτοιας δραστηριότητας.
Σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα οι εμπορικές εκμεταλλεύσεις κυρίως δε οι σχετιζόμενες με τις αερολιμενικές υποδομές και υπηρεσίες αποτελούν πρώτιστη επιλογή για τα συστήματα της αλλοδαπής. Οι λόγοι που κατέστησαν προβληματική την προσαρμογή της ελληνικής πολιτικής προς την επιλογή αυτή, οφείλονται σε ελλείμματα στη θεσμική δομή της Υπηρεσίας, τα οποία δεν ενεθάρρυναν τους διοικούντες να αναλάβουν πρωτοβουλίες ικανές να οδηγήσουν την οικονομική δραστηριότητά της σε πορεία

[295] Σε πραγματοποιηθείσα έρευνα για την μέτρηση της τεχνικής αποδοτικότητας των Ελληνικών αεροδρομίων με χρήση της μη-παραμετρικής μεθόδου της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων (Data Envelope Analysis / DEA) διαπιστώθηκε ότι: «…Η σημαντική έλλειψη αποδοτικότητας στα περισσότερα περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας μπορεί να αποδοθεί κυρίως στην σχετικά χαμηλή ικανότητα διαχείρισης των πόρων τους, έτσι ώστε να αυξήσουν το παραγόμενο μεταφορικό έργο. Ωστόσο, τα περισσότερα αεροδρόμια χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλή αποδοτικότητα κλίμακας και εμφανίζουν αύξουσες αποδόσεις κλίμακας.» Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι υπάρχουν « κίνητρα επενδύσεων για την αναβάθμιση ή/και επέκταση των αεροδρομίων, καθώς και διαχείρισή τους με βάση επιχειρηματικά κριτήρια ώστε να περιοριστεί η ανεπαρκής χρήση των πόρων τους. … Οι εκτιμήσεις … δείχνουν τη θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση της νησιωτικής τοποθεσίας, των απευθείας αεροπορικών συνδέσεων με αεροδρόμια του εξωτερικού και του μεγέθους της ζήτησης στην αποδοτικότητα των Ελληνικών αεροδρομίων. Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τις ιδιαιτερότητες των αεροδρομίων της χώρας, οι οποίες ενδείκνυνται να λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση πολιτικών που επικεντρώνουν στην αναβάθμιση των λειτουργιών τους.» Tsekeris T. Greek Airports: Efficiency Measurement and Analysis of Determinants, CENTRE FOR PLANNING AND ECONOMIC RESEARCH, No 110, April 2010

ανοδικής εξέλιξης και να καταστήσουν τις εμπορικές προσόδους σημαντικό μέρος των συνολικών εσόδων.

Τα κυριότερα ελλείμματα είναι:

- Η ανεπάρκεια της αποκέντρωσης των εξουσιών
- Η ανυπαρξία δημοσιονομικής αυτοδυναμίας
- Η ανυπαρξία σαφούς προσδιορισμού των πόρων
- Η ανυπαρξία προϋποθέσεων για ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις μονάδες

Ουδεμία αμφιβολία υπάρχει, ότι οι κατά καιρούς νομοθέτες των μεταρρυθμίσεων, των εισαγουσών μοντέλα αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του Δημοσίου από ιδιώτες, είχαν αγαθές προθέσεις. Δυστυχώς όμως, όπως άλλωστε έχει παγκοίνως διαπιστωθεί - μη αναγκαιούσης δε της επ' αυτού περαιτέρω διερεύνησης και με δεδομένο άλλωστε ότι δεν ανήκει να εξετάσουμε ενταύθα διά μακρών το ακανθώδες τούτο ζήτημα - δεν μπόρεσαν να προβλέψουν στις περισσότερες των περιπτώσεων τις παρενέργειες των μεταλλαγών ˙ το χειρότερο δε είναι ότι διαψεύστηκαν οι προσδοκίες και το ίδιο το όραμα των μεταρρυθμίσεων και τελικώς ίσως και να ζημιώθηκε το Δημόσιο.[296]

Και στον αεροπορικό τομέα υπήρξαν περιπτώσεις όπου προκλήθηκαν παρενέργειες συνεπεία των μεταλλαγών. Για να περιορισθούμε επί του παρόντος σε δύο μόνον τα μάλιστα αξιομνημόνευτα εκ των στοιχειοθετούντων την ανωτέρω διαπίστωση παρα-δείγματα, αρκούμαστε να αναφέρουμε τις περιπτώσεις των εταιριών Olympic Airways και Olympic Airlines, και την περίπτωση του ΔΑΑ.[297] Ειδικά για την περίπτωση του ΔΑΑ «πραγματοποιηθείσες μελέτες για την αναζήτηση των αιτίων που προκάλεσαν την μείωση του αφικνούμενου τουριστικού κοινού στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής, κατέληξαν ότι άμεσα τελικά σχετίζεται με τη μείωση αυτή η τιμολογιακή πολιτική και οι υψηλές χρεώσεις από μέρους του ΔΑΑ. Από τις μελέτες, και ειδικότερα από τη διενεργηθείσα για λογαριασμό του Συνδέσμου των Νησιών του Αργοσαρωνικού, επιβεβαιώθηκε ότι συγκρινόμενο το νέο διεθνές αεροδρόμιο με άλλα αεροδρόμια της ευρύτερης Μεσογειακής λεκάνης και της Ε.Ε είναι ένα από τα ακριβότερα ή μάλλον το ακριβότερο ˙ αυτό επηρέασε δυσμενώς, τουλάχιστον το προς τα εγγύτατα της Αττικής ευρισκόμενα νησιά προωθούμενο και προερχόμενο από την αλλοδαπή τουριστικό ρεύμα. Και όσον αφορά στα επιβαλλόμενα τέλη από τον ΔΑΑ στις αεροπορικές εταιρείες, αυτά σε σχέση με τα αντίστοιχα επιβαλλόμενα από άλλα αεροδρόμια, τουριστικών επίσης χωρών, είναι σημαντικά ακριβότερα ˙ ειδικότερα είναι ακριβότερα κατά 290% από

---

[296] «Οι επιχειρηματίες που εξασφαλίζουν την αξιοποίηση αυτών των «φιλέτων» αναλαμβάνουν την υποχρέωση να καταβάλλουν ένα ετήσιο μίσθωμα και να πραγματοποιήσουν σημαντικές αναπτυξιακές επενδύσεις δεσμεύοντας συγκεκριμένα κεφάλαια, Στη συνέχεια διαπιστώνονται διάφορα προβλήματα στις συμβάσεις, που συνήθως έχουν σχέση με τις χρήσεις γης και με διάφορες εκκρεμότητες στα ακίνητα, με αποτέλεσμα οι παραχωρησιούχοι να διεκδικούν σε πρώτη φάση μείωση του μισθώματος και στη συνέχεια μείωση του ύψους των επενδύσεων που έχουν αναλάβει να πραγματοποιήσουν, ή και σημαντικές αποζημιώσεις.» Εφημερίδα FREE SUNDAY, Πολιτική, 20-02-11, σ.04

[297] «Ο Σύνδεσμος Αντιπροσώπων Αεροπορικών Εταιριών - ΣΑΑΕ χαιρετίζει την ανακοίνωση του πρωθυπουργού σχετικά με την κατάργηση των τελών σε όλα τα αεροδρόμια της χώρας, για το καλοκαίρι 2010 και την έκπτωση 50% τον χειμώνα 2010. Δυστυχώς όμως εξαιρείται και πάλι ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, λόγω της γνωστής και με εξαιρετέας σύμβασης του ελληνικού δημοσίου με την κοινοπραξία. Πιστεύουμε ότι ήρθε ύστατη ώρα να επαναδιαπραγματευθεί επιτέλους η ελληνική κυβέρνηση αυτή την σύμβαση, η οποία κρατάει δέσμια την Αθήνα και τον τουρισμό της, στα χέρια και τις αποφάσεις της μειοψηφίας του μετοχικού κεφαλαίου του ΔΑΑ. Η ώρα αυτή είναι εδώ! Η πολυτέλεια του ακριβότερου αεροδρομίου της Ευρώπης πρέπει να λήξει.» http://www.11aviation.com ,(Πρόσβαση την 23-04-2010)

τα των αεροδρομίων Ρώμης και Μιλάνου, κατά 55% από τα των αεροδρομίων Μαδρίτης και Βαρκελώνης, κατά 95% από τα του αεροδρομίου της Τύνιδας και κατά 75% από τα του αεροδρομίου της Κωνσταντίνου Πόλεως. Όσον αφορά δε στα επιβαλλόμενα τέλη από τον ΔΑΑ στον κάθε επιβάτη, τα επιβαρύνοντα σημαντικά το εισιτήριο, είναι και αυτά ιδιαίτερα υψηλά σε σχέση με τα αντίστοιχα άλλων αεροδρομίων και καθιστούν τον αερολιμένα επίσης ακριβότερο ˙ ειδικότερα είναι ακριβότερα κατά 392% από τα των αεροδρομίων Μαδρίτης και Βαρκελώνης, κατά 269% από τα του αεροδρομίου της Τύνιδας, κατά 128% από τα των αεροδρομίων Ρώμης και Μιλάνου και κατά 114% από τα του αεροδρομίου της Κωνσταντίνου Πόλεως. Όλα τα ανωτέρω οδήγησαν αναπόφευκτα, τουλάχιστον στα πρώτα έτη της λειτουργίας του νέου αεροδρομίου, στη μείωση των ναυλωμένων πτήσεων κατά 69,5 % από το 2000 έως το 2003 και κατά 53% το 2004 σε σχέση με το 2000.» http://www.aeginaportal.gr/aftodioikitika,(Πρόσβαση την 02-06-2011)

Έκδηλη είναι και η ανησυχία, ότι και οι πρόσφατες νομοθετικές ρυθμίσεις (ν.3913/2011) για την «αξιοποίηση» και ανάπτυξη των κρατικών αεροδρομίων δεν μέλλουν να αποτελέσουν εξαίρεση, και ότι οι ελπίδες, τις οποίες παρήγαγαν μόνο στους σχεδιάσαντες [298] αυτή τη νέα επέμβαση, θα διαψευσθούν μετ' ου πολύ. Με τις διατάξεις του άρθρου 23 του ν.3913/2011 επιδιώχθηκε η θέσπιση του κατάλληλου νομικού πλαισίου για την αξιοποίηση και ανάπτυξη των κρατικών αεροδρομίων. Ειδικότερα, προβλέφθηκε η δυνατότητα ίδρυσης ανωνύμων εταιρειών με απόφαση των Υπουργών Οικονομικών, Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, για κάθε αεροδρόμιο ή ομάδα αεροδρομίων. Η εποπτεία των εταιρειών αυτών θα ανήκει στον Υπουργό Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων. Οι εταιρείες αυτές διέπονται από τις διατάξεις του ν. 2190/1920, λειτουργούν για χάρη του δημοσίου συμφέροντος, είναι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, διέπονται από τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας και εξαιρούνται από το πεδίο εφαρμογής του νόμου περί ΔΕΚΟ. Στις εταιρείες παραχωρούνται με συμβάσεις παραχώρησης δικαιώματα που αφορούν στη διοίκηση, διαχείριση, αναβάθμιση, επέκταση, εκσυγχρονισμό, λειτουργία και εκμετάλλευση ενός ή περισσότερων κρατικών αεροδρομίων. Οι σχετικές συμβάσεις παραχώρησης κυρώνονται με νόμο. Σε κάθε αεροδρόμιο, του οποίου την οργάνωση, διαχείριση και λειτουργία έχει αναλάβει εταιρεία προβλέπεται η εγκατάσταση Μονάδας της Υ.Π.Α προκειμένου να ενεργεί τον κατά νόμο απαιτούμενο αερολιμενικό έλεγχο. Τέλος, προβλέπεται ότι με απόφαση των Υπουργών Οικονομικών, Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων μπορεί να παραχωρούνται, μέσω συμβάσεων παραχώρησης δικαιώματα που αφορούν στη διοίκηση, αναβάθμιση, επέκταση, εκσυγχρονισμό, λειτουργία και εκμετάλλευση ενός ή περισσοτέρων κρατικών αεροδρομίων, των οποίων η οργάνωση, λειτουργία και διοίκηση ανήκει στην Υ.Π.Α., σε ημεδαπά ή αλλοδαπά νομικά πρόσωπα. Για κάθε παραχώρηση απαιτείται η διενέργεια σχετικής διαγωνιστικής διαδικασίας σύμφωνα με τις διατάξεις της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας. Σε όλα τα ανωτέρω αεροδρόμια οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας παρέχονται από την Υ.Π.Α., σύμφωνα με τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας και τις ειδικότερες προβλέψεις της εκάστοτε σύμβασης παραχώρησης. Οι συμβάσεις παραχώρησης κυρώνονται με νόμο. Έκδηλη επομένως είναι η ανησυχία, αφού η από τις αρχές της πρώτης δεκαετηρίδας του 21^{ου} αιώνα επιχειρούμενη αξιοποίηση της δημόσιας εν γένει περιουσίας από ιδιώτες, μάλλον, μόνο αρνητικά

298 Το υπηρετούν στην ΥΠΑ προσωπικό, όλων ανεξαιρέτως των κλάδων, ουδεμία τρέφει αισιοδοξία αναφορικά με τα αποτελέσματα της επιχειρούμενης αναβάθμισης της ΥΠΑ και εμμέσως και των αεροδρομίων διά του ν. 3913.2011. Πλήρης είναι δε η απογοήτευση και η ανησυχία όπως αποτυπώθηκαν σε προφορικές συνεντεύξεις.

αποτελέσματα έχει να επιδείξει. (Βλ. σχετ. υποσημ. 230) Το μοντέλο κατ' ουσίαν είναι η απεμπλοκή του κράτους από τη διάθεση κονδυλίων για επενδύσεις και περιλαμβάνει την ipso facto «δωρεάν» παραχώρηση σε ιδιώτες ιδιαίτερα σημαντικών και προνομιακών υποδομών, οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διατήρηση και την υποτιθέμενη ανάπτυξή τους και φυσικά την εκμετάλλευσή τους με σκοπό το κέρδος. Το μοντέλο αυτό εκτιμάται ότι ίσως βρίσκεται στο τέλμα της ήσσονος προσπάθειας και των μετριότατων επιδόσεων[299]. Θεωρώντας τέλος ότι δεν υποβαθμίζεται η ποιότητα του συνολικού έργου, αποτολμάται να χρησιμοποιηθεί και να συμπεριληφθεί στις εκτιμώμενες ως «ευκαιρίες» το παλαιώθεν καταστάλαγμα της απλής λαϊκής «σοφίας» ότι: πάντα μετά από μία μεγάλη ύφεση – κρίση εμφανίζονται και οι μεγάλες ευκαιρίες για ανάπτυξη.

η. Πρωτοβουλίες – Ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων management στην ΥΠΑ.

Υπό του διαπνεόμενου ρεύματος αλλαγής φιλοσοφίας στη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών με όρους διαφάνειας και αποτελεσματικότητας, αλλά και εναρμόνισης με τις σημειούμενες στην Ε.Ε. εξελίξεις, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών επιχειρεί την προσαρμογή του συστήματος του κρατικού προϋπολογισμού προς τα δόγματα τη σύγχρονης εποχής και μετεξέλιξης του σε προϋπολογισμό προγραμμάτων - απόδοσης.

Οι τάσεις αυτές κατηύθυναν ώστε, τον κρατικό προϋπολογισμό του 2009 έτους να συνοδεύσει σε ειδική έκδοση η καθιέρωση του Εθνικού Σχεδίου Προγραμμάτων[300] με το

---

299 «Την πλήρη ή μερική αποκρατικοποίηση του ΟΣΕ, των αεροδρομίων, των ΕΛΤΑ, του καζίνο, και άλλων οργανισμών ανακοίνωσε ο Γιώργος Παπακωνσταντίνου κατά τη διάρκεια κοινής συνέντευξης Τύπου με τους υπουργούς Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, Λούκα Κατσέλη, Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, Τίνα Μπιρμπίλη, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, Δημήτρη Ρέππα και Πολιτισμού και Τουρισμού, Παύλο Γερουλάνο. Συγκεκριμένα, η κυβέρνηση αποφάσισε… Για τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και τα περιφερειακά αεροδρόμια τώρα, για τον μεν «Ελευθέριο Βενιζέλο», όπου το Δημόσιο ελέγχει το 55%, προχωράμε, σε συνεννόηση βεβαίως και με την εταιρεία με την οποία έχουμε τη συνεκμετάλλευση του αεροδρομίου, στη χρονική επέκταση της σύμβασης παραχώρησης και στην εισφορά της συμμετοχής του Δημοσίου σε εταιρείες συμμετοχών ή και στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Η λέξη «ενδεχόμενη», έχει να κάνει με τις αποτιμήσεις και με την κατάλληλη στιγμή για να γίνει κάτι παρόμοιο. Ταυτόχρονα, προχωράμε σε μία μεγάλη τομή, στην αξιοποίηση των περιφερειακών αεροδρομίων, όπου το ελληνικό Δημόσιο ελέγχει το 100%, αλλά χωρίς οποιαδήποτε εταιρική δομή. Εδώ προχωράμε σε συμβάσεις παραχώρησης των δικαιωμάτων διαχείρισης των επιμέρους ή ομάδων αεροδρομίων. Υπάρχουν διαφορετικές επιλογές, αυτό μπορεί να γίνει γεωγραφικά, μπορεί να γίνει συνολικά. Θέλει μία μελέτη, η οποία θα προσδιορίσει τον ακριβή τρόπο. Και ίδρυση εταιρείας ή εταιρειών, όπου το ελληνικό Δημόσιο θα εισφέρει τα αντίστοιχα δικαιώματα και είσοδος αυτών στη χρηματιστηριακή αγορά….» Εφημερίδα «Τα Νέα», 02-06-2010

300 Βλ. Εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, Φ.13.11.2008,πρακτ. επιτροπής της ΒτΕ για τον απολογισμό και ισολογισμό του 2006: Εισηγ. Υφ.ΟΙ.Ο …Το Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων (ΕΣΠ) θα απεικονίζει όλες τις πηγές χρηματοδότησης για κάθε δράση. Για το 2009, στο ΕΣΠ θα αποτυπωθεί ο κρατικός προϋπολογισμός με δομή προγραμμάτων αλλά και με πρωτοβάθμιους λογαριασμούς λογιστικής μαζί με τις οικονομικές καταστάσεις που θα τον συνοδεύουν τόσο συνολικά όσο και ανά υπουργείο και φορέα. Με στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας, το επόμενο βήμα θα είναι η αξιολόγηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων. Σε ειδικότερη δε αναφορά επί των κυβερνητικών σχεδίων για την εφαρμογή νέου συστήματος προϋπολογισμού το έτος 2012 διευκρινίστηκε ότι «δεν πρόκειται απλώς για μια διαφορετική απεικόνιση του προϋπολογισμού αλλά για ένα νέο τρόπο δημοσιονομικής διαχείρισης».

Το 2010 θα καθοριστούν ανώτατα όρια δαπανών για κάθε υπουργείο προκειμένου η συνολική χρηματοδότηση για κάθε φορέα να είναι γνωστή εκ των προτέρων. Ενισχύεται κατ' αυτόν τον τρόπο, η υπευθυνότητα των υπουργείων τα οποία θα κληθούν να υποβάλουν περισσότερο

οποίο επιχειρήθηκε κατ' ουσίαν η απεικόνιση όλων των πηγών χρηματοδότησης από τους φορείς του δημοσίου. Ο «Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009» αποτέλεσε ουσιαστικώς την σχεδίαση ενός νέου συστήματος θέσπισης κρατικών στόχων. Με την εξελικτική του πράγματος διαδικασία και στον πιλοτικό σχεδιασμό του προϋπολογισμού προγραμμάτων για το 2010 έτος κατέστησαν επιδιωκόμενοι στόχοι, τόσο η μέγιστη δυνατή απεικόνιση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσουν οι φορείς του δημοσίου μέσω του Εθνικού Σχεδίου Προγραμμάτων, όσο και η δημιουργία συστήματος αξιολόγησης των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων.

Δεδομένου δε ότι προγραμματίστηκε για την κεντρική διοίκηση (Υπουργεία και Περιφέρειες), η πλήρης μετάβαση στο νέο σύστημα το οικονομικό έτος 2012, σχεδιάστηκε η επέκταση των πιλοτικών εφαρμογών για το 2010, προκειμένου να καλύπτουν αυτές όσο το δυνατόν περισσότερους φορείς. Η ΥΠΑ επελέγη ως η πρώτη δημόσια υπηρεσία του ΥΜΕ για την πιλοτική εφαρμογή κατάρτισης ετήσιων προϋπολογισμών προγραμμάτων για το 2010. Το πιλοτικό αυτό πρόγραμμα προέβλεπε για τις επιλεγείσες υπηρεσίες, να υποβάλουν δύο προϋπολογισμούς στα τέλη του πρώτου εξαμήνου του 2009 ˙ τον συνήθη προϋπολογισμό και τον πιλοτικό ήτοι των προϋπολογισμό προγραμμάτων. Οι πιλοτικοί προϋπολογισμοί προγραμμάτων αποτελούν ουσιαστικά το επόμενο στάδιο της «Διοίκησης μέσω Στόχων», αφού αναφέρονται σε στόχους και δείκτες μέτρησης. Η καθιέρωση αυτού του προγράμματος διαπνέεται από την φιλοσοφία αλλαγής του Δημόσιου Λογιστικού συστήματος και άλλων δομών της δημόσιας διοίκησης με στόχο την καλύτερη διαχείριση της κρατικής οικονομίας. Για την ΥΠΑ αναμένονται τα αποτελέσματα από την πρώτη εφαρμογή.

ρεαλιστικές προτάσεις προϋπολογισμού και παράλληλα θα πρέπει να κατανείμουν τους διαθέσιμους πόρους με τον βέλτιστο τρόπο αιτιολογώντας τις επιλογές τους.

6.5.3.3 Απειλές

Οι σημαντικότερες απειλές είναι:

α. Οι γραφειοκρατικές αγκυλώσεις

β. Ο οικονομικός στραγγαλισμός της Υπηρεσίας από την κεντρική διοίκηση.

γ. Η συνεχής απαξίωση της Υπηρεσίας από την κεντρική διοίκηση με την αφαίρεση αρμοδιοτήτων και τη συρρίκνωση ή την αλλοίωση της σύνθεσης του προσωπικού.

δ. Το ενδεχόμενο ίδρυσης ιδιωτικών φορέων παροχής υπηρεσιών ανάλογων με αυτών της ΥΠΑ

Η ελληνική νομοθεσία προφύλασσε την ΥΠΑ μέχρι το 2000, έτος έναρξης λειτουργίας του ΔΑΑ, από την ύπαρξη και τη λειτουργία ιδιωτικών «ανταγωνιστικών» φορέων παροχής αεροδρομιακών υπηρεσιών, ίδιων με των υπ' αυτής παρεχόμενων. Η πρωτόγνωρη αυτή κατάσταση, η ασφαλώς προκαλέσασα έκτοτε εντονότατους κλυδωνισμούς στους κόλπους της ΥΠΑ και διάφορες κλαδικές αντιπαλότητες, αρχικά φαινόταν ότι δεν επρόκειτο μάλλον να επηρεάσει τελικά το καθεστώς λειτουργίας της ΥΠΑ - στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας - και ότι θα εντοπιζόταν και θα ίσχυε μόνο για την Αθήνα. Μετ' ου πολύ όμως οι αρχικές αυτές εικασίες διαψεύστηκαν και αυξήθηκε η ανησυχία προϊόντος του χρόνου. Το 2011 τελικά, με την ψήφιση του ν. 3913 (ΦΕΚ/Α/18/17-02-2011), δόθηκε η δυνατότητα ίδρυσης ανωνύμων εταιρειών διαχείρισης αεροδρομίων (Α.Ε.Δ.Α.) - σύμφωνα με τον κ.ν. 2190/1920 - για το σύνολο των αεροδρομίων της χώρας ή για ομάδα ή ομάδες αεροδρομίων[301] ή για κάθε αεροδρόμιο χωριστά. Με τη συγκεκριμένη ρύθμιση αλλ' ίσως και με άλλες μελλοντικές δεν αποκλείεται μεσο - μακροπρόθεσμα να δημιουργηθούν συνθήκες λειτουργίας χαρακτηριζόμενες από ιδιωτικό – οικονομικά κριτήρια και από στοιχεία ελεύθερης αγοράς, δημιουργώντας έτσι ενδεχομένως προβλήματα στην Υπηρεσία εάν εξακολουθήσει να λειτουργεί αυτή υπό το παρόν καθεστώς.
Έκδηλο είναι επίσης και το επίσημο ενδιαφέρον[302] και εμφανής η βούληση γερμανικών συμφερόντων εταιριών[303] να «πάρουν» περιφερειακά αεροδρόμια φιλέτα.

ε. Οι πολιτικές και οι οικονομικές συγκυρίες των τελευταίων ετών

στ. Το ιδιαίτερα ρευστό το εξωτερικό περιβάλλον από τη μη ύπαρξη αυστηρών θέσεων από την ΕΕ για τα αεροδρόμια

Στον Πίνακα 6.122 παρατίθενται εν συνόψει καταγεγραμμένα σε μορφή μήτρας τα ευρήματα (Strengths - Ικανότητες, Weaknesses - Αδυναμίες, Opportunities - Ευκαιρίες, Threats - Απειλές) της ανάλυσης «SWOT», έχοντας αυτά συμπληρωθεί και από τα σχετικά πορίσματα της κύριας δι΄ ερωτηματολογίων έρευνας.

---

[301] «Η ΟΚΕ θεωρεί ότι με τις ρυθμίσεις που υιοθετούνται υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο μείωσης της συνολικής αξίας και των συνολικών κερδών των αεροδρομίων και εκφράζει την ανησυχία της σχετικά με το βάρος που μπορεί να επιφέρουν τα εναπομείναντα αεροδρόμια στο Πρόγραμμα Δημοσίων Δαπανών.» http://www.oke.gr/, (Πρόσβαση την 12/04/2011)
[302] Εμπιστευτικό έγγραφο της Γερμανικής Πρεσβείας στην Ελλάδα βρισκόμενο ανά χείρας του Προέδρου της ΟΣΥΠΑ, εκδοθέν κατά δήλωση του τελευταίου εντός του 2009.
[303] Από συζητήσεις - συνεντεύξεις με υψηλόβαθμα στελέχη του ΔΑΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.122 Μήτρα SWOT / ΥΠΑ και το εξαρτώμενο από αυτή σύστημα

STRENGTHS / ΔΥΝΑΤΑ Σημεία Το παραγόμενο έργο έχει απόλυτα κοινωνικό χαρακτήρα και προάγει την ευημερία των τοπικών κοινωνιών και εξυπηρετεί μείζονες εθνικούς στρατηγικούς σκοπούς. Η ανθηρή οικονομική κατάσταση (σίγουρα χρήματα από την είσπραξη ανταποδοτικών τελών, ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία). Η καλή φήμη και το κύρος Η υπευθυνότητα του αντικειμένου του επιχειρησιακού τομέα (παροχή υπηρεσιών αεροδρομίων και αεροναυτιλίας) και η μέχρι τώρα άψογη κατά γενική ομολογία και με πλήρη ασφάλεια εκτέλεση του έργου αυτού από το αρμόδιο κατά περίπτωση προσωπικό. Οι εκπαιδευμένοι - εξειδικευμένοι υπάλληλοι. Η γνώση και εμπειρία επί του αντικειμένου. Η προνομιακή θέση των μονάδων που απαρτίζουν την Υπηρεσία (μονοπωλιακός χαρακτήρας). Μεγάλης αξίας πάγια στοιχεία Το "ανταγωνιστικό πλεονέκτημα" της ΥΠΑ είναι η δυνατότητα που έχει να μπορεί να προσφέρει φθηνές ή και μηδενικές τιμές για παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, προς όφελος της κοινωνίας, το οποίο δεν μπορεί να προσφέρει καμία ιδιωτική επιχείρηση.	***WEAKNESSES/ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ*** Απαρχαιωμένη και ανεπαρκής οργάνωση Έντονος γραφειοκρατικός χαρακτήρας Κρατικός παρεμβατισμός Έλλειψη διαχωρισμού μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου Ασάφεια ως προς το διαχωρισμό επιτελικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων Αναποτελεσματικές υπάρχουσες διαδικασίες. Έλλειψη ολοκληρωμένου συστήματος κωδικογράφησης διαδικασιών και νομοθετημάτων Διασπορά αρμοδιοτήτων (οικονομική λειτουργία, τεχνική υποστήριξη) σε διαφορετικές διευθύνσεις Υποστηρικτικές λειτουργίες αναποτελεσματικές, υποβαθμισμένες και λειτουργούσες με αναχρονιστικό τρόπο Απουσία αναγκαίων λειτουργιών (Δημόσιες σχέσεις, Εμπορική Εκμετάλλευση) Έλλειψη προσωπικού / έλλειμμα στη μεταφορά εξειδικευμένης γνώσης Έλλειψη επενδύσεων στα αεροδρόμια Ανάμιξη κλάδων σε προσλήψεις και στη διαδικασία κάλυψης θέσεων ευθύνης. Δυσκαμψίες στο σύστημα προμηθειών Αδυναμία μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας Περιορισμένες ικανότητες και δυνατότητες διοίκησης με σύγχρονες μεθόδους management
OPPORTUNITIES / ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ Αυξημένες οι απαιτήσεις των αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών από την ΥΠΑ για καλύτερη ποιότητα. Απαίτηση κοστολογικού διαχωρισμού της Αεροναυτιλίας Η ανάγκη για τόνωση της αγοράς των τοπικών κοινωνιών Η ευρύτερη οικονομική κρίση στις αεροπορικές εταιρίες Δυνατότητες αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας – ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων. Πάντα μετά από μία μεγάλη ύφεση – κρίση εμφανίζονται και οι μεγάλες ευκαιρίες για ανάπτυξη. Συνεργασίες με ΑΕΙ και ερευνητικούς οργανισμούς Δυνατότητα αυτοχρηματοδότησης	***THREATS / ΑΠΕΙΛΕΣ*** Γραφειοκρατικές αγκυλώσεις Οικονομικός στραγγαλισμός της Υπηρεσίας από την κεντρική διοίκηση. Συνεχής απαξίωση της Υπηρεσίας από την κεντρική διοίκηση με την αφαίρεση αρμοδιοτήτων και τη συρρίκνωση ή την αλλοίωση της σύνθεσης του προσωπικού. Ενδεχόμενο ίδρυσης ιδιωτικών φορέων παροχής υπηρεσιών ανάλογων με αυτών της ΥΠΑ Οι πολιτικές και οι οικονομικές συγκυρίες των τελευταίων ετών Ιδιαίτερα ρευστό το εξωτερικό περιβάλλον από τη μη ύπαρξη αυστηρών θέσεων από την ΕΕ για τα αεροδρόμια

Στον Πίνακα 6.123 αποτυπώνονται οι στρατηγικές κατευθύνσεις που προκύπτουν από τη SWOT analysis.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.123 Στρατηγικές Κατευθύνσεις που προκύπτουν από την SWOT analysis

Συνδυασμοί Στοιχείων SWOT	Στρατηγικές Κατευθύνσεις
Δυνάμεις και Ευκαιρίες	Δυναμική Στρατηγική Ενεργοποίηση δυνάμεων Επενδύσεις Ενδυνάμωση των θέσεων Εκμετάλλευση ευκαιριών Επέκταση (δικτύου δραστηριοτήτων)
Αδυναμίες και Ευκαιρίες	Στρατηγική προσεγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων Διαφοροποίηση Διεύρυνση (αυτοδύναμη ή με συνεργ.) Διείσδυση Διαμόρφωση νέων κατευθύνσεων Διασφάλιση (περιθωρίων κέρδους, βελτιώσεων κλπ)
Δυνάμεις και Απειλές	Επιφυλακτική Στρατηγική Παράκαμψη (απειλών) Προβολή (δυνάμεων) Προσεκτικές προσεγγίσεις Περιορισμοί δαπανών Προπαρασκευή έναντι επερχόμενων απειλών
Αδυναμίες και Απειλές	Στρατηγική Συρρικνώσεων ή Σύμπτυξης Αποφυγή (απειλών, δαπανών) Αμυντική ανασυγκρότηση Αποχώρηση Αποεπένδυση-ρευστοποίηση Αποχή

Πηγή: Δάνειος πίνακας από: http//:www.users.auth.gr

Επιλέχθηκε για την εξεταζόμενη περίπτωση να προταθεί η εφαρμογή «Δυναμικής Στρατηγικής»˙ να ενεργοποιηθούν τα δυνατά σημεία της ΥΠΑ˙ να ενδυναμωθεί η θέση της με παράλληλη εκμετάλλευση των ευκαιριών και επέκταση των δραστηριοτήτων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΆΣΜΑΤΑ .....

7.1 Συμπεράσματα για την ΥΠΑ.....347
7.1.1 Βαθμός επίτευξης της «Αποστολής» της ΥΠΑ.....347
7.1.2 Αξιολόγηση του επιπέδου «Παραγωγικότητας» της ΥΠΑ.....347
7.1.3 Αξιολόγηση του επιπέδου «Αποτελεσματικότητας» της ΥΠΑ.....348
7.1.4 Αξιολόγηση του επιπέδου «Λειτουργικότητας» της ΥΠΑ.....349
7.1.5 Αξιολόγηση του επιπέδου «Αποδοτικότητας» της ΥΠΑ 349
7.1.6 Εφαρμογή βασικών λειτουργιών management στην ΥΠΑ.....349
7.1.7 Σε ποιο τομέα του management η ΥΠΑ υστερεί περισσότερο.....350
7.1.8 Σοβαρότερη αιτία προβλημάτων στην ΥΠΑ και στα αεροδρόμια.....350
7.1.9 Προοπτική ανάπτυξης των αερομεταφορών μέσω της προσέλκυσης αλλοδαπών αεροπορικών εταιριών 350
7.1.10 Ικανότητες στην ΥΠΑ.....351
7.1.11 Αναγκαία δράση προκειμένου να αποκτήσει η ΥΠΑ μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα 351
7.1.12 Διερεύνηση της αποτελεσματικότητας πιθανής καθιέρωσης της αυτοτέλειας στην ΥΠΑ 351
7.1.13 Διερεύνηση του εφικτού της καθιέρωσης της αυτοτέλειας στην ΥΠΑ.....351
7.1.14 Αξιολόγηση της ΥΠΑ ως ανήκουσα στο Κράτος και η θέση κατάταξής της με κριτήριο το κοινώς αποκαλούμενο «Προβληματική» Υπηρεσία του Δημοσίου.....352
7.1.15 Συσχέτιση του μεγέθους της ΥΠΑ, του βαθμού γραφειοκρατικής οργάνωσης και της αποδοτικότητάς της 352
7.1.16 Διερεύνηση του ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος της ΥΠΑ σε οποιοδήποτε ιδιωτικό αεροδρόμιο 353
7.2 Συμπεράσματα για τα περιφερειακά αεροδρόμια 353
7.2.1 Σύγκριση μεταξύ ελληνικών και ξένων περιφερειακών αεροδρομίων.....353
7.2.2 Εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια από την ΥΠΑ σε βάθος χρόνου και με την προϋπόθεση ότι παραμένουν αμετάβλητες οι σημερινές διοικητικές δομές 355
7.2.3 Εκτίμηση του εάν θα ήταν δυνατόν να αναπτυχθεί επιχειρηματική δράση στα αεροδρόμια, με διατήρηση όμως των υφιστάμενων διοικητικών δομών.....355
7.2.4 Εκτίμηση του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο επιχειρηματικός προσανατολισμός στα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια 355
7.2.5 Εκτίμηση του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να βελτιωθεί εν γένει η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των περιφερειακών αεροδρομίων 356
7.2.6 Διερεύνηση της ύπαρξης βούλησης για ανάπτυξη των περιφερειακών αερολιμένων και κατ' επέκταση της ΥΠΑ 357
7.2.7 Διερεύνηση των πηγών χρηματοδότησης της κατασκευής των αναγκαιούντων υποδομών για την πλήρως αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των αεροδρομίων.....358
7.2.8 Διερεύνηση των πλεονεκτημάτων των ιδιωτικών αεροδρομίων 358
7.2.9 Διερεύνηση του ποιος πρέπει να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα 359
7.2.10 Διερεύνηση του βαθμού αποδοχής των κυβερνητικών σεναρίων περί «Ιδιωτικοποίησης» των κρατικών περιφερειακών αερολιμένων.....359
7.3 Γενική εκτίμηση.....360
7.4 Έλεγχος της κύριας υπόθεσης.....362

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Συμπεράσματα

Στον παρόν κεφάλαιο εκτίθενται αναλυτικώς τα προκύψαντα γενικά και ειδικά πορίσματα από την εν γένει μελέτη και την διά στατιστικών μεθόδων διεξαχθείσα έρευνα πεδίου για την ελληνική ΥΠΑ και τις αντίστοιχες Υπηρεσίες επιλεγμένων χωρών καθώς και για τα επιλεγμένα ελληνικά και ξένα περιφερειακά αεροδρόμια ˙ επιπλέον παρουσιάζονται τα προκύψαντα πορίσματα του ελέγχου της κύριας υπόθεσης στους τρεις άξονες ήτοι την αποδοχή και τη συμφωνία με την υπόθεση από το προσωπικό της ΥΠΑ, το επιβατικό κοινό και τους χρήστες.

7.1 Συμπεράσματα για την ΥΠΑ

7.1.1 Βαθμός επίτευξης της «Αποστολής» της ΥΠΑ

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των αποτελεσμάτων της διενεργηθείσας έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της διενεργηθείσας έρευνας στους «Χρήστες» διαπιστώθηκε ότι αξιολογούμενος ο βαθμός του κατά πόσο επιτυγχάνει η ΥΠΑ την «Αποστολή» της, βρέθηκε να είναι: στη μεν πρώτη έρευνα (ΥΠΑ) «Μέτριος» με τάση προς «Ικανοποιητικός», ενώ στην τρίτη έρευνα «Χρήστες» «Μέτριος» με τάση προς «Ελάχιστος». Προκύπτει επομένως το ενδιαφέρον συμπέρασμα ότι τίθεται γενικότερα θέμα ως προς το κατά πόσον τελικά επιτυγχάνει η ΥΠΑ την αποστολή της σε ικανοποιητικό βαθμό ˙ επιπλέον η μετριότητα μάλλον δεικνύει αρκετές ελλείψεις και υποκρύπτει οπωσδήποτε στασιμότητα

7.1.2 Αξιολόγηση του επιπέδου «Παραγωγικότητας» της ΥΠΑ

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της διενεργηθείσας έρευνας στην ΥΠΑ με αυτά της διενεργηθείσας έρευνας στους Χρήστες, εξάγεται εν πρώτοις το συμπέρασμα ότι φαίνεται η παραγωγικότητα της Υπηρεσίας να βρίσκεται σε «ΜΕΤΡΙΑ» γενικά επίπεδα. Επιβάλλεται όμως να επισημανθεί ότι τα συμμετέχοντα στοιχεία σε αμφότερες τις έρευνες αξιολόγησαν το παραγόμενο έργο της ΥΠΑ, γνωρίζοντας φυσικά ότι αυτή είναι ο φορέας διαχείρισης και λειτουργίας των αεροδρομίων ˙ υπό αυτή την έννοια η αξιολόγηση έγινε επομένως για το παραγόμενο έργο στα αεροδρόμια. Έχοντας αυτό υπόψη και έχοντας επιπλέον αποδεχθεί τις απόψεις των Oum, Adler και Yu (2006) περί εντάξεως των εισροών από εμπορικές μη αεροπορικές δραστηριότητες στα κριτήρια εκτίμησης του επιπέδου της παραγωγικότητας σε μία διοικητική οργάνωση τύπου αεροδρομίου, είναι δυνατόν συνδυαστικά να εξαχθούν ακόμη περισσότερο ενδιαφέροντα πορίσματα για την παραγωγικότητα στην ΥΠΑ – Αεροδρόμια. Οι Oum και Adler και Yu (2006) θεμελίωσαν επαρκώς την άποψη, η οποία αναπτύσσεται στην υποενότητα 6.1.4.2, σύμφωνα με την οποία οι μη αεροπορικές πρόσοδοι είναι ικανοποιητικό και αποδεκτό να μπορεί να αντιπροσωπεύουν ίσως και μέχρι το 70% των συνολικών εσόδων που ένα αεροδρόμιο μπορεί να παράγει. Συνεχίζοντας θεωρούν ως υποχρεωτικό πλέον κριτήριο μέτρησης της παραγωγικότητας στα σύγχρονα αεροδρόμια και τις μη αεροπορικές προσόδους. Προχωρώντας έτσι σε βαθύτερη έρευνα και λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της υπο-ενότητας 6.1.4.2 επιβεβαιώνεται σε κάθε περίπτωση και η ήδη γνωστή από τα επίσημα στοιχεία δεδομένη πραγματικότητα για τα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια, όπου η ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων και κατά συνέπεια οι εισροές από εμπορικές δραστηριότητες είναι πολύ περιορισμένες. Η σχέση μεταξύ αεροπορικών και μη αεροπορικών εσόδων είναι 70% - 30% και ίσως ακόμη δυσμενέστερη 80% - 20%, όπως τονίζουν με έμφαση τα στελέχη της ΥΠΑ στις συνεντεύξεις. Αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την ανωτέρω διατυπωθείσα άποψη περί του ποια σχέση θεωρείται αποδεκτή. Καταλήγοντας, συμπεραίνεται ότι η

«παραγωγικότητα» των ΥΠΑ – Αεροδρόμια είναι χαμηλή. Διαπιστώνεται πάντως αν μη τι άλλο ότι τουλάχιστον υπάρχουν πάρα πολλές δυνατότητες αλλά και ευκαιρίες - εφόσον βεβαίως υπάρχει «πολιτική» βούληση – για να υπάρξει μεταβολή των δεδομένων και να καταστούν οι προερχόμενες πρόσοδοι από την παροχή μη αεροπορικών υπηρεσιών ουσιώδης παράγοντας, δυνάμενος να ανεβάζει το επίπεδο της παραγωγικότητας των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων. Εάν υπάρξουν οι νομικές ρυθμίσεις και προϋποθέσεις, οι οποίες δεν αφορούν στο ιδιοκτησιακό αλλά στο διαχειριστικό, μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές επιχειρησιακής διαφοροποίησης, οι οποίες θα δρουν καταλυτικά στην επαρκή εκμετάλλευση των φυσικών δυνατοτήτων των αεροδρομίων και θα καλύπτονται έτσι οι απαιτήσεις για μείωση του χάσματος μεταξύ των προσόδων από αεροναυτικές και από εμπορικές υπηρεσίες και θα βελτιώνονται διαρκώς η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των αερολιμένων (Oum και Zhang, 2004).
Η υιοθέτηση της αρχής των ιδίων πόρων και της κάλυψης του λειτουργικού κόστους μέσω των πόρων αυτών μέλλει να καθιερώσει τελικά την οικονομική αυτοτέλεια του συστήματος στο σύνολό του. Τα πλεονεκτήματα της πολιτικής αυτής ήταν έκδηλα στις χώρες που εξετάστηκαν ˙ ενισχύθηκαν οι διοικητικές μονάδες με ίδια οικονομικά μέσα και σε συνδυασμό με τη διοικητική τους αυτονομία δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις της υπεύθυνης διοίκησης και δόθηκε έτσι διέξοδος στην εξέλιξη και στην ανάπτυξη. Βέβαια αυτό που προέχει κατά την άποψη μας περισσότερο από κάθε τι, ειδικά μετά την από το 2009 έτος και μετά διαμορφωθείσα οικονομική κατάσταση, είναι σε κάθε περίπτωση η αναζήτηση της συμβολής των προσόδων του συστήματος ΥΠΑ – αεροδρόμια στην εκπλήρωση της «βασικής» αποστολής του συστήματος. Η «βασική» δε αποστολή του συστήματος - με τις νέες συνθήκες - δεν μπορεί παρά να είναι πλέον, η υποστήριξη των εθνικών αναπτυξιακών στόχων, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται δίχως άλλο η μεγιστοποίηση του προς την Ελλάδα κατευθυνόμενου τουριστικού ρεύματος, η αύξηση των συναλλαγματικών πόρων, η αύξηση των εμπορευματικών συναλλαγών, η ανάπτυξη του διαμετακομιστικού εμπορίου. Αυτή την αποστολή του συστήματος επ' ουδενί δεν πρέπει να αντιστρατεύεται η οποιαδήποτε επιδίωξη για την ανάπτυξη προσόδων τόσο αεροπορικών όσο και εμπορικών, με σκοπό τη δημιουργία κέρδους ειδικά δε προς όφελος «ιδιωτικών» συμφερόντων. Η πολιτική περί των πάσης φύσεως προσόδων του συστήματος ΥΠΑ – αεροδρόμια, είτε αυτό το σύστημα παραμείνει ενιαίο είτε διασπαστεί, πρέπει απαράβατα να είναι εναρμονισμένη με τους γενικούς εθνικούς δημοσιονομικούς στόχους μέρος των οποίων μόλις προαναφέρθηκε. Επιβάλλεται βεβαίως να σημειωθεί ότι σε καμία περίπτωση δεν τίθεται θέμα παραμέλησης της ικανοποίησης των αμιγώς αεροπορικών στόχων με πρώτιστο την εξυπηρέτηση των «πελατών» του συστήματος.

7.1.3 Αξιολόγηση του επιπέδου «Αποτελεσματικότητας» της ΥΠΑ

Έχοντας ως δεδομένο ότι η Υπηρεσία στερείται διακριτής διοικητικής και οργανωτικής κουλτούρας, εχούσης σχετική αυταξία και συνεπώς ικανότητα να προσδώσει στην ίδια (Υπηρεσία) ευελιξία να ανταποκρίνεται άμεσα στα αναφυόμενα προβλήματα και να προσαρμόζεται γρήγορα στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της αεροπορικής και τουριστικής αγοράς αλλά και εγκαίρως να μετασχηματίζει και να επαναπροσδιορίζει τις προτεραιότητές της ˙ έχοντας επομένως τα ανωτέρω δεδομένα και εκ της συγκρίσεως μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Η αποτελεσματικότητα (effectiveness), η οποία είναι έννοια παγκοίνως καθιερωμένη και όχι μόνο σε θεωρητική επιστημονική βάση και η οποία πρέπει να είναι μετρήσιμη σε όλες τις δραστηριότητες και τους τομείς ενός διοικητικού οργανισμού, εκτιμάται ότι για την Υπηρεσία Πολιτικής

Αεροπορίας βρίσκεται σε «ΜΕΤΡΙΑ» γενικά επίπεδα. Εκτιμάται βεβαίως ότι υπάρχουν αναμφίβολα σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

7.1.4 Αξιολόγηση του επιπέδου «Λειτουργικότητας» της ΥΠΑ

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες και στις δύο έρευνες με ποσοστό 35,9% στην πρώτη (ΥΠΑ) και 65,5% στην τρίτη (Χρήστες) εξέφρασαν την άποψη ότι η λειτουργικότητα της Υπηρεσίας κινείται σε «ΜΕΤΡΙΑ» επίπεδα. Ιδιαίτερης όμως σημασίας είναι ότι το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό στην κάθε έρευνα, το οποίο έλαβε η ίδια άποψη ˙ από τους υπαλλήλους της ΥΠΑ ποσοστό ύψους 32,7% των απαντησάντων εξέφρασαν την άποψη ότι η λειτουργικότητα της Υπηρεσίας βρίσκεται σε «Υψηλό» επίπεδο, ενώ από τους Χρήστες με ποσοστό της τάξης του 16% δόθηκε η ίδια απάντηση. Αξιόλογες είναι βεβαίως και οι παρατηρήσεις από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων στο τρίτο σε μέγεθος ποσοστό ˙ στη μεν διενεργηθείσα έρευνα στην ΥΠΑ σε ποσοστό 20,8% των απαντησάντων εκφράσθηκε η άποψη ότι η λειτουργικότητα της Υπηρεσίας βρίσκεται σε «Χαμηλό» επίπεδο, ενώ στους Χρήστες με ποσοστό 11% θεωρήθηκε το επίπεδο «Πολύ υψηλό». Συμπεραίνεται επομένως ότι και η λειτουργικότητα της Υπηρεσίας κινείται σε «ΜΕΤΡΙΑ» γενικά επίπεδα και ότι υπάρχουν αναμφίβολα περιθώρια βελτίωσης.

7.1.5 Αξιολόγηση του επιπέδου «Αποδοτικότητας» της ΥΠΑ

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στο επιβατικό κοινό και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες αναφορικά με την αξιολόγηση του επιπέδου Αποδοτικότητας της ΥΠΑ, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Οι «Χρήστες» και τα επιβατικό κοινό θεωρούν καλό το επίπεδο αποδοτικότητας της ΥΠΑ και παρά τις όποιες αντιξοότητες επιτυγχάνει να διατηρεί ένα καλό επίπεδο στη σχέση μεταξύ κόστους και οφέλους ˙ επισημαίνουν όμως ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης.

7.1.6 Εφαρμογή βασικών λειτουργιών management στην ΥΠΑ

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες αναφορικά με τη διερεύνηση εφαρμογής βασικών λειτουργιών management στην ΥΠΑ, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Κατά τους χρήστες φαίνεται η ιεραρχία της ΥΠΑ να εφαρμόζει λειτουργίες management. Προβάλει δε ελαφρώς ο «προγραμματισμός», στον οποίο θεωρούν ότι η διοίκηση της ΥΠΑ δίδει έμφαση ˙ εάν αυτό είναι αληθές καταδεικνύεται η ύπαρξη οράματος για ανάπτυξη. Δίδεται επομένως η εντύπωση ότι οι εξω-υπηρεσιακοί εκτιμούν πως η Διοίκηση της ΥΠΑ έχει σαφώς μία ικανότητα ή τουλάχιστον διάθεση για ανάπτυξη περισσότερο μακροπρόθεσμων ενεργειών και στόχων. Σε αντίθεση εντοπίζονται και πάλι να βρίσκονται οι θέσεις των υπαλλήλων της ΥΠΑ με αυτές των χρηστών, οι οποίοι (υπάλληλοι ΥΠΑ) θεωρούν ότι έμφαση δίδεται στον «συντονισμό» των ενεργειών για την πραγματοποίηση των σκοπών και των στόχων της Υπηρεσίας και βλέπουν έλλειψη προοπτικής ανάπτυξης και μία τάση προσκόλλησης των ενεργειών της διοίκησης στην εξυπηρέτηση μάλλον μόνο των αναγκών του παρόντος. Συμπεραίνεται επομένως ότι φαίνεται κατ΄ αρχάς πως εφαρμόζονται κάποιες από τις βασικές λειτουργίες του σύγχρονου management από τη διοίκηση της ΥΠΑ αλλά σύμφωνα και με την άποψή μας οι επιλογές κατεύθυνσης δεν προδιαθέτουν και δεν δίδουν την αίσθηση ότι υπάρχει βούληση για την ανάπτυξη της Υπηρεσίας. Εισερχόμενοι σε έτερο πεδίο, το

σχετιζόμενο με τη σχεδίαση και τον προγραμματισμό της δράσης της ΥΠΑ, που αφορά σύμφωνα με τα ισχύοντα και τη λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων αφού η ΥΠΑ είναι ο φορέας διαχείρισης της λειτουργίας τους, διαπιστώνονται και σε αυτό κάποιες ελλείψεις. Με δεδομένο τον προαναφερθέντα ρόλο της ΥΠΑ εκτιμάται ότι οι ακολουθούμενες πρακτικές για τη λήψη αποφάσεων, που αφορούν στη λειτουργία των αερολιμένων, θα έπρεπε να είναι ίσως περισσότερο «συμμετοχικές» ˙ κι αυτό διότι ένας αερολιμένας δεν είναι πεδίο δράσης μόνον ενός - του λειτουργούντος αυτόν – αλλά και πολλών άλλων συμμετεχόντων «stakeholders» λιγότερο ή περισσότερο σημαντικών. Τα αποτελέσματα της έρευνας δεικνύουν για την περίπτωση της ΥΠΑ ότι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι μάλλον περιορισμένη. Εξ όσων πάντως δυνάμεθα να γνωρίζουμε, συνεχώς κερδίζει έδαφος κατά τα τελευταία έτη η προσέγγιση όλο και περισσότερων διευθυντικών στελεχών της ΚΥ/ΥΠΑ από τους χρήστες με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων και την υποβολή προτάσεων για διάφορα λειτουργικά ζητήματα.

7.1.7 Σε ποιο τομέα του management η ΥΠΑ υστερεί περισσότερο

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες αναφορικά με τη διερεύνηση του σε ποιο τομέα του management η ΥΠΑ υστερεί περισσότερο, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Με συντριπτική ποσόστωση υπερβαίνουσα το (70%), οι ερωτηθέντες υπάλληλοι της ΥΠΑ υποστηρίζουν ότι η Υπηρεσία εμφανίζει προβλήματα τόσο στον προγραμματισμό όσο και στην οργάνωση αλλά και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ήτοι σε όλους τους τομείς. Οι ερωτηθέντες υπάλληλοι της «Χρηστών» υποστηρίζουν ότι η Υπηρεσία εμφανίζει προβλήματα κυρίως στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της και δευτερεύοντος σε όλους τους τομείς γενικά. Διακρίνεται επομένως μία υπέρμετρη διαφοροποίηση στο ποσοστό των απαντησάντων στις δύο έρευνες, που εκτιμά ότι υπάρχει πρόβλημα γενικά αφού στη μεν πρώτη έρευνα δόθηκε η απάντηση σε ποσοστό 70% ενώ στην τρίτη έρευνα η απάντηση δόθηκε σε ποσοστό 27%. Συμπερασματικά καταγράφεται ότι η ΥΠΑ μάλλον αντιμετωπίζει πρόβλημα σε όλους σχεδόν τους βασικούς τομείς του management.

7.1.8 Σοβαρότερη αιτία προβλημάτων στην ΥΠΑ και στα αεροδρόμια

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες αναφορικά με τη διερεύνηση του ποια είναι η αιτία των προβλημάτων της ΥΠΑ, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Οι χρήστες θεωρούν την «έλλειψη αυτοτέλειας» ως αποτελούσα τη σοβαρότερη αιτία ελλείψεων στα αεροδρόμια ˙ σε αντίθεση με τους υπαλλήλους της ΥΠΑ, οι οποίοι θεωρούν τον «κρατικό παρεμβατισμό» ως την κυριότερη αιτία. Συνδιαζόμενα τα ανωτέρω οδηγούν αναπόφευκτα στην εκτίμηση ότι εφόσον το πρώτο αποτελεί κατά το μάλλον ή ήττον επιλογή ουσιαστικά της κεντρικής διοίκησης, τελικά ο κακώς νοούμενος κρατικός παρεμβατισμός είναι η γενεσιουργός αιτία των προβλημάτων. Σε συνδυασμό και με τα αποτελέσματα από τη διερεύνηση στις υπο - ενότητες 6.1.2.14 και 6.1.2.15 ευκόλως εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ανάμιξη της κεντρικής διοίκησης (Υπουργείου επί των μεταφορών) στα θέματα της ΥΠΑ - είτε αυτά αφορούν στην πολιτική επί των αερομεταφορών είτε ακόμη και στην επιχειρησιακή δράση και λειτουργία αεροδρομίων -, η ανάμιξη επομένως της κεντρικής διοίκησης αποτελεί δίχως άλλο τη γενεσιουργό αιτία των προβλημάτων.

7.1.9 Προοπτική ανάπτυξης των αερομεταφορών μέσω της προσέλκυσης αλλοδαπών αεροπορικών εταιριών

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση του

ποια πρέπει να είναι η πρόταση για την προσέλκυση αλλοδαπών αεροπορικών εταιριών, αφού μόνο με την προσπάθεια μεγέθυνσης του παραγόμενου έργου διαφαίνεται προοπτική ανάπτυξης των αερομεταφορών, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Και στις δύο έρευνες οι περισσότεροι από τους απαντήσαντες εξέφρασαν την άποψη ότι η πλέον αποτελεσματική πρόταση είναι να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στα αεροδρόμια, το οποίο φυσικά είναι δυνατόν να επιτευχθεί μόνον μέσω της αύξησης των επενδύσεων.

7.1.10 Ικανότητες στην ΥΠΑ

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση της ύπαρξης ικανοτήτων στην ΥΠΑ, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Η «εξειδίκευση» και ο «επαγγελματισμός» του προσωπικού ήτοι επί της ουσίας το ανθρώπινο δυναμικό της ΥΠΑ θεωρείται ως η μεγαλύτερη ικανότητα της, η οποία μπορεί και να της προσδώσει στο εγγύς μέλλον διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Λαμβανομένου επίσης υπόψη ότι και το επιβατικό κοινό έχει καλή εικόνα για το προσωπικό της ΥΠΑ και ότι θεωρεί πως οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας εκτελούν τα καθήκοντά τους αρκετά ικανοποιητικά, ενισχύεται η δυναμική υποστήριξης της ανωτέρω θέσης για το ανθρώπινο δυναμικό της ΥΠΑ.

7.1.11 Αναγκαία δράση προκειμένου να αποκτήσει η ΥΠΑ μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με την εξεύρεση της αναγκαίας δράσης προκειμένου να αποκτήσει η ΥΠΑ μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Ναι μεν η επιλογή της εφαρμογής αρχών του management στη διοικητική διαδικασία θεωρείται σπουδαία και για τα δύο δείγματα πλην όμως δεν θεωρείται για κανένα από τα δύο ως πρωτεύουσα αναγκαιότητα για να αποκτήσει η ΥΠΑ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο εγγύς μέλλον. Αυτό που θεωρείται ως αναγκαία δράση είναι η παραχώρηση διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία και συνδυαστικά η στελέχωσή της με προσωπικό.

7.1.12 Διερεύνηση της αποτελεσματικότητας πιθανής καθιέρωσης της αυτοτέλειας στην ΥΠΑ

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας πιθανής καθιέρωσης της αυτοτέλειας στην ΥΠΑ, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Αμφότερα τα δείγματα θεωρούν ότι θα είναι αποτελεσματική η πιθανή καθιέρωση της αυτοτέλειας στην ΥΠΑ.

7.1.13 Διερεύνηση του εφικτού της καθιέρωσης της αυτοτέλειας στην ΥΠΑ

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση του κατά πόσον είναι εφικτή η καθιέρωση αυτοτέλειας στην ΥΠΑ, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Η καθιέρωση διοικητικο-οικονομικής αποκέντρωσης της ΥΠΑ θεωρείται οριακά εφικτή με τάση να μην είναι κι αυτό διότι οι εκάστοτε κυβερνώντες ετών τάσσονται προς αυτή μάλλον αρνητικά.

7.1.14 Αξιολόγηση της ΥΠΑ ως ανήκουσα στο Κράτος και η θέση κατάταξής της με κριτήριο το κοινώς αποκαλούμενο «Προβληματική» Υπηρεσία του Δημοσίου

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στο επιβατικό κοινό και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με την διερεύνηση του κατά πόσον θεωρείται ότι είναι η ΥΠΑ «προβληματική» υπηρεσία, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Τόσο οι «Χρήστες» όσο και το «Επιβατικό κοινό» δεν θεωρούν ότι η ΥΠΑ είναι «προβληματική» υπηρεσία ˙ έχουν δε γενικά αρκετά καλή «εικόνα» για αυτήν αλλά και για το παραγόμενο από αυτήν έργο ˙ και θεωρούν ότι υπάρχουν όμως πολλά περιθώρια βελτίωσης.

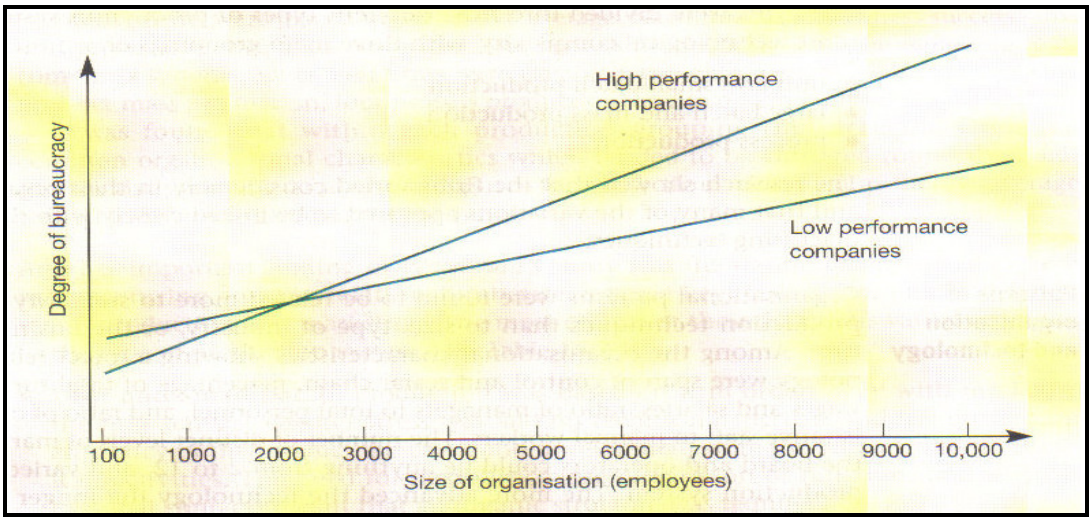
7.1.15 Συσχέτιση του μεγέθους της ΥΠΑ, του βαθμού γραφειοκρατικής οργάνωσης και της αποδοτικότητάς της

Έχοντας ως δεδομένο την υφιστάμενη κατάσταση (ΥΠΑ ενιαία στο σύνολό της) και γνωρίζοντας τον συνολικό αριθμό (>3000) των απασχολουμένων σε αυτή, μπορούμε να κατατάξουμε την Υπηρεσία από απόψεως μεγέθους διοικητικού σχηματισμού στους «Μεγάλου» μεγέθους οργανισμούς ˙ σε συνδυασμό δε και με το εύρος της γεωγραφικής διασποράς των υπηρεσιών – μονάδών της αλλά και με το μέγεθος των εγκαταστάσεων τότε ανεπιφύλακτα κατατάσσεται στους «Μεγάλους» οργανισμούς. Από τη διερεύνηση της μεταβλητής μέγεθος της εντός της ΥΠΑ γραφειοκρατίας, της οποίας τα αποτελέσματα αναπτύχθηκαν στο Κεφάλαιο 6, διαπιστώθηκε ότι η Υπηρεσία παρουσιάζει έντονα γραφειοκρατική οργάνωση και αξιολογείται επομένως ως μία γραφειοκρατικού τύπου δημόσια υπηρεσία. Αξιοσημείωτο αναφοράς είναι ότι η έρευνα κατέδειξε πως η ΥΠΑ είναι μία αρκετά γραφειοκρατικά δομημένη δημόσια υπηρεσία και όχι μία γραφειοκρατική υπηρεσία ˙ το αυτό αποκομίσθηκε και επιβεβαιώθηκε και από τις συνεντεύξεις των υψηλόβαθμων κυρίως στελεχών των οργανισμών των «χρηστών». Ο Child [304] αναφέρει ότι οι περισσότερο κερδοφόρες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες από τις διοικητικές οργανώσεις, τις ανήκουσες στις υψηλές βαθμίδες της κλίμακας διαβάθμισης οργανισμών με πάνω από δύο χιλιάδες (2000) άτομα απασχολούμενο προσωπικό, είναι όσες έχουν αναπτύξει γραφειοκρατική δομή λειτουργίας. Ο Child κατέληξε ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο μεγαλύτερη είναι η υπάρχουσα σχέση μεταξύ αρκετά γραφειοκρατικά δομημένης διοικητικής οργάνωσης και υψηλής αποδοτικότητας. Κατά τον ερευνητή δε, στις περισσότερο αποδοτικές μεταξύ των μικρών διοικητικών οργανώσεων των απασχολούντων περισσότερο ή λιγότερο από εκατό (100) άτομα και βρισκόμενων στις χαμηλότερες βαθμίδες της κλίμακας, κατατάσσονται εκείνες που η διαχείρισή τους στηρίζεται σε λιγότερο αυστηρή διοικητική οργάνωση γραφειοκρατικού τύπου. (Βλ. σχετ. Διάγραμμα 7.1) Συνδυαζομένων των ανωτέρω δύο παραμέτρων «Μέγεθος» και «Γραφειοκρατική» οργάνωση του φορέα για την περίπτωση της ΥΠΑ, και με γνώμονα τη διατυπωθείσα υπό του Child άποψη, εκτιμάται ότι η αποδοτικότητα της Υπηρεσίας θεωρητικά πρέπει να κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Εκ των αποτελεσμάτων της δειγματοληπτικής (βλ. υπο- ενότητα 7.1.5) έρευνας αλλά και από τα διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία συνάγεται το συμπέρασμα ότι επιβεβαιώνεται για την εξεταζόμενη περίπτωση η άποψη του Child.

---

[304] Child J., Organization: A Guide to Problems and Practice, Second edition, Paul Chapman (1988) στο Mullins L.J., Management and organisational behaviour, 6th Ed.,FT Pitman Publishing, 2002, σ. 566

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1 Σχέση μεγέθους οργανισμού, γραφειοκρατίας και αποδοτικότητας



Πηγή: Δάνειο Διάγραμμα από Mullins L.J., Management and organisational behaviour, 6th Ed., FT Pitman Publishing, 2002, σ. 567 [305]

7.1.16 Διερεύνηση του ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος της ΥΠΑ σε οποιοδήποτε ιδιωτικό αεροδρόμιο

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση του ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος της ΥΠΑ σε οποιοδήποτε ιδιωτικό αεροδρόμιο, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Η πλειονότητα των χρηστών, σε ποσοστό ιδιαίτερα μεγάλο της τάξης του 53%, τάσσεται υπέρ του να έχει η ΥΠΑ μόνο εποπτικό και ελεγκτικό ρόλο σε ένα ιδιωτικό αεροδρόμιο, ενώ πολύ χαμηλότερο ποσοστό εκτιμά πως πρέπει να έχει η ΥΠΑ περιορισμένο επιχειρησιακό ρόλο. Σε πλήρη βεβαίως αντίθεση βρίσκονται οι από τους υπαλλήλους της ΥΠΑ εκφρασθείσες απόψεις για τους επαρκώς αναπτυχθέντες λόγους στη συγκεκριμένη ενότητα. Αντικειμενικώς ερμηνευόμενα τα εν λόγω αποτελέσματα, δείχνουν ότι οι «Χρήστες» είναι επηρεασμένοι κατά το μάλλον ή ήττον από τη γενικότερη επικρατούσα άποψη για περιορισμό της δράσης του κράτους.

7.2 Συμπεράσματα για τα περιφερειακά αεροδρόμια

7.2.1 Σύγκριση μεταξύ ελληνικών και ξένων περιφερειακών αεροδρομίων

Από τα αποτελέσματα της έρευνας στο επιβατικό κοινό αναφορικά με τη σύγκριση μεταξύ ελληνικών και ξένων περιφερειακών αεροδρομίων, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Σε όλες τις περιπτώσεις των υπό εξέταση χωρών μηδέ μίας εξαιρουμένης διαπιστώνεται ότι οι περιφερειακοί τους αερολιμένες υπερτερούν των ελληνικών, τουλάχιστον σε ότι αφορά στη γενική εικόνα, που ένας επισκέπτης ή επιβάτης ή πελάτης δύναται να σχηματίσει. Η συγκεκριμένη διαπίστωση σε καμία

[305] Ανατύπωση Διαγράμματος του ευρισκόμενου στη σ.222 του Child J., Organization: A Guide to Problems and Practice, Second edition, Paul Chapman (1988)

βεβαίως περίπτωση δεν μπορεί να αφορά θέματα ασφαλείας ή αμιγώς επιχειρησιακά ζητήματα διαδικασιών λειτουργίας, για τα οποία το επιβατικό κοινό αδυνατεί να έχει εμπεριστατωμένη άποψη. Επιπρόσθετα επιβάλλεται, όπως άλλωστε έχει πρότερον επισημανθεί, να τίθεται πάντα υπ΄ όψιν το πρόβλημα της σχετικής αξιοπιστίας που ενδεχομένως να έχει το δείγμα για όλους τους ήδη προαναφερθέντες λόγους. Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της έρευνας για τους δύο τεθέντες σκοπούς στην εισαγωγή της Δ΄ ενότητας του δεύτερου ερωτηματολογίου, συμπεραίνεται ότι: α) επιβεβαιώνεται η καταγεγραμμένη κυρίαρχη άποψη, σύμφωνα με την οποία η γενική εικόνα των περιφερειακών αερολιμένων των επιλεγμένων χωρών είναι υπέρτερη από αυτή των ελληνικών ˙ β) επιβεβαιώνεται η αποτελεσματικότητα των στις επιλεγμένες χώρες γινομένων μεταρρυθμίσεων, των σχετιζομένων με αλλαγές στο διοικητικό και οικονομικό πρότυπο λειτουργίας των περιφερειακών τους αεροδρομίων, αφού παρουσιάζουν τελικά αυτά καλύτερη εικόνα από τα αντίστοιχα εγχώρια.

Από την έρευνα στο επιβατικό κοινό εξήχθησαν αβίαστα συμπεράσματα για το ποιοι τομείς (μη συμπεριλαμβανομένων των αμιγώς επιχειρησιακών) των περιφερειακών αεροδρομίων εμφανίζουν ικανοποιητικά αποτελέσματα και ποιοι τομείς παρουσιάζουν ελλείψεις σε βαθμό τόσο σημαντικό ώστε να απαιτούνται άμεσα παρεμβάσεις. Οι περισσότεροι επιβάτες πάντως σε ποσοστό 36,6% απάντησαν ότι θεωρούν «Μέτρια» τη γενική εικόνα των αεροδρομίων, ενώ εγγύτατο - αναλογικά με τα υπόλοιπα (βλ σχετ.6.4.3.8) - είναι το αμέσως επόμενο ποσοστό του 27,7% αυτών που θεωρούν ότι «Ελάχιστα» ικανοποιήθηκαν από τη γενική εικόνα. Από τους τομείς που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο κατά την άποψη του κοινού πρόβλημα, διακρίνονται η συνολική εικόνα των εσωτερικών χώρων, η λειτουργικότητα των χώρων και η παροχή μη αεροπορικών υπηρεσιών όπως η καθαριότητα, η εστίαση και η πώληση διαφόρων ειδών. Σε πλεονεκτικότερη κατάταξη αλλά μόνο σε μετρίου επιπέδου βαθμίδες κατατάσσονται η συνολική εικόνα και η εικόνα των εξωτερικών χώρων. Σε πολύ καλό επίπεδο προσφοράς ικανοποίησης κατατάσσεται η εξυπηρέτηση από μέρους τόσο των υπαλλήλων των αεροπορικών εταιριών όσο και των υπαλλήλων των καταστημάτων. Αναλυτικότερα για κάθε έναν από τους τομείς στους οποίους υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης συμπεραίνονται τα παρακάτω.

α. Εσωτερικοί χώροι. Διαπιστώνεται με ευκολία ότι επιβεβαιώνει η έρευνα την ύπαρξη σοβαρού θέματος σε ότι αφορά στην σύγχρονη αρχιτεκτονική και στη διαμόρφωση, στην καλαισθησία και στον διάκοσμο των εσωτερικών χώρων των περιφερειακών αερολιμένων. Κοινή άποψη άλλωστε των περισσοτέρων εκ των υπαλλήλων της ΥΠΑ μεταξύ αυτών και του γράφοντος είναι ότι η εμφάνιση των εσωτερικών χώρων των περισσοτέρων αερολιμένων είναι ιδιαίτερα λιτή και σε αρκετές περιπτώσεις ίσως να χρήζει σοβαρών επεμβάσεων αποκατάστασης.

β. Εξωτερικοί χώροι. Διαπιστώνεται με ευκολία ότι επιβεβαιώνει η έρευνα την ύπαρξη μείζονος προβλήματος σε ότι αφορά στη σύγχρονη αρχιτεκτονική σχεδίαση, στην καλαισθησία και στον διάκοσμο των εξωτερικών χώρων των περιφερειακών αερολιμένων. Κοινή άποψη άλλωστε των περισσοτέρων εκ των υπαλλήλων της ΥΠΑ μεταξύ αυτών και του γράφοντος είναι ότι η εμφάνιση των εξωτερικών χώρων των περισσοτέρων αερολιμένων είναι ιδιαίτερα λιτή στερούμενη τις περισσότερες φορές κάθε αρχιτεκτονικής φαντασίας ˙ σε αρκετές δε περιπτώσεις ακόμη και προσφάτως κατασκευασθέντων κτιριακών εγκαταστάσεων το πρόβλημα τείνει να εμφανίζεται μάλλον ως οξύτερο.

γ. Λειτουργικότητα χώρων. Διαπιστώνεται αβίαστα και για την περίπτωση της λειτουργικότητας των χώρων των περιφερειακών αερολιμένων ότι επιβεβαιώνει η έρευνα την ύπαρξη μείζονος προβλήματος. Κοινή άποψη και εδώ των περισσοτέρων εκ των υπαλλήλων της ΥΠΑ μεταξύ αυτών και του γράφοντος είναι ότι η λειτουργικότητα των χώρων των περισσοτέρων αερολιμένων, με ότι αυτή εμπεριέχει (συνολικές επιφάνειες,

διαμόρφωση χώρων, σχεδιασμός, ροές κυκλοφορίας ατόμων και αποσκευών, χωροθέτηση συστημάτων ασφαλείας), η λειτουργικότητα των χώρων λοιπόν είναι ιδιαίτερα προβληματική και δεν εξυπηρετεί τις περισσότερες φορές, κυρίως δε δεν εξυπηρετεί στην αιχμή λειτουργίας των περισσότερων μονάδων. Δυστυχώς και εδώ διαπιστώνεται ότι ακόμη και σε προσφάτως κατασκευασθείσες κτιριακές εγκαταστάσεις το πρόβλημα της λειτουργικότητας, το οποίο υποτίθεται ότι θα λύνονταν, εξακολουθεί να υφίσταται στην αιχμή. Το δίχως άλλο αναδεικνύεται έτσι εμμέσως μία υπό ευρεία έννοια εκτεταμένη αναποτελεσματικότητα στον σχεδιασμό για την αντιμετώπιση προβλημάτων στην ΥΠΑ.
δ. Παροχή μη αεροπορικών υπηρεσιών Διαπιστώνεται και για την περίπτωση της ποιότητας των παρεχόμενων μη αεροπορικών υπηρεσιών αεροδρομίων ότι επιβεβαιώνει η έρευνα την ύπαρξη προβλήματος. Υπάρχουν επομένως πολλά περιθώρια βελτίωσης ή μάλλον επί το ακριβέστερο υπάρχει «ανάγκη» βελτίωσης των προαναφερθέντων τομέων των χαρακτηριζόμενων από μετριότητα και φυσικά των χαρακτηριζόμενων από σοβαρές ελλείψεις.

7.2.2 Εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρό-μια από την ΥΠΑ σε βάθος χρόνου και με την προϋπόθεση ότι παραμένουν αμετάβλητες οι σημερινές διοικητικές δομές

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με την εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια από την ΥΠΑ σε βάθος χρόνου και με την προϋπόθεση ότι παραμένουν αμετάβλητες οι σημερινές διοικητικές δομές, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Τα στοιχεία διακατέχονται από σχετική απαισιοδοξία αναφορικά με την προοπτική βελτίωσης του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια, εφόσον παραμείνουν αμετάβλητες οι υπάρχουσες δομές, θεωρούνται επομένως επιβεβλημένες οι όποιες αλλαγές στο σύστημα.

7.2.3 Εκτίμηση του εάν θα ήταν δυνατόν να αναπτυχθεί επιχειρηματική δράση στα αεροδρόμια, με διατήρηση όμως των υφιστάμενων διοικητικών δομών

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με την εκτίμηση του εάν θα ήταν δυνατόν να αναπτυχθεί επιχειρηματική δράση στα αεροδρόμια, με διατήρηση όμως των υφιστάμενων διοικητικών δομών, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Ενώ από τη μία πλευρά οι «Χρήστες» με συντριπτικό ποσοστό 73,5% θεωρεί αδύνατη την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης στα αεροδρόμια με διατήρηση των υφιστάμενων διοικητικών δομών, από την άλλη πλευρά (ΥΠΑ) το ακόμη πιο εντυπωσιακό (79,6%) των απαντησάντων θεωρεί ότι αυτό είναι εφικτό. Η προσωπική άποψη του γράφοντος είναι ότι η ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης στα αεροδρόμια είναι εφικτή μόνον εφόσον αλλάξουν οι σχετιζόμενες με το καθεστώς λειτουργίας δομές.

7.2.4 Εκτίμηση του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο επιχειρηματικός προσανατολισμός στα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με την εκτίμηση του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο

επιχειρηματικός προσανατολισμός στα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Υπάρχει σχετικά σημαντική διάσταση απόψεων μεταξύ των δειγμάτων ˙ συγκεκριμένα το ιδιαίτερα εντυπωσιακό ποσοστό της τάξης του (69,1%) – μεγαλύτερο - των υπαλλήλων της ΥΠΑ, που θεωρεί ότι επιβάλλεται να δοθεί διοικητικοοικονομική αυτοτέλεια στην ΥΠΑ και ταυτόχρονα να διασφαλιστεί ότι τα αεροδρόμια θα λειτουργούν πλήρως αποκεντρωμένα και ανεξάρτητα από οποιοδήποτε κέντρο αποφάσεων αντιδιαστέλλεται το ποσοστό της τάξης του (40%) – μεγαλύτερο - των «Χρηστών», που θεωρεί ότι επιβάλλεται να εκχωρηθεί η διοίκηση των αερολιμένων σε ιδιώτες. Με την απαραίτητη προϋπόθεση της εκχώρησης στην ΥΠΑ πραγματικής ανεξαρτησίας στη λήψη αποφάσεων, συμπεραίνεται τελικά ότι η εκδοχή της αυτοτέλειας του όλου συστήματος και των οπωσδήποτε αποκεντρωμένων αεροδρομίων μέλλει να είναι ο καταλύτης για την ανάπτυξη και επιχειρηματικής δράσης, η οποία όμως τονίζεται για μία ακόμη φορά ότι δεν είναι ο αυτοσκοπός.

7.2.5 Εκτίμηση του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να βελτιωθεί εν γένει η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των περιφερειακών αεροδρομίων

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων των ερευνών στην ΥΠΑ και στους Χρήστες, αναφορικά με την εκτίμηση του τι απαιτείται να γίνει προκειμένου να μπορούν να λειτουργήσουν υπό γενική θεώρηση αποτελεσματικά τα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Το μεγαλύτερο και σαφέστατα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 40% των «Χρηστών» θεωρεί ότι πρέπει να εκχωρηθεί το management και η επιχειρησιακή δραστηριότητα (αεροδρόμια – αεροναυτιλία) σε ιδιώτες, ενώ το σημαντικότερο ποσοστό (47%) των απαντησάντων στην ΥΠΑ τάσσεται υπέρ της διατήρησης του υφιστάμενου ιδιοκτησιακού καθεστώτος, με την απαραίτητη όμως προϋπόθεση του να γίνει σαφής λειτουργικός διαχωρισμός των επιχειρησιακών και των εποπτικών τομέων. Η επιλογή της άποψης αυτής από μέρους των άμεσα σχετιζομένων με την ΥΠΑ επιβεβαιώνει ως ελέχθη και σε άλλο σημείο του πονήματος τη θέση της διατριβής (υπόθεση) περί διατήρησης του κρατικού του χαρακτήρα της Υπηρεσίας και των αεροδρομίων με την προϋπόθεση μετασχηματισμού τους όμως σε πλήρως ανεξάρτητα μεταξύ τους κρατικά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που θα έχουν πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Τα περισσότερα στελέχη της Υπηρεσίας θεωρούν ότι δεν πρέπει να απολέσει το Δημόσιο το επιχειρησιακό του προφίλ είτε στο σύνολό του είτε εν μέρει και ότι πρέπει να διατηρήσει όλους τους ρόλους που αυτό διαδραματίζει στο αεροπορικό περιβάλλον. Υπάρχει τελικά διχογνωμία μεταξύ χρηστών και προσωπικού ΥΠΑ. Βεβαίως υπό άλλη θεώρηση η καθιέρωση αυτοτέλειας και η απόσχιση των αερολιμένων από την ΥΠΑ και η ένταξή τους σε έναν άλλο δημόσιο οργανισμό που θα λειτουργεί με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, εν πολλοίς είναι αποδεκτές ενέργειες και από τους χρήστες αφού αυτό που ενδιαφέρει - γιατί μόνον έτσι γίνονται και πιο αποτελεσματικά - είναι η απόκτηση ευελιξίας στην επίλυση των διαφόρων λειτουργικών θεμάτων. Άλλωστε μόνο το να δοθεί διοικητική και οικονομική ανεξαρτησία στα αεροδρόμια, σημαίνει αυτομάτως ότι υπάρχουν αρκετές πιθανότητες να βελτιωθεί η αποτελεσματική λειτουργία τους αφού όπως και οι Oum και Adler και Yu (2006) καταλήγουν στην έρευνά τους μόνον έτσι μπορούν οι διαχειριστές τους να αναθεωρούν διαδικασίες και να αποφασίζουν για το τι είναι προς το συμφέρον της εταιρίας να πράττουν.

7.2.6 Διερεύνηση της ύπαρξης βούλησης για ανάπτυξη των περιφερειακών αερολιμένων και κατ' επέκταση της ΥΠΑ

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση της ύπαρξης βούλησης για ανάπτυξη των περιφερειακών αερολιμένων και κατ' επέκταση της ΥΠΑ, χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την κατασκευή μεγάλων έργων στα αεροδρόμια, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Η πλειονότητα των ερωτηθέντων και στα δύο δείγματα απάντησε ότι δεν κατασκευάστηκαν σημαντικά έργα στους αερολιμένες. Με την καταγραφή αυτή σε συνδυασμό και με τις επίσημες υπηρεσιακές[306] θέσεις επί του θέματος, οι οποίες δεν απέχουν αλλά επί το μάλλον συγκλίνουν, αποδεικνύεται τελικά ότι ίσως δεν υπάρχει η πολιτική βούληση για ανάπτυξη των περιφερειακών αερολιμένων και κατ' επέκταση της ΥΠΑ. Βεβαίως θεωρείται επιβεβλημένο και πάλι να αναφερθεί - με πάσα επιφύλαξη - ότι ενδεχομένως να μην τίθεται θέμα έλλειψης πολιτικής βούλησης για ανάπτυξη της ΥΠΑ και των αεροδρομίων αλλ' απλώς να μην βοηθούν οι από μακρού χρόνου δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες.

7.2.6.1 Τρόποι βελτίωσης των αποτελεσμάτων στην ΥΠΑ και στα περιφερειακά αεροδρόμια

Α. Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Εκ του συνδυασμού των αποτελεσμάτων της υποπερίπτωσης 6.1.2.9 και των αποτελεσμάτων της υποπερίπτωσης 6.1.3.3 συνάγεται ότι οι περισσότεροι θεωρούν πως η πλέον αποτελεσματική πρόταση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας είναι να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στα αεροδρόμια.

Αυτό βεβαίως προϋποθέτει οπωσδήποτε την ύπαρξη πολιτικής βούλησης για «ανάπτυξη» της ΥΠΑ και των περιφερειακών αερολιμένων. Όπως προέκυψε όμως από τους διαλόγους κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία, άπαντες σχεδόν συμφωνούν ότι απλά δεν είναι στις προθέσεις των κυβερνήσεων η «ανάπτυξη» της ΥΠΑ και των περιφερειακών αερολιμένων ˙ αυτοί σε καμία περίπτωση δεν έχουν συνιστώσα σκέψης τη διατήρηση των υπαρχουσών δομών αλλ΄ ούτε έστω και την ελαφρά τροποποίηση τους με την έννοια της διατήρησης μεν του δημόσιου χαρακτήρα αλλά και την εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης ˙ συνεπεία αυτού είναι η καθήλωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών σε χαμηλές βαθμίδες. Η βούληση δε όλων ανεξαιρέτως των κυβερνώντων κατά τις τελευταίες δύο δεκαετηρίδες είναι τελικά μάλλον να ιδιωτικοποιήσουν μέγα μέρος της δημόσιας αεροπορικής περιουσίας ˙ αρχής γενομένης με την ιδιωτικοποίηση «ξεπούλημα» - αφού πρώτα διέλυσαν - του κολοσσού ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ – και έπονται τουλάχιστον τα αεροδρόμια. Όντας δε η δημόσια αεροπορική περιουσία υποσύνολο της εν γένει δημόσιας περιουσίας, ουδόλως πρέπει να διαφεύγει της προσοχής, η πλήρης νοημάτων και αφορώσα την ιδιωτικοποίηση του εθνικού πλούτου, επισήμανση του Μητρόπουλου Α. «Τα νομοσχέδια παράδοσης των κοινωφελών επιχειρήσεων στις αγορές ετοιμάζονται πυρετωδώς, μέσα σε μια «έκλαμψη» της αγοραίας αλήθειας. Οι κοινόχρηστοι χώροι, τα φιλέτα της δημόσιας περιουσίας, καταγράφονται και αξιολογούνται για να πωληθούν εσπευσμένα,… Σε λίγο χρονικό διάστημα τα ποτάμια, οι λίμνες, τα αεροδρόμια, οι συγκοινωνίες, οι δρόμοι, το φως, το νερό, οι επικοινωνίες, όλα τα δημόσια αγαθά, θα βρίσκονται στα χέρια των εγχώριων και ξένων επιχειρηματικών συμφερόντων, που καραδοκούν να αρπάξουν τα φιλέτα του ελληνικού κοινωνικού σχηματισμού που

[306] Συνεντεύξεις υπηρεσιακών παραγόντων από τη Διεύθυνση Τεχνικών έργων (Δ7/ΚΥ/ΥΠΑ)

παραδόθηκαν στους κατοίκους αυτής της ευλογημένης αλλά άτυχης χώρας από τους αιώνες.»[307] Τα δε πράγματα κυρώνουν την αλήθεια ταύτη λαμπρώς ˙ δεν είναι άλλωστε καθόλου τυχαία η ψήφιση του ν.3913/2011 αφού δι΄ αυτού ανοίγει ο δρόμος για πλήρη ιδιωτικοποίηση όλων των κρατικών αερολιμένων.

Β. Βελτίωση αποτελεσματικότητας

Από το σύνολο των απαντησάντων το σημαντικότερο ποσοστό (47%) τάσσεται υπέρ της διατήρησης του υφιστάμενου ιδιοκτησιακού καθεστώτος, με την απαραίτητη όμως προϋπόθεση του να γίνει σαφής λειτουργικός διαχωρισμός των επιχειρησιακών και των εποπτικών τομέων. Η επιλογή της άποψης αυτής από μέρους των άμεσα σχετιζομένων με την ΥΠΑ επιβεβαιώνει τη θέση της διατριβής (υπόθεση) περί διατήρησης του κρατικού του χαρακτήρα της Υπηρεσίας και των αεροδρομίων με την προϋπόθεση μετασχηματισμού τους όμως σε πλήρως ανεξάρτητα μεταξύ τους κρατικά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που θα έχουν πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Αξιοσημείωτο πάντως είναι ότι η δεύτερη προτίμηση που έλαβε επίσης σημαντικά μεγάλο ποσοστό (30,2%), ήταν αυτή του να εκχωρηθεί σε ιδιώτες η διοίκηση αλλά και η δραστηριοποίηση στους επιχειρησιακούς τομείς (αεροδρόμια – αεροναυτιλία). Ουδόλως ευκαταφρόνητο είναι και το ποσοστό (22,8%), το οποίο έλαβε η προτίμηση του να παραμείνουν όλα ως έχουν.

7.2.7 Διερεύνηση των πηγών χρηματοδότησης της κατασκευής των ανα-γκαιούντων υποδομών για την πλήρως αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των αεροδρομίων

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στην ΥΠΑ και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση των πηγών χρηματοδότησης της κατασκευής των αναγκαιούντων υποδομών για την πλήρως αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των αεροδρομίων, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Οι υπάλληλοι της ΥΠΑ όντας εκ των έσω και γνωρίζοντας τις υπάρχουσες αλλά και τις μελλοντικές δυνατότητες, βλέπουν δυνατότητα αυτοχρηματοδότησης της λειτουργίας του συστήματος μη αναγκαιούσης της χρησιμοποίησης ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων και κατ' επέκταση μη αναγκαιούσης της εκχώρησης οποιουδήποτε δικαιώματος σαν αντιστάθμισμα. Οι ιδιώτες «χρήστες»[308] επιθυμούν «συμμετοχή» στις επενδύσεις και προφανώς όχι επί ίσοις όροις «συμμετοχή» στα κέρδη.

7.2.8 Διερεύνηση των πλεονεκτημάτων των ιδιωτικών αεροδρομίων

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στο επιβατικό κοινό και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση των πλεονεκτημάτων των ιδιωτικών αεροδρομίων, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Παρατηρείται σχεδόν απόλυτη ταύτιση με αυτή που έλαβε το μέγιστο ποσοστό και στις δύο περιπτώσεις ˙ η εξυπηρέτηση και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών θεωρείται και από τα δύο δείγματα ως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός ιδιωτικού αεροδρομίου ˙ στους μεν «χρήστες» έλαβε ως προελέχθη ποσοστό 45,5% στο δε επιβατικό κοινό έλαβε ποσοστό 43%. Διαφοροποίηση παρατηρείται στην άποψη που έλαβε το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό ˙ στους μεν «χρήστες» με ποσοστό της τάξης του 16,5% θεωρείται ότι ένα ιδιωτικό αεροδρόμιο υπερτερεί σε όλους τους τομείς, στο δε επιβατικό κοινό με ποσοστό της τάξης του 18,3% θεωρείται ότι το

[307] Μητρόπουλος Α., Ιδιωτικοποίηση της Ελλάδας, Περιοδικό «ΕΠΙΚΑΙΡΑ», 13-01-2011

[308] Άπαντες θεωρούν ως κριτήριο την περίπτωση του ΔΑΑ.

καλαίσθητο των κτιριακών εγκαταστάσεων είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός ιδιωτικού αεροδρομίου. Ταύτιση των δύο δειγμάτων παρατηρείται και στη συγκέντρωση του τρίτου μεγαλύτερου ποσοστού (10%) από την άποψη, σύμφωνα με την οποία τη διαφορά υπέρ των ιδιωτικών αεροδρομίων την κάνει η διάθεση ευρυχωρίας.
Το πόρισμα της έρευνας σύμφωνα με το οποίο η εξυπηρέτηση και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών θεωρείται ως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός ιδιωτικού αεροδρομίου, συμφωνεί οπωσδήποτε με το πόρισμα της δειγματοληπτικής έρευνας των Advani και Borins (2001) σε 201 αεροδρόμια ανά την υφήλιο, οι οποίοι εξέτασαν το πώς η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των αεροδρομίων επηρεάζεται από το καθεστώς ιδιοκτησίας, τις προσδοκίες, τον ανταγωνισμό και από σειρά άλλων παραγόντων ˙ συμφωνεί επομένως το πόρισμα της παρούσας με το πόρισμα της δειγματοληπτικής έρευνας των Advani και Borins σύμφωνα με το οποίο τα ιδιωτικά αεροδρόμια τείνουν να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες.

7.2.9 Διερεύνηση του ποιος πρέπει να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στο επιβατικό κοινό και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση του ποιος πρέπει να ασκεί τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός αερολιμένα, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Το μέγιστο ποσοστό (47%) των «Χρηστών» θεωρεί ότι η διοίκηση και η λειτουργία των αεροδρομίων πρέπει να ασκούνται από Κρατική Αρχή ˙ το αμέσως επόμενο υψηλότερο ποσοστό (16%) τάσσεται υπέρ της άσκησής τους από Δημοτική Αρχή ˙ το τρίτο σε μέγεθος ποσοστό (11,5%) τάσσεται υπέρ της άσκησής τους συνδυαστικά από Κρατική Αρχή και ιδιώτες ενώ τέλος μόλις το 10% θεωρεί ότι η διοίκηση και η λειτουργία των αεροδρομίων πρέπει να ασκούνται αποκλειστικά από ιδιώτες. Η ερμηνεία των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων είναι σχετικά εύκολη ˙ προς τούτο λήφθηκαν υπ' όψη δύο παράμετροι: α) το γεγονός ότι οι περισσότεροι από όσους συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούνταν σε αερολιμένες, των οποίων την ευθύνη διοίκησης και λειτουργίας είχε το Κράτος – ΥΠΑ και β) το ότι είναι κοινή θέση των περισσότερων από όσους με τον καθ' οιονδήποτε τρόπο είτε ασχολήθηκαν κατά το πρόσφατο παρελθόν είτε ασχολούνται σε παρόντα χρόνο με τα αεροπορικά πράγματα της χώρας, ότι οι συνθήκες εργασίας στους εν λόγω αερολιμένες είναι περισσότερο «ανθρώπινες» και ουδόλως συγκρίσιμες με το «απρόσωπο» και ψυχρό των συνθηκών εργασίας του ΔΑΑ (ιδιωτικό αεροδρόμιο). Το μέγιστο ποσοστό (26%) του επιβατικού κοινού απάντησε ότι θεωρεί πως η διοίκηση και η λειτουργία των αεροδρομίων πρέπει να ασκούνται αποκλειστικά από ιδιώτες ˙ το αμέσως επόμενο υψηλότερο ποσοστό (22%) τάσσεται υπέρ της άσκησής τους συνδυαστικά από Κρατική Αρχή και ιδιώτες.

7.2.10 Διερεύνηση του βαθμού αποδοχής των κυβερνητικών σεναρίων περί «Ιδιωτικοποίησης» των κρατικών περιφερειακών αερολιμένων

Εκ της συγκρίσεως μεταξύ των προκυψάντων αποτελεσμάτων της έρευνας στο επιβατικό κοινό και των αποτελεσμάτων της έρευνας στους Χρήστες, αναφορικά με τη διερεύνηση του βαθμού αποδοχής των κυβερνητικών σεναρίων περί «Ιδιωτικοποίησης» των κρατικών περιφερειακών αερολιμένων, προέκυψε το ακόλουθο ενδιαφέρον συμπέρασμα: Η πλειονότητα των «Χρηστών», σε ποσοστό σημαντικά μεγάλο της τάξης του 57,5%, τάσσεται κατά της ιδιωτικοποίησης των περιφερειακών αερολιμένων ˙ το

δεύτερο υψηλότερο ποσοστό της τάξης του 28% δεν απάντησε ενώ μόλις το 14,5% εκτιμά ότι πρέπει να ιδιωτικοποιηθούν τα περιφερειακά αεροδρόμια · επομένως το απασχολούμενο από τους «χρήστες» προσωπικό επιθυμεί να διατηρήσει το Κράτος τη διοίκηση και τη λειτουργία των περιφερειακών αερολιμένων και να μην ιδιωτικοποιηθούν αυτά. Το επιβατικό κοινό τάσσεται ελαφρώς υπέρ του να ασκείται η διοίκηση και η λειτουργία των αερολιμένων από ιδιωτικών συμφερόντων φορείς. Κριτήριο για τον σχηματισμό αυτής της άποψης εκτιμάται ότι είναι: α) για τους μεν ημεδαπούς η εμπειρία και η συνολική εικόνα που αυτοί έχουν, τουλάχιστον από τη λειτουργία του ΔΑΑ «Ελ. Βενιζέλος», ο οποίος είναι ότι πιο σύγχρονο διαθέτει η εγχώρια αεροπορική κοινότητα · β) για τους δε αλλοδαπούς[309] η εμπειρία και η συνολική εικόνα που αυτοί έχουν από τη λειτουργία τουλάχιστον των δυτικοευρωπαϊκών διεθνών αερολιμένων.[310]

7.3 Γενική εκτίμηση

Οι οργανωτικές αδυναμίες, η πλήρης ακαμψία και η εξάρτηση που διακρίνουν το οργανωτικό και διοικητικό – διαχειριστικό πρότυπο λειτουργίας του συστήματος ΥΠΑ – Αεροδρόμια αλλά και ο κρατικός παρεμβατισμός και η έλλειψη κάθε είδους κινήτρου καθώς και η έλλειψη αυτοτέλειας και οικονομικής αυτοδυναμίας σε συνδυασμό και με τις διάφορες συγκυρίες θα διαιωνίζουν και θα εντείνουν τα προβλήματα του συστήματος και κυρίως την προεξέχουσα μεταξύ αυτών υστέρηση των εσόδων, η οποία κατ΄ επέκταση επηρεάζει το επίπεδο παραγωγικότητας. Δεν είναι δυνατή βεβαίως η αποτίμηση των αρνητικών αποτελεσμάτων σε αριθμητικά στοιχεία λόγω ανεπάρκειας πληροφοριών και στοιχείων, πλην όμως αυτό δεν μειώνει τη σπουδαιότητα της εν λόγω διαπίστωσης, που προέκυψε από τη σύγκριση με τα διεθνώς κρατούντα αλλά και με τις επιδόσεις στο εξωτερικό. Η γενική διαπίστωση της εκτίμησης οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η προσέγγιση της επίλυσης του ζητήματος είναι δυνατή μόνον εάν αναπτυχθούν κατάλληλες πρωτοβουλίες από την κεντρική διοίκηση. Απαραίτητη βεβαίως προϋπόθεση για αυτό είναι, να αποκτήσει η κεντρική διοίκηση πραγματικό «όραμα» για την ανάπτυξη αυτής καθ' αυτής της δημόσιας διοίκησης και να υπάρξουν τολμηροί ηγήτορες, που δεν θα αντιστρατεύονται την εν επί το γενικότερο ανάπτυξη του Δημοσίου αλλά και την επί το ειδικότερο ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δράσης, που αυτή τελικά εν πολλοίς προσδιορίζει και τον κοινωνικό χαρακτήρα του. Όταν δε πάψει η προσπάθεια εγκιβοτισμού της λεγομένης «αναδιάρθρωσης» της Δημόσιας Διοίκησης στα αναποτελεσματικά στεγανά των θεωριών και των συστημικών εργαλείων, τότε και μόνο τότε θα είναι δυνατόν να γίνεται λόγος για βελτίωση και εξορθολογισμό της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών.

Και η λύση για την εξεταζόμενη περίπτωση (ΥΠΑ – Περιφερειακά Αεροδρόμια) είναι απλή, αρκεί να παραμείνει ενισχυμένος ο ρόλος της ΥΠΑ βάσει των διεθνών standarts και απαιτήσεων και με κατάλληλη νομοθετική ρύθμιση να επέλθει απόσχιση του συστήματος των περιφερειακών αερολιμένων από την ΥΠΑ (ικανοποίηση της αρχής του

---

[309] Οι περισσότεροι αλλοδαποί επιβάτες ήταν υπήκοοι δυτικοευρωπαϊκών χωρών, οι οποίοι είχαν επισκεφθεί την Ελλάδα για τουριστικούς λόγους.

[310] Ο αερολιμένας εκκίνησης του ταξιδίου των αλλοδαπών επιβατών, είναι σε πάμπολλες των περιπτώσεων κάποιος διεθνής περιφερειακός αερολιμένας, όπως επί παραδείγματι ο αερολιμένας του Μάντσεστερ, του Ντύσσελντορφ, του Αμβούργου, του Μιλάνο, της Τριέστης, του Γκότεμποργκ, της Τιμισοάρα και όχι αναγκαστικά ο εγκατεστημένος στην πρωτεύουσα της χώρας προέλευσης των επιβατών. Στις περισσότερες μάλιστα περιπτώσεις οι εν λόγω επιβάτες έχουν άποψη και για αεροδρόμια διαφόρων τουριστικών προορισμών διαφόρων χωρών της αλλοδαπής, που συγκαταλέγονται στους περιφερειακούς αερολιμένες της κάθε χώρας όπως επί παραδείγματι της Βαρκελώνης, της Νίκαιας, της Βενετίας, της Μαγιόρκα, του Λας Πάλμας και της Αττάλειας.

διαχωρισμού μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου) και να καταστεί αυτό (σύστημα αερολιμένων) πλήρως αποκεντρωμένο και οικονομικά αυτοδύναμο. Απαραίτητο επίσης είναι να εξασφαλιστούν τα εχέγγυα εκείνα, που θα ισχυροποιούν τα κριτήρια διαφάνειας σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων των υπό πρόταση δύο ανεξάρτητων πλέον διοικητικών οντοτήτων, της μεν ΥΠΑ του δε φορέα λειτουργίας των αεροδρομίων, και της εφαρμογής σε αυτούς σύγχρονης διοικητικής. Απαιτείται επίσης σε κάθε περίπτωση και η εξισορρόπηση της εντός του οικονομικού κυκλώματος του συστήματος των αεροδρομίων σχέσης εισροών – εκροών. Και ναι μεν απαιτείται σε κάθε περίπτωση η υιοθέτηση βασικών αρχών λειτουργίας σύγχρονου management και marketing αλλά περισσότερο απαιτείται, να μπορεί το σύστημα κατά παρέκκλιση των περί δημοσίου λογιστικού, περί προμηθειών και οικονομικού ελέγχου ισχυόντων, να καθορίζει τον χαρακτήρα, την αναγκαιότητα και το μέγεθος των δαπανών του, να συντάσσει και να εκτελεί ίδιο προϋπολογισμό εσόδων - εξόδων, να αποφασίζει περί των εξόδων του και να διοικεί, να διαχειρίζεται και να διαθέτει το πάσης φύσεως υλικό αυτού, χρησιμοποιώντας ίδιους Κανονισμούς Διαχειρίσεως και Εφοδιασμού καταρτιζομένους βάσει παραδεδεγμένων σύγχρονων αρχών περί την λογιστική, τη διαχείριση και την εφοδιαστική αλυσίδα (Logistics) και εφαρμοζομένους υπό της ιδιωτικής οικονομίας.
Το σύστημα των ελληνικών περιφερειακών αερολιμένων μπορεί και πρέπει να καλύπτει τις πάσης φύσεως δαπάνες λειτουργίας, συντήρησης και ανάπτυξης του με καθαρά δικά του μέσα. Στην περίπτωση δε που ενδεχομένως να μην είναι δυνατή η κάλυψη της δαπάνης κατασκευής ή της προμήθειας ιδιαίτερα ακριβών αερολιμενικών ή αεροναυτιλιακών υποδομών, συστημάτων και μέσων από τους ίδιους πόρους του συστήματος, τότε εφόσον έχει διασφαλισθεί η επαρκής αυτονομία και έχει δεόντως προβλεφθεί, θα μπορεί το σύστημα να καλύπτει τη διαφορά με την έκδοση ομολογιακών τίτλων εν είδει δανείου με την εγγύηση του ελληνικού δημοσίου, χωρίς να εξαρτάται από τις πιστώσεις του κρατικού προϋπολογισμού. ΄
Η φιλοσοφία για όλα τα παραπάνω πηγάζει εκ του γεγονότος ότι η διεθνής κοινότητα από πολύ νωρίς είχε διακρίνει τη σπουδαιότητα των πολιτικών εναερίων μεταφορών και είχε δεχθεί ότι αυτές αποτελούν ιδιότυπη δημόσια υπηρεσία ή αγαθό αενάως ανταλλασσόμενο μεταξύ των εθνών. Το έντονο ενδιαφέρον της Διεθνούς Κοινότητας για τα της πολιτικής αεροπορίας πράγματα εκδηλώθηκε ήδη από του 1919 έτους με τη σύναψη της Συνθήκης των Παρισίων, οπότε και συνεστήθη ο Διεθνής Οργανισμός Convenio International de Navigacion Aerea - CINA ˙ στη συνέχεια με τη Σύμβαση του Σικάγου το 1944 συνεστήθη ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας – ICAO, το παγκόσμιο τούτο Κοινοβούλιο της πολιτικής αεροπορίας, το οποίο από του 1946 έτους ρυθμίζει τα πάσης φύσεως ζητήματα της εσωτερικής και διεθνούς πολιτικής αεροπορίας. Με δεδομένο ότι οι αερομεταφορές σύμφωνα και με μία διασταλτική ερμηνεία του άρθρου 44 της Σύμβασης του Σικάγου είναι για να ενώνουν και για να καλύπτουν τις ανάγκες των λαών με ασφάλεια, με συνέπεια, με αποτελεσματικότητα, με ταχύτητα και οικονομικά, ανελήφθη πρωτοβουλία από τον ΔΟΠΑ για τη σύσταση ιδιότυπης διοικητικής οργανώσεως στην κάθε χώρα μέλος, που θα ήταν αρμόδια για τη ρύθμιση των σχετιζομένων θεμάτων με την πολιτική αεροπορία. Η διοικητική αυτή οργάνωση η καλουμένη κατά το διεθνώς καθιερωθέν Civil Aviation Authority / Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, προνοήθηκε να είναι Δημόσια μεν Υπηρεσία πλην όμως επειδή χαρακτηρίζονταν από το ιδιότυπο των αρμοδιοτήτων - ρυθμιστικές και κανονιστικές αρμοδιότητες, έλεγχος, εποπτεία, επιθεώρηση αλλά ταυτοχρόνως και παροχή υπηρεσιών και διευκολύνσεων - και επειδή το αντικείμενο λειτουργίας της και η βασική μεθοδολογία θα ακολουθούσε τις συστάσεις και τις επιταγές του ICAO, φαινόταν επομένως ότι η Δημόσια αυτή Υπηρεσία θα διαφοροποιείτο αρκετά σε σχέση με τις λοιπές Υπηρεσίες του Δημόσιου τομέα της κάθε χώρας.

Λαμβάνοντας επομένως υπ' όψιν την ιδιαιτερότητα του έργου της ΥΠΑ, αλλά και το ότι αυτή δεν αποτελεί συνήθη διεκπεραιωτικό Οργανισμό του Δημοσίου και απλό πάροχο υπηρεσιών αλλά Δημόσιο Οργανισμό παραγωγής δικαίου, συσταθέντα κατ' απαίτηση ενός παγκόσμιου Οργανισμού, θεωρείται επομένως ότι σε καμία περίπτωση, δεν πρέπει αυτή να αντιμετωπίζεται από την κεντρική διοίκηση, ακρίτως και ισοπεδωτικά ως Υπηρεσία ανήκουσα στην ίδια κατηγορία με το σύνολο σχεδόν των Δημοσίων Υπηρεσιών, που τελικά έχουν καταλήξει να λειτουργούν μάλλον μόνον ως εισπρακτικοί μηχανισμοί (π.χ. Ασφαλιστικά ταμεία). Σε ότι αφορά στα αεροδρόμια και λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι αυτά είναι περιουσία του ελληνικού λαού, προσφέρουσα όχι μόνο σημαντικά χρηματικά έσοδα αλλά και πολλαπλασιαστικά επί το πλείστον κοινωνικά οφέλη ˙ και λαμβάνοντας επί πλέον υπ' όψιν τις μετά την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης του 2008 υπέρμετρες ανάγκες του Δημοσίου για εξεύρεση εσόδων ˙ επιβάλλεται επομένως ότι μάλλον πρέπει να διατηρηθεί το ιδιοκτησιακό καθεστώς παραμένοντας αυτά λαϊκή περιουσία και να εντατικοποιηθεί η εκμετάλλευσή τους.

7.4 Έλεγχος της κύριας υπόθεσης

Η κύρια υπόθεση της μελέτης ήτοι - «Η διέξοδος από όλα τα εγγενή και τα εξωγενή προβλήματα της ΥΠΑ και του υπ΄ αυτής λειτουργούντος συστήματος των περιφερειακών αερολιμένων είναι να διατηρηθεί μεν ο κρατικός τους χαρακτήρας μετασχηματιζόμενη/α όμως σε πλήρως ανεξάρτητους μεταξύ τους δημόσιους φορείς που θα έχουν πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια ˙ και να εφαρμοστεί σε αυτούς ένα εναλλακτικό διοικητικό πρότυπο λειτουργίας που θα είναι εμπνευσμένο από τις βέλτιστες πρακτικές των εφαρμοζόμενων μοντέλων στις διοικητικές οργανώσεις leaders του χώρου και θα είναι εδραιωμένο στις αρχές του σύγχρονου δημόσιου management και θα έχει ανθρωποκεντρικό, επιχειρηματικό και πελατοκεντρικό προσανατολισμό.» - τέθηκε εμμέσως σε έλεγχο διά καταλλήλων ερωτήσεων /μεταβλητών που εμπεριέχονταν στα ερωτηματολόγια. Ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε στους εξής τρεις άξονες:

α) Οι υπάλληλοι της ΥΠΑ όντας οι πλέον αρμόδιοι *δεν* συμφωνούν με την υπόθεση.

β) Το επιβατικό κοινό «πελάτες» όντας ο τελικός αποδέκτης και χρήστης των αεροπορικών προϊόντων *δεν* συμφωνεί με την υπόθεση.

γ) Οι χρήστες «πελάτες» (όπως οι αεροπορικές εταιρίες και οι εταιρίες επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών) όντας δραστηριοποιούμενοι εντός των αερολιμένων και γνώστες των εν γένει ζητημάτων περί πολιτικής αεροπορίας *δεν* συμφωνούν με την υπόθεση.

Τα προκύψαντα πορίσματα του ελέγχου της κύριας υπόθεσης στους τρεις προαναφερθέντες άξονες ήτοι την αποδοχή και τη συμφωνία με την υπόθεση από το προσωπικό της ΥΠΑ, το επιβατικό κοινό και τους χρήστες παρουσιάζονται ευθύς κατωτέρω.

Επιβεβαιώνεται από το προσωπικό της ΥΠΑ και από τους «Χρήστες» το μέρος της υπόθεσης ότι η διαχείριση των αεροδρομίων (βλ. σχετ. υπο-ενότητες 7.2.10 και 7.2.11) είναι δυνατόν για λόγους συμφέροντος της κοινωνίας [311] να παραμείνει στο ελληνικό

[311] « Οι υπηρεσίες και τα αγαθά που παράγουν οι δημόσιες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως αναγκαία (essentials) με την έννοια ότι είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία του κοινωνικού συνόλου.

Η παρέμβαση του κράτους στην οικονομική δραστηριότητα με το θεσμό της δημόσιας επιχείρησης απορρέει από ιστορικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες.

Τα οικονομικά αγαθά που παράγουν οι δημόσιες οικονομικές μονάδες και μεγιστοποιούν τη συνάρτηση της κοινωνικής ευημερίας πρέπει να προσφέρονται στην καλύτερη δυνατή ποιότητα με το χαμηλότερο κόστος. Σύμφωνα με τη νεοκλασική θεωρία πρέπει να διασφαλίζεται η επίτευξη του καλύτερου παραγωγικού αποτελέσματος, δηλαδή η βέλτιστη παραγωγική αποτελεσματικότητα αλλά και η άριστη κατά Pareto διανομή.»

δημόσιο ˙ το μέρος αυτό της υπόθεσης απορρίπτεται εν μέρει από το επιβατικό κοινό και θέτει ουσιαστικά απαραίτητη προϋπόθεση για επιβεβαίωση το να αναπτυχθούν πρότυπα διοίκησης εμπνευσμένα ίσως από τον ιδιωτικό τομέα (βλ. σχετ. υπο-ενότητα 7.2.9).

Η τεθείσα προϋπόθεση που οδηγεί στην εν μέρει απόρριψη του προαναφερθέντος σκέλους από το επιβατικό κοινό, επιβεβαιώνει όμως ταυτόχρονα την υπόθεση για το μέρος που αφορά στην αξιοποίηση των βέλτιστων πρακτικών της αλλοδαπής. Καταδεικνύεται άλλωστε από την έρευνα συνολικά ότι η διαχείριση των αεροδρομίων από το δημόσιο με μεθόδους έχουσες ιδιωτικοοικονομικές καταβολές απαντάται σε πολλές χώρες του κόσμου, οι οποίες τις εφάρμοσαν είτε δίδοντας τα εχέγγυα σε δημόσιους φορείς είτε ακολουθώντας προγράμματα παράλληλης λειτουργίας του δημοσίου με ιδιωτικούς φορείς στην εκμετάλλευση των εγκαταστάσεων των αεροδρομίων τους, με σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα και για τις δυο πλευρές και φυσικά για την οικονομία της χώρας. Επιβεβαιώνεται έτσι (βλ. σχετ. υπο-ενότητα 7.2.9) εκ του αποτελέσματος φυσικά, το οποίο τελικά δεν είναι άλλο από αυτό που πραγματικά υπάρχει και κοινώς ειπείν «φαίνεται» - διότι πως άλλωστε να ερμηνευθεί η υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών – επιβεβαιώνεται λοιπόν ότι πέτυχαν οι όποιες μεταρρυθμίσεις έγιναν προσδίδοντας με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια διαχείρισης και λειτουργίας στα περιφερειακά αεροδρόμια της αλλοδαπής. Επιβεβαιώνεται εν πάση περιπτώσει το μέρος της υπόθεσης που θεωρεί ότι πρέπει να αξιοποιηθούν οι βέλτιστες πρακτικές των θεωρούμενων ως leaders του χώρου. Η αξιοποίηση όμως αυτή είναι δυνατή μόνον εφ΄ όσον με συστηματική διαδικασία υποστούν επεξεργασία διά του διηθητήρος των ελληνικών δεδομένων.

Επιβεβαιώνεται από το προσωπικό της ΥΠΑ, από τους «Χρήστες» και από το κοινό (βλ. σχετ. υπο-ενότητες 7.1.11, 7.1.12 και 7.1.13) το μέρος της υπόθεσης ότι η ΥΠΑ και το υπ΄ αυτής λειτουργόν σύστημα των περιφερειακών αερολιμένων πρέπει να αποκτήσει διά καταλλήλων νομοθετικών ρυθμίσεων διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Επιβεβαιώνεται από το προσωπικό της ΥΠΑ, (βλ. σχετ. υπο-ενότητα 7.2.5) το μέρος της υπόθεσης ότι μπορεί ένα προτεινόμενο διοικητικό και διαχειριστικό πρότυπο για ένα σύστημα με δημόσιο χαρακτήρα να έχει επιχειρηματικό και πελατοκεντρικό προσανατολισμό. Το μέρος αυτό της υπόθεσης απορρίπτεται από τους χρήστες – πελάτες.

Εν κατακλείδι θεωρούμε ότι δεν απορρίπτεται η υπόθεση της έρευνας. Ως εκ τούτου και υπό του πρίσματος της συνολικής θεώρησης των συμπερασμάτων της έρευνας εκτιμώμενο είναι, ότι υπαρχούσης της αδηρίτου ανάγκης για διασφάλιση του δημόσιου χαρακτήρα στις εναέριες μεταφορές αλλά και της ανάγκης για την παροχή αναβαθμισμένων, πλήρως ασφαλών και φθηνών υπηρεσιών, με αποκλειστικό σκοπό την εξυπηρέτηση των σύγχρονων και μελλοντικών αναγκών του ελληνικού λαού και μόνο, εκτιμώμενο λοιπόν είναι κατά την άποψη μας ότι μία και μόνη διέξοδος προβάλλει σταθερά και αταλάντευτος ˙ η διέξοδος δε αυτή δεν είναι παρά η διαμόρφωση προτάσεων ανασχεδιασμού[312] της οργανωτικής δομής της ΥΠΑ και του συστήματος των αερολιμένων.

Β. Κέφης, Εφημερίδα «Τα Νέα», Άρθρο: Το μάνατζμεντ του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, 14/09/2010, http://www.tanea.gr/default.asp?pid=43&ct=139&blgid=4594207

312 «Απαραίτητη η αναδιάρθρωση, αλλά πως επιτυγχάνεται; Δεν υπάρχει μαγικό ραβδί. Απλά έχουμε μπροστά μας το οργανόγραμμα των υπηρεσιών, οργανισμών και επιχειρήσεων του δημοσίου και μετά από ενδελεχή μελέτη που θα χαρακτηρίζεται από ανθρωποκεντρισμό (employees oriented) προχωρούμε σε τρεις εναλλακτικές κινήσεις που συμπυκνώνονται στην κατάργηση, στην ενοποίηση, στη δημιουργία. Κατάργηση ξεπερασμένων από το χρόνο και τις ανάγκες των πολιτών μονάδων, ενοποίηση άλλων όπου παρατηρείται επικάλυψη αρμοδιοτήτων,

Ο ανασχεδιασμός επιβάλλεται να είναι προς την κατεύθυνση δημιουργίας συνολικά εκσυγχρονισμένων διοικητικών οντοτήτων για τους τομείς του ελέγχου των αερομεταφορών και αυτών της παροχής αεροδρομιακών και αεροναυτιλιακών υπηρεσιών. Οι διοικητικές αυτές οντότητες επιβάλλεται μάλιστα να διαθέτουν οργανωτική δομή, συνεκτικό σύστημα λειτουργικών διαδικασιών σε επιχειρησιακό αλλά και σε διοικητικό επίπεδο ˙ τέλος δε επιβάλλεται να διαθέτουν και κουλτούρα επιχειρηματική αλλά που η τελευταία δεν θα είναι αυτοσκοπός. [313]

Γνώμονας της διαμόρφωσης των προτάσεων ανασχεδιασμού της οργανωτικής δομής της ΥΠΑ για τη δημιουργία των νέων οργανωτικών σχημάτων, είναι να αποτελούν αυτές οι προτάσεις τη βάση για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αδυναμιών του στερεώματος της Υπηρεσίας και για την θωράκισή της έναντι των απειλών αλλά και για την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δίχως άλλο των ευκαιριών που παρουσιάζονται, όπως αυτές διαπιστώθηκαν κατά την ανάλυση SWOT.

Εάν τα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια δεν εκσυγχρονιστούν ως προς τις υποδομές και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, εάν επιπλέον δεν βελτιωθούν τομείς όπως η επίγεια εξυπηρέτηση των αεροσκαφών σε αυτά και εάν δεν υπάρξει σωστή πολιτική καθορισμού ύψους τελών, η εκτίμηση είναι ότι δυστυχώς δεν θα είναι εφικτή η ανταπόκρισή τους στις απαιτήσεις μιας αυξημένης επιβατικής κίνησης ˙ πολύ δε περισσότερο δεν θα είναι εφικτή η διά μέσου αυτών διεκδίκηση μεριδίου της αεροπορικής αγοράς και αναστροφή των δεικτών προς όφελος του προς την Ελλάδα τουριστικού ρεύματος. Απαραίτητη προϋπόθεση εκσυγχρονισμού των αεροδρομίων και των παρεχόμενων σε αυτά υπηρεσιών είναι η ασχέτως προελεύσεως ανάπτυξη επενδυτικής δραστηριότητας. Μόνον κατ' αυτόν τον τρόπο δύνανται κατά την άποψη μας τα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια να αναπτυχθούν ορθολογικώς και να συμβάλλουν κι αυτά με τη σειρά τους αποτελεσματικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας γενικά και οπωσδήποτε και ως επί το πλείστον πολλαπλασιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη των περιοχών γύρω από αυτά. Τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα από την αξιοποίηση ή και την κατασκευή και ίδρυση περιφερειακών αερολιμένων είναι επί το ειδικότερο κυρίως η αύξηση θέσεων εργασίας, η περαιτέρω δημιουργία υποδομών, η διασύνδεση με άλλες περιοχές, η αύξηση του τουριστικού ρεύματος, η διεύρυνση του κύκλου εργασιών, η ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων και τέλος και οπωσδήποτε σπουδαιότερο η ενίσχυση της άμυνας.

Σε ότι αφορά στον εκσυγχρονισμό του τρόπου διοίκησης και λειτουργίας των αεροδρομίων, επιβάλλεται με κατάλληλη νομοθετική πρόβλεψη να αποκτήσουν αυτά αυτονομία και να μην εμπλέκεται η ΥΠΑ σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία τους, παρά μόνον σε ότι αφορά στην έκδοση κανονιστικών πράξεων αμιγώς ρυθμιστικού

δημιουργία νέων με έμφαση στη καινοτομία και τη τεχνολογία. Όλα για την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη-και του επενδυτή-και την απαλλαγή από γραφειοκρατικές διαδικασίες και εμπόδια.» Κέφης Β., Η αναδιάρθρωση των οργανισμών και υπηρεσιών του δημόσιου τομέα – σχέδια και πρακτικές, Άρθρο ΕΛΙΑΜΕΠ blog, 04-11-2010

[313] «Μια καθαρά Δημόσια, αναδιοργανωμένη με οικονομική αυτοδυναμία ΥΠΑ όπου οι ρόλοι ανάπτυξης θα είναι ξεκάθαροι και με συνετή διαχείριση πάντα στα πλαίσια της μορφής πάνω στην οποία χτίστηκε, της FAA, θα απομάκρυνε δια παντός τα προβλήματα δυσλειτουργίας αλλά και πιθανής χρεοκοπίας, θα εξασφαλίζονταν δε η διαρκής δυνατότητα επενδύσεων για τεχνολογική αναβάθμιση και διαρκή εκπαίδευση. Το προσωπικό θα ανήκε στο ίδιο Υπουργείο με την ίδια σχέση εργασίας λύνοντας έτσι τα προβλήματα επικοινωνίας.»
Κυρίτσης Θ., Σκέψεις, δεδομένα και προτάσεις για το μέλλον της ΥΠΑ, άρθρο Περιοδικό «Τυπωμένα κυκλώματα», τεύχος 7, Δεκ/Ιαν.98. Το πλήρες κείμενο υπάρχει διαθέσιμο στον ιστότοπο http://www.hcaa-eleng.gr/decjan4.htm

χαρακτήρα. Επιβάλλεται επιπλέον να δοθεί στη διοίκηση των αεροδρομίων η αποφασιστική αρμοδιότητα για ενέργειες και δράσεις μη επιτελικού βεβαίως χαρακτήρα ώστε να μην χρειάζεται να απευθύνονται συνεχώς στο Κέντρο / Επιτελείο για οποιοδήποτε ζήτημα και να έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν και να επιλύουν μόνα τους αρκετά θέματα οικονομικής ως επί το πλείστον φύσεως.
Η εξεύρεση του πλέον αποδοτικού και κατάλληλου μοντέλου για την αξιοποίηση των εμπορικών κυρίως δυνατοτήτων των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων και της «αξιοποίησης» των κτιριακών τους υποδομών και των ανεκμετάλλευτων γαιών, με σκοπό τη βελτίωση των σχετικών με τις προσόδους δεικτών, αποτελεί για την παρούσα διατριβή ύψιστη επιδίωξη. Υπό των επικρατουσών όμως οικονομικών συνθηκών, εκτιμάται τελικά ότι η πολιτική επί των προσόδων των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων, ουδόλως πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία «ιδιωτικών» κερδών και να καθίσταται αυτό αυτοσκοπός ˙ αντιθέτως πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία «εθνικών κοινωνικών» κερδών και να αποβλέπει στην εξυπηρέτηση των δημοσιονομικών στόχων και στην υποστήριξη των εθνικών αναπτυξιακών προγραμμάτων. Έχοντας υπόψη τα ανωτέρω, υιοθετείται ως θέση της παρούσας το ότι στο πεδίο των εναερίων μεταφορών και σε ότι αφορά στο τμήμα των περιφερειακών αερολιμένων, αυτό το οποίο ενδείκνυται είναι ενίσχυση της κρατικής παρουσίας και η ανάπτυξη υγειούς επιχειρηματικής από μέρους του Κράτους δραστηριότητας.
Περαίνοντες, και καθ' υπέρβαση των αποδεκτών επαναλήψεων επί του συγκεκριμένου ζητήματος του περί των οικονομικών των αερολιμένων, θεωρείται σκόπιμο να τονισθή ότι όλες οι προηγηθείσες αναφορές και τα σχόλια επί των μεγεθών των εσόδων και των δαπανών αναφέρονται στα άμεσα κονδύλια εισπραττόμενα ή καταβαλλόμενα στον τομέα της πολιτικής αεροπορίας, η δε παρουσιαζόμενη εκάστοτε εικόνα έχει πάντοτε σχετική αξία. Είναι γνωστό ότι υφίστανται και έτερες ωφέλειες και δημιουργούνται έσοδα εμμέσως συνδεόμενα με την λειτουργία της πολιτικής αεροπορίας γενικότερα και των αερολιμένων ειδικότερα, η σύλληψη των μεγεθών των οποίων δεν είναι πάντοτε ευκόλως δυνατή. Οι ωφέλειες αυτές κατά την εξέταση και τη γενικότερη αξιολόγηση των προβλημάτων του συστήματος των κρατικών πολιτικών αερολιμένων δέον όπως μη παρρορώνται ως επί παραδείγματι η ανάπτυξη και η εξυπηρέτηση της εμπορευματικής και της τουριστικής κίνησης, η εισροή συναλλάγματος και τα πάσης φύσεως διάφορα άλλα κρατικά έσοδα. Ωσαύτως λογίζονται η ανάπτυξη συναφών δημοτικών και ιδιωτικών επιχειρήσεων, βιοτεχνιών και βιομηχανιών και πλείστες μορφές ωφελειών αμέσως ή εμμέσως συνδεομένων με το έργο της πολιτικής αεροπορίας όπως σχολές εκπαίδευσης χειριστών, ΙΕΚ και φορείς διευκολύνσεων και εξυπηρέτησης αεροπορικών εταιριών.
Εάν ληφθή υπ΄ όψιν μόνο το γεγονός ότι σήμερα το ήμισυ περίπου της συνολικής τουριστικής κίνησης της Χώρας εξυπηρετείται δι' αεροπορικών μέσων, ευκόλως δύναται να γίνει αντιληπτός ο ουσιώδης ρόλος του συστήματος των περιφερειακών πολιτικών αερολιμένων εντός του πλαισίου της Εθνικής οικονομίας, ανεξαρτήτως των σε διάφορα μέρη του πονήματος εξαχθέντων απολύτων μεγεθών των αμέσων εσόδων και εξόδων αυτού ˙ οι δε κρατικές επενδύσεις οι γενόμενες χάριν αναπτύξεώς του δύνανται να χαρακτηρισθούν ως λίαν αποδοτικές και ως μία εκ των πλέον κερδοφόρων τοποθετήσεων εξεταζόμενες από γενικότερης Εθνικής και κοινωνικής σκοπιάς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΠΡΟΤΆΣΕΙΣ .....
8.1 Προοίμιο 367
8.2. Καθορισμός του πνεύματος και των αρχών επανασχεδίασης της οργάνωσης της ΥΠΑ και του εν γένει συστήματος των αερομεταφορών. 374
8.3 Ανάγκη επανασχεδιασμού της οργάνωσης, της διαχείρισης και της λειτουργίας των αεροδρομίων - Προτάσεις 381
8.4 Πρόταση επανασχεδιασμού της οργάνωσης και της λειτουργίας της ΥΠΑ & σχεδιασμού της οργάνωσης και της λειτουργίας του Εθνικού Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας(ΕΟΠΑ). 391
8.4.1 Προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα για την ΥΠΑ - ΘΕΣΜΙΚΗ και ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ της ΥΠΑ 395
8.4.2 Προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα για τον Εθνικό Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας (ΕΟΠΑ)..... 401
8.4.3 Σύγκριση μεταξύ της προτεινόμενης δομής για τη Νέα ΥΠΑ και τον ΕΟΠΑ και της υφιστάμενης δομής της ΥΠΑ..... 404
8.5 Γενικές παρατηρήσεις 408
8.6 Σχέδιο εφαρμογής των προτεινόμενων οργανωτικών προτύπων..... 409
8.7 Προτάσεις γενικότερου ενδιαφέροντος 411
8.7.1 Συγκρότηση διαπανεπιστημιακού οργάνου..... 411
8.7.2 Έκδοση νομοθετήματος για τη λειτουργία των αεροδρομίων 411
8.7.3 Σύσταση Σώματος Ασφάλειας Φύλαξης Αερολιμένων 411

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Προτάσεις

8.1 Προοίμιο

Από την ερευνητική διαδικασία καταδείχθηκε με ιδιαίτερη σαφήνεια και επιβεβαιώθηκε η ανάγκη εκσυγχρονισμού και ανασχεδιασμού του οργανογράμματος και του νομικού πλαισίου (Οργανισμού) λειτουργίας της ΥΠΑ γενικά ˙ ειδικότερα δε αναδείχθηκε η αναγκαιότητα ριζικής αλλαγής του μοντέλου της διοικητικής λειτουργίας και της διαχείρισης των αεροδρομίων. Επιδίωξη της παρούσας διατριβής ήταν εξαρχής η υποβολή τεκμηριωμένης πρότασης, διά της οποίας αναμένεται να δοθεί λύση στα χρονίζοντα προβλήματα του συστήματος ΥΠΑ – Αεροδρόμια – Αεροναυτιλία. Απώτερος σκοπός του εγχειρήματος είναι επί της ουσίας η δημιουργία προϋποθέσεων για τον καλύτερο συντονισμό της λειτουργίας του συστήματος, για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του και εν τέλει για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί.[314] Η όλη πρόταση προβλέφθηκε:

- να χαρακτηρίζεται από λειτουργικότητα
- να αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό
- να αξιοποιεί - χωρίς να υιοθετεί άκριτα - τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές
- να αποσαφηνίζει τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων
- να αποτρέπει τις παρατηρούμενες επικαλύψεις αρμοδιοτήτων
- να αποτελέσει τη βάση για την επιτυχία της ευρύτερης προσπάθειας που αφορά στον εκσυγχρονισμό των εναερίων μεταφορών της Ελλάδας.

Φυσικά, ειδικά με την προαναφερθείσα αποσαφήνιση και υλοποίηση του πολυσυζητημένου διαχωρισμού αρμοδιοτήτων, τις οποίες η νέα οργανωτική δομή αντανακλά χωρίς περιστροφές, αναμένεται ότι θα επέλθουν αναγκαστικά ριζικές τομές και κατά συνέπεια μάλλον κλαδικές ρίξεις.

Υιοθετώντας ως βάση τις στο Πρώτο Μέρος περιγραφείσες αρχές και τη φιλοσοφία της οργανωτικής επανασχεδίασης και λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα από την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, εκπονήθηκαν ποικίλα εναλλακτικά μοντέλα οργάνωσης ˙ στη συνέχεια, με την πραγματοποίηση σειράς ενεργειών ολοκληρώθηκε η επεξεργασία των δεδομένων και η σύνθεση ενός νέου κατ' εκτίμηση ιδανικού και αποτελεσματικού προτύπου διοίκησης για το σύστημα ΥΠΑ – Έλεγχος αερομεταφορών - Αεροδρόμια – Αεροναυτιλία.

Έχοντας ως σημείο αναφοράς την υφιστάμενη κατάσταση, το γεγονός δηλαδή ότι η ΥΠΑ ασκεί τους κρατικούς ελέγχους στο όλο σύστημα των εν Ελλάδι αερομεταφορών και παρέχει ταυτόχρονα και υπηρεσίες λειτουργίας των κρατικών αεροδρομίων και του ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας και κάνοντας αρχικά την υπόθεση ότι πολιτική βούληση είναι να παραμείνει η ΥΠΑ ενιαία και δημόσια και να μην αλλάξει το καθεστώς λειτουργίας των αεροδρομίων και της αεροναυτιλίας, δόθηκε αρχικά στην παρούσα διατριβή σαφής προτεραιότητα στις ανάγκες αναβάθμισης της ΥΠΑ και του υπ' αυτής συστήματος, ιδωμένων ως σύνολο που ανήκει στο Δημόσιο.

Εν τούτοις και ένεκα των αδιαλείπτως εξαγγελλομένων από το 2007 και μετά κυβερνητικών σχεδίων για «ανάπτυξη» της εμπορικής εκμετάλλευσης των κρατικών αεροδρομίων – κατ΄ ουσίαν δηλαδή ομιλούντες για την ιδιωτικοποίηση της δημόσιας αυτής περιουσίας - είτε μέσω ΣΔΙΤ είτε μέσω αποκρατικοποιήσεων ˙ έπαυσε κάθε λόγος διατήρησης της αρχικής υπόθεσης και η τελική πρόταση του παρόντος πονήματος περιλαμβάνει και προσεγγίζει τα θέματα περί του διοικητικού – διαχειριστικού καθεστώτος των αεροδρομίων, θεωρώντας τα τελευταία ότι θα ανήκουν σε φορέα τουλάχιστον μη εξαρτώμενο από την ΥΠΑ.

Στον σχεδιασμό της πρότασης λήφθηκαν σοβαρά υπ' όψιν οι μετά το 2009 σχηματισθείσες πολιτικοοικονομικές καταστάσεις στην ημεδαπή. Επιπλέον στον σχεδιασμό της πρότασης λήφθηκαν σοβαρά υπ' όψιν οι ωσαύτως μετά το 2009 εκφρασθείσες των πανεπιστημιακών καθηγητών απόψεις επί των συγκεκριμένων

[314] (βλ. Μέρος Α, Κεφ.1, Ενότητα 1.4)

καταστάσεων και ειδικότερα οι σχετιζόμενες με τον ρόλο του κράτους και των δημοσίων υπηρεσιών ˙ ως ιδιαιτέρας δε σημασίας θεωρήθηκε από κάθε πλευρά και εν πολλοίς υιοθετήθηκε ως βασική αρχή, η διατυπωθείσα άποψη του Α. Μητρόπουλου περί της συμβολής του δημόσιου τομέα στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, σύμφωνα με την οποία: «Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία για χώρες του μεγέθους της Ελλάδας είναι ότι δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς έναν εκτεταμένο, παραγωγικό, αντιγραφειοκρατικό και σύγχρονο δημόσιο τομέα που θα αναλάβει το κύριο βάρος της οικονομικής ανάπτυξης.»[315]

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού της διοικητικής δομής και λειτουργίας της ΥΠΑ και της διοικητικής λειτουργίας των αεροδρομίων. Όσον αφορά στην αντίστοιχη προσπάθεια εκσυγχρονισμού του τομέα του ελέγχου των αερομεταφορών - και με δεδομένο ότι εν πολλοίς αυτός ως διαδικασία ενασκείται υποχρεωτικά από την ΥΠΑ - θεωρείται ότι εμπεριέχεται στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού της ΥΠΑ και δεν αποτελεί ιδιαίτερη ενότητα. Με δεδομένο επίσης, ότι για την αναδιοργάνωση των θεμάτων αεροναυτιλίας είχε ήδη ληφθεί πολιτική απόφαση να υπάρξει κατάλληλη ρύθμιση, με την προώθηση σχετικού νομοθετήματος - το οποίο λίαν προσφάτως ενσωματώθηκε στην εσωτερική έννομη τάξη [316] - αποφασίστηκε να μην αποτελέσει αυτή (αναδιοργάνωση αεροναυτιλίας) αντικείμενο εκτενούς διερεύνησης της παρούσας και οτιδήποτε επί του θέματος ήθελε προκύψει στην εξελικτική της διατριβής πορεία να ενσωματωθεί σε αυτήν προς ολοκλήρωση της δομής της.

Από την εξελικτική διαδικασία της μελέτης αναδείχθηκε η αναγκαιότητα καθορισμού δύο αξόνων ˙ του μεν πρώτου, ο οποίος αφορά στον ακριβή καθορισμό των συστατικών μερών του υπό πρόταση νέου διοικητικού - διαχειριστικού συστήματος διοίκησης της ΥΠΑ ήτοι ουσιαστικά στην εκπόνηση ενός νέου οργανισμού λειτουργίας αλλά και ενός νέου ουσιαστικά οργανισμού λειτουργίας, των αεροδρομίων ˙ του δε δευτέρου, ο οποίος αφορά στον εντοπισμό και στον καθορισμό των απαραίτητων συγκεκριμένων τρόπων και ενεργειών, που απαιτούνται να γίνουν ώστε να επιτευχθεί η υιοθέτηση και η εφαρμογή των προτεινόμενων μοντέλων σε σύντομο χρονικό διάστημα και να ικανοποιηθούν εν τέλει οι φιλόδοξοι στόχοι του εγχειρήματος. Οι δύο αυτοί άξονες βρίσκονται σε άμεση συνάφεια μεταξύ τους και τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από την εκπόνηση της μελέτης αναφορικά με τον πρώτο εξ αυτών, είναι δυνατόν να υλοποιηθούν με την εφαρμογή των αντίστοιχων εξαχθέντων συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων του δευτέρου.

Σε γενικευμένο επίπεδο, τα κύρια στάδια από απόψεως μεθοδολογικής προσέγγισης τα οποία δύναται ένας δημόσιος φορέας να ακολουθήσει προκειμένου να εφαρμόσει κάποιο νέο καινοτομικό σύστημα διοίκησης, - με δεδομένη την προς την κατεύθυνση αυτή απόφαση και δέσμευση της Διοίκησης του φορέα αλλά και την πολιτική βούληση την εκπορευόμενη από ανώτερα προφανώς κλιμάκια -, είναι : α) Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης λειτουργίας του φορέα. β) Η σύγκριση των υφιστάμενων δεδομένων λειτουργίας του φορέα με τις απαιτήσεις του επιλεγέντος εναλλακτικού μοντέλου. γ) Ο καθορισμός των δομών και των τομέων δραστηριότητας του φορέα που χρήζουν καινοτομικής παρέμβασης και προσαρμογής. δ) Ο καθορισμός, ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός των αναγκαίων παρεμβάσεων. ε) Η εκπόνηση σχεδίου υλοποίησης και η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση αυτού. Τα συγκεκριμένα στάδια απαρτίζουν κατ' ουσίαν ένα μεθοδολογικό πλαίσιο, το οποίο εάν δεν παραβιαστεί με τον καθ' οιονδήποτε τρόπο, είναι δυνατόν να δώσει σε έναν διοικητικό οργανισμό, για τον οποίο επιχειρείται αναδιοργάνωση, τόσο τα εχέγγυα της επίτευξης του τελικού σκοπού όσο και όλα τα προσδοκώμενα

[315] Μητρόπουλος Α., Όχι στην ιδιωτικοποίηση της Πατρίδας, περιοδικό «Επίκαιρα», Φεβ. 2011

[316] Με τις διατάξεις του ν. 3913/2011 επιδιώχθηκε η αναδιοργάνωση των υπηρεσιών αεροναυτιλίας της ΥΠΑ.

πλεονεκτήματα και οφέλη. Υιοθετώντας εν πολλοίς το προαναφερθέν γενικό πλαίσιο και κινούμενοι εντός αυτού διενεργήθηκε ευρεία συστηματική έρευνα και έτσι καταγράφηκαν, μελετήθηκαν και αναλύθηκαν διεξοδικά: η υφιστάμενη οργανωτική δομή της ΥΠΑ · οι αρμοδιότητες κατά οργανική μονάδα · το ευρύτερο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της · ποικίλα έγγραφα και εγχειρίδια σχετιζόμενα με τη λειτουργία της Υπηρεσίας · πλείστα όσα έγγραφα στοιχεία νομοθετικού περιεχομένου προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμβατότητα των προτάσεων της αναδιοργάνωσης, τόσο με τις εγχώριες όσο και με τις έξωθεν προερχόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις και απαιτήσεις, με τις οποίες η ΥΠΑ υποχρεούται να συμμορφωθεί σε βραχυχρόνια και μεσοπρόθεσμη βάση · οι οργανωτικές δομές Υπηρεσιών από χώρες της Ε.Ε. και αλλού που έχουν αντικείμενο λειτουργίας αντίστοιχο με αυτό της ΥΠΑ (εποπτεία πολιτικής αεροπορίας, παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας, παροχή υπηρεσιών λειτουργίας αεροδρομίων) · οι βέλτιστες διεθνείς πρακτικές · οι γνώμες και οι απόψεις στελεχών, κλαδικών και συνδικαλιστικών φορέων και της Διοίκησης αλλά και του επιβατικού κοινού και των χρηστών του συστήματος.

Ακολουθώντας αυτή τη διαδικασία εντοπίστηκαν τα σημαντικότερα προβλήματα, τα οποία αντιμετωπίζει η ΥΠΑ και κυρίως τα αεροδρόμια · μελετήθηκαν διαφορετικά μοντέλα και φιλοσοφίες οργάνωσης · διαμορφώθηκε ικανοποιητική εικόνα των απαιτήσεων και της κατεύθυνσης, στην οποία έπρεπε να κινηθούν οι προτάσεις των νέων προτύπων λειτουργίας · καθορίστηκαν οι βασικές αρχές της οργανωτικής σχεδίασης και επανασχεδίασης · εκπονήθηκε ένα σχέδιο προτάσεων και τέλος έγινε εκτίμηση του αναμενόμενου αποτελέσματος, αλλά και μία υποτυπώδης μη ευρείας κλίμακας ανάλυση κινδύνου (Risk analysis) [317] περί του είδους των προβλημάτων και των δυσχερειών που πιθανώς θα αντιμετώπιζε αλλά και θα προκαλούσε η εφαρμογή τους. Η υιοθέτηση, η αποδοχή και η επικράτηση παντός προτύπου απαιτούν οπωσδήποτε μία σειρά συντονισμένων ενεργειών · από αυτές οι χαρακτηριζόμενες ως άμεσες είναι η σωστή ενημέρωση, η διάχυση, η εκπαίδευση και η συνεχής παρακολούθηση των σε ενεστώτα χρόνο κάθε φορά τελουμένων ενεργειών και η εκτίμηση των σε μέλλοντα χρόνο επερχόμενων εξελίξεων. Οι τελευταίες αποτελούν μάλιστα εν πολλοίς μέρος των πιθανών δυσχερειών, που μόλις προηγουμένως αναφέρθηκαν. Σε κάθε δε περίπτωση, πρέπει να τονισθεί ιδιαιτέρως και να καταστεί σαφές, πως θα ήταν ανακριβές να θεωρηθεί ότι δύνανται από μόνα τους η οποιαδήποτε οργανωτική δομή και το οποιοδήποτε νομοθέτημα (οργανισμός λειτουργίας) να παράσχουν εγγυήσεις για την αντιμετώπιση όλων συλλήβδην των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ΥΠΑ και κατ' επέκταση το υπ' αυτής σύστημα · επιπρόσθετα απαιτούνται αντίστοιχες προσπάθειες εκσυγχρονισμού στους τομείς της κουλτούρας και της φιλοσοφίας λειτουργίας · απαιτούνται άρση της εσωστρέφειας και ανασχεδίαση των πλείστων εκ των υφιστάμενων διαδικασιών και λειτουργιών.

Επιπλέον, θεωρείται δεδομένη και απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή οποιουδήποτε νέου διοικητικού προτύπου σε έναν υπό αναδιοργάνωση οργανισμό, η συνεργασία του φορέα με άλλον ή και άλλους φορείς κατάλληλα εξειδικευμένους, οι οποίοι θα του παρέχουν συμβουλές και υποστήριξη σε όλες τις φάσεις της αναδόμησής του. Εκτιμάται ότι οι πλέον κατάλληλοι προς τούτο φορείς δεν είναι οι αγνώστων προθέσεων και συμφερόντων και πανάκριβα αμειβόμενες ιδιωτικές εταιρίες συμβούλων και μελετών αλλά τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα. Αποτελεί μάλιστα πρόταση της παρούσας η συγκρότηση κρατικού οργάνου νομικά θεσμοθετημένου και καταλλήλως περιβεβλημένου με εξουσίες και αρμοδιότητες, συντιθέμενου από πανεπιστημιακούς καθηγητές με την απαραίτητη κατά περίπτωση

[317] Στο πλαίσιο της παρούσας δεν αναπτύχθηκε μία ενδελεχής ανάλυση κινδύνου (Risk analysis) · η σχετική προσπάθεια περιορίσθηκε σε επιγραμματική κατά κόρον παρουσίαση των εντοπισθέντων κινδύνων, λόγω της ανάγκης για αποφυγή του υπέρμετρου πλατειασμού.

εξειδίκευση και από διακεκριμένα στελέχη και τεχνοκράτες της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο όργανο θα αναλαμβάνει την ανασυγκρότηση οργανισμών του Κράτους.
Καθοριστικό ρόλο επίσης για τον εκσυγχρονιστικό ανασχηματισμό και τη διασφάλιση της σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα πραγματικά εύρυθμης λειτουργίας της ΥΠΑ, θα διαδραματίσει σε κάθε περίπτωση η ηγεσία του εποπτεύοντος αυτήν Υπουργείου, η οποία επιβάλλεται να μεριμνήσει για την απαλοιφή της δυσκαμψίας του νομικού και κανονιστικού πλαισίου στις κάθε είδους αλλαγές.
Δεδομένου επίσης και του κεντρικού συντονιστικού, επιθεωρητικού και εποπτικού ρόλου της ΥΠΑ, που αείποτε αυτή θα διαδραματίζει επί των θεμάτων πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα ˙ ασχέτως των οποιονδήποτε τελικώς συνθηκών ήθελε σε μέλλοντα χρόνο επικρατήσουν αναφορικά με το καθεστώς ιδιοκτησίας και εκμετάλλευσης των αεροδρομίων και της αεροναυτιλίας ˙ και για την περίπτωση κατά την οποία η ΥΠΑ προκριθεί εν τέλει να παραμείνει μόνο ως εποπτεύουσα Αρχή ˙ το προτεινόμενο μοντέλο - εάν βεβαίως αυτό αξιολογούνταν θετικά από την επιστημονική κοινότητα - θα μπορούσε ίσως να υιοθετηθεί εν όλω ή εν μέρει και ως Εθνικό Πρότυπο Πολιτικής Αεροπορίας (ΕΠΠΑ).
Η πρόταση είναι δυνατόν να αποτελέσει, μεμονωμένα ή συνδυαστικά με άλλες ενδεχομένως προτάσεις, υλικό το οποίο μπορεί να ληφθεί υπόψη και να χρησιμοποιηθεί από την ηγεσία του εποπτεύοντος τις αερομεταφορές Υπουργείου. Η πρόταση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να συμβάλει στην προσπάθεια πραγματικής εναρμόνισης της εφαρμοζόμενης νομοθεσίας επί των αεροπορικών θεμάτων στην Ελλάδα, με αυτή που εφαρμόζεται στις περισσότερες χώρες μέλη του ICAO - ΔΟΠΑ. Επί τέλους, μπορεί να αξιοποιηθεί προκειμένου να δοκιμασθεί και να συμβάλει ίσως κατ΄ ελάχιστο στη βελτίωση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας συνολικά ˙ αλλά και επί το ειδικότερο για να βελτιωθεί ίσως η αποτελεσματικότητα ενός τουλάχιστον εκ των κύριων αξόνων επιχειρησιακής λειτουργίας (Αεροδρόμια – Αεροναυτιλία) αυτού των αεροδρομίων, και να αναδειχθούν - προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος - η επιχειρηματική κουλτούρα και οι δυνατότητες, τις οποίες σαφώς ο άξονας αυτός εμπεριέχει αλλ' υπό τις παρούσες συνθήκες διατηρούνται σε αδράνεια.
Τονίζεται και πάλι ότι σε κάθε σκέψη ή πρόταση επί της παρούσας μελέτης, επιδίωξη είναι να υπάρχει μη αποκλείνουσα κατεύθυνση από τον στόχο του «ανθρωποκεντρικού» χαρακτήρα, που πρέπει να διαπνέει μια προσπάθεια αναδιοργάνωσης ενός φορέα δημόσιου ή ιδιωτικού, όπως πολύ έντονα επισημαίνει ο Καθηγητής Β. Κέφης σε πλείστα όσα δημοσιεύματα του. Ένεκα της προσήλωσης στην πορεία αυτή αλλά και λόγω της διαπίστωσης από την πραγματοποιηθείσα έρευνα ότι η μεγαλύτερη «ικανότητα» της ΥΠΑ είναι το ανθρώπινο δυναμικό της ˙ επιχειρείται επομένως κάθε τι που εκτιμάται ότι δύναται να αξιοποιήσει στο έπακρο τον παράγοντα άνθρωπο, αφού άλλωστε αυτός νοηματοδοτεί εν πολλοίς την ίδια την Υπηρεσία ως και κάθε διοικητική οντότητα. Δεν πρέπει επίσης να διαφεύγει της προσοχής ότι επειδή ακριβώς το κριτήριο «παράγοντας άνθρωπος» αποτελεί κατά παράβαση της δεοντολογίας «δόγμα» του γράφοντος, ακόμη και αυτή η ίδια η απόφαση να ξεκινήσει η όλη προσπάθεια εν πολλοίς λήφθηκε, επειδή όχι μόνο είναι προδήλως καταφανή τα προβλήματα που ταλανίζουν την Υπηρεσία αλλ΄ επιπροσθέτως και κυριότερο, επειδή την αναγκαιότητα της μεταρρυθμίσεως και του εκσυγχρονισμού του συστήματος ενστερνίζεται η μεγαλύτερη μερίδα του ανθρώπινου δυναμικού του, συντελούμενη αυτή κυρίως εκ των υπαλλήλων των επιχειρησιακών κλάδων ήτοι των ΠΕ1 Αερολιμενικών, ΠΕ2 Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας, ΠΕ3/ΤΕ3 Τηλεπικοινωνιακών και ΠΕ4/ΤΕ4 Ηλεκτρονικών.
Αρκετά ενωρίς εκτιμήθηκε πως δύο είναι οι βασικές προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση των τελικών προτάσεων της παρούσας προκειμένου να υπάρχει ένα πραγματικά αποδοτικό και συμφέρον για την κοινωνία σύστημα εναερίων μεταφορών :
α) Η πολιτική για τον τομέα των αερομεταφορών, ο οποίος σχετίζεται με την κατασκευή και τη λειτουργία αεροδρομίων και με την επιβολή τελών, πρέπει να

καθορίζεται άμεσα από την Κοινωνία διά της μόνης πραγματικής εκφράσεως της που είναι το Δημόσιο και έμμεσα από τους άμεσα σχετιζόμενους με το σύστημα (ΥΠΑ – Αερολιμένες) stakeholders ήτοι τους Χρήστες - Πελάτες του συστήματος που θα συνεργάζονται με το Δημόσιο και θα εκφράζουν τις απόψεις τους. Η πολιτική αυτή πρέπει να καθορίζεται σε κάθε περίπτωση μέσα σε ένα θεσμικό πλαίσιο συστημικής ανεξαρτησίας και αποκέντρωσης, που μέλλει να προσδιορίζει διαρκώς ερείσματα στην Κοινωνία, την οποία εξυπηρετεί, και να μην καθορίζεται από ομάδες επιχειρηματικές διακρινόμενες για την επιδίωξη των ίδιων αυτών ειδικών οικονομικών συμφερόντων πέραν του δέοντος και έχουσες την δύναμη να υπονομεύουν δραστικά και την ανεξαρτησία και τη λήψη αποφάσεων σε βάρος του δημόσιου κοινωνικού συμφέροντος.

β) Η δημόσια δι' αεροπορικών μέσων μεταφορά - εντός του δικτύου των εσωτερικών συγκοινωνιών τουλάχιστον - πρέπει και αυτή να παρέχεται φθηνά στο κοινωνικό σύνολο, όπως σχετικά φθηνά παρέχονται και η δημόσια χερσαία αλλά και η δημόσια θαλάσσια μεταφορά. Κι αυτό επειδή ουδεμία διαφοροποίηση θεωρητικά 318 υπάρχει μεταξύ των εναερίων μεταφορών και των θαλασσίων τουλάχιστον στους εγγύς και μέσης αποστάσεως προορισμούς από απόψεως και χρόνου και κόστους, και εν τοις πράγμασι ουδεμία διαφοροποίηση υπάρχει στα μέσα, είτε λεωφορεία είναι αυτά είτε πλοία είτε αεροπλάνα, αφού το μόνο που τα διαφοροποιεί είναι κατ' ουσίαν το πεδίο κίνησης. Επιπλέον, επειδή αυτό που αντιστρατεύεται και καταπολεμά τη φθηνή δι' αέρος δημόσια μεταφορά είναι κατά χρονική συγκυρία και μόνο η σύγκρουση ιδιωτικών κατά βάση συμφερόντων και η αναζήτηση από το ολιγοπωλιακό σύστημα των αερομεταφορέων ακόμη περισσότερων κερδών. Σε κάθε περίπτωση δε η φθηνή εναέρια δημόσια μεταφορά νοείται και νοηματοδοτείται μόνο από την ύπαρξη κρατικών ή δημοτικών αερολιμένων και οπωσδήποτε και από την ύπαρξη ενός κρατικού αερομεταφορέα.

Το γεννώμενο βεβαίως ερώτημα είναι : Μπορούν να εκπληρωθούν οι δύο βασικές προϋποθέσεις για ένα πραγματικά αποδοτικό και συμφέρον για την κοινωνία σύστημα εναερίων μεταφορών έχοντας ως δεδομένη την κατάσταση όπως αυτή διαμορφώνεται τα τελευταία έτη;

Είναι ευκρινές ότι το από τους ημεδαπούς και αλλοδαπούς οικονομικούς κύκλους στα τέλη της δεκαετίας του 1990 προταθέν και στα τέλη της δεκαετίας του 2000 σχεδόν επιβληθέν σύστημα της εκχώρησης, τόσο του management όσο και της διαχείρισης της λειτουργίας των περιφερειακών αερολιμένων και της μετατροπής τους σε ιδιωτικά αεροδρόμια όπως ο ΔΑΑ (Ν.3913/2011), δεν ικανοποιεί την πρώτη προϋπόθεση, κι αυτό διότι κάθε ιδιωτικών συμφερόντων επιχείρηση που αναμιγνύεται σε αεροπορικές δραστηριότητες και εκμεταλλεύεται αερολιμενικές εγκαταστάσεις, θα καθόριζε την πολιτική των αερολιμένων στην βάση των ιδικών αυτής οικονομικών συμφερόντων. Επίσης το επιχείρημα – πρόσχημα ότι πρέπει οπωσδήποτε να

[318] Η αναφορά γίνεται διότι το μέγεθος των δαπανών για την κατασκευή και τη συντήρηση έργων οδοποιοίας είναι ασύγκριτα υπέρογκο σε σχέση με τις υποδομές για τις αερομεταφορές. Επίσης το κόστος προμήθειας και λειτουργίας και συντήρησης των ιπτάμενων μέσων για τις ανάγκες των εσωτερικών συγκοινωνιών είναι μάλλον χαμηλότερο σε σχέση με το αντίστοιχο για τα θαλάσσια μέσα. Σε αρκετές δε περιπτώσεις ακόμη και το πλεονέκτημα του παράγοντα χρόνου που ενδεχομένως να αποτελούσε το μόνο υπέρ και επαρκές στοιχείο διαφοροποίησης του ακριβότερου ναύλου για τις αεροπορικές μεταφορές, ίσως και να εκμηδενίζεται αφού είναι σχεδόν αμελητέα η διαφορά σε χρόνο για κάποιους προορισμούς είτε η μεταφορά γίνεται δι' αέρος είτε διά θαλάσσης ˙ χαρακτηριστικό αναφέρεται το παράδειγμα των περισσοτέρων εκ των προορισμών των νήσων του συμπλέγματος των Κυκλάδων. Επιπλέον ουδόλως διακρίνεται ο λόγος του γιατί να εμμένουν όλες οι κυβερνήσεις τα τελευταία τριάντα έτη στο να υπάρχουν κρατικά χερσαία μέσα μαζικής μεταφοράς και με περισσή ευκολία αντιμάχονται το να υπάρχουν κρατικά εναέρια μέσα μαζικής μεταφοράς.

ιδιωτικοποιηθούν τα περιφερειακά αεροδρόμια γιατί μόνον έτσι μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη της εμπορικής δραστηριότητας και της μεγέθυνσης των κερδών από εμπορικές δραστηριότητες εκτιμάται ότι είναι μάλλον ανυπόστατο. Κι αυτό διότι από τους υπέρμαχους των απόψεων αυτών διαφεύγει το γεγονός, ότι εάν υπάρχει η «πολιτική» βούληση και γίνει η σχετική ρύθμιση, τότε οπωσδήποτε ένα κρατικό αεροδρόμιο μπορεί να μεγιστοποιήσει στο μέγιστο και τα εμπορικά του έσοδα. Φυσικά, αυτό δεν σημαίνει ότι το σημερινό μοντέλο του κρατικού περιφερειακού αεροδρομίου, ικανοποιεί και αυτό επαρκώς την πρώτη προϋπόθεση, εφόσον δεν μεγιστοποιείται η εκμετάλλευση του και ενδεχομένως σε ένα βαθμό επιβαρύνεται έτσι η κοινωνία. Εντούτοις, έχοντας το Κράτος τη διοίκηση των αεροδρομίων, είναι πολύ ευκολότερο να επιβληθούν αλλαγές προς όφελος της κοινωνίας (επιδότηση για διατήρηση μονάδων σε παραμεθόριες και απομακρυσμένες περιοχές, μείωση τελών έως και εκμηδενισμός τους για προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών) από ότι εάν ήταν ιδιωτικά τα αεροδρόμια. Ιδιαίτερα σημαντικό και απορίας άξιο πάντως είναι ότι ενώ υπάρχει η δυνατότητα βάσει της νομοθεσίας για να κατασκευαστεί και να ιδρυθεί ένα ιδιωτικό αεροδρόμιο, ωστόσο καμία ιδιωτική πρωτοβουλία δεν αναπτύσσεται. Σε πλήρη αντίθεση όμως υπάρχει, ως προελέχθη, οργασμός της ιδιωτικής πρωτοβουλίας για την εκχώρηση της λειτουργίας σε αυτήν ήδη λειτουργούντων αερολιμένων. Είναι άλλωστε γνωστό ότι αυτό αποτελεί διεθνές φαινόμενο, το οποίο βρίσκεται σε έξαρση μετά την επικράτηση της λεγομένης παγκοσμιοποίησης.
Όσον αφορά στη δεύτερη προϋπόθεση, η κατάργηση της άσκησης κοινωνικής πολιτικής στις δημόσιες δι΄ αέρος συγκοινωνίες, η οποία ήδη άρχισε με την κατάργηση και το «ξεπούλημα» του μόνου ελληνικού κρατικού αερομεταφορέα (Ολυμπιακής Αεροπορίας) και μέλλει αναπόφευκτα να ολοκληρωθεί με τη δημιουργία ιδιωτικών αεροδρομίων, ουσιαστικά αναιρεί το δικαίωμα πολλών πολιτών στην ασφαλή, άνετη και φθηνή εναέρια μεταφορά τους εφ' όσον πλέον αποκτά αυτή πλέον αμιγώς ταξικό χαρακτήρα. Δεν απαιτείται άλλως τε καμία επιστημονική μελέτη διά να καταδειχθεί ότι στην ημεδαπή, έχει άρδην μειωθεί το ποσοστό των αεροπορικώς διακινούμενων επιβατών, που ανήκουν σε χαμηλού εισοδήματος κοινωνικά στρώματα μετά την ιδιωτικοποίηση του Κρατικού Αερολιμένος Αθηνών νυν Athens International Airport – AIA και της πάλαι ποτέ Ολυμπιακής Αεροπορίας νυν Olympic Air˙ των ιδιωτικοποιήσεων που είχαν σαν αποτέλεσμα την επιβολή επιπλέον τελών και επίναυλων και κατέστησαν απρόσιτα κατά πολύ τα αεροπορικά εισιτήρια.

Μία άλλη επίσης παράμετρος, η οποία βάσει της ερευνητικής δεοντολογίας επιβάλλεται οπωσδήποτε να καταγραφεί αφού εντοπίστηκε, αλλά δεν αναλύεται καθ΄ ότι εκφεύγει των πλαισίων της έρευνας, είναι και αυτή της αμφισβήτησης[319] της

319«Επειδή,το κόστος του αεροδρομίου ξεπέρασε τα 650 δις, μήπως χρειάζονται κάποιες περαιτέρω εξηγήσεις; Στην ίδια ημερίδα του ΤΕΕ η ομάδα εργασίας τουΕπιμελητηρίου κατέληξε στα εξής δύο συμπεράσματα: α'(της μειοψηφίας, δηλαδή του προσκείμενου στη Ν.Δημοκρατία) κόστος 400 δις δρχ., όσο ετοιμαζόταννα υπογράψει η κυβέρνηση της Ν. Δημοκρατία, τότε (σελ.13 του κειμένου της ομάδας εργασίας του ΤΕΕ). Η β' άποψη (της πλειοψηφίας, όλοι πλην Ν.Δ.)εκτιμούσε:«Εάν το κόστος του έργου εκτιμηθεί με κριτήρια που ακολουθούνται στην κατάρτιση προϋπολογισμών έργων που θα υλοποιηθούν σύμφωνα με τηνκείμενη Νομοθεσία των Δημοσίων Έργων, τότε το καθαρό κατασκευαστικό κόστος μπορεί να κυμανθεί σ' ένα επίπεδο της τάξης των 200 έως 230 δις.δρχ.σε σημερινές(σσ. 1993)τιμές» (σελ. 23 του ίδιου κειμένου).
Ο κ. Σουλαδάκης, στην ίδια ημερίδα συμφώνησε με την άποψη του ΤΕΕ και δήλωσε ότι το έργο μπορείνα φτάσει τα 250 δις. δρχ., το πολύ!
Επί πλέον έγιναν κατά καιρούς και οι παρακάτω κοστολογήσεις του έργου:

ύπαρξης πλήρους διαφάνειας στην όλη διαδικασία χρηματοδότησης και κατασκευής υποδομών εξυπηρετούντων τις εναέριες μεταφορές όταν εμπλέκονται και ιδιώτες, αλλά ίσως και αυτής ακόμη της υπακοής στην εθνική νομοθεσία πάλι των ιδιωτών που δραστηριοποιούνται στην εκμετάλλευση των υποδομών.[320]
Η μελέτη[321] του Αν. Καθηγητού Προφυλλίδη Β.Α. και του Δρ Μποτζώρη Γ.Ν. με θέμα «Επιπτώσεις της Μεθόδου Χρηματοδότησης στο Σχεδιασμό Κατασκευής και Λειτουργίας των Συγκοινωνιακών Υποδομών» ρίπτει πάντως φως, επί του σημαντικότατου ζητήματος των διεξόδων για τη χρηματοδότηση της κατασκευής, των απασχολούντων την παρούσα αερολιμενικών ως επί το πλείστον υποδομών. Καταλήγοντες οι ερευνητές λέγουν περί της χρηματοδότησης των έργων από ιδιωτικά κεφάλαια: «Η στενότητα των δημόσιων οικονομικών της χώρας υποχρεώνει για αναζήτηση πόρων και από τον ιδιωτικό τομέα για χρηματοδότηση συγκοινωνιακών υποδομών που δεν είναι εξασφαλισμένη η χρηματοδότησή τους από Κοινοτικούς ή εθνικούς πόρους. Η μέχρι σήμερα εμπειρία αλλά και η ανάλυση της φυσιογνωμίας του προβλήματος δεν επιτρέπουν ενθουσιασμό αλλά μάλλον σκεπτικισμό και αυτοσυγκράτηση.» Φαίνεται επομένως, όπως άλλωστε καταδεικνύεται και από την έρευνα (βλ. σχετ υπο-ενότητες 7.4.2.30 και 7.4.4.32) ότι έχοντας γνώμονα σκέψης το λαϊκό συμφέρον και μόνο πως οι επενδύσεις στις αερολιμενικές υποδομές μπορούν να χρηματοδοτηθούν μόνον μέσα από την χρησιμοποίηση των ίδιων εσόδων των αεροδρομίων και τη συγχρηματοδότηση ίσως από κοινοτικά κονδύλια και ίσως από δανεισμό με την εγγύηση του δημοσίου. Άξιο μνείας ενταύθα είναι, ότι τα περισσότερα[322] περιφερειακά αεροδρόμια κατασκευάστηκαν τις δεκαετηρίδες 1950 – 1970 από τις «Μικτές Ομάδες Μηχανημάτων Ανασυγκροτήσεως (ΜΟΜΑ)» του Ελληνικού Στρατού. Ίσως η σύσταση μίας οργανικής διοικητικής μονάδας - στα πρότυπα των ΜΟΜΑ – εντός των κόλπων του «ΕΟΠΑ» να αποτελούσε σε συνδυασμό με τα

Προϋπολογισμός που συντάχθηκε από την εταιρεία NACO το 1979: 1,137 δις δολάρια.
Προϋπολογισμός από ομάδα μελέτης του Παντείου Πανεπιστημίου (καθ. κ. Θεοφανίδης), 1988: 900 εκ. δολάρια.
Προϋπολογισμός GIBB-PETERMULLER, 1991: 1,272 δις δολάρια.
Προϋπολογισμός της κυβέρνησης της Ν.Δ.:400 δις δρχ. που τελικά μετά από σκληρές διαπρα γματεύσεις έγιναν … 600 δις.
Εκτίμηση της SALOMON BROTHERS, που έγινε για λογαριασμό της Ν.Δ.: 400 δις δρχ. (το ποσό αυτό θεώρηκε τότε ως πλασματικό πολύ φουσκωμένο, δηλαδή) κ. Αλεβιζόπουλοςεκ μέρους της ΟΣΥΠΑ, στο περιοδικό της Ομοσπονδίας «Αιθέρες»)
Εκτίμηση Ε. Κουλουμπή:400δις δρχ.(Ελευθεροτυπία21/8/1995,με τίτλο του άρθρου«Σύμβαση για Σπάτα: άθλια επί Ν.Δ., κακή επί ΠΑΣΟΚ).
Η ανεπίσημη εκτίμηση των τεχνικών του ΤΕΕ ήταν ότι το πραγματικό κόστος κατασκευής του αεροδρομίου ήταν της τάξης των 150 έως 170 δις. δρχ.
Όλες αυτές οι εκτιμήσεις βρίσκονται πολύ μακριά από το τελικό κόστος του αεροδρομίου.
Με αυτά τα δεδομένα ανέλαβε την κυβέρνηση και την ευθύνη του έργου το 1993το ΠΑΣΟΚκαι ο κ. Σουλαδάκης προσωπικά ως αν. ΥΠΕΧΩΔΕεπανέλαβε ότι αφετηρία της κυβέρνησης στις διαπραγματεύσεις με την HOCHTIEF,ως προς το κόστος κατασκευής, εξακολουθούσε να είνα ι το ποσότων 250 δις δολαρίων, ποσό που ο ίδιος είχε δημόσια ανακοινώσει λίγους μήνες νω ρίτερα. Δύο χρόνια αργότερα η σύμβαση προέβλεπε 650 δις δολάρια(!!!).» Κουρουζίδης Σ., Περιοδικό Δαίμων της Οικολογίας, τ.10, Δεκ.2001
320 «ΣΤΗ ΒΟΥΛΗ ΤΟ ΣΚΑΝΔΑΛΟ για τα 500 εκατ. ευρώ που δεν έχουν εισπράξει από τους Γερμανούς», Άρθρο στην Εφημερίδα «Το ΠΑΡΟΝ της Κυριακής, 19-06-2011
[321] Προφυλλίδης Β.Α. και Μποτζώρης Γ.Ν., «Επιπτώσεις της Μεθόδου Χρηματοδότησης στο Σχεδιασμό Κατασκευής και Λειτουργίας των Συγκοινωνιακών Υποδομών», Ανακοίνωση 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Οδοποιίας, Βόλος, 18-20 Μαΐου 2005. Το πλήρες κείμενο της μελέτης στον ιστότοπο http://library.tee.gr/digital/m2070/m2070_profyllidis.pdf, (Πρόσβαση την 27-10-2011)
[322] Άξιο αναφοράς είναι ότι ακόμη και σε κάποιες περιπτώσεις όπου το έργο της κατασκευής ενός αεροδρομίου είχε ανατεθεί σε εργολάβους, αυτό εγκαταλείπονταν και στο τέλος κατάσκευάζονταν από κάποια ΜΟΜΑ. (Περίπτωση του Κρατικού Αερολιμένα Σάμου)

προαναφερθέντα την καλύτερη λύση για την αξιοποίηση των διαθέσιμων χρηματικών κεφαλαίων και την κατασκευή των υποδομών στα αεροδρόμια. Γεγονός, το οποίο ενισχύει την παραπάνω άποψη – πρόταση, είναι αναμφίβολα τα κακής ή έστω χαμηλής ποιότητας έργα, τα οποία κατασκευάστηκαν στα αεροδρόμια τις τελευταίες τέσσερις δεκαετηρίδες από τους αναδόχους ιδιώτες κατασκευαστές.[323]

8.2. Καθορισμός του πνεύματος και των αρχών επανασχεδίασης της οργάνωσης της ΥΠΑ και του εν γένει συστήματος των αερομεταφορών.

Τα κριτήρια,[324] στα οποία βασίστηκαν οι ακολουθούσες στη συνέχεια του κεφαλαίου προτάσεις επανασχεδίασης, είναι τα εξής:

1^{ο} Κριτήριο Οργανωτικής Επανασχεδίασης

Διατήρηση κοινωνικού – δημόσιου χαρακτήρα στις εναέριες μεταφορές

Η επανασχεδίαση του διοικητικού μοντέλου της ΥΠΑ και η σχεδίαση ενός μοντέλου διαχείρισης των αεροδρομίων, ουδόλως πρέπει να αντιμετωπίζονται έχοντας κριτήριο και γνώμονα την ψυχρή αριθμητική αξιολόγηση και δεν πρέπει να θεωρείται ότι απλά εντάσσονται στο πλαίσιο μετάλλαξης μίας εμπορευματοχρηματικής διαδικασίας. Και ναι μεν φαίνεται από πρώτης απόψεως, ότι οι αερομεταφορές στην Ελλάδα αποτελούν απλά το μέσον για την εξυπηρέτηση διαφόρων εκφάνσεων της ανθρώπινης καθημερινότητας, όμως επί της ουσίας αποτελούν ένα πολυσύνθετο σύστημα έχον πολλές άλλες ιδιαιτερότητες πέραν των οικονομικών, ήτοι κοινωνικές και στρατηγικές. Οι ιδιαίτερες - κοινωνικού και εθνικού χαρακτήρα - πτυχές των αερομεταφορών είναι αυτές που μάλλον πρέπει να προεξέχουν και να αποτελούν αντικείμενο σχεδιασμού ανάπτυξης και να μην παραγκωνίζονται. Το επιχείρημα βεβαίως που χρησιμοποιείται στις περισσότερες περί της ανάπτυξης του ρόλου αερομεταφορών συζητήσεις, είναι πως ο όποιος σχεδιασμός πρέπει να στοχεύει στην υπερεκμετάλλευση των επιχειρηματικών δυνατοτήτων και πως δεν πρέπει να υπάρχει τελικά επηρεασμός από άλλα κριτήρια όπως οι προαναφερθέντες κοινωνικοί λόγοι. Βεβαίως η απάντηση στον ισχυρισμό αυτό είναι μάλλον καταλυτική κι αυτό για δύο λόγους ˙ κατά πρώτον επειδή το ψυχρό υπολογιστικό πνεύμα ήταν πάντοτε και εξακολουθεί να παραμένει ασυμβίβαστο με την ελληνική κοινωνική πραγματικότητα ˙ και κατά δεύτερον επειδή η ανάγκη για στήριξη της ιδέας του κοινωνικού κράτους είναι αναφανδόν περισσότερο επιτακτική από ποτέ.

2ο Κριτήριο Οργανωτικής Επανασχεδίασης

Διάκριση εποπτικών, κανονιστικών και ρυθμιστικών λειτουργιών από τις λοιπές (επιχειρησιακές) λειτουργίες.

Ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες που θα επηρεάσουν τη νέα οργανωτική δομή της ΥΠΑ, είναι η αδήριτη ανάγκη για διαχωρισμό του ρόλου της εν γένει παροχής υπηρεσιών (αεροδρομίων - αεροναυτιλίας) από αυτόν της εποπτείας και πιστοποίησης των παρόχων. Απαίτηση βεβαίως, απορρέουσα από την κείμενη νομοθεσία, υπάρχει μόνο για διαχωρισμό των λειτουργιών παροχής υπηρεσιών από τις κανονιστικές, ρυθμιστικές και εποπτικές τις αφορώσες την αεροναυτιλία. Στο πλαίσιο αυτό είχε ήδη δρομολογηθεί η ίδρυση Εθνικής Εποπτικής Αρχής Αεροναυτιλίας (Π.Δ. 150/ 2007) και λίαν προσφάτως με τον ν.3913/2011 αναδιαρθρώθηκε και μετονομάστηκε η Γενική Διεύθυνση Αεροναυτιλίας σε «Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας»˙ ορίστηκε μάλιστα η εν λόγω πρώην Γενική Διεύθυνση Αεροναυτιλίας να είναι «Φορέας Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας», κατά την έννοια του άρθρου 2 του Κανονισμού 549/2004 ΕΚ «για τον Ενιαίο Ευρωπαϊκό Ουρανό (Ε.Ε.Ο.)», και καθορίστηκαν οι αρμοδιότητες και οι υπηρεσίες της, σύμφωνα με το ισχύον ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο. Με τις ρυθμίσεις του ν.3913/2011 εξακολουθούν να υπάρχουν στην Υ Π Α τρεις (3) Γενικές Διευθύνσεις ήτοι η αναδιαρθρωθείσα Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών

[323] Από τις συνεντεύξεις των κ.κ. Αερολιμεναρχών.
[324] (βλ. Μέρος Α, Κεφ.1, Ενότητα 1.4)

Αεροναυτιλίας και οι διατηρηθείσες Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών και Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης. Αναφορικά με τον τομέα των αεροδρομίων, και παρά του γεγονότος ότι δεν υπάρχει Κανονισμός ή Οδηγία της Ε.Ε. ή νομοθέτημα στην εθνική νομοθεσία, που να καθιστούν απαιτητό έναν αντίστοιχο διαχωρισμό του ρόλου της παροχής υπηρεσιών από αυτόν της εποπτείας και της πιστοποίησης των παρόχων στη λειτουργία των αεροδρομίων και στις εν γένει αερομεταφορές, αποφασίστηκε - έχοντας ως γνώμονα τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές - να επεκταθεί η διάκριση αυτή και στους τομείς αυτούς αποτελώντας πρωτοτυπία και καινοτομία της μελέτης.

3ο Κριτήριο Οργανωτικής Επανασχεδίασης

Απόσχιση από την ΥΠΑ των οργανικών μονάδων που παρέχουν υπηρεσίες αεροναυτιλίας και αεροδρομίων καθώς και των μονάδων που παρέχουν υποστήριξη στους τομείς αυτούς, και ένταξή τους σε έναν υπό σύσταση νέο Οργανισμό παροχής υπηρεσιών. Με την υφιστάμενη κατάσταση, οι κεντρικοί επιχειρησιακοί πυλώνες της ΥΠΑ είναι: (α) η σε εθνική κλίμακα παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας και (β) η παροχή υπηρεσιών για την λειτουργία των υπαρχόντων στην ελληνική επικράτεια αεροδρομίων (πλην ΔΑΑ). Δύο από τις τρεις Γενικές Διευθύνσεις της ΥΠΑ: η των Αερομεταφορών και η του Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας παρέχουν εν τοις πράγμασει τις ανωτέρω υπηρεσίες. Κρίνεται σκόπιμο να αποσχιστούν οι δύο αυτές Γενικές Διευθύνσεις από την ΥΠΑ ˙ διατηρούμενη δε η δομή αυτή (δύο Γενικές Διευθύνσεις) να αποτελέσει τη βάση για τη σύσταση ενός άλλου φορέα, παντελώς διάφορου και πλήρως ανεξαρτητοποιημένου από την ΥΠΑ, ο οποίος θα έχει αποκλειστικό αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών. Προκειμένου δε να υποστηριχθεί και η πρώτη αρχή του οργανωτικού επανασχεδιασμού, επιβάλλεται ως μόνη λύση, η σύσταση του νέου φορέα να είναι στα πρότυπα και στη μορφή που πάλαι ποτέ είχε επιχειρηθεί να έχει η ΥΠΑ ως αυτοτελής και ανεξάρτητη Δημόσια Υπηρεσία τελούσα σε διοικητική και οικονομική αποκέντρωση. Ο προτεινόμενος προς σύσταση φορέας με κατάλληλη νομοθετική ρύθμιση εκτιμάται ότι πρέπει να είναι ιδιότυπο Ν.Π.Δ.Δ[325] με πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, ανήκον κατά εκατό τοις εκατό (100%) στο ελληνικό Δημόσιο, μη επιτρεπόμενου αυτού να μεταβληθή καθ΄ οιονδήποτε τρόπο και να καλείται «Εθνικός Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας – ΕΟΠΑ». Με τη σύσταση του νέου αυτού Οργανισμού, του αποτελούμενου από τις δύο προαναφερθείσες επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης Επιχειρησιακές - Επιχειρηματικές Μονάδες (Business Units), οι οποίες θα παρέχουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες (Αερολιμένων και Αεροναυτιλίας), προτείνεται να προβλεφθεί και η συγκρότηση μίας ακόμη Μονάδας - του αυτού επιπέδου – η οποία θα έχει αρμοδιότητες που θα εντοπίζονται στο πεδίο της υποστήριξης της λειτουργίας των δύο πρώτων και θα καλείται Γενική Διεύθυνση Διοικητικής & Τεχνικής Υποστήριξης (ΓΔιΔιΤΥ). Επιβάλλεται πάντως να αποσαφηνιστούν τα εξής:

α) Η νυν Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών της ΥΠΑ (ΓΔΑΜ/ΥΠΑ) παραμένει σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας σε αυτήν, μετονομαζόμενη όμως σε Εποπτική Αρχή Αερομεταφορών (ΓΔΕΑΑΜ) και εξακολουθούσα να ασκεί όσες από τις αρμοδιότητές της έχουν εποπτικό ή κανονιστικό χαρακτήρα. Στον ΕΟΠΑ συστήνεται μία οργανωτική μονάδα επίπεδου Γενικής Διεύθυνσης καλουμένη Γενική Διεύθυνση Παροχής Υπηρεσιών Αερολιμένων (ΓΔιΠΥΑΡ), στην οποία μεταφέρονται όσες από τις αρμοδιότητες της ΓΔΑΜ/ΥΠΑ αφορούν αμιγώς την παροχή υπηρεσιών λειτουργίας των αεροδρομίων και την εν γένει διαχείριση τους.

---

[325] «…Σε περιόδους συρρίκνωσης του Δημόσιου Τομέα οι απομένουσες στην ευθύνη του Δημοσίου κρατικές δραστηριότητες περιβάλλονται οργανωτικές μορφές του ιδιωτικού δικαίου (π.χ της ανώνυμης εταιρίας) που προσιδιάζουν στην ιδιωτικοοικονομική περιοχή.» Στράνης Δ., Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της Δ.Δ και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιώδη στοιχεία της Δημοκρατίας., www.soc.uoc.gr, (Πρόσβαση την 12-04-2011)

β) Η νυν Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας της ΥΠΑ αποσχίζεται από την τελευταία και προσαρτάται αυτούσια στον ΕΟΠΑ μετονομαζόμενη σε Γενική Διεύθυνση Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας (ΓΔιΠΥΑΝ). Ο προτεινόμενος «Εθνικός Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας – ΕΟΠΑ» θα συγκροτείται επομένως από τρεις Γενικές Διευθύνσεις:

1. Τη Γενική Διεύθυνση Παροχής Υπηρεσιών Αερολιμένων (ΓΔιΠΥΑΡ), η οποία συγκροτείται από τις αποσχισθείσες από την ΚΥ/ΥΠΑ διοικητικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης, τις έχουσες συντονιστικό χαρακτήρα και υποστηρίζουσες τη λειτουργία των αεροδρομίων ˙ αλλά και από νέες μονάδες, των οποίων η φιλοσοφία δράσης επίσης αφορά τη λειτουργία των αεροδρομίων.

2. Τη Γενική Διεύθυνση Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας (ΓΔιΠΥΑΝ), η οποία είναι κατ' ουσίαν η αυτούσια αποσχισθείσα από την ΥΠΑ Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας και ενταχθείσα πλήρως στον νέο Οργανισμό, διατηρούσα όλες ανεξαιρέτως τις με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο σε αυτήν ανατεθείσες αρμοδιότητες.

3. Τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής & Τεχνικής Υποστήριξης (ΓΔιΔιΤΥ), η οποία απαρτίζεται από τις αποσχισθείσες από την ΥΠΑ διοικητικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης της ΚΥ/ΥΠΑ τις έχουσες υποστηρικτικό χαρακτήρα και των οποίων το έργο συνδράμει στην ομαλή λειτουργία των περιφερειακών μονάδων. Οι μονάδες αυτές είναι: η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, η Διεύθυνση Ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, το Λογιστικό και Εφοδιαστικό Κέντρο, η Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης, η Διεύθυνση ΠΣΕΑ. Επιπλέον στον διοικητικό κορμό της ΓΔιΔιΤΥ μεταφέρεται και η Διεύθυνση Τεχνικής Συντήρησης του πρώην ΚΑΑ (Αερολιμένας Ελληνικού) ο οποίος καταργείται οριστικά. Υπενθυμίζεται και πάλι ότι ο ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής της πρώην Γενικής Διεύθυνσης Αεροναυτιλίας της ΥΠΑ - ο οποίος από την αρχή δεν αποτελούσε αντικείμενο της παρούσης – και ο μετασχηματισμός της σε επιχειρησιακή μονάδα παρέχουσα υπηρεσίες, πραγματοποιήθηκε με τις σχετικές ρυθμίσεις του ν. 3913/2011. Τέλος από όσες αρμοδιότητες έχει η ΥΠΑ, εξακολουθεί να διατηρεί μόνον εκείνες οι οποίες αφορούν σε εποπτικές, ελεγκτικές και ρυθμιστικές ή κανονιστικές λειτουργίες. Όσες αρμοδιότητες έχει επί του παρόντος και αφορούν στην υποστήριξη των κεντρικών επιχειρησιακών πυλώνων που προαναφέρθηκαν (παροχή υπηρεσιών αεροδρομίων και αεροναυτιλίας) όπως τα θέματα τεχνικής και διοικητικής υποστήριξης (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές υπηρεσίες, πληροφορική, τεχνική συντήρηση, εφοδιασμός) μεταφέρονται στον υπό πρόταση συστάσεως ΕΟΠΑ.

4^{ο} Κριτήριο Οργανωτικής Επανασχεδίασης

Υπαγωγή των περιφερειακών μονάδων στις Γενικές Διευθύνσεις

Σύμφωνα με την υφιστάμενη οργανωτική δομή της ΥΠΑ, οι περιφερειακές της μονάδες (αεροδρόμια) υπάγονται οργανωτικά απ' ευθείας στη Διοίκηση, παρόλο που το αντικείμενό τους σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργία των νυν Γενικών Διευθύνσεων. Το υφιστάμενο καθεστώς δημιουργεί πρόσφορες συνθήκες για μεγέθυνση της γραφειοκρατίας, περιπλέκει την κατανομή αρμοδιοτήτων και δημιουργεί επικαλύψεις και τελικά δυσχεραίνει την εκτέλεση του έργου της διοίκησης ˙ παράλληλα, απομακρύνει (έστω και τυπικά) τις μονάδες που είναι επιφορτισμένες με το ουσιαστικό έργο της Υπηρεσίας από την Κεντρική Υπηρεσία. Δεδομένων των ανωτέρω δυσλειτουργιών, και έχοντας υπόψη τα όσα στα προηγούμενα κριτήρια οργανωτικής επανασχεδίασης έχουν γίνει δεκτά, κρίθηκε επιτακτική η ανάγκη υπαγωγής των περιφερειακών μονάδων στις σχετικές με το επιτελούμενο από αυτές έργο Γενικές Διευθύνσεις. Έτσι στις προτάσεις οργανωτικού σχεδιασμού - του νέου πλέον «Εθνικού Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας – ΕΟΠΑ» - αποτυπώνεται η υπαγωγή των περιφερειακών μονάδων στις συγκροτούσες αυτόν Γενικές Διευθύνσεις˙ εκτιμάται δε ότι κατ' αυτόν τον τρόπο μέλλει να εξυπηρετηθεί καλύτερα ο συντονισμός και η εξεύρεση λύσεων στα καθημερινώς προκύπτοντα ζητήματα.

5^{ο} Κριτήριο Οργανωτικής Επανασχεδίασης

Περιορισμός του διαχωρισμού μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών οργανωτικών μονάδων. Ο διαχωρισμός μεταξύ επιτελικών (Μονάδες του κέντρου) και εκτελεστικών μονάδων (Μονάδες της περιφέρειας ως επί το πλείστον) αποτελεί βασικό στοιχείο της οργανωτικής φιλοσοφίας της ΥΠΑ. Όμως παρά την ύπαρξη της συγκεκριμένης βασικής αρχής, κρίσιμες για την εκτέλεση του έργου της ΥΠΑ λειτουργίες έχουν ανατεθεί και ασκούνται από τις οργανικές μονάδες τις χαρακτηριζόμενες ως «Ειδικές Υπηρεσίες» και ανήκουσες στο κέντρο (Επιτελείο) ήτοι τη Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ), το Λογιστικό & Εφοδιαστικό Κέντρο (ΛΕΚ) και τη Μονάδα Πτητικών Μέσων (ΜΠΜ), οι οποίες όμως είναι επί της ουσίας εκτελεστικές. Σε πλήρη εναρμόνιση με τη βασική αρχή περί διαχωρισμού μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών μονάδων είναι - κατ΄ αντιδιαστολή με τις προηγουμένως αναφερθείσες τρεις οργανικές μονάδες - οι επίσης ανήκουσες στο κέντρο (Επιτελείο) Διεύθυνση Αεροπορικής Εκμετάλλευσης, Διεύθυνση Πτητικών Προτύπων, Διεύθυνση Διοικητικού, Διεύθυνση Οργάνωσης & Ανάπτυξης, Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού, Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Διεύθυνση Ασφάλειας Πολιτικής Αεροπορίας από έκνομες ενέργειες, οι οποίες χαρακτηρίζονται και αυτές ως επιτελικές και παράγουν έργο που έχει χωρίς καμία αμφιβολία επιτελικό χαρακτήρα και μόνο. Το γεγονός αυτό, ναι μεν δεν επηρεάζει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου συνιστά όμως μία διάκριση, η οποία δημιουργεί σύγχυση και συμβάλλει στην υφιστάμενη πολυπλοκότητα ˙ δεν προσδίδει ουσιαστικά πλεονεκτήματα και επιδιώκει να διαχωρίσει ρόλους χωρίς να υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές.

Επομένως α) για τον «Εθνικό Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας – ΕΟΠΑ», ο οποίος είναι φορέας που παρέχει μόνο υπηρεσίες, η παρακάτω προτεινόμενη οργανωτική φιλοσοφία επιχειρεί να περιορίσει τον συγκεκριμένο διαχωρισμό ˙ θεωρώντας λοιπόν ότι όλες οι ανήκουσες σε κεντρικό επίπεδο οργανικές μονάδες έχουν ταυτόχρονα επιτελικό και εκτελεστικό χαρακτήρα, είναι επιβεβλημένο να καταστήσει σαφές ότι προκειμένου να μπορεί ένας διοικητικός οργανισμός να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, αυτό εξαρτάται από τον συντονισμό και τη συνεργασία για την εύρυθμη λειτουργία όλων των οργανικών μονάδων και είναι ανεξάρτητο από το που τοποθετείται η γεωγραφική έδρα εκάστου. β) για την ΥΠΑ, η οποία μετά την προτεινόμενη αναδιοργάνωση δεν θα έχει κανένα επιχειρησιακό ρόλο παρά μόνον ελεγκτικό, εποπτικό, επιθεωρητικό και ρυθμιστικό, θεωρείται ότι είναι άνευ νοήματος να τίθεται οποιοδήποτε θέμα στην οργανωτική της σχεδίαση περί διαχωρισμού μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών διοικητικών μονάδων, αφού όλες θα ενεργούν για τα περί των αντικειμένων τους κατά τρόπο όμοιο και προσιδιάζοντα στη φύση αυτών που είναι και επιτελικού και εκτελεστικού χαρακτήρα.

6ο Κριτήριο Οργανωτικής Επανασχεδίασης

Πραγματικά δραστικός περιορισμός οργανικών μονάδων.

Οι υφιστάμενες οργανικές μονάδες στην ΥΠΑ μετά την εφαρμογή του ν. 3913/2011 ανά οργανωτικό επίπεδο έχουν ως εξής: Γενικές Διευθύνσεις: τρεις (3), Διευθύνσεις: πενήντα τέσσερεις (54), Τμήματα: διακόσια εβδομήντα τέσσερα (274)

Θεωρήθηκε απαραίτητο να γίνει πραγματικά δραστικός περιορισμός μονάδων ˙ όχι μόνον εκείνων που έχουν περιορισμένο αντικείμενο αλλ' ακόμη και μονάδων που σε κάθε περίπτωση το αντικείμενό τους μπορεί να συγχωνευτεί. Και ναι μεν φαίνεται αρχικώς ότι με την πρόταση για σύσταση ενός νέου φορέα (ΕΟΠΑ) μάλλον θα αυξάνονται οι οργανικές μονάδες στο γενικό σύνολο, εν τοις πράγμασι όμως αυτό τελικά δεν γίνεται.

7^{ο} Κριτήριο Οργανωτικής Επανασχεδίασης

Ενίσχυση των περιφερειακών μονάδων .

Η παραδοσιακή διοικητική δομή και ο υφιστάμενος τρόπος διαχείρισης των περιφερειακών αεροδρομίων συνιστούν μία αρνητική παράμετρο περιορίζουσα εν πολλοίς το κάθε αεροδρόμιο στον παθητικό ρόλο του διεκπεραιωτή, στον ρόλο του απλά ανταποκρινόμενου στα αιτήματα των αεροπορικών εταιρειών και των άλλων ενδιαφερομένων φορέων ή προσώπων. Αυτό έχει ως επακόλουθα την ελλιπή

αξιοποίηση των υποδομών των αεροδρομίων, την μη αύξηση των αεροπορικών και άλλων δραστηριοτήτων και περαιτέρω την μη επίτευξη του συνόλου των θετικών αποτελεσμάτων που οι εγγενείς δυνατότητες εκάστου αεροδρομίου επιτρέπουν.
Μία άλλη επίσης παράμετρος, η οποία και αυτή δρα με αντίρροπο τάση ειδικά στην πλήρη εκμετάλλευση των μόλις στην προηγούμενη παράγραφο προαναφερθέντων δυνατοτήτων, που από τη φύση τους έχουν τα κρατικά αεροδρόμια ως μονοπωλιακές κατά βάση «επιχειρήσεις», είναι και ο μέχρι σήμερα συγκεντρωτικός χαρακτήρας της λειτουργίας της ΚΥ/ΥΠΑ. Ο συγκεντρωτισμός έχει σαν αποτέλεσμα, να δέχεται η ΚΥ/ΥΠΑ ως επιτελείο, μαζικά όλα τα προβλήματα και τις απαιτήσεις όλων των αεροδρομίων πλην του ΔΑΑ, και να καλείται να τα αντιμετωπίσει ˙ η κατάσταση αυτή, δεν καθιστά δυνατή την άμεση και αποτελεσματική επίλυση σημαντικών προβλημάτων ακόμη και πρόσκαιρου και άμεσου χαρακτήρος ˙ άμεση δε συνέπεια όλων αυτών είναι η το δίχως άλλο δημιουργία προσκομμάτων και ανασταλτικών παραγόντων όχι μόνο στην ομαλή λειτουργία των αεροδρομίων αλλά και στην εν γένει ομαλή λειτουργία της Υπηρεσίας συνολικά.
Ο οικονομικός επίσης στραγγαλισμός των αεροδρομίων αποτελεί αναμφιβόλως μέγιστη παράμετρο ωθούσα στην οπισθοδρόμηση και στην παρακμή. Και παρ' ότι θα μπορούσε με την πλέον πρόχειρη εκτίμηση να λεχθεί ότι είναι εφικτό να διορθωθεί η κατάσταση με δεδομένο απλώς ειπείν «ότι τα έσοδα είναι ήδη πολλά και μπορούν να γίνουν ακόμη περισσότερα», ωστόσο αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί αφού ο κρατικός παρεμβατισμός είναι ανηλεής και πλήρης είναι η οικονομική αφαίμαξη που διενεργείται εκ μέρους της κεντρικής πολιτικής διοίκησης.
Τα αεροδρόμια πρέπει επομένως από οικονομικής απόψεως να ενισχυθούν. Οι πρόσοδοι από τις διάφορες εκμεταλλεύσεις - υφιστάμενες αλλά και μελλοντικές - πρέπει να μεγιστοποιηθούν με σκοπό μοναδικό την περαιτέρω βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των αεροδρομίων προς όφελος της κοινωνίας ˙ πρέπει δε η μεγιστοποίηση των προσόδων να μην αποτελεί αυτοσκοπό για την απλή μεγέθυνση των κερδών και των όποιων πλεονασμάτων, που θα προωθούνται στην κάλυψη σκοπών αλλότριων των αμιγώς σχετιζομένων με την παραγωγή βέλτιστου αποτελέσματος στις δημόσιες εναέριες μεταφορές. Προς τούτο απαιτείται: Κατά πρώτον να αποσχιστούν[326] τα αεροδρόμια από την ΥΠΑ και ν' αποτελέσουν μονάδες ενός άλλου «κρατικού» φορέα ˙
Κατά δεύτερο ο φορέας αυτός θα πρέπει απλά να εποπτεύεται από την ΥΠΑ και σε κάθε περίπτωση να προστατεύεται με κατάλληλη νομοθετική ρύθμιση από την - ας μας επιτραπεί η χρήση του ακόλουθου χαρακτηρισμού - «λεηλασία» του συνολικά παραγόμενου από τα αεροδρόμια πλούτου. Όλα τα έσοδα από τα αεροδρόμια πρέπει να καταλήγουν υποχρεωτικά πίσω στα αεροδρόμια και οπωσδήποτε εμμέσως και στις τοπικές κοινωνίες.
Η ενίσχυση των αεροδρομίων προβάλλεται και μέσα από την υλοποίηση επενδύσεων. Στα αεροδρόμια – όπως προέκυψε από την έρευνα – υπάρχουν μεγάλες ανάγκες για επενδύσεις προκειμένου να κατασκευαστούν έργα πνοής ˙ τα έργα αυτά αφορούν κυρίως τις υποδομές εκείνες, των οποίων η απουσία περιορίζει σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στις μονάδες αυτές. Οι υποδομές είναι δυνατόν να κατασκευαστούν με χρηματοδότηση από τις δημόσιες επενδύσεις ή από την αξιοποίηση των εσόδων των αεροδρομίων ή από την αξιοποίηση κοινοτικών πόρων ή από δανεισμό του δημοσίου ή από ιδιωτικά κεφάλαια ή ακόμη και από διαφόρους συνδυασμούς των όσων αναφέρθηκαν. Εφόσον επιλέγεται η εμπλοκή του δημοσίου με τον καθ' οιονδήποτε τρόπο στην χρηματοδότηση των έργων, εκτιμάται ότι είναι κοινωνικά αναγκαίο και δίκαιο τα αεροδρόμια να διατηρούν τον χαρακτήρα τους ως αξιοποιήσιμα δημόσια κοινωνικά αγαθά, η εκμετάλλευση των οποίων θα τελεί υπό πλήρη δημόσιο έλεγχο, και να μη

[326] Συνδυαστικά και με το δεύτερο κριτήριο οργανωτικής σχεδίασης.

μετατρέπονται σε δημόσιο πλούτο, τις προσόδους του οποίου τελικά θα καρπούνται τα ιδιωτικά συμφέροντα. Άξια προσέγγισης είναι και πάλι η εργασία του Θ. Κυρίτση: «Είναι άραγε ζητούμενη η μερική ή ολική δημοπράτηση λειτουργιών των παραμεθόριων αεροδρομίων σε ιδιωτικούς φορείς;
Είναι άραγε ζητούμενο το δίκτυο των επικοινωνιών ή του δικτύου των Ραντάρ να ελέγχεται κάποια στιγμή από τους μετόχους μιας εταιρείας;
Ποιος θα εγγυάται ότι θα υπάρχουν αρκετά κεφάλαια για τον συνεχή εκσυγχρονισμό;
Η φόρμουλα υπολογισμού των τελών του Eurocontrol είναι συνάρτηση του αριθμού των εργαζομένων στην αεροναυτιλία, καθώς και του ολικού ποσού που διατίθεται για τον εκσυγχρονισμό.
Ποιός εγγυάται ότι το παλιρροιακό κύμα αντιδράσεων που θα δημιουργηθεί σε όλο το Δημόσιο τομέα, οι τριβές μεταξύ συναδέλφων, η ανακατωσούρα, με την πρώτη στην ιστορία έμμεση άρση της Μονιμότητας των υπαλλήλων της ΥΠΑ πιθανόν μέσα στο καλοκαίρι, δεν θα έχει σοβαρά αρνητικές επιπτώσεις ακριβώς την στιγμή που όλα για τα οποία δουλέψαμε όλοι, χωρίς άδειες, με διπλοβάρδειες σε επιτροπές κ.λ.π δηλαδή ο εκσυγχρονισμός του ΕΕΚ θα πρεπε να είναι το μοναδικό μας μέλημα?» [327]
Γεννώνται βεβαίως κατά καιρούς διάφορα διλλήματα όπως το εάν πρέπει να απόκρατικοποιηθούν - ιδιωτικοποιηθούν τα αεροδρόμια ή το εάν πρέπει να παραμείνουν υπό κρατικό έλεγχο. Οι επικροτούντες την πρώτη άποψη προβάλουν ως ισχυρό επιχείρημα την καθ' υπόθεση εισροή σημαντικών χρηματικών ποσών στα δημόσια ταμεία, είτε άμεσα από την πώλησή των αεροδρομίων είτε έμμεσα από την απαλλαγή του κράτους από τις δαπάνες λειτουργίας τους και τις αναγκαίες κάθε φορά επενδύσεις για την κατασκευή μεγάλων έργων.
Τα διλλήματα αυτά εντάσσονται στον λίαν προσφάτως γεννηθέντα ευρύτερο προβληματισμό σχετικά με την αναγκαιότητα ή μη εκποίησης μέρους της ακίνητης περιουσίας του Δημοσίου ˙ αποτελεί δε ο προαναφερθείς προβληματισμός σίγουρα απότοκο διαφόρων διεργασιών και ζυμώσεων μίας κοινωνικοπολιτικής κουλτούρας, σύμφωνα με την οποία οι διάφορες συνιστώσες της κοινωνίας δεν αποτελούν τίποτε άλλο παρά απόρροια των οικονομικών συγκυριών.
Η πλήρης αξιοποίηση των αεροδρομίων αποτελεί - κατά τη γνώμη μας - ασφαλώς ένα πολύ σημαντικό ζήτημα, άμεσα συνδυαζόμενο με την πολυπόθητη και άκρως αναγκαία για τη χώρα ανάπτυξη. Και επειδή η εν γένει ανάπτυξη είναι συνυφασμένη με επενδύσεις ιδιωτικές και δημόσιες, αναμφίβολα και η αξιοποίηση των αεροδρομίων προϋποθέτει την πραγματοποίηση επενδύσεων όπως προαναφέρθηκε. Βεβαίως, για την περίπτωση των σημαντικών επενδύσεων στα αεροδρόμια, θεωρείται μάλλον αδύνατον να μπορούν να χρηματοδοτηθούν αυτές με εγχώρια ιδιωτικά κεφάλαια. Αλλ' ακόμη και για τις προερχόμενες από την αλλοδαπή επενδύσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «στρατηγικές» ή «σοβαρές», θεωρείται – εν μέσω του γενικότερου αρνητικού κλίματος των τελευταίων ετών - ότι μάλλον και αυτές δεν είναι εφικτό να υπάρξουν. Άλλωστε, όποιες ξένες ιδιωτικές επενδύσεις[328] πραγματοποιήθηκαν στις αερομεταφορές της Ελλάδας (τομέας αεροδρομίων), αυτές ήταν όχι μόνον ασήμαντες αλλά και εν πολλοίς συνδεδεμένες με Συμβάσεις επαχθείς. Αυτούσιο παρατίθεται εν προκειμένω το με το αυτό θέμα πραγματευόμενο άρθρο,[329] δημοσιευθέν στην εφημερίδα Ριζοσπάστης, τα συμπεράσματα του οποίου, μάλλον ουδόλως απέχουν μακράν της πραγματικότητας: «Η "Χόχτιφ" δε θα βάλει ούτε δραχμή! Αποκαλύπτεται ότι ο χαρακτηρισμός ως αποικιοκρατικής, της σύμβασης, ωχριά μπροστά στην πραγματικότητα. Ελάχιστοι Έλληνες θα δουλέψουν τελικά στο έργο, αφού οι ελληνικές τεχνικές εταιρίες αρνούνται να υποκύψουν στους εξοντωτικούς όρους των Γερμανών.

[327] Το κείμενο γράφτηκε το χειμώνα του 1998
[328] Περίπτωση ΔΑΑ «Ελ. Βενιζέλος»
[329] Εφημερίδα «ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΗΣ», 07-09-1996, σ.23

Μέχρι τώρα ξέραμε ότι με βάση την αποικιοκρατικού τύπου σύμβαση που υπέγραψε η κυβέρνηση για τα Σπάτα, ο γερμανικός όμιλος "Χόχτιφ" θα συγχρηματοδοτούσε με κάποιο ποσό το έργο. Θα συμμετείχε, δηλαδή, με ίδια κεφάλαια συνολικού ύψους 50 δισ. δρχ., ποσό που αντιπροσωπεύει μόλις το 7,6% στα συνολικά κονδύλια που θα απαιτηθούν για την ολοκλήρωση του αεροδρομίου και που σε σημερινές τιμές ανέρχεται σε 658 δισ. δρχ. Αντί αυτής της εξευτελιστικής συμμετοχής, η "Χόχτιφ" απέκτησε το 45% των μετοχών της εταιρίας που θα έχει για 30 ολόκληρα χρόνια την εκμετάλλευση του αεροδρομίου! Αν όμως πιστεύει κανείς ότι οι Γερμανοί θα δώσουν, έστω και αυτά τα χρήματα, είναι γελασμένος. Όπως αποκαλύπτει σήμερα ο "Ρ", η "Χόχτιφ" μόνο θα παίρνει, αφού θα καρπώνεται και τη διαφορά του προϋπολογισμού κάθε έργου που θα γίνεται, από την τιμή που η ίδια τα αναθέτει απευθείας στους υπεργολάβους! Για να καταλάβει κανείς αυτό το γεγονός, αρκεί να αναφέρουμε ότι τα χωματουργικά έργα, ο προϋπολογισμός των οποίων υπολογίζεται γύρω στα 60 δισ. δρχ., η "Χόχτιφ", σύμφωνα με πληροφορίες, σκοπεύει να τα αναθέσει στους Έλληνες υπεργολάβους μόνο με 20 δισ. δρχ. Μόνο δηλαδή από τα χωματουργικά έργα η "Χόχτιφ" θα κερδίσει 40 ολόκληρα δισ. δρχ., το 80% της υποτιθέμενης συμμετοχής της στο έργο! Φανταστείτε, λοιπόν, τι υπερκέρδη έχει να αποκομίσει και από τις άλλες εργασίες ανέξοδα, αφού αυτό της το επιτρέπει η αποικιοκρατική σύμβαση.
Με τη στάση μάλιστα αυτή των Γερμανών φέρονται τώρα έντονα δυσαρεστημένοι πολλοί Έλληνες εργολάβοι, ακόμη και αρκετοί από αυτούς που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο - με πιέσεις προς τις κυβερνήσεις τόσο του ΠΑΣΟΚ, όσο και της ΝΔ - για να γίνει το έργο. Κι αυτό γιατί η "Χόχτιφ" έχει φροντίσει να απευθύνεται στους εργολάβους ζητώντας τους προσφορές με περιοριστικό πλαφόν, που είναι σημαντικά χαμηλότερο των κατωτάτων ορίων τιμών που ισχύουν αυτή τη στιγμή στην αγορά δημοσίων έργων της χώρας μας. Όλα αυτά ανάγκασαν αρκετές εταιρίες που είχαν προεπιλεγεί για διάφορα έργα στο αεροδρόμιο Σπάτων να αρνηθούν τελικά να συνεργαστούν, έστω και αν δεν έχουν άλλες δουλιές. Πλήρης αφελληνισμός του έργου. Ακόμη, όμως και αυτοί οι - λίγοι - εργολάβοι που παίρνουν μέρος σήμερα σε διάφορες εργασίες (χωματουργικά, προσωρινά οδικά έργα), έχουν δεθεί χειροπόδαρα με λεόντειες συμβάσεις. Το χειρότερο είναι ότι με βάση την αρχική σύμβαση οι διαφορές μεταξύ υπεργολάβων και "Χόχτιφ" αναγκαστικά πρέπει να επιλύονται σε διεθνή διαιτησία στο Λονδίνο, γεγονός που απαιτεί τεράστια έξοδα για προσφυγές που φτάνουν στο ύψος των 2 δισ. δρχ. και άρα καθίστανται απαγορευτικές. Δε συμφέρει δηλαδή κανείς υπεργολάβος να προσφύγει στη διαιτησία, έστω κι αν είναι σίγουρος ότι θα κερδίσει την ένστασή του! Κάτω από αυτές τις συνθήκες, διαγράφεται ο κίνδυνος να δουλέψουν στο έργο ως υπεργολάβοι τεχνικές εταιρίες από διάφορες άλλες χώρες και ελάχιστες ελληνικές.»
Επίσης, με την ανάλυση των αφορούντων στοιχείων στο ανθρώπινο δυναμικό της ΥΠΑ καταγράφηκε μία επιπλέον αρνητική παράμετρος, ήτοι η ύπαρξη πλεονάσματος προσωπικού στις μονάδες του κέντρου και έλλειψη σε περιφερειακό επίπεδο. Το γεγονός αυτό, το επιβεβαιωθέν και από τις συνεντεύξεις με τους κ.κ. Αερολιμενάρχες - οι οποίοι τόνισαν με ιδιαίτερη έμφαση την αναγκαιότητα ενίσχυσης των αερολιμένων με προσωπικό επιχειρησιακών κλάδων - καθιστά πραγματικά δυσχερή την λειτουργία τους και επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της ΥΠΑ. Το πρόβλημα είναι εξαιρετικά σοβαρό εάν αναλογιστεί ο οιοσδήποτε ότι αυτό υφίσταται κατά κόρον στα αεροδρόμια εκεί δηλαδή όπου υπάρχει η μεγαλύτερη επαφή της ΥΠΑ με το επιβατικό κοινό και τις επιχειρήσεις. Η αναδιοργάνωση της οργανωτικής δομής της Υπηρεσίας[330], δεν αναμένεται φυσικά να δώσει άμεσα λύση

[330] Και ναι μεν όπως αρκετές φορές έχει αναφερθεί στο κυρίως σώμα του έργου, δεν αποτελεί η αεροναυτιλία βασικό αντικείμενο της μελέτης, πλην όμως και επειδή προσφάτως επιχειρήθηκε η αναδιοργάνωση των υπηρεσιών της και επειδή μάλλον ακολουθήθηκαν εσφαλμένες οδοί οδηγούσες σε ατραπούς, αναφερόμεθα διά πολλοστή σε αυτήν. Ο εντοπισμός δε των σφαλμάτων, σε αυτό ακόμη τα σχέδιο νόμου που επέφερε τις περί την

στο συγκεκριμένο πρόβλημα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ˙ δύναται όμως να επηρεάσει έμμεσα το πλήθος και την κατανομή του προσωπικού, αφού επανακαθορίζει τις οργανικές μονάδες σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, οι οποίες θα πρέπει να στελεχωθούν ανάλογα. Όλα τα ανωτέρω, ενισχύουν την άποψη να αποτελέσουν συνδυαστικά το έκτο κατά σειρά βασικό κριτήριο του ανασχεδιασμού της οργανωτικής δομής της ΥΠΑ, αλλ' ίσως και το σπουδαιότερο κριτήριο για τον σχεδιασμό του προς ίδρυση προτεινόμενου Οργανισμού παροχής υπηρεσιών. Η αρχή αυτή χαρακτηρίζεται αφενός από την ενίσχυση των οργανικών μονάδων της περιφέρειας τόσο αριθμητικά όσο και σε προσωπικό και σε επίπεδο ρόλων και αρμοδιοτήτων και με την κατασκευή υποδομών και εμπορικών εκμεταλλεύσεων και αφετέρου από τη μείωση του αριθμού των μονάδων σε κεντρικό επίπεδο ή εν πάση περιπτώσει τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης. Εκτιμάται ότι η συγκεκριμένη επιλογή θα δώσει τη δυνατότητα στη Διοίκηση να ανακατανείμει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό της ΥΠΑ˙ έτι περαιτέρω και με γνώμονα την εκ προοιμίου αποδοχή της αναγκαιότητας για ίδρυση νέου φορέα, θα δοθεί η δυνατότητα στη Διοίκηση του φορέα αυτού να κατευθύνει τυχόν μελλοντικές προσλήψεις υπαλλήλων μόνον προς την περιφέρεια. Παράλληλα, μέλλει να αξιοποιηθεί η δυναμική και οι προοπτικές ανάπτυξης δραστηριοτήτων που εμφανίζουν τα αεροδρόμια, να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και της συνολικής εικόνας του παρέχοντος τις υπηρεσίες αυτές στις τοπικές κοινωνίες αλλά και ευρύτερα, ενώ οι σε κεντρικό επίπεδο υπηρεσίες των φορέων (ΥΠΑ, Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών) θα γίνουν περισσότερο ευέλικτες και αποτελεσματικές στην εκτέλεση των επιτελικών, των εποπτικών και των υποστηρικτικών τους λειτουργιών.

8.3 Ανάγκη επανασχεδιασμού της οργάνωσης, της διαχείρισης και της λειτουργίας των αεροδρομίων - Προτάσεις

Τα αεροδρόμια αποτελούν την αρχή και το τέλος της εναέριας διασύνδεσης των απομακρυσμένων κυρίως περιοχών με το κέντρο και μεταξύ τους ˙ επηρεάζουν σημαντικά την ευρύτερη περιοχή λειτουργίας τους αλλά και ολόκληρες γεωγραφικές περιφέρειες, αφού συνιστούν υποδομή ικανή να βοηθήσει την ανάπτυξη από οικονομικής και κοινωνικής απόψεως ˙ μπορούν να ικανοποιήσουν σύγχρονες ανάγκες και κοινωνικά πρότυπα και να συμβάλλουν σημαντικά στην καταπολέμηση της ανεργίας.[331] Παγκοσμίως δε η πάσης φύσεως δραστηριότητα εντός και εκτός των αεροδρομίων όπως άλλωστε και η επί το γενικότερο αεροπορική δραστηριότητα εμφανίζουν διαρκώς αυξανόμενα μεγέθη.

αναδιοργάνωσή της ρυθμίσεις, από αξιόπιστους φορείς και η παραδειγματική αγνόηση των σχετικών εισηγήσεων, καταμαρτυρεί την αναγκαιότητα της αναφοράς: «Οι αρχές ορθολογικής οργάνωσης και διαχείρισης δεν έχουν ληφθεί υπόψη με αποτέλεσμα π.χ. την ύπαρξη τμήματος θεμάτων προσωπικού, οικονομικού και εκπαίδευσης σε κάθε Δ/νση χωριστά μέσα στην ίδια Γεν. Δ/νση. Πέραν αυτού, παρατηρείται πλήθος τμημάτων με ακριβώς ίδιες αρμοδιότητες, οι οποίες είναι δυνατόν να κεντρικοποιηθούν (π.χ. υποστήριξη) και να μειωθεί σημαντικά το κόστος και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του Φορέα.» http://www.oke.gr/opinion/op, (Πρόσβαση την 10-04-2011)

[331] Μελέτη του Airports Council International (ACI) — Europe που πραγματοποιήθηκε το 2004 έδειξε ότι στα ευρωπαϊκά αεροδρόμια απασχολούνται 1,2 εκατομμύρια άτομα, ενώ 0,2 εκατομμύρια άτομα απασχολούνται σε εργασίες εκτός αεροδρομίου αλλά άμεσα σχετιζόμενες με αυτά. Το 64% από αυτά απασχολείται σε αεροπορικές εταιρείες, φορείς επίγειας εξυπηρέτησης και σε συντήρηση αεροσκαφών, ενώ το 14% σε αεροδρόμια, το 12% σε επιχειρήσεις ευρισκόμενες εντός των αεροδρομίων, το 6% σε υπηρεσίες ΕΕΚ, το 1% στον τομέα της μεταφοράς φορτίου και το 3% σε άλλους τομείς, όπως του ανεφοδιασμού αεροσκαφών και των επίγειων μεταφορών. Πρόσφατες μελέτες εκτιμούν επίσης ότι κατά μέσο όρο, κάθε 1 εκατομμύριο διακινούμενους επιβάτες υποστηρίζουν 950-1100 θέσεις εργασίας εντός του αεροδρομίου, ενώ το αντίστοιχο συνολικό (índirect/índuced) αποτέλεσμα σε εθνικό επίπεδο είναι 2.950 θέσεις εργασίας, ενώ σε περιφερειακό 2000 θέσεις εργασίας. (ACI-Europe 2004, Oxford Economíc Forecastíng 1999).

Είναι επίσης διαπιστωμένο για την περίπτωση της Ελλάδας ότι η αεροπορική κίνηση ακολούθησε κατά την παρελθούσα πεντηκονταετία ανοδική πορεία, παρουσιάζουσα μάλιστα κατά τις τελευταίες δύο (2) δεκαετηρίδες συνεχώς μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του πέντε και μισό τοις εκατό (5,5%)[332]. Τόσο η καταγεγραμμένη αυτή ανοδική πορεία αλλά και η προοπτική διατήρησης της αυξητικής τάσης και στο μέλλον[333] καθιστούν αναγκαία τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχεδιασμού, ελέγχου, εποπτείας, οργάνωσης και λειτουργίας των αεροδρομίων και των υποστηρικτικών τους υπηρεσιών ˙ κυρίως δε καθιστούν αναγκαίο τον εκσυγχρονισμό τόσο των υποδομών όσο και του τρόπου διοίκησής τους.
Γίνεται επίσης αποδεκτό ότι, οι προϋποθέσεις και οι κατευθύνσεις που έχουν τεθεί ή διαμορφωθεί τα τελευταία είκοσι (20) συναπτά έτη για την ΥΠΑ, και ειδικότερα για τα αεροδρόμια, δεν επέτρεψαν και εξακολουθούν να μην επιτρέπουν την ορθολογική λειτουργία και ανάπτυξη αυτών και δεν παρέχουν την απαιτούμενη ευελιξία ώστε να ανταποκρίνονται επί το ειδικότερο τα αεροδρόμια στις σύγχρονες απαιτήσεις του αεροπορικού γίγνεσθαι.[334] Αξίζει βεβαίως να επισημανθεί ότι στην επικράτηση αυτής κατάστασης συνετέλεσε και το ότι «Οι πολιτικές και το θεσμικό πλαίσιο της Ε.Ε. στον τομέα των αεροδρομίων είναι υπό διαμόρφωση και παρατηρείται σοβαρή υστέρηση συγκριτικά με τον τομέα της εναέριας κυκλοφορίας και τον τομέα της λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών. Επίσης οι προτεινόμενες πολιτικές είναι αποσπασματικές, μη συνεκτικές, χωρίς νεωτεριστικές ιδέες και ταυτόχρονα δεν πείθουν για τη δυνατότητα εφαρμογής τους, αποτελώντας, μάλλον ευχολόγια.»[335]
Ο εκσυγχρονισμός και η ανάπτυξη των υποδομών των αεροδρομίων από το ένα μέρος και ο εκσυγχρονισμός του τρόπου διοίκησης και λειτουργίας τους από το άλλο, συνιστούν τους δύο άξονες στρέψης της μελέτης για την αναζήτηση τεκμηρίων επαρκών να ενισχύσουν μία ορθολογική πρόταση σχετικά με την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Σε ότι αφορά στον εκσυγχρονισμό των υποδομών των αεροδρομίων και ειδικά των εξυπηρετούντων περιοχές σημαντικής σπουδαιότητας από εθνικής αλλά και από οικονομικής απόψεως, αναγκαία προϋπόθεση είναι η συντήρηση των υπαρχόντων κύριων ή βασικών υποδομών και η εκτέλεση – όπου αυτό είναι εφικτό - νέων μεγαλόπνοων, βιώσιμων και οικονομικά σκόπιμων αναπτυξιακών έργων. Άξιο μνείας είναι ότι στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν ιδιαίτερες δυνατότητες για κατασκευή μεγάλων αεροπορικών εγκαταστάσεων και έργων στα υφιστάμενα περιφερειακά αεροδρόμια. «… οι δυσκολίες υλοποίησης

---

[332] Στοιχεία από ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10/Δ

[333] Από τις υπηρεσιακές μελέτες ανάπτυξης ανά αεροδρόμιο και σύμφωνα με το αισιόδοξο σενάριο διαφαίνεται η τάση για διπλασιασμό της αεροπορικής κίνησης το 2020 έτος σε σχέση με το 1998. ΚΥ/ΥΠΑ/Δ7, 1ο Διεθνές Συνέδριο «Αεροδρόμια σχεδιασμός και λειτουργία», Θεσ/νίκη, 2003

[334] «Τα έσοδα (ΤΕΑΑ) που εισπράττει από την εκμετάλλευση των αεροδρομίων η ΥΠΑ, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των υποδομών και των εγκαταστάσεων τους αλλά και για τη βελτίωση της λειτουργίας τους, ουδέποτε αξιοποιήθηκαν στο σύνολό τους για τους σκοπούς αυτούς ˙ αποδίδοντας αυτά στο Υπουργείο Οικονομικών καλύπτονταν πάντα «τρύπες» του κρατικού κορβανά. Η ΥΠΑ υποχρεώνονταν «με εντολή άνωθεν» να καλύπτει χρέη της Ολυμπιακής όπως και να πληρώνει από το ΤΕΑΑ το κόστος των επιδοτούμενων γραμμών. Και ναι μεν οι σύγχρονες απαιτήσεις είναι τέτοιες, ώστε να μην αφήνουν περιθώρια ημιθανούς λειτουργίας παρακμιακών πραγματικά αεροδρομίων, σε μία τουριστική χώρα που στηρίζεται στα ανταγωνιστικά οφέλη που τα αεροδρόμια της μπορούν να της προσδώσουν, εντούτοις οι επί σειρά ετών κυβερνητικές αποφάσεις αφήνουν τα αεροδρόμια στο «έλεος του Θεού». Τα αεροδρόμια σε αρκετές περιπτώσεις λειτουργούν χάρις στις φιλότιμες προσπάθειες των εργαζομένων, οι οποίοι με αξιοπρέπεια «βάζουν ακόμη και από την τσέπη τους» για να μην αφήσουν προβλήματα να βγουν προς τα έξω και για να μην εκτεθεί ουσιαστικά η χώρα.» Από Συνεντεύξεις υψηλόβαθμων στελεχών, Αθήνα, Ιούλιος 2010.

[335] ΓΔΑΜ/ΥΠΑ, 1ο Διεθνές Συνέδριο «Αεροδρόμια σχεδιασμός και λειτουργία», Θεσσαλονίκη, 2003

έργων οφείλονται σε έλλειψη χώρων, που συχνά είναι ασφυκτική λόγω γειτνίασης με οικιστικές περιοχές , ενώ δεν υπάρχει πρόβλεψη χρήσεων γης ή νομικό πλαίσιο δέσμευσης εκτάσεων για την ανάπτυξη των αεροδρομίων, στην ανάγκη απαλλοτριώσεων, που είναι χρονοβόρες, στην ανάγκη συναίνεσης όλων των εμπλεκόμενων κοινωνικών φορέων, και στη συλλειτουργία πολιτικών και στρατιωτικών αεροδρομίων.»[336] Η χρηματοδότηση φυσικά των έργων αυτών αποτελεί το βασικό κριτήριο με το οποίο τίθεται υπό σχεδίαση και αξιολογείται η κάθε πρόταση. Δύο απόψεις - διέξοδοι προβάλουν αναφορικά με την εξεύρεση πόρων χρηματοδότησης των πάσης φύσεως έργων στα περιφερειακά αεροδρόμια. Η πρώτη άποψη υποστηρίζει, ότι το Δημόσιο ακόμη και με τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης, μπορεί να αναπτύξει και να αξιοποιήσει στο έπακρο τα αεροδρόμια και να αναλάβει την πλήρη κάλυψη των δαπανών εκτέλεσης όλων των αναγκαίων νέων έργων σε αυτά, αλλά και τη συντήρηση των υπαρχόντων, εφόσον βεβαίως διατίθενται αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς για τους οποίους και καθιερώθηκαν τα ΤΕΑΑ. Η δεύτερη άποψη υποστηρίζει ότι τα έργα στα αεροδρόμια δεν πρέπει να βαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό και σε κάθε περίπτωση ότι πρέπει να περιοριστεί σε αυτά ο επιχειρησιακός πολλώ δε μάλλον ο επιχειρηματικός ρόλος του κράτους. Κύριος άξονας της άποψης είναι η παραχώρηση της ιδιοκτησίας και της εκμετάλλευσης των αεροδρομίων με διάφορες μορφές σε ιδιωτικά συμφέροντα.[337]

Από την εξελικτική πάντως πορεία των πραγμάτων φαίνεται ότι μάλλον υπερισχύει η δεύτερη άποψη. Με το Κεφάλαιο Β του ν. 3913/2011 επιχειρήθηκε να «ρυθμιστούν» ζητήματα που αφορούν στις δυνατότητες αξιοποίησης και ανάπτυξης των κρατικών αεροδρομίων. Οι ρυθμίσεις περιλαμβάνουν αφενός τη δυνατότητα σύστασης ανωνύμων εταιρειών διαχείρισης αεροδρομίων (ΑΕΔΑ) με μοναδικό μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο και αντικείμενο τη διοίκηση, αξιοποίηση και ανάπτυξη των κρατικών αερολιμένων και αφετέρου τη δυνατότητα παραχώρησης δικαιωμάτων που αφορούν στη διοίκηση, αναβάθμιση, ανάπτυξη, λειτουργία κλπ κρατικών αεροδρομίων σε νομικά πρόσωπα. Η παραχώρηση βεβαίως των αεροδρομίων για εκμετάλλευση από ιδιωτικά συμφέροντα είναι μάλλον ασύμφορη για το ελληνικό δημόσιο και μάλλον αντίκειται και στα συμφέροντα των τοπικών κοινωνιών αλλά τελικά μάλλον δεν συμφέρει ούτε τους ιδιώτες. Θεωρείται σημαντικό να τονιστεί ότι από τα συνολικά τριάντα εννέα (39) κρατικά – συμπεριλαμβάνεται η ΜΕΓΑΠ - και δημοτικά αεροδρόμια λειτουργούντα την 31-12-2011, τα είκοσι πέντε (25) και από αυτά οπωσδήποτε τα δέκα οκτώ (18) διατηρούνται από το ελληνικό δημόσιο όχι για λόγους οικονομικής ανταποδοτικότητας αλλ' αποκλειστικά και μόνο για αυστηρά εθνικούς και κοινωνικούς λόγους. [338]

Σε καμία δε περίπτωση δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής και η δυνατότητα που υπάρχει - με την προϋπόθεση φυσικά να ασκείται το μάνατζμεντ των αεροδρομίων από το Δημόσιο - για την άσκηση πολιτικής επιβολής αεροπορικών τελών από το ελληνικό κράτος ˙ της πολιτικής που έχει γνώμονα την προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών και την κατ' επέκταση μεγέθυνση του τουριστικού ρεύματος με όλα τα θετικά αυτού αποτελέσματα. Αναφέρεται επ΄ αυτού ότι από το 2008 έτος και μέχρι σήμερα, με κυβερνητικές αποφάσεις, όλες ανεξαιρέτως οι πτήσεις αεροσκαφών απαλλάσσονται πλήρως από την καταβολή των τελών χρήσεως κρατικών αερολιμένων (ΤΧΑ). Αυτό θεωρητικά τουλάχιστον έχει καταστήσει τα περιφερειακά νησιωτικά αεροδρόμια οπωσδήποτε περισσότερο επιλέξιμα σε σχέση με τα

[336] Όπως 554

[337] «Φυσικά οποιαδήποτε ιδέα ή ενέργεια που αποβλέπει στην παραχώρηση της περιουσίας των αεροδρομίων πρέπει σε κάθε περίπτωση να αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό γιατί σκοπός της Υπηρεσίας αυτής και των Αεροδρομίων που διαχειρίζεται δεν μπορεί να είναι αποκλειστικά το κέρδος, το οποίο ούτως ή άλλως είναι δεδομένο (βλέπε τα έσοδα που έχει), αλλά η προάσπιση του κοινωνικού έργου που επιτελεί.

[338] Από τις συνεντεύξεις με στελέχη των οικονομικών υπηρεσιών της ΥΠΑ.

γειτνιάζοντα άλλων τουριστικά ανταγωνιστικών χωρών, αφού σε συνθήκες ελεύθερης αγοράς, οι αερομεταφορείς είναι αυτοί που επιλέγουν το αεροδρόμιο στο οποίο θα δραστηριοποιηθούν. Βεβαίως περί του θέματος αυτού πολύ συζήτηση είναι δυνατόν να αναπτυχθεί και ίσως να απαιτείται ειδική επιστημονική έρευνα. Πάντως εκ πρώτης απόψεως, επειδή η πολιτική προσέλκυσης μέσω τελών επηρεάζει μάλλον περισσότερο τους αερομεταφορείς τακτικών πτήσεων και επειδή η μεταφορά του αεροπορικώς διακινούμενου τουριστικού κοινού γίνεται από εποχικά δραστηριοποιούμενους αερομεταφορείς (Charters) και επειδή επιλογή των διοργανωτών ταξιδίων και διακοπών (tour operators) της αλλοδαπής δεν είναι το φθηνό αεροδρόμιο αλλά ο καλός και φθηνός τουριστικός προορισμός (περιοχή – όνομα – καταλύμματα) τελικά ίσως το δωρεάν αεροδρόμιο επηρεάζει λίγο έως μάλλον καθόλου το τουριστικό ρεύμα σε ένα συγκεκριμένο τόπο. Εάν πάντως συνδυαστικά υπήρχαν οι προϋποθέσεις: α) της εγγύτητας μεταξύ δύο ή και περισσότερων ανταγωνιστικών αερολιμένων εξυπηρετούντων αντίστοιχα τουριστικά θέρετρα δύο ή περισσότερων διαφορετικών χωρών ˙ β) της ευκολίας χρήσης και άλλων μέσων οδικών ή πλωτών και γ) της ανυπαρξίας ζητημάτων ελευθερο-κοινωνίας ˙ τότε ίσως οι διοργανωτές των τουριστικών πακέτων από την αλλοδαπή σε συνεργασία με τους αερομεταφορείς να επέλεγαν οπωσδήποτε τα δωρεάν ελληνικά κρατικά αεροδρόμια. Επειδή όμως τελικά τίποτε από τα ανωτέρω δεν συντρέχει για την ελληνική πραγματικότητα, εκτιμάται ότι το μέτρο της εφαρμοζόμενης πολιτικής για δωρεάν χρήση των ελληνικών κρατικών αερολιμένων μάλλον δεν απέδωσε ιδιαίτερα. Φυσικά ως προελέχθη η αξιολόγηση του μέτρου και των αποτελεσμάτών του εκφεύγει των αρμοδιοτήτων της παρούσης και αποτελεί αντικείμενο ειδικής έρευνας.

Κάτω από άλλη βεβαίως θεώρηση, η πολιτική επί των τελών δεν συνδυάζεται μόνο με τον ιδιαίτερης σημασίας αερομεταφερόμενο τουρισμό, για τον οποίο ίσως τελικά αυτή να μην είναι και ισχυρό κριτήριο αφού η επιλογή για τον τελικό προορισμό συνδέεται οπωσδήποτε με το θέρετρο και μόνο και δεν υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις. Η πολιτική επί των τελών συνδυάζεται όμως με τον επίσης ιδιαίτερης σημασίας τομέα των αερομεταφερόμενων φορτίων και σίγουρα με την επιλογή αερολιμένα από τους αερομεταφορείς για τακτική ανταπόκριση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οπωσδήποτε η πολιτική τελών έχει ύψιστη σημασία ˙ άλλωστε, με δεδομένη την ύπαρξη και άλλων αεροδρομίων σε όμορες αλλοδαπές χώρες ειδικά στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή (Μακεδονία – Θράκη) και τη μη ύπαρξη υπό διασταλτική έννοια «φυσικού μονοπωλίου», μία λαθεμένη ‘‘ακριβή’’ τιμολογιακή πολιτική λειτουργεί οπωσδήποτε «αρνητικά», υπό την έννοια ότι μέρος του εν γένει δυναμικού των αερομεταφορών μπορεί να διαχυθεί σε άλλα, ανταγωνιστικά αλλοδαπά αεροδρόμια, εφόσον οι αεροπορικές εταιρίες αξιολογήσουν ότι τα οικονομικά τους συμφέροντα εξυπηρετούνται καλύτερα. Υπό του πρίσματος των ανωτέρω συστελλόμεθα τη αληθεία προς διατήρηση του υψηλοτέρου δυνατού επιπέδου της μελέτης να διατυπώσουμε μία απλή ερώτηση, ενδεχομένως μη διακρινόμενης για τον απόλυτο επιστημονικό χαρακτήρα της. Τολμούμε όμως να πράξουμε αυτό αφού η κάθε πιθανή απάντηση δύναται να αποτελέσει έναυσμα και αφετηρία ίσως για επιστημονική διερεύνηση: Ποίες άραγε θα είναι οι συνέπειες, εάν ειδικά οι αλλοδαπές και δει οι low cost αεροπορικές εταιρίες, οι οποίες είχαν «επαναπαυθεί στη δωρεάν εξυπηρέτηση», κληθούν αίφνης να καταβάλουν σημαντικά χρηματικά ποσά μόνο για ελλιμενισμό στους ελληνικούς περιφερειακούς αερολιμένες, εάν αυτοί ιδιωτικοποιηθούν αφού τότε σίγουρα θα παύσει η δωρεάν χρήση των αεροδρομίων;

Επιπλέον, στο ζήτημα της πολιτικής των τελών άξιο αναφοράς είναι και το ελληνικό πείραμα του ΔΑΑ (Ελ. Βενιζέλος), στον οποίο τα επιβαλλόμενα τέλη από την ιδιωτική εταιρία διαχείρισης είναι από τα υψηλότερα στον κόσμο και έχουν κατά πολλούς καταστήσει το αεροδρόμιο μη ανταγωνιστικό ˙ αποτέλεσμα δε είναι πως το πείραμα μάλλον τελικά απέτυχε. «Στο Ελ. Βενιζέλος πληρώνεις και τον αέρα που αναπνέεις» λένε όσοι εργάζονται και απασχολούνται εκεί. Και οι αεροπορικές εταιρείες που πάλαι

ποτέ είχαν ως αερολιμένα βάσης την Αθήνα «ΕΛΛΗΝΙΚΟ»/ Ελλάδα τώρα απλά δεν την έχουν. Καμία επιστημονική μελέτη δεν χρειάζεται να επιβεβαιώσει ή να αμφισβητήσει τα παραπάνω. Ενταύθα, δεν μνημονεύθηκαν αυτά παρά μόνο για να αποδειχθεί ότι ουσιώδης διαφορά υπάρχει μεταξύ της άσκησης πολιτικών διασφαλιζουσών το πραγματικό δημόσιο συμφέρον και της άσκησης πολιτικών διασφαλιζουσών το πραγματικό ιδιωτικό συμφέρον. Ακολούθως αναφερόμεθα σε έτερο ακανθώδες ζήτημα αυτό της διαχείρισης των αεροπορικών υποδομών και της χρηματοδότησής τους, το οποίο χρήζει αντιμετώπισης. Η διαμορφωθείσα μετά το 2009 έτος οικονομική συγκυρία στην Ελλάδα, φαίνεται να ενισχύει την άποψη ότι είναι επιβεβλημένη μάλλον η αναζήτηση πηγών – αναγκαστικά διάφορων των εθνικών - για την χρηματοδότηση της συντήρησης, της κατασκευής και της λειτουργίας των αναγκαιούντων αερολιμενικών υποδομών.

Μία συνήθης μορφή διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του ευρύτερου Δημοσίου και χρηματοδότησης των υποδομών συμπεριλαμβάνει τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (Σ.Δ.Ι.Τ.).[339] Στις περισσότερες των περιπτώσεων των ευρωπαϊκών και όχι μόνον κρατών, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται και εφαρμόζεται από διάφορες δημόσιες Υπηρεσίες, αφενός μεν ως ένας τρόπος βελτιστοποίησης της διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας τους αφετέρου δε ως μια μορφή εσόδων γι' αυτές. Στην περίπτωση των ελληνικών κρατικών αεροδρομίων, τα οποία «διαθέτουν» σημαντική σε όγκο και αξία ακίνητη περιουσία, η μέθοδος Σ.Δ.Ι.Τ. θα μπορούσε ενδεχομένως να αποφέρει εκτός των εσόδων και μια διέξοδο για εμπλουτισμό της γνώσης και εφαρμογή νέων μεθόδων διαχείρισης. Πραγματικά, στα μεγάλα περιφερειακά αεροδρόμια υπάρχουν αναξιοποίητα ακίνητα[340], για την ορθολογική διαχείριση των οποίων είτε δεν υπάρχει η βούληση και η γνώση είτε δεν υπάρχουν οι απαιτούμενοι πόροι. Πεδίο εφαρμογής αποτελούν τα καταστήματα, τα parking και διάφορα ανεκμετάλλευτα κτίρια και εκτάσεις. Η δημιουργία εμπορικών δραστηριοτήτων σε συνδυασμό με εφαρμογή και αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών ενέργειας (φωτοβολταϊκά πάρκα) μπορούν να αξιοποιήσουν τα εν λόγω περιουσιακά στοιχεία και να υπάρχουν σημαντικές αποδόσεις. Η εφαρμογή τέτοιων μεθόδων αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας των λειτουργούντων αεροδρομίων σε τουριστικές περιοχές της χώρας, ίσως να έχει ως αποτέλεσμα, όχι μόνον αυξημένα έσοδα για το Δημόσιο αλλά και βελτίωση της συνολικής εικόνας των αεροδρομίων και πολύ περισσότερο βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Στα αεροδρόμια των χωρών που μελετήθηκαν και αναφέρθηκαν παραπάνω, έχει εφαρμοστεί σε ευρεία κλίμακα η μέθοδος Σ.Δ.Ι.Τ.[341] μέσω της ενοικίασης ακινήτων

---

[339] Πλήρως αντίθετοι με αυτή την προοπτική είναι οι συνδικαλιστές: «Το κράτος έχει τους πόρους και μπορεί να προχωρήσει στον εκσυγχρονισμό των ελληνικών αεροδρομίων», υπογράμμισε ο Πρόεδρος της ΟΣΥΠΑ, τονίζοντας ότι δεν "είναι αναγκαία και συμφέρουσα η είσοδος ιδιωτών στα αεροδρόμια της χώρας", όπως και ότι η μέθοδος ΣΔΙΤ αντιμετωπίζεται παγκοσμίως "ως μια ευκαιριακή ανάπτυξη, που μάλιστα οδηγεί στη δέσμευση των μελλοντικών εσόδων των κερδοφόρων επιχειρήσεων από τους ξένους υποψήφιους μνηστήρες". Μεταξύ άλλων, επεσήμανε ότι τα έσοδα της ΥΠΑ χρησιμοποιούνται -βάσει στοιχείων που διαθέτει- για άλλους σκοπούς, όπως το 2002 που, όπως είπε, δόθηκαν 500 εκατ. ευρώ για τον εκσυγχρονισμό των Σπάτων.» Εφημερίδα «Η ΕΡΕΥΝΑ», 19 Ιουνίου 2008, αρ. φύλλου 14934, σ. 31.

[340] Από συνεντεύξεις με τους κ.κ. Αερολιμενάρχες.

[341] «Στην παρούσα φάση εξετάζονται διάφορα σενάρια για τον τρόπο ομαδοποίησης των περιφερειακών αεροδρομίων της χώρας, καθώς η είσοδος ιδιωτικών κεφαλαίων κρίνεται σχεδόν απίθανη για κάθε αεροδρόμιο μεμονωμένα, ενώ θεωρείται πιο δύσκολο να υπάρξει ενδιαφέρον για αεροδρόμια με μικρότερη κίνηση ή έντονη εποχικότητα. Ωστόσο, στελέχη του Υπουργείου Μεταφορών ξεκαθαρίζουν ότι η ανάπτυξη των αεροδρομίων δεν σημαίνει πώληση και εξηγούν ότι η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός τους κρίνονται επιβεβλημένα, αν λάβει κανείς υπόψη του τον έντονο τουριστικό ανταγωνισμό στην ευρύτερη περιοχή μας. Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο η Τουρκία έχει αναπτύξει τα τελευταία χρόνια 4 αεροδρόμιά της με τη

εντός των χώρων του αεροδρομίου ή ακόμη με την παραχώρηση εκτάσεων για ανέγερση νέων εμπορικά εκμεταλλεύσιμων εγκαταστάσεων. Στην Ελλάδα τέτοιο μοντέλο έχει εφαρμοστεί στην περίπτωση του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών με την ανάπτυξη και λειτουργία εμπορικού πάρκου καταστημάτων. Η όλη πάντως μέθοδος αντιμετωπίζει έντονη κριτική ειδικά τα πρώτα έτη της δεύτερης δεκαετηρίδας του 21ου αιώνα, που η μεγέθυνση των ιδιωτικών κερδών από την εκμετάλλευση κρατικής περιουσίας έχει εντατικοποιηθεί.

Ένα άλλο ζήτημα είναι η μείωση του διοικητικού και κατ' επέκταση του λειτουργικού κόστους. Σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις των οργανισμών της αλλοδαπής που εξετάστηκαν διαπιστώθηκε γενικά μείωση του διοικητικού και του λειτουργικού κόστους μετά την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων. [342] Η επίτευξη της ανωτέρω μείωσης κατά ένα μεγάλο μέρος έγινε με σωστή οργάνωση και ορθολογική κατανομή των διαφόρων επιπέδων διοικητικής οργάνωσης (διευθύνσεων και τμημάτων) και των θέσεων εργασίας, και αντικατοπτρίζει εν πολλοίς τη βούληση των κυβερνήσεων για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία των συγκεκριμένων οργανισμών.[343]

Στην περίπτωση της Ελλάδας και ειδικά σε ότι αφορά τα περιφερειακά αεροδρόμια, με την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης δεν διαφαίνεται μάλλον η μεσοπρόθεσμη δυνατότητα να μπορεί να επέλθει μείωση του διοικητικού και του λειτουργικού τους κόστους. Με την πρόταση ίδρυσης του Εθνικού Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας (ΕΟΠΑ) αποσχίζονται κατ' αρχάς από τον κορμό της ΥΠΑ όλα τα αεροδρόμια και όλες γενικά οι διοικητικές οργανικές μονάδες οι έχουσες αρμοδιότητες σχετιζόμενες με την παροχή υπηρεσιών (λειτουργία αεροδρομίων – αεροναυτιλίας) και μειώνονται μονάδες σχεδόν σε κάθε διοικητικό επίπεδο · δημιουργούνται κατ' αυτόν τον τρόπο στο πλαίσιο ενός ευέλικτου οργανογράμματος του νέου φορέα, τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, προοπτικές όχι μόνον μείωσης των διαφόρων δαπανών αλλά και βελτίωσης της λειτουργικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Σε αυτό μέλλει να συμβάλλει και η σε δεύτερο χρόνο αναγκαία πλήρης καταγραφή αρμοδιοτήτων και η ωσαύτως αναγκαία περιγραφή των θέσεων εργασίας. Αμφότερες οι ενέργειες θα πρέπει να πραγματοποιηθούν εφόσον φυσικά προκριθεί η αξιοποίηση και εφαρμογή των δια της παρούσης προτεινόμενων προτύπων διοικητικής οργάνωσης, τα οποία (πρότυπα) θα αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας και βάση για την τέλεση των εν προκειμένω ενεργειών. Οι νέες δε διοικητικές δομές (πρότυπα) διασφαλίζουν ότι η μετέπειτα κατανομή αρμοδιοτήτων δεν θα προσκρούει στα πάσης φύσεως παρατηρούμενα τη σήμερον εμπόδια όπως τις επικαλύψεις, την κατάτμηση και τη διασπορά. Και οπωσδήποτε η βάση που είναι τα πρότυπα, είναι ισχυρή αφού ο προσδιορισμός και η κατανομή των μονάδων σε αυτά προέκυψε μετά από προηγούμενη επισταμένη μελέτη της υφιστάμενης οργανωτικής δομής της ΥΠΑ και της κατανομής των αρμοδιοτήτων · μετά από ανάλυση των βέλτιστων διεθνών πρακτικών · τέλος μετά από μακρές συζητήσεις με έμπειρα στελέχη της Υπηρεσίας. Στη φάση εφαρμογής αναλόγως των αναγκών είτε θα ανακατανεμηθούν οι αρμοδιότητες μεταξύ των μονάδων όπου κριθεί αυτό αναγκαίο, είτε θα προστεθούν νέες αρμοδιότητες σε

μέθοδο της παραχώρησης. Η χώρα μας έχει ήδη καθυστερήσει αρκετά στην επιλογή της ρεαλιστικής οδού που επέλεξαν εδώ και 20 περίπου χρόνια με ταχύτητες διαφορετικές οι περισσότερες χώρες. Τη μετατροπή, δηλαδή, των αεροδρομίων σε πραγματικές οικονομικές οντότητες μέσω διάφορων μορφών Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα.

Δεδομένης μάλιστα της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας, η είσοδος ιδιωτικού κεφαλαίου εκτιμάται ότι θα επιταχύνει την ανάπτυξη των περιφερειακών αεροδρομίων και θα εξορθολογιστούν τα τέλη, με τη φιλοδοξία να μετατραπούν σε «πόλους» ανάπτυξης για την περιφέρεια, αλλά και να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας μέσα στα ίδια τα αεροδρόμια.»

http://www.express.gr/news/finance/147156oz_20090322147156.php3

[342] Από συνεντεύξεις ανώτατων στελεχών φορέων της αλλοδαπής.

[343] Ομοίως με 339

λειτουργίες - μονάδες που έως σήμερα ήταν υποβαθμισμένες, είτε θα καταργηθούν ορισμένες που η σύγχρονη πρακτική και οι ανάγκες του όλου συστήματος τις έχουν καταστήσει πρακτικώς ανενεργές.
Επιπλέον, και προκειμένου τα κόστη να μειωθούν έτι περισσότερο μπορεί να αξιοποιηθεί σε ευρεία κλίμακα η μέθοδος του outsourcing – χρησιμοποιείται ήδη στον καθαρισμό - για την παροχή υπηρεσιών όπως η τεχνική υποστήριξη μη απόλυτα εξειδικευμένων τομέων και να εφαρμοστεί γενικά ένα μικρό και ευέλικτο σχήμα στον διοικητικό τομέα. Η συγκεκριμένη επιλογή επιφέρει κατ' ανάγκη μείωση του προσωπικού υποστηρικτικών αρμοδιοτήτων. Αξιολογούνται βεβαίως οι ανάγκες λειτουργίας και οργανώνεται ορθολογικά η κάθε υπηρεσία του ΕΟΠΑ κατά περίπτωση, με το απαιτούμενο προσωπικό από αερολιμενικούς, ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας, ηλεκτρονικούς, τεχνικούς και υπαλλήλους των λοιπών κλάδων. Περαιτέρω, στη μείωση των δαπανών θα συνέβαλε ίσως και η κατάργηση κλάδων προσωπικού. Προτείνεται η κατάργηση του κλάδου τηλεπικοινωνιακών και διαμερισμός αρμοδιοτήτων και προσωπικού στους κλάδους Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας και Ηλεκτρονικών.
Εν κατακλείδι, εκτιμάται ότι η προτεινόμενη ανασχεδιασμένη οργανωτική δομή και το νέο μοντέλο διοίκησης και διαχείρισης των αεροδρομίων και της αεροναυτιλίας που κινείται στο πλαίσιο της εμπορικής εκμετάλλευσης των περιουσιακών στοιχείων και στην υιοθέτηση νέων μεθόδων διοίκησης των υπηρεσιών, με γνώση που θα αποκτηθεί ίσως από τα ισχύοντα για τη λειτουργία του ιδιωτικού τομέα και σε συνδυασμό με τις νέες προτεινόμενες αρμοδιότητες κατά οργανική μονάδα, εκτιμάται λοιπόν ότι το εν προκειμένω προτεινόμενο μοντέλο έχει μία σειρά πλεονεκτημάτων σε σχέση με την παλαιά συστημική διοικητική δομή. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα εντοπίζονται στη δημιουργία συνθηκών για αύξηση των εσόδων του συστήματος και μείωση του κόστους, για τον εξορθολογισμό και την αποτελεσματική αξιοποίηση των εσόδων αποκλειστικά για τις ανάγκες λειτουργίας του συστήματος και την παροχή περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών.
Αναπτύσσονται εν συνεχεία συγκεκριμένες σκέψεις και προτάσεις που επηρέασαν τον σχεδιασμό των προτύπων.
α. Εκτιμήθηκε ότι η διαχείριση των αεροδρομίων είναι δυνατόν να παραμείνει στο ελληνικό δημόσιο[344] και να αναπτυχθούν ίσως συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα. Καταδεικνύεται άλλωστε από την έρευνα ότι η διαχείριση των αεροδρομίων από το δημόσιο, απαντάται σε πολλές χώρες του κόσμου, οι οποίες εφάρμοσαν προγράμματα παράλληλης λειτουργίας του δημοσίου με ιδιωτικούς φορείς στην εκμετάλλευση των εγκαταστάσεων των αεροδρομίων τους, με σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα και για τις δυο πλευρές και φυσικά για την οικονομία της χώρας.
β. Εκτιμήθηκε ότι εάν δεν εξευρεθούν τρόποι να εκσυγχρονιστούν τα περιφερειακά αεροδρόμια ως προς τις υποδομές και τις παρεχόμενες υπηρεσίες δεν μπορεί να είναι εφικτή η ανταπόκριση των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων στις απαιτήσεις μιας αυξημένης επιβατικής κίνησης ˙ πολύ περισσότερο δεν μπορεί να

[344] « Οι υπηρεσίες και τα αγαθά που παράγουν οι δημόσιες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως αναγκαία (essentials) με την έννοια ότι είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία του κοινωνικού συνόλου.
Η παρέμβαση του κράτους στην οικονομική δραστηριότητα με το θεσμό της δημόσιας επιχείρησης απορρέει από ιστορικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες.
Τα οικονομικά αγαθά που παράγουν οι δημόσιες οικονομικές μονάδες και μεγιστοποιούν τη συνάρτηση της κοινωνικής ευημερίας πρέπει να προσφέρονται στην καλύτερη δυνατή ποιότητα με το χαμηλότερο κόστος. Σύμφωνα με τη νεοκλασσική θεωρία πρέπει να διασφαλίζεται η επίτευξη του καλύτερου παραγωγικού αποτελέσματος, δηλαδή η βέλτιστη παραγωγική αποτελεσματικότητα αλλά και η άριστη κατά Pareto διανομή.»
Β. Κέφης, Εφημερίδα «Τα Νέα», Άρθρο: Το μάνατζμεντ του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, 14/09/2010, http://www.tanea.gr/default.asp?pid=43&ct=139&blgid=4594207

είναι εφικτή η διά μέσου αυτών διεκδίκηση μεριδίου της αεροπορικής αγοράς και αναστροφή των δεικτών για όφελος του προς την Ελλάδα τουριστικού ρεύματος. Εάν επιπλέον δεν βελτιωθούν παράπλευροι τομείς όπως η επίγεια εξυπηρέτηση των αεροσκαφών στα αεροδρόμια και εάν δεν υπάρξει σωστή πολιτική καθορισμού ύψους τελών ομοίως δεν μπορεί να υπάρξει επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων. Απαραίτητη προϋπόθεση εκσυγχρονισμού των αεροδρομίων και των παρεχόμενων σε αυτά άμεσων και παράπλευρων υπηρεσιών είναι η ανάπτυξη επενδυτικής δραστηριότητας. Μόνον κατ' αυτόν τον τρόπο δύνανται κατά την άποψη μας τα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια να αναπτυχθούν ορθολογικώς και να συμβάλλουν κι αυτά με τη σειρά τους αποτελεσματικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Άλλωστε η ανάπτυξη των περιφερειακών αεροδρομίων συμβάλλει ως επί το πλείστον πολλαπλασιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη των περιοχών γύρω από αυτά. Οι θετικές επιπτώσεις που προκύπτουν από την αξιοποίηση ή και την κατασκευή και ίδρυση περιφερειακών αερολιμένων είναι κυρίως η δημιουργία και η αύξηση θέσεων εργασίας, η περαιτέρω δημιουργία υποδομών, η διασύνδεση με άλλες περιοχές και η ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων.

γ. Εκτιμήθηκε ότι σε κάθε περίπτωση αναγκαίος είναι ο εκσυγχρονισμός του τρόπου διοίκησης και λειτουργίας των αεροδρομίων · επιβάλλεται δε προς τούτο με κατάλληλη νομοθετική πρόβλεψη:

γα) να αποκτήσουν διοικητική και διαχειριστική αυτονομία και να μην εμπλέκεται η ΥΠΑ σε θέματα που αφορούν στη λειτουργία τους, παρά μόνον σε ότι αφορά στην έκδοση κανονιστικών πράξεων αμιγώς ρυθμιστικού χαρακτήρα ·

γβ) να δοθεί στη διοίκηση των αεροδρομίων η αποφασιστική αρμοδιότητα για ενέργειες και δράσεις μη επιτελικού βεβαίως χαρακτήρα ώστε να μην χρειάζεται να απευθύνονται συνεχώς στο Επιτελείο του ΕΟΠΑ για οποιοδήποτε ζήτημα και να έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν και να επιλύουν μόνα τους αρκετά θέματα οικονομικής ως επί το πλείστον φύσεως.

γγ) να παραμένουν τα πάσης φύσεως έσοδα στη διάθεση του συστήματος (αεροδρόμια – αεροναυτιλία) και να μην επιτρέπεται η κατασπατάλησή τους σε σκοπούς αλλότριους.

δ. Εκτιμήθηκε ότι σε κάθε περίπτωση αναγκαία είναι και η εξεύρεση του πλέον κατάλληλου και αποδοτικού μοντέλου για την αξιοποίηση των εμπορικών κυρίως δυνατοτήτων των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων και της «αξιοποίησης» των κτιριακών τους υποδομών και των ανεκμετάλλευτων γαιών. Διασφαλίστηκε έτσι ότι θα έπρεπε να προβλεφθεί στην οργανωτική δομή του ΕΟΠΑ και σε κεντρικό επίπεδο η σύσταση μίας οργανωτικής μονάδας επιπέδου τουλάχιστον τμήματος, στην οποία θα ανατίθεται ο κεντρικός σχεδιασμός όλων των εμπορικών εκμεταλλεύσεων του φορέα · παράλληλα προβλέφθηκε ο ανασχεδιασμός των αρμοδιοτήτων των τμημάτων υποστήριξης ή διοικητικού - οικονομικού στους αερολιμένες, τα οποία μέλλουν να έχουν υπό την ευθύνη τους την υλοποίηση του σχεδιασμού των εκμεταλλεύσεων σε τοπικό επίπεδο. Με αυτόν τον ανέξοδο εν τοις πράγμασι τρόπο, τον μη επιβαρύνοντα τον κρατικό προϋπολογισμό, σε συνδυασμό άρρηκτο με τα καταγεγραμμένα στην αμέσως προηγούμενη περίπτωση (γ) εκτιμήθηκε ότι είναι δυνατόν να αξιοποιηθούν οι εμπορικές δυνατότητες και δεν αφήνονται περιθώρια για τη μεταβίβαση της κυριότητας των ακινήτων του Δημοσίου ή για τη σύσταση εμπράγματων βαρών επ' αυτών. Η αξιοποίηση των εμπορικών δυνατοτήτων δε θα εξασφαλίζει μόνο επιπλέον έσοδα στον φορέα διαχείρισης, αλλά θα ενισχύσει την επαφή του με το επιβατικό κοινό και τις επιχειρήσεις και θα συμβάλλει στην οικοδόμηση εξωστρεφούς κουλτούρας σε αυτόν.

ε. Πρέπει να ληφθούν ριζικές αποφάσεις για να σταματήσει τόσο η «οικονομική αιμορραγία» του κρατικού φορέα διαχείρισης των αεροδρομίων όσο και η υποβάθμιση διαδικασιών και θεσμών σχετιζομένων με την ασφάλεια (security). Ετησίως δαπανώνται υπέρογκα ποσά από την ΥΠΑ για την πληρωμή εταιριών φύλαξης και διενέργειας ελέγχων (security). Επιβάλλεται και αποτελεί πρόταση της

παρούσας η σύσταση σώματος ασφάλειας αερολιμένων ή αστυνομίας αερολιμένων στα πρότυπα του αντιστοίχου σώματος των ΗΠΑ ή της Ρουμανίας, διότι απλώς αυτό είναι προς το συμφέρον του Δημοσίου. Με τη σύσταση του οργάνου αυτού πρώτον θα παύσει η Πολιτεία (ΥΠΑ) να εκπαιδεύει κατ΄ έτος εκατοντάδες άτομα προσωπικό ιδιωτικών εταιριών, που θα απολύεται πριν συμπληρώσει οκτάμηνο απασχόλησης κατά τα γνωστά «ήθη» της ιδιωτικής αγοράς εργασίας, οπότε και θα παύσει και η «παραγωγή» επίδοξων «τρομοκρατών»[345] · δεύτερον με την πρόσληψη των αναγκαιούντων ατόμων για το εν λόγω σώμα αναμφιβόλως θα εξοικονομούνται σημαντικά χρηματικά ποσά αφού το κόστος εργασίας αυτών ασυζητητί είναι πολύ χαμηλότερο από τη δαπάνη για τις υπηρεσίες των εταιριών, κοινό δε μυστικό και πάλι είναι ότι τα συμφέροντα είναι μεγάλα.

στ. Πρέπει να διαφοροποιηθεί ο ρόλος του σύγχρονου ελληνικού περιφερειακού αεροδρομίου μετασχηματιζόμενο από απλός πάροχος και διαχειριστής υποδομών, σε οργανισμό που θα αναλαμβάνει πλέον και πρωτοβουλίες επιχειρηματικού χαρακτήρα για την αξιοποίηση του δυναμικού της αγοράς και θα συνεργάζεται ενεργά με τις αεροπορικές εταιρείες και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους φορείς. Η ανάπτυξη του κάθε αεροδρομίου και η συνακόλουθη αύξηση της κίνησής του εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την εισαγωγή σύγχρονων διοικητικών μεθόδων και τεχνικών.

Έχοντας ως δεδομένο ότι είναι καταλυτική η επιρροή που μπορεί να ασκεί ένα αεροδρόμιο στην οικονομία της ευρύτερης περιοχής εγκατάστασής του, προτείνεται ειδικά για την περίπτωση των ελληνικών κρατικών αεροδρομίων, να υιοθετηθεί ένα πιλοτικό πρόγραμμα χρήσης σύγχρονων μεθόδων διοίκησης – συμπεριλαμβανομένων των μεθόδων τιμολόγησης των υπηρεσιών τους - μέσω συνεργασιών με τοπικούς φορείς και τις διάφορες οργανώσεις όπως τις Περιφέρειες, τους Δήμους, τα Επιμελητήρια, τους δραστηριοποιούμενους εντός του αεροδρομίου και τους αερομεταφορείς. Ειδικά η συνεργασία του περιφερειακού αεροδρομίου με την τοπική κοινωνία εκτιμάται ότι πρέπει να αναπτυχθεί ιδιαιτέρως και να είναι πολυεπίπεδη και πολυμορφική κι αυτό διότι κατά την άποψή μας, όλες οι πρόσοδοι του αεροδρομίου επιβάλλεται με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο να καταλήγουν σε αυτή την κοινωνία την οποία υποστηρίζει.

ζ. Πρέπει να αναπτύξουν και να στοχεύσουν τα ελληνικά κρατικά αεροδρόμια όχι μόνο στις επιβατικές – τουριστικές αερομεταφορές αλλά όπου αυτό ενδείκνυται και στις εμπορευματικές. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι ρυθμοί ανάπτυξης των εμπορευματικών αερομεταφορών είναι εξίσου υψηλοί με αυτούς των επιβατικών. Επιβάλλεται να αναζητηθούν διέξοδοι ώστε τα σημαντικότερα ελληνικά κρατικά περιφερειακά αεροδρόμια να καταστούν στους τομείς αυτούς ανταγωνιστικά σε σχέση με τα αεροδρόμια του ευρύτερου γεωγραφικού χώρου της νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.

η. Πρέπει να επαναλειτουργήσει πλήρως ο Κρατικός Αερολιμένας Αθηνών (ΚΑΑ) στο Ελληνικό – αποτελεί πρόταση της παρούσας -, ο οποίος αναφορικά με την επιχειρησιακή και τεχνική υποστήριξη των περιφερειακών αεροδρομίων και των λοιπών μονάδων της ΥΠΑ λειτουργούσε ως μητροπολιτικό αεροδρόμιο. Το ΣτΕ άλλωστε με την υπ' αριθμόν 1938/2010 απόφαση του Δ' τμήματος αυτού, ακύρωσε ως εσφαλμένη και παράνομη την από του Φεβρουαρίου του 2008 έτους απόφαση του τότε υπουργού επί των μεταφορών, σύμφωνα με την οποία καταργήθηκε και τυπικά ο ΚΑΑ / Ελληνικό, η επιχειρησιακή λειτουργία του οποίου είχε παύσει από του Μαρτίου του 2001 έτους οπότε και άρχισε να λειτουργεί ο ΔΑΑ «Ελ. Βενιζέλος» στα Σπάτα. Στην ίδια επίσης απόφαση του ΣτΕ επισημαίνεται ότι από πουθενά δεν προβλέπεται απαγόρευση επαναλειτουργίας των αεροπορικών εγκαταστάσεων του Ελληνικού και ο ίδιος ο νόμος 2330/1995 (Σύμβαση λειτουργίας αεροδρομίου Σπάτων) καίτοι ορίζει ότι για λόγους εμπορικής ανταγωνιστικότητας προς όφελος του

[345] Συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη της ΥΠΑ

ΔΑΑ, το Δημόσιο αναλαμβάνει την υποχρέωση να κλείσει τις εγκαταστάσεις στο Ελληνικό για «χρήση αεροσκαφών σταθερών πτερυγίων», δεν αποκλείει όμως η χρήση των εγκαταστάσεων για άλλου τύπου αεροσκάφη. Επιβεβαιώνεται έτσι από το ανώτατο συνταγματικό δικαστήριο της Χώρας η δυνατότητα επαναλειτουργίας του διαρρήδην καλύτερου - από απόψεως τουλάχιστον τοποθεσίας για αεροπορική χρήση - αερολιμένα της Χώρας. Σε κάθε περίπτωση «είναι γνωστό τοις πάσι ότι το ¨κλείσιμο¨ του Ελληνικού δεν επεβλήθη λόγω επιχειρησιακών αναγκών αλλά λόγω πολιτικών και οικονομικών σκοπιμοτήτων.»[346] Επισημαίνεται επίσης με ιδιαίτερη έμφαση ότι ουδεμία μελέτη ή τεκμήριο υπάρχει που να απομειώνει την επιχειρησιακή σπουδαιότητα του ΚΑΑ ˙ επιπλέον δε η λειτουργία του όχι μόνο δεν θα έθιγε κατά τι τα οικονομικά συμφέροντα τουλάχιστον του ΔΑΑ – αφού ούτως ή άλλως τα έσοδα του αεροδρομίου είναι εγγυημένα από το ελληνικό Δημόσιο! – απεναντίας δε θα προσέφερε και πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη στις αεροπορικές εταιρείες αφού θα χρησιμοποιούνταν ενδεχομένως ως αερολιμένας εναλλαγής του ΔΑΑ. Σημειώνεται ότι αερολιμένας εναλλαγής των Αθηνών σήμερα είναι το Ηράκλειο ή η Θεσσαλονίκη. Μία επιπλέον παράμετρος που συνηγορεί στην ανάγκη επαναλειτουργίας του ΚΑΑ είναι η εγγύτητα της θέσεως του αερολιμένα στο κέντρο της πόλεως των Αθηνών, που αναμφιβόλως εξυπηρετεί τις αεροδιακομιδές του ΕΚΑΒ αλλά και τις επιχειρήσεις των πτητικών μέσων της ΕΛΑΣ και του ΠΣ. Ουδόλως δε πρέπει να διαφεύγει της προσοχής ότι το ενδεχόμενο επαναλειτουργίας του ΚΑΑ θα έδινε ανυπέρβλητη ώθηση στην ανάπτυξη της γενικής αεροπορίας (ελαφρά και υπερελαφρά ιδιωτικά αεροσκάφη) και του αεραθλητισμού αλλά και της τουριστικής ιδιωτικής αεροπορίας τουλάχιστον στην Αττική – που τελούν υπό μαρασμό - αφού οι ανάγκες τους καλύπτονται από ένα στρατιωτικό αεροδρόμιο στην Πάχη των Μεγάρων. Δεν υπολείπεται βεβαίως σημασίας και η άποψη που θέλει να είναι αναγκαία η λειτουργία ενός αερολιμένα στο Ελληνικό συνδυαστικά με τις υπάρχουσες και υπό προοπτική κατασκευής λιμενικές και τουριστικές εγκαταστάσεις με βάση τα σχεδιαζόμενα κυβερνητικά προγράμματα για την εν γένει ανάπτυξη και αξιοποίηση της περιοχής.

θ. Πρέπει να συσταθεί (υπάρχει η σχετική πρόβλεψη στο νόμο – Σύμβαση για τη λειτουργία του ΝΔΑΑ) μία νέα περιφερειακή συντονιστική μονάδα της ΥΠΑ στον ΔΑΑ. Η σύσταση αυτής της μονάδας κρίνεται απολύτως αναγκαία προκειμένου να συνεχισθεί η υποστήριξη που παρείχε μέχρι πρότινος ο ΚΑΑ στα περιφερειακά αεροδρόμια δεδομένου ότι εκ της Συμβάσεως του ΝΔΑΑ δεν προβλέπεται η παροχή τέτοια υποστήριξης από το αεροδρόμιο «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ» προς τα περιφερειακά αεροδρόμια. Ο ΔΑΑ εξυπηρετεί τα συμφέροντα της εταιρείας και μόνον.

ι. Πρέπει να επανεξεταστεί όλη η κυβερνητική πολιτική και αντίληψη περί της αλλαγής του νομικού καθεστώτος λειτουργίας και διαχείρισης των αεροδρομίων και της ιδιωτικοποιήσεως αυτών. Επιβάλλεται να επαναληφθεί ενταύθα η στο Κεφάλαιο 5 καταγραφή της αλλαγής πλεύσεως της Κυβέρνησης της Ισπανίας τον Ιανουάριο του 2012 στο θέμα της ιδιωτικοποίησης των μεγαλύτερων αεροδρομίων της Χώρας μετά τις ραγδαίες και δυσμενείς για την ευρωπαϊκή οικονομία εξελίξεις. Κατά την άποψή μας και υπό άλλη οπτική, είναι παντελώς αντεπιστημονική η θέση του νομοθέτη, με την οποία και διά του ν. 3913/2011 δίδεται η δυνατότητα σε ιδιωτικά συμφέροντα για χρησιμοποίηση προς ιδιοτέλεια της διαμορφούμενης οικονομίας κλίμακας και να καρπούνται οφέλη από την ύπαρξη και τη λειτουργία των κρατικών περιφερειακών αερολιμένων. Κι αυτό διότι είναι αδιανόητο, ακόμη και για τους μη έχοντες ειδικό οικονομικό και τεχνικό γνωστικό υπόβαθρο, να θεωρείται πως είναι αδύνατον να μπορεί ένα ολόκληρο κράτος να συντηρήσει λιγότερο από εκατό (100) χιλιόμετρα ασφαλτοτάπητα διαδρόμων προσγείωσης – απογείωσης και κτιριακές υποδομές συνολικής επιφάνειας περίπου διακοσίων χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων. Είναι δε

[346] Από τις συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη της ΥΠΑ.

μία τέτοια θέση έτι περαιτέρω παντελώς αντεθνική αφού κανένας απολύτως περιορισμός δεν τίθεται διά του εν λόγω νομοθετήματος στην εθνικότητα του υποψηφίου «επενδυτή» ˙ πολύ δε περισσότερο είναι επιεικώς αντιλαϊκή και οπωσδήποτε αντικοινωνική αφού έναντι σχετικά χαμηλού τιμήματος[347] παραχωρείται κατ' ουσίαν υπέρογκης εμπορικής αξίας ακίνητη περιουσία, για την οποία έχουν επενδυθεί πάρα πολλά χρήματα από το υστέρημα του ελληνικού λαού σε διάστημα πεντηκονταετίας τουλάχιστον. Δίδεται έτσι το δικαίωμα σε έναν «στρατηγικό» επενδυτή να εκμεταλλευτεί ένα ή πολλά αεροδρόμια με βεβαιωμένη διαρκώς αυξανόμενη πελατεία και να εμπορεύεται άνευ κόστους οτιδήποτε αυτός επιθυμεί. Αλλ' ιδιαίτερης μάλλον σημασίας είναι ενταύθα και η αναδρομή στη μητέρα όλων των επιστημών την «Ιστορία». Όλες αυτές οι ενέργειες της παραχώρησης προνομίων εκμετάλλευσης του δημόσιου πλούτου και δει των λιμένων και των αερολιμένων, ουδέν άλλο δύνανται να ενθυμίσουν σε οιονδήποτε κατέχοντα βασικές γνώσεις της ελληνικής μεσαιωνικής ιστορίας, παρά μόνον την κατά το τέλος της δέκατης εκατονταετηρίδας απαρχή της παραχώρησης ειδικών προνομίων εκμετάλλευσης των λιμένων της αυτοκρατορίας (αερολιμένες τότε δεν υπήρχαν) στους αλλοεθνείς Βενετούς, Γενουηνσίους και Πισάτες. [348] Αυτό όμως που τελικά η «ιστορία» επιβάλλει σε άπαντες να ενθυμούνται περισσότερο από όλα, είναι οι ολέθριες συνέπειες αυτής της τότε κυβερνητικής πολιτικής ˙ οι συνέπειες που δεν ήταν άλλες από τον τελικό αφανισμό των δημόσιων πόρων, τις βίαιες μεταξύ ημεδαπών και αλλοδαπών συγκρούσεις και τέλος την παντελή επικράτηση των τελευταίων και την οριστική κατάλυση αυτού του ίδιου του ελληνικού μεσαιωνικού κράτους.

8.4 Πρόταση επανασχεδιασμού της οργάνωσης και της λειτουργίας της ΥΠΑ & σχεδιασμού της οργάνωσης και της λειτουργίας του Εθνικού Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας(ΕΟΠΑ).

Με βάση τις στην ενότητα 8.2 περιγραφείσες αρχές και τη διαμορφωθείσα κουλτούρα για την οργανωτική μετάπλαση, τέθηκαν υπό σκέψη ποικίλα εναλλακτικά σενάρια, στα οποία εξετάστηκαν διάφορες επιλογές όπως: η αύξηση του αριθμού των γενικών διευθύνσεων, η διαφορετική κατανομή των διευθύνσεων ανά γενική διεύθυνση και των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα, η κατάργηση μονάδων, η απόσχιση μονάδων και ένταξή τους στον διοικητικό κορμό άλλου φορέα, η ίδρυση άλλου φορέα, ο επανακαθορισμός των καθηκόντων των διαφόρων επιχειρησιακών θέσεων. Η επεξεργασία όλων των αλληλεπιδρώντων παραγόντων και στοιχείων οδήγησε στην υποβολή μίας γενικής πρότασης, της οποίας ο κεντρικός άξονας περιλαμβάνει τη διάσπαση της νυν ΥΠΑ και τη δημιουργία δύο πλήρως ανεξάρτητων φορέων, της μεν νέας ΥΠΑ του δε Εθνικού Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας – ΕΟΠΑ. Η εν λόγω διάσπαση αποτελεί τη μόνη εγγύηση και την δίχως άλλο πραγμάτωση της λογικής σκέψης και απαίτησης για τον μεταξύ των αρμοδιοτήτων εποπτείας, πιστοποίησης και ρυθμιστικού έργου εντελή διαχωρισμό, αλλά και τη μόνη λύση, η οποία διασφαλίζει καθ' ολοκληρίαν τη διάκριση των προαναφερθέντων καθηκόντων από τα καθήκοντα παροχής υπηρεσιών και διοικητικής υποστήριξης. Η δοξασία αυτή ουδέν άλλο αποδεικνύει, παρά μόνον ότι η επίτευξη αποτελεσμάτων δεν πραγματοποιείται χωρίς την εισήγηση και εφαρμογή ρηξικέλευθων προτάσεων. Κάθε άλλη προσπάθεια, όπως και οι κατά καιρούς γενόμενες παρεμβατικές νομοθετικές ρυθμίσεις, σκοπεί και σκοπούσαν σε αποσπασματικές και μη ολοκληρωμένες λύσεις καλύπτουσες τα κλαδικά ως επί το πλείστον συμφέροντα. Περαιτέρω, κατά

[347] Η πρακτική από όλες τις έως και τη σήμερον και με τον καθ' οιονδήποτε τρόπο «μεταβιβάσεις» δημόσιας περιουσίας σε ιδιωτικά συμφέροντα, έχει αποδειχθεί ότι έγινε σε πάρα πολύ χαμηλό έως και εξευτελιστικό τίμημα και οπωσδήποτε εις βάρος του δημοσίου τελικά συμφέροντος. Χαρακτηριστικότατο αναφέρεται το πρόσφατο (Δεκέμβριος 2011) παράδειγμα της πώλησης σε τιμή για «παλιοσίδερα – scrap», των καθ' όλα αξιόπλοων και υπερσύγχρονων αεροσκαφών Α- 340 του τελευταίου ελληνικού δημόσιου αερομεταφορέα.

[348] Πασσάς Ι., Νεώτερον Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν ''ΗΛΙΟΥ'', Τόμος Ζ΄ «ΕΛΛΑΣ»,σ.1415

την άποψη μας η διάσπαση της ΥΠΑ συνδέεται άρρηκτα και με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας αμφότερων των φορέων. Εάν δεν πραγματοποιηθεί ο εν λόγω διαχωρισμός είναι αδύνατον να υπάρξει η ποικιλοτρόπως εκθειασθείσα και από μακρού χρόνου υπό πάντων αναζητούμενη βελτίωση των αποτελεσμάτων σε κάθε δραστηριότητα.
Η ΥΠΑ καθίσταται έτσι αποκλειστικά και μόνο φορέας ελέγχου, εποπτείας και επιθεώρησης της διαχείρισης και της λειτουργίας των αεροδρομίων, της διαχείρισης του εναερίου χώρου και του εν γένει συστήματος των αερομεταφορών της Ελλάδος. Ο προτεινόμενος προς σύσταση ΕΟΠΑ καθίσταται φορέας διαχείρισης και λειτουργίας των αεροδρομίων και φορέας παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας, με σαφέστατο επιχειρηματικό προσανατολισμό δίχως να απολεσθεί όμως ο χαρακτήρας του παρόχου δημόσιας κοινωνικής υπηρεσίας που πρέπει να έχει ένας τέτοιος Οργανισμός.
Προτείνονται επομένως δύο οργανωτικά σχήματα ˙ το μεν ένα και αναλυτικώς περιγραφόμενο στην υπό - ενότητα 8.4.1 για τη νέα ΥΠΑ, το δε άλλο και αναλυτικώς περιγραφόμενο στην υπό - ενότητα 8.4.2 για τον Εθνικό Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας – ΕΟΠΑ. Η εκπόνηση και η παράθεση βεβαίως των οργανωτικών σχημάτων έχει αμιγώς τυπικό χαρακτήρα αφού όπως άλλωστε και ο Mullins L.J. επισημαίνει,[349] αυτά είναι δυνατόν να καθίστανται λίαν συντόμως ανεπίκαιρα και δεν είναι ευκόλως προσαρμόσιμα σε μεταβολές ˙ και με πολύ αργούς ρυθμούς τις περισσότερες φορές μπορούν να γίνουν διορθώσεις σε αυτά ώστε να αντανακλούν την πραγματική εικόνα. Τονίζεται επίσης ότι οιοδήποτε οργανωτικό σχήμα ή οργανωτικές διαδικασίες εκπονούνται, καθιερώνονται και εφαρμόζονται πάντοτε υπό την προοπτική βελτίωσής τους ή ακόμη και ολοσχερούς αναθεωρήσεώς τους, λόγω της κατά απαράβατο κανόνα ελλείψεως οργανωτικής τελειότητας. Αμφότερα τα σχήματα αυτά και οι οργανωτικές δομές στηρίχτηκαν στις βασικές αρχές του ΔΜ και σχεδιάστηκαν με γνώμονα την αρχή της διάκρισης των λειτουργιών, όπως αυτή εκτενώς και σε πλείστα όσα προηγούμενα σημεία του έργου περιγράφηκε. Η διοικητική τους δε διάρθρωση διασφαλίζει την "δικτυακή" οργάνωση μεταξύ υπερκείμενων και υποκείμενων οργανικών μονάδων και οπωσδήποτε απορρίπτει την έννοια της κάθετης ιεραρχίας, της λειτουργούσας ως ιμάντας μεταφοράς εντολών από την κορυφή προς τη βάση της οργάνωσης.
Στη σχεδίαση λήφθηκε επίσης υπόψη και η σημασία των παράπλευρων λειτουργιών. Έχοντας πάντα υπόψη την αναγκαιότητα για περιορισμό των οργανικών μονάδων, αλλ' αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα και τον σημαντικό ρόλο που οι εν γένει υποστηρικτικές λειτουργίες όπως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, των πληροφορικών συστημάτων, του συστήματος προμηθειών, της εφοδιαστικής αλυσίδας και των θεμάτων περιβαλλοντολογικής προστασίας καθώς και η νομική υποστήριξη και η άσκηση εσωτερικού ελέγχου και επιθεωρήσεων διαδραματίζουν στην εύρυθμη λειτουργία ενός διοικητικού οργανισμού, έχοντας επομένως υπόψη τον σημαντικό ρόλο των εν λόγω λειτουργιών επιχειρήθηκε με τον σχεδιασμό των νέων οργανωτικών δομών - κατά περίπτωση – είτε η διατήρηση είτε η αναβάθμιση του ρόλου των μονάδων, που έχουν αντικείμενο δράσης τις λειτουργίες αυτές. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην ορθολογική κατανομή, στην αποσαφήνιση και στην προσαρμογή προς την σύγχρονη εποχή των αρμοδιοτήτων ειδικά στις μονάδες εκείνες, που διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους, τις προμήθειες, την εφοδιαστική αλυσίδα και τα νομικά θέματα. Ειδικά δε στη νέα οργανωτική δομή για τον φορέα παροχής υπηρεσιών αεροδρομίων και αεροναυτιλίας (ΕΟΠΑ), τον έχοντα οπωσδήποτε και επιχειρηματικό ρόλο, προβλέφθηκε η σύσταση δύο ανεξάρτητων διοικητικών μονάδων επιπέδου διεύθυνσης με αντικείμενο τη διαχείριση θεμάτων Δημοσίων Σχέσεων και Εμπορικής Εκμετάλλευσης. Οι εν προκειμένω προβλέψεις θεωρούνται αναγκαίες διότι αφενός ο κεντρικός σχεδιασμός της εμπορικής

[349] Mullins L.J. σ.545

αξιοποίησης των αεροδρομίων και της ακίνητης περιουσίας τους και αφετέρου η διαχείριση των ΜΜΕ και των σχέσεων με το ευρύ κοινό, αναμένεται να αποτελέσουν μελλοντικά κεντρικούς υποστηρικτικούς πυλώνες για την επίτευξη των στόχων των φορέων διαχείρισης των θεμάτων πολιτικής αεροπορίας.
Σε κάθε περίπτωση τόσο η νέα ΥΠΑ όσο και ο ΕΟΠΑ λόγω του σοβαρού έργου που επιτελούν, επιβάλλεται να ανταποκρίνονται άμεσα στις διαμορφούμενες ανάγκες για επενδύσεις και προσωπικό από τις απαιτήσεις λειτουργίας του ευρύτερου αεροπορικού αντικειμένου και να μην συναντά η ικανοποίηση των αναγκών αυτών προσκόμματα από τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες του δημοσίου, στις οποίες δυστυχώς έχει εμπλακεί μέχρι σήμερα η ΥΠΑ. Με την υιοθέτηση του κεντρικού άξονα της προτάσεως θεωρητικά απαλείφονται τα προσκόμματα αφού διαμορφώνονται νέα δεδομένα και καταστάσεις ˙ κι αυτό διότι αμφότεροι οι φορείς αποκτούν:
α) Διοικητική και οικονομική αποκέντρωση. Καθίσταται δυνατή έτσι η ανεξαρτητοποίηση των οικονομικών τους πόρων και εξασφαλίζεται η οικονομική τους πορεία με ίδιο προϋπολογισμό και χρηματικά διαθέσιμα. Ειδικά δε ο ΕΟΠΑ αποκτά τη δυνατότητα εκτέλεσης έργων μεγάλου προϋπολογισμού. Θεσπίζονται βεβαίως σε κάθε περίπτωση ειδικά όργανα, οπότε αποκτάται κατ' αυτόν τον τρόπο και απόλυτη διαφάνεια και ευελιξία αναφορικά με τον έλεγχο και την έγκριση δαπανών.
β) Δυνατότητα επιλογής και πρόσληψης προσωπικού μέσω διαδικασίας που διεξάγεται από τους ίδιους τους φορείς (ΥΠΑ και ΕΟΠΑ) στα πρότυπα των διαγωνιστικών διαδικασιών για την πρόσληψη προσωπικού στην ΕΥΠ˙ το ΑΣΕΠ σε κάθε περίπτωση διενεργεί έλεγχο της νομιμότητας τόσο των προκηρύξεων όσο και των πινάκων με τη σειρά κατάταξης των υποψηφίων. Κατ' αυτόν τον τρόπο και οι δύο φορείς θα μπορούν να προσλαμβάνουν το εξειδικευμένο προσωπικό, που οι ίδιοι κρίνουν απαραίτητο, όταν και όποτε αυτό είναι αναγκαίο να γίνεται, υπό την προϋπόθεση πάντα ότι ακολουθούνται όλες τις νόμιμες διαδικασίες μέσω ΑΣΕΠ. Αποφεύγονται έτσι οι περαιτέρω γραφειοκρατικές διαδικασίες. Παύει η δυνατότητα μετάταξης ή μεταφοράς υπαλλήλων άλλων Υπηρεσιών και Υπουργείων στην ΥΠΑ.
Επιπλέον, ιδιαίτερη μνεία επιβάλλεται να γίνει για το αριθμητικό μέγεθος του προσωπικού, το οποίο θα έχουν η νέα ΥΠΑ και ο ΕΟΠΑ. Δεδομένης ουσιαστικά της αποκοπής μέρους της ΥΠΑ προκειμένου να δημιουργηθεί ο νέος Οργανισμός (ΕΟΠΑ), καμία μεταβολή δεν πρόκειται να σημειωθεί στο αριθμητικό μέγεθος των απασχολούμενων υπαλλήλων. Όσοι από τους υπαλλήλους της ΥΠΑ θα απασχολούνται στις μονάδες της κατά το χρόνο που αποσχίζονται αυτές από τον διοικητικό κορμό της Υπηρεσίας και εντάσσονται στον ΕΟΠΑ θα μεταφέρονται αυτοδικαίως στον νέο Οργανισμό. Με κατάλληλη δε νομοθετική ρύθμιση πρέπει να μην επιτρέπεται η κινητικότητα υπαλλήλων από τον έναν φορέα στον άλλο εάν δεν έχει διανυθεί υπερδεκαπενταετής ή και περισσότερη θητεία σε κάποιον από τους δύο. Ο ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής δεν έχει βεβαίως ως στόχο την υποβολή συγκεκριμένων προτάσεων αναφορικά με τον αριθμό του προσωπικού ˙ όμως η νέα οργανωτική δομή, που θα προκύψει από τον ανασχεδιασμό, θα αποτελέσει ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τον εντοπισμό των κατά οργανική μονάδα πραγματικών αναγκών σε προσωπικό και για τον σαφή προσδιορισμό των αναγκαιούντων αριθμητικών μεγεθών ˙ κατ' αυτόν τον τρόπο, αφού ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες της ΥΠΑ και σχεδιασθούν και προσδιορισθούν οι ανάγκες του φορέα παροχής υπηρεσιών αεροδρομίων και αεροναυτιλίας (ΕΟΠΑ), θα είναι δυνατό να καταγραφούν επακριβώς οι ανάγκες και να ληφθούν οι αντίστοιχες αποφάσεις περί της ανακατανομής και εν πάσει περιπτώσει περί της διαχείρισης του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για την πιθανή ενίσχυσή του εάν αυτό ήθελε κριθεί απαραίτητο.
Βασική προϋπόθεση για την απόκτηση της προς πάσα κατεύθυνση αναγκαίας ευελιξίας είναι η οικονομική υποστήριξη και η δημιουργία κινήτρων για ανάπτυξη των εσόδων των φορέων από τη δημιουργία ιδίων πόρων, οι οποίοι θα τους

εξασφαλίζουν όχι μόνο την κάλυψη των λειτουργικών τους δαπανών αλλά και τη δυνατότητα προοδευτικής διευρύνσεως της συμβολής αυτών στην χρηματοδότηση των αντιστοίχων, για τις αερομεταφορές, αναπτυξιακών προγραμμάτων. Εάν ειδικά ο φορέας διαχείρισης - λειτουργίας των αεροδρομίων και παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας (ΕΟΠΑ) είναι προστατευμένος θεσμικά και αποδεσμευμένος από τον κρατικό παρεμβατισμό, εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι πρωτίστως θα είναι διασφαλισμένα για αυτόν σημαντικά υψηλά έσοδα.

Εκτιμάται ότι η οικονομική και διοικητική αποκέντρωση θα αποφέρει σε ετήσιους ρυθμούς αύξηση των εσόδων του ΕΟΠΑ της τάξης του 20% - 30% και θα προέρχεται: α) από την προβλεπόμενη αύξηση αεροπορικής κίνησης στα αεροδρόμια κατά 10% - 15% ετησίως. β) από τον εκσυγχρονισμό των αεροδρομίων με βασικό άξονα τη δημιουργία χώρων στάθμευσης αεροσκαφών και τη δημιουργία νέων κτιριακών εγκαταστάσεων με τη συνεπακόλουθη αύξηση της χωρητικότητας των αεροδρομίων για υποδοχή περισσότερων αεροσκαφών άρα και επιβατών και φορτίου. γ) από την αύξηση (κατά 20 - 30%) των μισθωμάτων από χρήση χώρων των αεροδρομίων, σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση αδιάθετων στεγασμένων και μη χώρων και με την κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων σε όλα τα αεροδρόμια της Χώρας και τη δημιουργία νέων χώρων για επιχειρήσεις. δ) από την αύξηση των τελών χρήσεως αερολιμένα (ΤΧΑ) κατά 20% - 25%. ε) από την καθιέρωση τέλους ασφαλείας εναερίου προσέγγισης αεροδρομίου και πεδίου ελιγμών (ΤΑΕΠΑΠΕ). Η προοπτική είναι να καθιερωθεί μελλοντικά το τέλος αυτό από την EASA. στ) από την καθιέρωση τελών ασφαλείας ελέγχου επιβατών και αποσκευών. ζ) από την αύξηση των τελών διαδρομής (υπέρπτησης του FIR Αθηνών). η) από την εκμετάλλευση υπηρεσιών όπως διάθεση χειραμαξιδίων μεταφοράς αποσκευών, χώροι στάθμευσης οχημάτων, που έως τώρα παρέχονται άνευ σχετικού τιμήματος. θ) από τη σωστή κατανομή της αεροπορικής κίνησης στα αεροδρόμια και την πλήρη εκμετάλλευση του ωραρίου λειτουργίας των. ι) από την τοκοφόρο τοποθέτηση των εκάστοτε διαθεσίμων της νέας ΥΠΑ και του ΕΟΠΑ.

Ειδικά για την περίπτωση της νέας ΥΠΑ, ιδιαίτερα σημαντικά χρηματικά ποσά τα οποία μπορούν να εξασφαλίζουν όχι μόνο την κάλυψη των λειτουργικών της δαπανών αλλά και τη δημιουργία διαθεσίμων προς επένδυση, είναι δυνατόν να προέλθουν από την παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και από την είσπραξη των αντίστοιχων τελών για την παροχή υπηρεσιών συντονισμού των πτήσεων σε όλα τα ελληνικά αεροδρόμια αλλά και από μερίσματα επί των επιβληθεισομένων από τον ΕΟΠΑ τελών.

Εκ του παραλλήλου με τη διασφάλιση των σημαντικών χρηματικών εισροών και εφόσον ως προελέχθη εκμηδενισθεί ο πολιτικός παρεμβατισμός τότε αναμφίβολα θα είναι διασφαλισμένο και υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας και για τους δύο φορείς. Η πρόταση για την καθιέρωση των νέων προτύπων διοίκησης συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της νέας ΥΠΑ και του ΕΟΠΑ για τους παρακάτω βασικούς λόγους: Παρέχεται μεγαλύτερη ευελιξία στη λήψη αποφάσεων κυρίως σε ότι αφορά το σύστημα προμηθειών, το οποίο χωλαίνει ως προς την ικανοποίηση των αναγκών διότι, από τη στιγμή της δημιουργίας της ανάγκης και έως της τελικής απόκτησης των πάσης φύσεως υλικών παρατηρούνται σημαντικές χρονικές καθυστερήσεις. Εκσυγχρονίζονται τα αεροδρόμια με ταχύτερους ρυθμούς και βελτιώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης της αεροπορικής κίνησης. Δημιουργείται ένας και μόνο χρηματικός λογαριασμός «κωδικός ΕΟΠΑ»˙ κατ' αυτόν τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα στον Οργανισμό να ελέγχει πλήρως τις κινήσεις των ειδικών λογαριασμών του ΤΕΑΑ, αλλά και των υπολοίπων εσόδων, σε αντίθεση με τα έως σήμερα ισχύοντα για την ΥΠΑ αφού υπάρχουν δύο και πλέον λογαριασμοί.

Αυτό που πρέπει βεβαίως να τονιστεί, είναι η εκτίμηση, πως οποιαδήποτε αποσπασματική υιοθέτηση ρυθμίσεων της πρότασης δεν μπορεί να θεωρηθεί ως πρόταση διασφαλίζουσα την αντιμετώπιση των ζητημάτων της ΥΠΑ και του υπ' αυτής συστήματος. Εκτιμάται ότι μόνο στην ολοκληρωμένη της μορφή η πρόταση,

μπορεί: κατά πρώτο να διαχωρίζει σαφώς και κατηγορηματικώς τους ρόλους μεταξύ ελέγχοντος και ελεγχόμενου ˙ κατά δεύτερο να διασφαλίζει θεσμικά, σε πρακτικό και όχι μόνο θεωρητικό επίπεδο, την πλήρη ανεξαρτησία των οργάνων, που ως αποστολή τους έχουν να ελέγχουν την εφαρμογή της αεροπορικής νομοθεσίας, από τους πιεστικούς και εκβιαστικούς κομματικούς και οικονομικούς μηχανισμούς.
Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των διά της προτάσεως επιδιωκόμενων στόχων και για την κατ' επέκταση μεταβολή του συστήματος λειτουργίας του συστήματος ΥΠΑ – Αεροδρόμια - Αεροναυτιλία είναι η πλήρης εφαρμογή και υλοποίηση όλων των πτυχών της προτάσεως με σειρά ειδικών νομοθετικών ρυθμίσεων. Σε μέλλοντα χρόνο θα ήταν δυνατόν να αξιοποιηθεί από τη Διοίκηση η πρόταση, εάν βεβαίως ήθελε πρώτα εγκριθεί από την επιστημονική κοινότητα, όπως πολλάκις έχει αναφερθεί στο πόνημα ˙ και να λάβει αυτή (Διοίκηση) τις απαιτούμενες αποφάσεις και να προβεί στις κατάλληλες νομοθετικές ρυθμίσεις για την υλοποίησή της, αναθεωρώντας τον οργανισμό λειτουργίας της ΥΠΑ και συστήνοντας τον ΕΟΠΑ.
Βεβαίως, οι νομοθετικές ρυθμίσεις πολλώ δε μάλλον οι υπ' αυτών μεταβολές είναι γνωστόν από την ελληνική πραγματικότητα ότι δεν συντελούνται με ιδιαίτερα ταχείς ρυθμούς και άμεσα ˙ παρά ταύτα όμως εκτιμάται ότι επειδή η πρόταση είναι ένα δυναμικό και ευέλικτο μοντέλο, διακρινόμενη για την απλότητα και κυρίως για τη συνέπεια στις βασικές επιστημονικές αρχές με τις οποίες δομήθηκε, μπορεί σε βραχύ μεταβατικό στάδιο να υλοποιηθεί δίχως να συναντήσει προσκόμματα.

8.4.1 Προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα για την ΥΠΑ - ΘΕΣΜΙΚΗ και ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ της ΥΠΑ

Η μέσω της παρούσας εργασίας προσπάθεια αναβάθμισης της λειτουργίας του γενικότερου συστήματος των αερομεταφορών στην Ελλάδα περιλαμβάνει την πρόταση για τη ριζιδόν αναδιαμόρφωση του οργανογράμματος της Υπηρεσίας.
Η εν λόγω αναδιαμόρφωση συνδυάζεται όχι μόνο με την ανακύκλωση ήδη υπαρχουσών οργανικών μονάδων μέσω της πιθανής κατάργησης ή συγχώνευσης ή μετονομασίας τους αλλ' επιπλέον συνδυάζεται και με τον εμπλουτισμό με νέες αρμοδιότητες και τμήματα - όπου αυτό είναι σκόπιμο – και με την ρητή προϋπόθεση ότι προέρχονται από άλλες Υπηρεσίες, που διά της παρούσης προτείνεται να καταργηθούν. Προκειμένου δε η εν λόγω πρόταση να έχει αποτέλεσμα και να μπορεί επομένως να καταστήσει την ΥΠΑ ευέλικτη και λειτουργική, θα πρέπει το δίχως άλλο να είναι σύντονος και να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων οπωσδήποτε και απόσχιση από την ΥΠΑ αρμοδιοτήτων με ταυτόχρονη κατάργηση οργανικών της μονάδων. Επιπλέον πρέπει να θεσπιστούν διατάξεις, που θα διασφαλίζουν την λειτουργική ανεξαρτησία της (αυτοτέλεια) και θα ενισχύουν τη Διοίκησή της, αρχής γενομένης με αλλαγή του τρόπου διορισμού αυτής ˙ έχοντας ως προηγούμενο τον τρόπο διορισμού της διοίκησης της ΕΛΣΤΑΤ επί παραδείγματι, η εν προκειμένω αλλαγή πρέπει να συντελεστεί κατά τρόπον ώστε τα μέλη της Διοίκησης της ΥΠΑ να μην εξαρτώνται από τον πολιτικό τους προϊστάμενο κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Μόνον εάν εφαρμοστούν ουσιώδεις μεταβολές όπως οι προαναφερθείσες, τότε μόνον η συγκεκριμένη επιχειρούμενη ενέργεια της «αναδιαμόρφωσης» της Υπηρεσίας πρόκειται να συντελέσει ουσιωδώς στον πραγματικό εκσυγχρονισμό του ελληνικού συστήματος των εναερίων μεταφορών. Στη γενική πρόταση της παρούσας περιλαμβάνεται το ότι η ΥΠΑ διατηρεί μόνο τον ρυθμιστικό – κανονιστικό της ρόλο και παραμένει ως φορέας «ρύθμισης», «ελέγχου» και «επιθεώρησης» των διαφόρων πτυχών λειτουργίας του ευρύτερου συστήματος της Πολιτικής Αεροπορίας στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτό αποσχίζονται από τον διοικητικό κορμό του παλαιού σχήματος της ΥΠΑ και μεταφέρονται στον προτεινόμενο για σύσταση Εθνικό Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας (ΕΟΠΑ) όλες οι διοικητικές οργανικές μονάδες της ΥΠΑ, οι έχουσες αρμοδιότητες σχετιζόμενες με την παροχή υπηρεσιών (λειτουργία αεροδρομίων – αεροναυτιλίας), πλην της σχετιζόμενης με την παροχή εκπαίδευσης Σχολής Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ) και της σχετιζόμενης με τον από αέρος έλεγχο

των ραδιοβοηθημάτων και λοιπών αεροναυτιλιακών συστημάτων Μονάδας Πτητικών Μέσων (ΜΠΜ). Στον διοικητικό κορμό της ΥΠΑ εξακολουθούν να υφίστανται μόνον οι διοικητικές οργανικές μονάδες του παλαιού σχήματος οι έχουσες αρμοδιότητα έκδοσης κανονιστικών πράξεων ρυθμιζουσών τα της πολιτικής αεροπορίας πράγματα ως και οι έχουσες αρμοδιότητες ελέγχου, εποπτείας και επιθεώρησης. Αναγκαστικά επίσης με το υπό πρόταση μοντέλο παύει και η έννοια της ΚΥ/ ΥΠΑ και των περιφερειακών της Μονάδων αφού η Υπηρεσία μέλλει να λειτουργεί πλέον ως Οργανισμός, ο οποίος δεν θα έχει στον διοικητικό του κορμό περιφερειακές μονάδες διάσπαρτες ανά την επικράτεια. Η αιτιολογία για την αναγκαιότητα υιοθέτησης της ανωτέρω γενικής πρότασης είναι απλή και οι λόγοι που την τεκμηριώνουν προφανείς, αρκεί προς τούτο μία απλή παρατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης, μη αναγκαιούσης ειδικής περαιτέρω διερεύνησης. Διαπιστώνεται λοιπόν - από την απλή παρατήρηση της υπάρχουσας οργανωτικής δομής - η ύπαρξη διαφόρων παραδόξων. Χαρακτηριστικότερο είναι η ύπαρξη εντός των κόλπων της ΥΠΑ της λίαν προσφάτως ιδρυθείσης Εθνικής Εποπτικής Αρχής Αεροναυτιλίας (ΕΕΑΑ) (NSA). Το παράδοξο έγκειται στο ότι ενώ με την ίδρυση της ΕΕΑΑ (NSA) και με τις προβλέψεις του ν.3913/2011 υποτίθεται ότι θα διαχωρίζονταν οι σχετιζόμενες με την αεροναυτιλία εποπτικές λειτουργίες από τις επιχειρησιακές και πως θα διασφαλίζονταν καταλλήλως η λειτουργική ανεξαρτησία της (NSA) έναντι των οργάνων του φορέα παροχής υπηρεσιών Αεροναυτιλίας δηλαδή από την ΥΠΑ, εκτιμάται ότι μάλλον αυτό δεν επετεύχθη. Και ναι μεν στο όνομα της λειτουργικής ανεξαρτησίας και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του άρθρου 25 του Ν.3446/2006 και του άρθρου 4 του Κανονισμού 549/2004 του Ε Κ και του Συμβουλίου, προβλέφθηκε η άμεση υπαγωγή της Αρχής (NSA) στον εποπτεύοντα την ΥΠΑ Υπουργό και όχι στον Διοικητή της ΥΠΑ, πλην όμως αυτό που συμβαίνει είναι ότι η Αρχή στελεχώνεται από υπαλλήλους της ΥΠΑ, όπως άλλωστε το ίδιο και ο φορέας παροχής υπηρεσιών Αεροναυτιλίας. Οι υπάλληλοι της Αρχής (σημειωτέον της ΥΠΑ) πρέπει λόγω αρμοδιότητας να πιστοποιούν τους υπαλλήλους του Παρόχου Υπηρεσιών (σημειωτέον της ΥΠΑ)˙ πουθενά δε δεν προβλέπονται ρητή απαγόρευση ή έστω αυστηροί όροι στην κινητικότητα των υπαλλήλων μεταξύ των φορέων. Αλλά και εάν ακόμη όλα τα προλεχθέντα δεν τεκμηριώνουν επαρκώς τα ασυμβίβαστα και παράδοξα ˙ προς επίρρωση του περί τούτων ισχυρισμού αναφέρεται το γεγονός ότι απαξάπαντες οι ομόκλαδοι υπάλληλοι της ΥΠΑ λαμβάνουν τα ίδια επιδόματα, μη εξαιρουμένων των απασχολούμενων στην ΕΕΑΑ. Το χειρότερο δε όλων, το οποίο καταστρατηγεί κάθε έννοια διασφάλισης της αμεροληψίας του έργου της Αρχής αλλά και το πνεύμα διαχωρισμού των λειτουργιών, είναι και το ότι, ο ίδιος ο νόμος (Ν.3913/2011) που υποτίθεται ότι καθιέρωνε των διαχωρισμό μεταξύ του παρόχου υπηρεσιών αεροναυτιλίας και του εποπτεύοντος τον πάροχο των εν λόγω υπηρεσιών ουσιαστικά τον αυτοκαταργεί. Και μάλλον ο νομοθέτης, είτε αδυνατούσε να καταλάβει την πρόθεση του Κανονισμού 549/2004 ΕΚ, είτε «ενεργούσε» για την εξυπηρέτηση κλαδικών και μόνο συμφερόντων.[350] Επανερχόμενοι επαναλαμβάνουμε ότι όλες οι

[350] Προς απόδειξη των λόγων μεταφέρονται αυτολεξεί τα εδάφια (α) και (β) της παραγράφου (1) του άρθρου 31 του Ν.3913/2011:
«Άρθρο 31 Τροποποιήσεις του άρθρου 34 του ν. 2682/1999 1. α) Στο τέλος της περίπτωσης α΄ της παρ. 3 του άρθρου 34 του ν. 2682/1999 (ΦΕΚ 16 Α΄) προστίθεται εδάφιο ως εξής: «Στους υπαλλήλους του κλάδου Ε Ε Κ, στους αποσπασμένους σε διεθνείς οργανισμούς, όπως Διεθνή Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO), τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια της Αεροναυτιλίας (EUROCONTROL), Μόνιμη Ελληνική Αντιπροσωπεία ή στους απασχολούμενους σε περιφερειακά ή γενικά σχέδια ανάπτυξης υπό τον ΕΕΟ, καθώς και σε ρυθμιστικές ή κανονιστικές και εποπτικές αρχές, καταβάλλονται τα αντίστοιχα μερίσματα της ειδικότητας που κατείχαν χωρίς άλλη προϋπόθεση.» β) Το τελευταίο εδάφιο της περίπτωσης δ΄ της παρ. 3 του άρθρου 34 του ν. 2682/99 αντικαθίσταται ως εξής: «Προϋπόθεση για τη μηνιαία καταβολή των μερισμάτων για όλες τις κατηγορίες του προσωπικού αποτελεί η

διοικητικές μονάδες οι ανήκουσες στον διοικητικό κορμό της ΥΠΑ και έχουσες αρμοδιότητες σχετιζόμενες με την παροχή υπηρεσιών (λειτουργία αεροδρομίων – αεροναυτιλίας), πλην της εκπαίδευσης και του ελέγχου – πιστοποίησης των συστημάτων αεροναυτιλίας, πρέπει να αποσχιστούν από την Υπηρεσία. Επίσης, οι επιτελούσες εποπτικό έργο Αρχές και ειδικά η εντός της ΥΠΑ ήδη υφιστάμενη Εθνική Εποπτική Αρχή Αεροναυτιλίας (NSA) [351] και προτεινόμενη να μετονομαστεί σε «Εποπτική Αρχή Αερολιμένων και Αεροναυτιλίας», η οποία επί του παρόντος ανήκει μεν στον διοικητικό κορμό της ΥΠΑ αλλ' υπάγεται απ' ευθείας - ως προαναφέρθηκε - στον εποπτεύοντα τις αερομεταφορές Υπουργό (!), εκτιμάται λοιπόν ότι οι επιτελούσες εποπτικό έργο Αρχές πρέπει να υπάγονται στην ΥΠΑ και όχι στον εποπτεύοντα αυτήν Υπουργό.

Μία επιπλέον πρόταση είναι να καταργηθεί η συσταθείσα με το άρθρο 25 του ν.3913/2011 Διεύθυνση Πολιτικού Σχεδιασμού, Ανάπτυξης και Αξιοποίησης Αεροδρομίων της Γενικής Διεύθυνσης Μεταφορών του ΥΠΥΜΕΔι, και να μεταφερθούν οι αρμοδιότητες της στην νυν Διεύθυνση Αερολιμένων της Γενικής Διεύθυνσης Αερομεταφορών της ΥΠΑ. Η αφαίρεση αρμοδιοτήτων από την ΥΠΑ και η εκτέλεση τους από άλλο φορέα εκτιμάται ότι τελικά μόνο σύγχυση μπορεί να προκαλεί παρά αντιμετώπιση ζητημάτων και ορθό προγραμματισμό˙ επιπλέον σίγουρο είναι ότι θα επιτείνει την πολυδιάσπαση των αρμοδιοτήτων και την αναποτελεσματικότητα των ενεργειών, αφού ενώ η ΥΠΑ είναι η μόνη αρμόδια να εισηγείται στον Υπουργό επί των Μεταφορών για θέματα Πολιτικής Αεροπορίας - αυτό δεν καταργήθηκε με τον ν. 3913/2011 – εμφανίζεται και δεύτερος φορέας να έχει την ίδια αρμοδιότητα. Ο σχεδιασμός της τελικώς προταθείσης οργανωτικής δομής διεπνέετο υπό του πνεύματος υιοθέτησης της πλέον αντικειμενικής αρχής, της επιβάλουσας να γίνει αυτό που «πρέπει» να γίνει και όχι αυτό το οποίο συγκεκριμενοποιείται με το υποκειμενικό κριτήριο του «θέλω» που πηγάζει από ατομικά ή ομαδικά συμφέροντα. Εκτιμάται ότι καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε η νέα οργανωτική δομή να ενσωματώνει τις σύγχρονες πρακτικές και να εφαρμόζει κατά γράμμα τις απαιτήσεις της Ε.Ε˙ όντας δε αυτή μακράν από οποιαδήποτε κλαδική ή «συντεχνιακή» δέσμευση, εκτιμάται ότι μπορεί να επιλύσει τις οργανωτικές δυσλειτουργίες της παρούσας κατάστασης. Μετασχηματιζόμενη επομένως η ΥΠΑ κατ' αυτόν τον τρόπο σε Υπηρεσία αμιγώς ρυθμιστικού και κανονιστικού χαρακτήρα και πλήρως αναδιοργανωμένη μέλλει να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις για αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία. Η οργανωτική δομή της νέας ΥΠΑ αποτυπώνεται σχηματικά και παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 8.1. Η νέα ΥΠΑ με την προτεινόμενη ευέλικτη διοικητική δομή απαρτίζεται ανά οργανωτικό επίπεδο από: α) Τρεις (3) Γενικές Διευθύνσεις: την Εποπτική Αρχή Αερολιμένων και Αεροναυτιλίας (ΓΔΕΑΑΑ), την Εποπτική Αρχή Αερομεταφορών (ΓΔΕΑΑΜ) και την Διοικητικής Υποστήριξης (ΓΔιΔιΥ) β) Δέκα τρεις (13) Διευθύνσεις γ) Εξήντα επτά (67) Τμήματα Κατωτέρω παρουσιάζονται αναλυτικά οι μονάδες των διαφόρων διοικητικών επιπέδων που αποτελούν τον κορμό του προτεινόμενου μοντέλου ακολουθώντας την κάθετη υπαγωγή – α) Μονάδες υπαγόμενες άμεσα στη διοίκηση της ΥΠΑ, β) Μονάδες υπαγόμενες σε κάθε μία από τις τρεις Γενικές Διευθύνσεις.

Α) Μονάδες υπαγόμενες απ' ευθείας στη Διοίκηση της ΥΠΑ

αξιολόγηση από την Εθνική Εποπτική Αρχή Αεροναυτιλίας των επιδόσεων της Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, σε συγκεκριμένους ετήσιους στόχους για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης της εναέριας κυκλοφορίας και η επιβεβαίωση από την ίδια Αρχή της επίτευξης των στόχων αυτών.»

[351] Η ΥΠΑ σύμφωνα με την ήδη υπάρχουσα και ισχύουσα νομοθεσία είναι εν άλλαις λέξεσι η «Εθνική Εποπτική Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας» ˙ εκτιμάται επομένως ότι είναι αδόκιμη η χρησιμοποίηση του όρου «εθνικός» και να αποτελεί ειδικό προσδιορισμό για μία οργανική μονάδα που ανήκει ούτως ή άλλως στην ΥΠΑ.

Απ' ευθείας στη Διοίκηση της ΥΠΑ υπάγονται μονάδες, έχουσες κατά περίπτωση ρυθμιστικές ή/και κανονιστικές ή/και ελεγκτικές ή/και επιθεωρητικές αρμοδιότητες ˙ οι μονάδες αυτές είναι η Διεύθυνση Γενικής Επιθεώρησης και το Τμήμα Συντονισμού Πτήσεων. Έπεται περιγραφή των αρμοδιοτήτων των εν λόγω μονάδων.

α) Η Διεύθυνση Γενικής Επιθεώρησης. Η υφιστάμενη Διεύθυνση εξακολουθεί να αποτελείται από τρία (3) τμήματα, αναβαθμίζεται όμως με τη σύσταση σε αυτή δύο νέων τμημάτων το του Εσωτερικού Ελέγχου και το του Συντονισμού Επιθεωρήσεων αλλά και με τη συνένωση δύο υφιστάμενων τμημάτων, το ελέγχου εσόδων ΥΠΑ με το ελέγχου εξόδων ΥΠΑ σε ένα καλούμενο Τμήμα ελέγχου εσόδων – εξόδων.

αα) Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

αβ) Τμήμα Συντονισμού Επιθεωρήσεων

αγ) Τμήμα Ελέγχου εσόδων – εξόδων

β) Το Τμήμα Συντονισμού Πτήσεων. Το προτεινόμενο προς ίδρυση τμήμα προέρχεται από την υπό πρόταση κατάργησης δημόσια υπηρεσία, την καλουμένη Αρχή Συντονισμού Πτήσεων (ΑΣΠ), που υπάγεται στον εποπτεύοντα τις αερομεταφορές Υπουργό. Οι αρμοδιότητες της εν λόγω Αρχής μεταφέρονται πλήρως στο υπό πρόταση τμήμα αφού κανένα θεσμικό πρόσκομμα δεν υφίσταται μετά την απεμπλοκή της ΥΠΑ από τον ρόλο του φορέα διαχείρισης των αερολιμένων. Με την κατάργηση της ΑΣΠ και τη μεταφορά των αρμοδιοτήτων της στη νέα ΥΠΑ εξοικονομούνται σημαντικά χρηματικά ποσά, που μεσοσταθμικά ανέρχονται ετησίως περίπου στις διακόσιες χιλιάδες (200.000) ευρω.

Β) Μονάδες υπαγόμενες στη Γενική Διεύθυνση Εποπτική Αρχή Αερολιμένων και Αεροναυτιλίας (ΓΔΕΑΑΑ)

Με βάση το προτεινόμενο σχήμα οργάνωσης, στη Γενική Διεύθυνση Εποπτική Αρχή Αερολιμένων και Αεροναυτιλίας (ΓΔΕΑΑΑ/ΥΠΑ) υπάγονται οι παρακάτω διοικητικές μονάδες επιπέδου διεύθυνσης:

1. Κανονιστικού - Ρυθμιστικού πλαισίου & Πιστοποίησης - Εποπτείας Λειτουργίας, Υποδομών και Υπηρεσιών Αερολιμένων
2. Κανονιστικού - Ρυθμιστικού πλαισίου & Πιστοποίησης - Εποπτείας Λειτουργίας, Υποδομών και Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας
3. Μονάδα Πτητικών Προτύπων (ΜΠΜ)

Η κάθε μία από τις ανωτέρω διευθύνσεις αποτελείται από τμήματα ως εξής:

α) Κανονιστικού - Ρυθμιστικού πλαισίου & Πιστοποίησης - Εποπτείας Λειτουργίας, Υποδομών και Υπηρεσιών Αερολιμένων / Εννέα (9) Τμήματα

αα) Τμήμα Αεροδρομίων και Ελικοδρομίων

αβ) Τμήμα υπηρεσιών λειτουργίας και εξυπηρέτησης

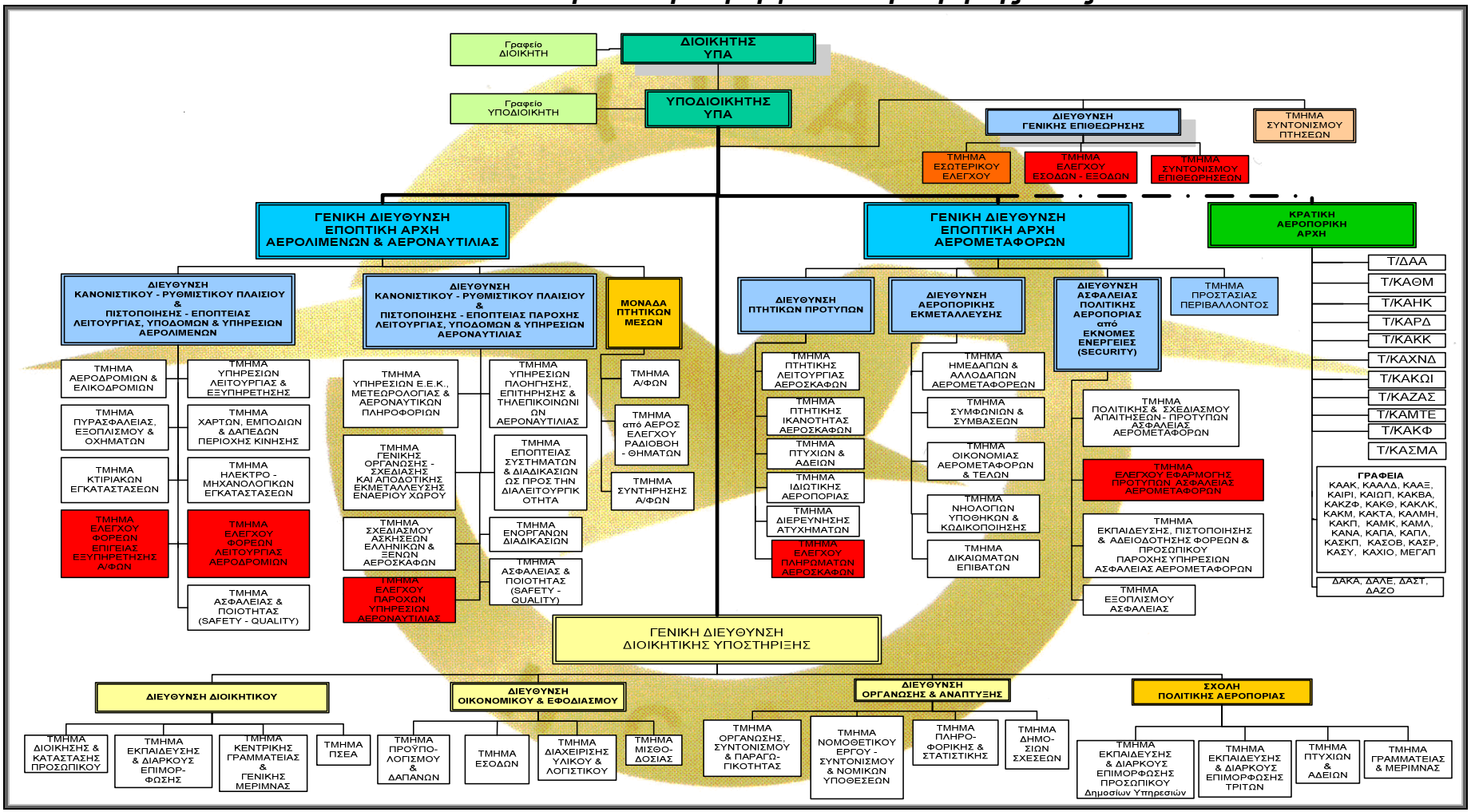
αγ) Τμήμα Πυρασφάλειας, εξοπλισμού και οχημάτων

αδ) Τμήμα χαρτών, εμποδίων και δαπέδων περιοχής κίνησης

αε) Τμήμα κτιριακών εγκαταστάσεων

αστ)Τμήμα ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1 Προτεινόμενη οργανωτική δομή της Νέας ΥΠΑ



αζ) Τμήμα Ελέγχου φορέων επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών
αη) Τμήμα Ελέγχου φορέων διαχείρισης και λειτουργίας αεροδρομίων
αθ) Τμήμα Ασφάλειας και Ποιότητας (Safety και Quality)
Η διεύθυνση αποτελεί σύμπτυξη τριών διευθύνσεων της ΚΥ/ΥΠΑ ήτοι της Διεύθυνσης Αερολιμένων, της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών και της Διεύθυνσης Ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων.
β) Κανονιστικού - Ρυθμιστικού πλαισίου & Πιστοποίησης - Εποπτείας Λειτουργίας, Υποδομών και Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας / Οκτώ (8) Τμήματα
βα)Τμήμα υπηρεσιών ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας, μετεωρολογίας και αεροναυτικών πληροφοριών
ββ) Τμήμα υπηρεσιών πλοήγησης, επιτήρησης και τηλεπικοινωνιών αεροναυτιλίας
βγ) Τμήμα οργάνωσης, σχεδίασης αποδοτικής εκμετάλλευσης εναερίου χώρου
βδ) Τμήμα εποπτείας συστημάτων και διαδικασιών ως προς τη διαλειτουργικότητα
βε) Τμήμα σχεδιασμού ασκήσεων ελληνικών και ξένων αεροσκαφών
βστ) Τμήμα ενόργανων διαδικασιών
βζ) Τμήμα ελέγχου παρόχων υπηρεσιών αεροναυτιλίας
βη) Τμήμα Ασφάλειας και Ποιότητας (Safety και Quality)
γ) Μονάδα Πτητικών Προτύπων (ΜΠΜ) / Τρία (3) Τμήματα
γα) Τμήμα αεροσκαφών
γβ) Τμήμα από αέρος ελέγχου ραδιοβοηθημάτων, τηλεπιοκινωνιών και RADAR
γγ) Τμήμα συντήρησης αεροσκαφών
Γ) Μονάδες υπαγόμενες στη Γενική Διεύθυνση Εποπτική Αρχή Αερομεταφορών (ΓΔΕΑΑΜ)
Με βάση το προτεινόμενο σχήμα οργάνωσης, στη Γενική Διεύθυνση Εποπτική Αρχή Αερομεταφορών (ΓΔΕΑΑΜ/ΥΠΑ) υπάγονται οι παρακάτω διοικητικές μονάδες:
1. Διεύθυνση Αεροπορικής Εκμετάλλευσης
2. Διεύθυνση Πτητικών Προτύπων.
3. Διεύθυνση Ασφάλειας πολιτικής αεροπορίας από έκνομες ενέργειες.
4. Τμήμα Προστασίας Περιβάλλοντος
Η κάθε μία από τις ανωτέρω τρεις διευθύνσεις αποτελείται από τμήματα ως εξής:
α) Διεύθυνση Αεροπορικής Εκμετάλλευσης
αα) Τμήμα ημεδαπών & αλλοδαπών αερομεταφορέων
αβ) Τμήμα Συμφωνιών & Συμβάσεων
αγ) Τμήμα οικονομίας αερομεταφορών και τελών
αδ) Τμήμα Νηολογίων και Υποθηκών
αε) Τμήμα Δικαιωμάτων Επιβατών
β) Διεύθυνση Πτητικών Προτύπων
βα) Τμήμα Πτητικής Λειτουργίας αεροσκαφών
ββ) Τμήμα Πτητικής Ικανότητας αεροσκαφών
βγ) Τμήμα Πτυχίων και Αδειών
βδ) Τμήμα Ιδιωτικής Αεροπορίας
βε) Τμήμα Διερεύνησης Ατυχημάτων
βστ) Τμήμα ελέγχου πληρωμάτων και αεροσκαφών
γ) Διεύθυνση Ασφάλειας πολιτικής αεροπορίας από έκνομες ενέργειες
γα) Τμήμα πολιτικής και σχεδίασης απαιτήσεων προτύπων ασφαλείας αερομεταφορών
γβ) Τμήμα ελέγχου εφαρμογής προτύπων ασφαλείας αερομεταφορών
γδ) Τμήμα εκπαίδευσης, πιστοποίησης & αδειοδότησης φορέων και προσωπικού παροχής υπηρεσιών ασφαλείας αερομεταφορών
γε) Τμήμα εξοπλισμού ασφαλείας
Δ) Μονάδες υπαγόμενες στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης
Με βάση το προτεινόμενο σχήμα οργάνωσης, οι απαρτίζουσες τη νέα Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης διευθύνσεις είναι οι εξής:
1. Η Διεύθυνση Διοικητικού,
2. Η Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού

3. Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης
4. Η Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ)
Η κάθε μία από τις ανωτέρω τρεις διευθύνσεις αποτελείται από τμήματα ως εξής:
α] Η Διεύθυνση Διοικητικού,
αα) Τμήμα διοίκησης και κατάστασης προσωπικού
αβ) Τμήμα εκπαίδευσης και διαρκούς επιμόρφωσης
αγ) Τμήμα Κεντρικής Γραμματείας και Γενικής Μέριμνας
αδ) Τμήμα ΠΣΕΑ
β] Η Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού
βα) Τμήμα προϋπολογισμού και δαπανών
ββ) Τμήμα Εσόδων
βγ) Τμήμα διαχείρισης υλικού και λογιστικού
βδ) Τμήμα μισθοδοσίας
γ] Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης
γα) Τμήμα οργάνωσης, συντονισμού και βελτίωσης παραγωγικότητας
γβ) Τμήμα νομοθετικού έργου, συντονισμού, κωδικοποίησης και νομικών υποθέσεων
γγ) Τμήμα πληροφορικής και στατιστικής
γδ) Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων
δ] Η Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ)
δα) Τμήμα εκπαίδευσης και διαρκούς επιμόρφωσης προσωπικού Δημοσίων Υπηρεσιών.
δβ) Τμήμα εκπαίδευσης και διαρκούς επιμόρφωσης τρίτων
δγ) Τμήμα πτυχίων και αδειών
δδ) Τμήμα γραμματείας και μέριμνας
Ε) Κρατική Αεροπορική Αρχή (ΚΑΑ)
Με βάση το προτεινόμενο σχήμα, η Κρατική Αεροπορική Αρχή λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης με τμήματα ή γραφεία στους ανά την επικράτεια εγκατεστημένους αερολιμένες ˙ απαρτίζεται από ένδεκα (11) Τμήματα και είκοσι οκτώ (28) γραφεία. Αποστολή της ΚΑΑ είναι η διενέργεια των πάσης φύσης κρατικών αερολιμενικών ελέγχων και επιθεωρήσεων σε συνεργασία με τις αρμόδιες διευθύνσεις της ΥΠΑ.

8.4.2 Προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα για τον Εθνικό Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας (ΕΟΠΑ)

Στον προτεινόμενο προς σύσταση νέο διοικητικό φορέα, ήτοι στον «Εθνικό Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας – ΕΟΠΑ», μεταβιβάζονται όλες οι αρμοδιότητες της ΥΠΑ οι αναγόμενες στην παροχή υπηρεσιών στο δίκτυο των αερομεταφορών. Οι αρμοδιότητες αφορούν στην παροχή υπηρεσιών αεροδρομίου (airport operations) και αεροναυτιλίας (air services). Οι εν λόγω υπηρεσίες θα παρέχονται πλέον από μία ενιαία [352] επιχειρησιακή μονάδα του ΕΟΠΑ ήτοι την Εθνική Αερολιμενική και Αεροναυτιλιακή Αρχή (ΕΑΡΝΑ) - National Airports & Airnavigation Authority – (NARVA), που είναι επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και παρέχει υπηρεσίες λειτουργίας αερολιμένων και αεροναυτιλίας. Επιπλέον στον νέο Οργανισμό (ΕΟΠΑ) – βλ. σχετικά

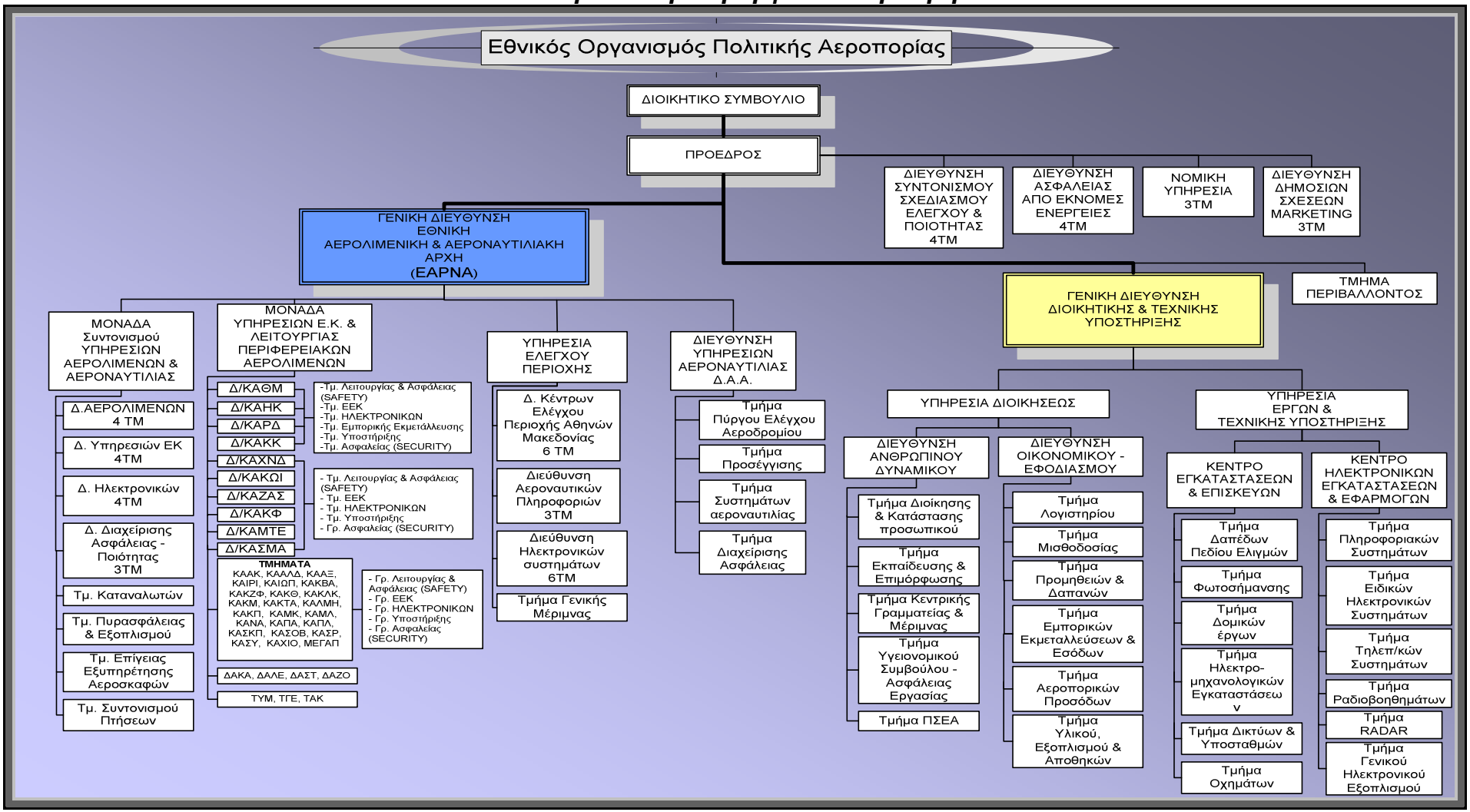
[352] Το διεθνώς αναγνωρισμένο Institute of Air Transport and Research σε έκθεσή του που είχε προ ετών συνταχθεί σχετικά με τη λειτουργία των υπηρεσιών πολιτικής αεροπορίας παγκοσμίως, ανέφερε μεταξύ άλλων τα ακόλουθα σημαντικά στοιχεία: "Οι υπηρεσίες πολιτικής αεροπορίας αποτελούν εν σύνολο το οποίον είναι δύσκολο να διασπάσωμεν. Αυτός ο κανόνας της ενότητας εφαρμόζεται περίπου στις κυριότερες αεροναυτιλιακές χώρες και όταν δοκιμάζονται διάφοροι λύσεις, αυτές οδηγούν σε δυσκολίες με αποτέλεσμα να καταλήγουμε πάλι εις την ομαδοποίηση των υπηρεσιών υπό μίαν και την αυτήν μονάδα. Όταν εξετάζονται θέματα λειτουργίας μίας ΥΠΑ πρέπει κατ' αρχήν να υπάρχει σεβασμός των ειδικών τοπικών ή εθνικών συνθηκών και της προσαρμογής της δομής των υπηρεσιών στις ειδικές ανάγκες της χώρας, διότι η οργάνωσις της Πολιτικής Αεροπορίας σε μία ορισμένη χώρα πρέπει να προβλεφθεί συναρτήσει των ιδίων χαρακτηριστικών αυτής της χώρας, των γεωγραφικών της διαστάσεων, της μορφής της, του αριθμού των αερολιμένων και της σχετικής σπουδαιότητος των αερομεταφορών εις την χώραν ταύτην». ΟΣΥΠΑ Έκδοση προγραμμάτων 2000

προτεινόμενο οργανόγραμμα του ΕΟΠΑ στο Διάγραμμα 8.2 - προτείνεται να υπάρχει και μία Γενική Διεύθυνση Διοικητικής και Τεχνικής Υποστήριξης. Ο Οργανισμός διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο ˙ λειτουργεί σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο. Σε κεντρικό επίπεδο θα λειτουργεί η Διοίκηση και το Επιτελείο (Γενικές Διευθύνσεις) και σε περιφερειακό επίπεδο οι μονάδες πάροχοι των υπηρεσιών [αεροδρόμια, υδατοδρόμια, ραδιοβοηθήματα, Υπηρεσία Ελέγχου Περιοχής.

Έχοντας υιοθετήσει τον περιορισμό του διαχωρισμού μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών οργανωτικών μονάδων, ως μία εκ των βασικών αρχών που πρέπει να διέπει τις προτάσεις λειτουργικού και οργανωτικού επανασχεδιασμού, επιχειρείται με το προτεινόμενο σχήμα να προσδοθεί σε όλες τις οργανικές μονάδες, τις λειτουργούσες εντός του ΕΟΠΑ σε κεντρικό επίπεδο, επιτελικός και ταυτόχρονα εκτελεστικός χαρακτήρας. Η νέα οργανωτική θεώρηση επιχειρεί να καταστήσει σαφές ότι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εκλαμβάνεται ως άμεσα εξαρτώμενη από τον συντονισμό, τη συνεργασία και την εύρυθμη λειτουργία όλων των οργανικών μονάδων είτε αυτές λειτουργούν σε κεντρικό είτε σε περιφερειακό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση η περιφερειακές μονάδες δεν εξαρτώνται από τις αποφάσεις του κέντρου αλλά αυτενεργούν στο πλαίσιο ενός γενικού σχεδιασμού και απλά υπόκεινται σε έλεγχο. Η κρατική υπηρεσία επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης καλουμένη Εθνική Αερολιμενική και Αεροναυτιλιακή Αρχή (ΕΑΡΝΑ) επικεντρώνεται στην επιχειρησιακή λειτουργία, στην ανάπτυξη και στην εμπορική εκμετάλλευση των αεροδρομίων και της αεροναυτιλίας ˙ διαχειρίζεται τους περιφερειακούς αερολιμένες της Ελλάδος και παρέχει υπηρεσίες αεροναυτιλίας και αεροδρομίων. Στις βασικές υπηρεσίες που παρέχει η Εθνική Αερολιμενική και Αεροναυτιλιακή Αρχή (ΕΑΡΝΑ) περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας, η πλοήγηση και επιτήρηση αεροσκαφών, η διαχείριση δαπέδων περιοχής κίνησης αεροσκαφών, η πυρασφάλεια, η προστασία από έκνομες ενέρ-γειες, οι διευκολύνσεις στους αεροσταθμούς. Η ΕΑΡΝΑ αποτελεί κατ' ουσίαν μετεξέλιξη της Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας της ΥΠΑ, η οποία μεταφέρεται στον ΕΟΠΑ αφού περικόπηκαν δραστικά οι μονάδες, που σε κάθε περίπτωση αποτελούσαν υπέρμετρο πλεονασμό. Έχοντας δεδομένη τη βασική αρχή του οργανωτικού σχεδιασμού περί ένταξης - υπαγωγής των περιφερειακών μονάδων στις αρμόδιες και σχετικές με το αντικείμενο Γενικές Διευθύνσεις, όλα τα λειτουργούντα από τον ΕΟΠΑ αεροδρόμια και υπηρεσίες αεροναυτιλίας, υπάγονται πλέον οργανωτικά στη Γενική Διεύθυνση ΕΑΡΝΑ. Κατά τα λοιπά, στην ΕΑΡΝΑ υπάγονται α) η Μονάδα Συντονισμού Αερολιμένων και Αεροναυτιλίας, β) η Μονάδα Υπηρεσιών Εναερίου Κυκλοφορίας και Λειτουργίας περιφερειακών Αερολιμένων, γ) Η Υπηρεσία Ελέγχου Περιοχής και δ) η Διεύθυνση Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας στον ΔΑΑ «Ελ. Βενιζέλος». Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής και Τεχνικής Υποστήριξης υποστηρίζει «οριζόντια» ολόκληρο τον Οργανισμό˙ εντάσσονται σε αυτήν οι υποστηρικτικές οργανικές μονάδες. Με βάση το προτεινόμενο σχήμα οργάνωσης η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής και Τεχνικής Υποστήριξης συγκροτείται από δύο Υπηρεσίες ˙ τη μεν Υπηρεσία Διοικήσεως, την δε Υπηρεσία Έργων και Τεχνικής Υποστήριξης. Οι απαρτίζουσες διευθύνσεις την Υπηρεσία Διοικήσεως είναι οι εξής: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού. Οι απαρτίζουσες διευθύνσεις την Υπηρεσία Έργων και Τεχνικής Υποστήριξης είναι το Κέντρο Εγκαταστάσεων και Επισκευών (ΚΕΕ) και το Κέντρο Ηλεκτρονικών Εγκαταστάσεων και Εφαρμογών (ΚΗΕΕ).

Επιπλέον άμεσα στη διοίκηση του φορέα υπάγονται η Διεύθυνση Συντονισμού, Σχεδιασμού, Ελέγχου και ποιότητας, η Διεύθυνση Ασφάλειας Αερολιμένων από έκνο-

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2 Προτεινόμενη οργανωτική δομή του ΕΟΠΑ



μες ενέργειες, η Νομική Υπηρεσία και η Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων και Marketing. Όλες οι ποικίλων διοικητικών επιπέδων ανωτέρω εκτεθείσες διοικητικές οργανώσεις συνιστούν το Επιτελείο του ΕΟΠΑ. Το Επιτελείο ελέγχει, συντονίζει και υποστηρίζει την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών λειτουργίας των αερολιμένων και της αεροναυτιλίας · συνεργάζεται με τις μονάδες για θέματα που αφορούν στη στελέχωση, στον εξοπλισμό και στην οικονομική τους ενίσχυση εάν αυτό απαιτείται · παράλληλα το επιτελείο έχει βασικό έργο του, τη χάραξη γενικής πολιτικής και γενικών κατευθυντήριων γραμμών, που θα ακολουθούν τα αεροδρόμια. Βασικός σκοπός και προσανατολισμός των ενεργειών του ΕΟΠΑ είναι η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, που εκφράζουν την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών και κυρίως των πολιτών (επιβατών) · προβλέφθηκε άλλωστε για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού η σύσταση αυτοτελούς τμήματος καταναλωτών εις τους κόλπους της ΕΑΡΝΑ. Οι κύριοι στόχοι είναι διάθεση σύγχρονων, άνετων, ασφαλών αεροδρομίων και υπηρεσιών αεροδρομίων και αεροναυτιλίας. Επίσης ο προσανατολισμός των ενεργειών του ΕΟΠΑ, βάσει επιμέρους τεθέντων στόχων, αποσκοπεί ούτως ώστε ιδωμένος αυτός (ΕΟΠΑ) υπό του πρίσματος της αντιπροσώπευσης των δημοσίων οργανισμών, να δύναται να διατηρεί τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Όλα τα παραπάνω είναι δυνατόν να γίνουν με την διοικητική και οικονομική ανεξαρτησία και τα εγγυημένα έσοδα, τα οποία είναι εφικτό να προέλθουν από την εμπορική εκμετάλλευση των αεροδρομίων και του εναέριου χώρου. Επιπλέον, διασφαλίζουν τα ανωτέρω, η καθιέρωση διαδικασιών πιστοποίησης για όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του ΕΟΠΑ, η καθιέρωση μηχανισμού διαρκούς αξιολόγησης της ανταπόκρισης του συνόλου του φορέα ήτοι των παροχέων υπηρεσιών (Service Providers) στην εφαρμογή των τεθέντων προτύπων και οδηγιών από μέρους της ΥΠΑ και των διεθνών οργανισμών, η καθιέρωση συστήματος μέτρησης απόδοσης καθώς και συστήματος Στρατηγικού Προγραμματισμού. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η εφαρμογή στον ΕΟΠΑ και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης [353], το οποίο αποτελεί ένα μέσο αυτοαξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, και το οποίο μπορεί να εξελιχθεί σε ένα πολύτιμο εργαλείο βελτίωσης της λειτουργίας του.

8.4.3 Σύγκριση μεταξύ της προτεινόμενης δομής για τη Νέα ΥΠΑ και τον ΕΟΠΑ και της υφιστάμενης δομής της ΥΠΑ.

Η σύγκριση μεταξύ των στο παρόν Κεφάλαιο προτεινόμενων οργανωτικών σχημάτων Νέας ΥΠΑ - ΕΟΠΑ και του υφιστάμενου οργανωτικού σχήματος της ενιαίας ΥΠΑ, επικεντρώνεται κατά βάση στις αλλαγές του πλήθους των οργανικών μονάδων ανά οργανωτικό επίπεδο γενικών διευθύνσεων, διευθύνσεων και τμημάτων. Από τη συγκριτική παρατήρηση των δι' οργανογραμματικών απεικονίσεων παρατεθέντων διοικητικών σχημάτων της Νέας ΥΠΑ και του ΕΟΠΑ στην υποενότητα 8.4.1 και 8.4.2 αντιστοίχως και του υφιστάμενου οργανογράμματος της ενιαίας ΥΠΑ (Παράρτημα Κεφαλαίου 3) όπως έχει διαμορφωθεί το τελευταίο μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2011 · αποκτάται μία πλήρης εικόνα επί των κατά την κρίση του γράφοντος - μετά από επισταμένη διερεύνηση - επιβεβλημένων και γενομένων εν τέλει αλλαγών. Στον Πίνακα 8.1 αποτυπώνονται λεπτομερώς οι περί ου ο λόγος αλλαγές, αντικατροπτιζόμενες στον αριθμό των ανά οργανωτικό επίπεδο (γενική διεύθυνση, διεύθυνση, τμήμα) μονάδων που προτείνεται για το οργανωτικό σχήμα της νέας ΥΠΑ και του ΕΟΠΑ σε σχέση με το υφιστάμενο οργανωτικό σχήμα της ενιαίας ΥΠΑ. Στον συγκεκριμένο πίνακα αποτυπώνονται επιπροσθέτως και οι θέσεις επί θητεία, θεωρώντας ότι ο αριθμός αυτών

[353] Το εν λόγω μέσο διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovation Public Services Group) που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην οποία συμμετέχει ενεργά και η χώρα μας.

επηρεάζει τη συνολική αποτελεσμα-τικότητα και λειτουργικότητα των φορέων. Από την παρατήρηση του Πίνακα 8.1 διαπιστώνεται ότι σημαντικές είναι οι μειώσεις των οργανικών μονάδων στο γενικό σύνολο ˙ οι Διευθύνσεις μειώνονται κατά πολύ από 54 σε 39 ήτοι δέκα πέντε (15) λιγότερες ˙ τα τμήματα μειώνονται δραστικά από 274 σε 225 ˙ ενώ η μόνη περίπτωση όπου στο γενικό σύνολο σημειώνεται αύξηση των μονάδων εντοπίζεται σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης που αυξάνονται κατά δύο (σύσταση ΕΟΠΑ) αμετάβλητος τέλος παραμέ νει ο τελικός αριθμός των θέσεων επί θητεία, γεγονός που καταδεικνύει μέχρι ενός βαθμού την ύπαρξη πλεονασμών στο προϋπάρχον σχήμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1 Σύγκριση πλήθους οργανικών μονάδων παλαιού – νέου οργανωτικού σχήματος

Θέσεις Διοίκησης επί θητεία / Οργανικές Μονάδες	Υφιστάμενο Οργανωτικό Σχήμα ΥΠΑ (31-12-2011)	Προτεινόμενο Οργανωτικό Σχήμα Νέα ΥΠΑ	Προτεινόμενο Οργανωτικό Σχήμα ΕΟΠΑ	Σύνολο Νέου Σχήματος	Διαφορά με παλαιό Σχήμα
Θέσεις Διοίκησης επί θητεία	3	2	1	3	0
Γενικές Διευθύνσεις	3	3	2	5	+ 2
Διευθύνσεις	54	13	26	39	- 15
Τμήματα	274	67	158	225	- 49

Ειδικά με τη μείωση των διευθύνσεων και των τμημάτων τόσο το σχήμα της Νέας ΥΠΑ όσο και το σχήμα του προτεινόμενου ΕΟΠΑ γίνονται απόλυτα ευέλικτα και λειτουργικά. Αμφότερα τα σχήματα ενισχύουν την εντός των φορέων επικοινωνία αλλά και την αποδοτικότητά τους δίχως να απομειώνεται η ικανότητα αποτελεσματικής άσκησης διοίκησης και επιπλέον και οπωσδήποτε ουσιωδέστερο δίχως να απομειώνεται η επιχειρησιακή ικανότητα. Με τη μείωση του πλήθους των οργανωτικών μονάδων επιχειρείται όχι μόνον να γίνει εξορθολογισμός ή απλά περιορισμός του συνόλου των θέσεων ευθύνης αλλ' επιχειρείται πρωτίστως να δοθεί έμφαση στην προσπάθεια για βελτίωση της λειτουργίας των μονάδων και κυρίως των αερολιμένων, οι οποίοι αποτελούν το βασικότερο σημείο επαφής της ΥΠΑ ως φορέας διαχείρισης των αερολιμένων με το ευρύ κοινό. Αναπόφευκτα η σημαντική μείωση τόσο των οργανωτικών μονάδων σε επίπεδο κέντρου όσο και των οργανωτικών μονάδων σε επίπεδο περιφέρειας επέρχεται με την πρόταση κατάργησης του κλάδου Τηλεπικοινωνιακών και τη συγχώνευσή του με τους κλάδους ΕΕΚ και Ηλεκτρονικών ˙ καταργούνται έτσι όλες οι διευθύνσεις και τα τμήματα οι αρμοδιότητες των οποίων ανάγονταν στα θέματα τηλεπικοινωνιών. Ιδιαίτερα σημειολογική όμως είναι η μείωση των οργανωτικών μονάδων που γίνεται με την πρόταση για διοικητική υποβάθμιση κάποιων μονάδων από διεύθυνση σε τμήμα κι αυτό επειδή ο μόνος ουσιαστικός λόγος διά τον οποίο οι μονάδες αυτές είχαν αναβαθμισθεί διοικητικά ήταν η εξυπηρέτηση και πάλι πολιτικών σκοπιμοτήτων και σε καμία περίπτωση δεν ήταν η κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών. Προτείνεται έτσι η υποβάθμιση σε τμήμα των επιπέδου διεύθυνσης περιφερειακών αερολιμένων Αλεξανδρουπόλεως, Καβάλας, Καλαμάτας και Λήμνου.

Η ανωτέρω εκτεθείσα προσπάθεια, το να επιχειρηθεί δηλαδή να δοθεί έμφαση στην προσπάθεια για βελτίωση της λειτουργίας των μονάδων και κυρίως των περιφερειακών αερολιμένων, καταδεικνύεται με σαφήνεια στον Πίνακα 8.2 ˙ όπου αποτυπώνεται η υφιστάμενη και η προτεινόμενη κατάσταση αναφορικά με τη διοικητική διαστρωμάτωση των περιφερειακών οργανικών μονάδων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2 Διοικητική διαστρωμάτωση των αερολιμένων

Περιφερειακοί Αερολιμένες		Υφιστάμενη Οργανωτική Δομή 31-12-2011	Σύνολο 31-12-2011	Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή	Σύνολο
ΣΥΝΟΛΟ	Διευθύνσεις		14		10
	Τμήματα		94		72
	Γραφεία αυτοτελή		0		
Ανά Διεθνή μεγάλο Αερολιμένα	Διευθύνσεις	1	4	1	4
	Τμήματα	6	24	6	24
	Γραφεία αυτοτελή	0	0	0	0
Ανά Διεθνή μεσαίο Αερολιμένα	Διευθύνσεις	1	10	1	6
	Τμήματα	5	50	4	24
	Γραφεία αυτοτελή	0	0	0	0
Ανά Διεθνή μικρό Αερολιμένα & Αερολιμένα Εσωτερικών Συγκοινωνιών	Διευθύνσεις	0	0	0	0
	Τμήματα	1	20	1	24
	Γραφεία αυτοτελή				

Άξιο μνείας βεβαίως είναι ότι στον περί ου ο λόγος πίνακα δεν αποτυπώνονται ποιοτικές μεταβολές, οι οποίες σημειώνονται στους μεγάλους Διεθνείς Αερολιμένες τους παρουσιάζοντες υψηλή ως επί το πλείστον επιβατική κίνηση. Από τις μη αποτυπούμενες μεταβολές χαρακτηριστική είναι η εισάγουσα καινοτομία στη διοικητική δομή των μεγάλων διεθνών αερολιμένων Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, Ρόδου και Κερκύρας με τη σύσταση σε αυτούς Τμήματος εμπορικής εκμετάλλευσης και την ταυτόχρονη συγχώνευση του τμήματος διοικητικού – οικονομικού με το τμήμα υποστήριξης. Περαιτέρω στους εν λόγω αερολιμένες αναβαθμίζεται το γραφείο ασφαλείας αερολιμένα σε τμήμα. Στους αερολιμένες αυτούς μάλιστα ακόμη και μετά τις προτάσεις παραμένει αμετάβλητος ο συνολικός αριθμός των τμημάτων. Η μεταβολή του αριθμού των οργανικών μονάδων μεταξύ προτεινόμενης και υφιστάμενης κατάστασης είναι σημαντική στις μονάδες επιπέδου τμήματος. Επί το ειδικότερο και σε ότι αφορά στα αεροδρόμια η συνολική μείωση του αριθμού των τμημάτων είναι από (94) σε (72) (βλ. σχετ. Πίνακα 8.2). Επί το γενικότερο στο σύνολο το πλήθος των τμημάτων μειώνεται από (274) σε (225) ήτοι συνολικά κατά (49) (βλ. σχετ. Πίνακα 8.3). Πέραν δε της ουσιαστικής σημασίας που έχει η μείωση αυτή αναφορικά με τη λειτουργικότητα των διοικητικών σχημάτων προβάλει και ως συμπλέουσα με το γενικότερο κρατούν πνεύμα του περιορισμού των θέσεων ευθύνης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (ν. 4024/2011).

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3 Ανάλυση - Μεταβολή του αριθμού των οργανικών μονάδων μεταξύ προτεινόμενης και υφιστάμενης κατάστασης

Σύνολο Οργανικών μονάδων της ΥΠΑ	Υφιστάμενη Οργανωτική Δομή (31-12-2011)	Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή (ΥΠΑ και ΕΟΠΑ)	Διαφορά
Γενικές Διευθύνσεις	3	5	+ 2
Διευθύνσεις	54	39	- 15
Τμήματα	274	225	- 49
Γραφεία αυτοτελή			

Αξίζει οπωσδήποτε να γίνει μνεία στην επιδίωξη για μείωση του εύρους ελέγχου της Διοίκησης του φορέα διαχείρισης των παρόχων υπηρεσιών (αερολιμένων – αεροναυτιλίας) ˙ στην επιδίωξη που αποτελεί σύμπνοια με τις θέσεις του Mullins L.J., περί εξασφάλισης στο οργανωτικό σχήμα ενός οργανισμού της ισορροπίας μεταξύ πεπλατυσμένου και πυραμιδοειδούς σχηματισμού της καθετοποιημένης δομής της ιεραρχίας ˙ και η οποία έχει απώτερο σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της Διοίκησης του φορέα. Με την ισχύουσα κατάσταση η Διοίκηση της ενιαίας ΥΠΑ έχει υπό την άμεση υπαγωγή της (31) διευθύνσεις, συμπεριλαμ-βανομένων των περιφερειακών αερολιμένων και των διευθύνσεων του ΚΑΑ ˙ αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δαπανά ιδιαίτερα σημαντικό χρόνο για την επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και να μη ασχολείται στο έπακρο με την ουσιαστική ενασχόλησή της ήτοι την άσκηση πολιτικής. Με το προτεινόμενο σχήμα μειώνονται οι άμεσα υπαγόμενες στη Διοίκηση του ΕΟΠΑ οργανικές μονάδες (Βλ. Πίνακα 8.4)˙ μόνο (4) διοικητικές μονάδες επιπέδου διεύθυνσης ανήκουσες στο Επιτελείο τελούν υπό τον άμεσο έλεγχο της Διοίκησης ˙ εκτιμάται ότι επιτρέπεται έτσι στη Διοίκηση του νέου οργανισμού να επικεντρωθεί καλύτερα στα καθήκοντά της και καθίσταται επομένως πραγματικά ευέλικτη και αποτελεσματική.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.4 Μονάδες υπαγόμενες στη Διοίκηση της ΥΠΑ και ΕΟΠΑ

Υφιστάμενη Οργανωτική Δομή (Ενιαία ΥΠΑ)		Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή ΕΟΠΑ	
Επιτελικές Διευθύνσεις	3	Επιτελικές Διευθύνσεις	4
Περιφερειακές Διευθύνσεις	28	Διευθύνσεις	0

Αξιόλογο επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τελικός αριθμός των μονάδων του Επιτελείου του ΕΟΠΑ, στο βαθμό που το απόλυτο αυτό αριθμητικό στοιχείο αποτελεί προσδιορισμό του επιπέδου αποκέντρωσης και διάχυσης των αρμοδιοτήτων. Εκ της γενομένης συγκριτικής ανάλυσης της προτεινομένης οργανωτικής δομής του ΕΟΠΑ και του υπάρχοντος οργανωτικού σχήματος της ΥΠΑ προέκυψαν χρήσιμα συμπερά-σματα, τα οποία ποσοτικοποιημένα αποτυπώνονται εν συνόψει στον Πίνακα 8.5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.5 Ανάλυση της προτεινόμενης δομής (ΕΟΠΑ) με το υπάρχον οργανωτικό σχήμα (ΥΠΑ) σε επίπεδο Επιτελείου

		Υφιστάμενη Οργανωτική Δομή (ΥΠΑ)	Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή (ΕΟΠΑ)
Οργανικές μονάδες Επιτελείου	Γενικές Διευθύνσεις	3	2
	Διευθύνσεις	20	12
	Τμήματα	2	5
	Γραφεία	1	0

Παρατηρώντας τον Πίνακα 8.5 διαπιστώνεται ότι με την προτεινόμενη οργανωτική δομή για τον ΕΟΠΑ και σε επίπεδο Επιτελείου μειώνονται οι διευθύνσεις κατά οκτώ (8) ενώ τα τμήματα αυξάνονται κατά τέσσερα (4). Ευδιάκριτη λοιπόν και σαφής είναι η επιχειρούμενη προσπάθεια να δοθεί έμφαση στη λειτουργικότητα του σχήματος και στον περιορισμό άσκοπης κατάτμησης αρμοδιοτήτων. Συμπερασματικά οι οργανικές μονάδες μειώνονται σε απόλυτα νούμερα και κατανέμονται ορθολογικά. Η διάρθρωση της νέας ΥΠΑ και του ΕΟΠΑ σε συνδυασμό με την πιθανή προσθήκη νέων λειτουργιών αλλά και με τις απαραίτητες στη συνέχεια διαδικασίες, ήτοι την ανακατανομή των αρμοδιοτήτων και την περιγραφή του αντικειμένου, του σκοπού, της διοικητικής υπαγωγής και των

καθηκόντων των θέσεων ευθύνης, διασφαλίζουν την ολοκλήρωση ενός συνολικού εγχειρήματος ικανού να δημιουργήσει ευνοϊκές προϋποθέσεις για τον πραγματικό εκσυγχρονισμό του συστήματος της πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα.

8.5 Γενικές παρατηρήσεις

Πρέπει να σημειωθεί ότι κατά το χρόνο συγγραφής της παρούσης ˙ συντελέστηκαν από τη Διοίκηση προσπάθειες ανασχηματισμού της λειτουργίας των υπηρεσιών αεροναυτιλίας εντός της ΥΠΑ - ψήφιση ν.3913/2011- Είχε δε ήδη από του 2007 εκδηλωθεί η σχετική βούληση της Διοίκησης/ΥΜΕ να υπάρξει με κατάλληλη νομοθετική ρύθμιση μεταβολή στη διάρθρωσή τους και να επιτευχθεί ο διαχωρισμός μεταξύ των εποπτικών, κανονιστικών και ρυθμιστικών λειτουργιών και των λειτουργιών παροχής υπηρεσιών. Δυστυχώς όμως απ' ότι αποδείχθηκε, μάλλον υπάρχει σοβαρό ζήτημα στον ν.3913/2011[354]. αναφορικά με την επίτευξη του πολυδιαφημισμένου και πολυπόθητου διαχωρισμού μεταξύ των εποπτικών, κανονιστικών και ρυθμιστικών λειτουργιών αεροναυτιλίας και των λειτουργιών παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας αφού εξακολουθούν και ο πάροχος υπηρεσιών αλλά και ο εποπτεύων την λειτουργία του να είναι υπό την ΥΠΑ και επιπλέον δεν έχει ακόμη εφαρμοσθεί μετά την αντιμετώπιση ποικίλων διοικητικής ως επί το πλείστον φύσεως προσκομμάτων. Αξιομνημόνευτο μάλιστα και ίσως σοβαρότερο ζήτημα και από αυτή ακόμη την «πιθανή» ύπαρξη του εν λόγω προβλήματος είναι η ύπαρξη γνωμοδότησης της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (Ο.Κ.Ε.) της Ελλάδας επί του σχεδίου του εν λόγω νόμου, η οποία απορίας άξιον «δεν» ελήφθη υπόψη καίτοι εντόπιζε το πρόβλημα αυτό. Λόγω δε της ιδιαίτερης σπουδαιότητας της συγκεκρι-μένης γνωμοδότησης, αυτούσιο παρατίθεται ενταύθα επίμαχο επί του θέματος απόσπασμα αυτής: «Πρόβλημα επίσης, ανακύπτει και από το γεγονός ότι πολλές υπηρεσίες είναι οργανωτικά τοποθετημένες σε λάθος διευθύνσεις. Παραβιάζονται έτσι Ευρωπαϊκοί Κανονισμοί αναφορικά με τον αναγκαίο σαφή διαχωρισμό των επί μέρους παρόχων της Αεροναυτιλίας. Το αποτέλεσμα θα είναι να μην επιτυγχάνεται ο απαιτούμενος διαχωρισμός και να καθίσταται προβληματική η ανάθεση (designation) του παρόχου υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας.» Επίσης η ΟΚΕ επισημαίνει «Στην αποφυγή ανάθεσης της αρμοδιότητας του Ελεγκτή και Ελεγχόμενου στον ίδιο φορέα όπως διαπιστώνεται από το Σχ/Ν, γιατί σε αυτή την περίπτωση θα δημιουργηθούν αγκυλώσεις και γραφειοκρατικά/νομικά προβλήματα ειδικά με τους

[354] Με τον ν.3913/2011 οργανώθηκε ουσιαστικά ο πάροχος υπηρεσιών αεροναυτιλίας. Στο άρθρο 2 του νόμου «καθορίζεται η αρμοδιότητα της Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας και ορίζεται η εν λόγω Διεύθυνση ως Φορέας Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, κατά την έννοια του άρθρου 2 του Κανονισμού 549/2004 ΕΚ, όπως ισχύει. Επιπλέον, καθορίζονται οι Υπηρεσίες του Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, προκειμένου να καταστεί δυνατός ο διαχωρισμός των λειτουργιών του Φορέα αυτού από τις λοιπές Υπηρεσίες της ΥΠΑ. Οι βασικοί πυλώνες παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας οριοθετούνται ευδιάκριτα και λειτουργικά, με διαρθρωτικό διαχωρισμό των Υπηρεσιών σε τρεις επί μέρους φορείς και συγκεκριμένα στον Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας (ATS), Υπηρεσιών Επικοινωνιών Πλοήγησης ή Επιτήρησης (CNS) και Αεροναυτικών Πληροφοριών (AIS). Τέλος, καθορίζεται ότι ο Φορέας Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας οφείλει να λειτουργεί σύμφωνα με τα κοινοτικά και διεθνή πρότυπα ασφαλείας, ώστε να επιτυγχάνεται η ασφαλής διακίνηση των αεροσκαφών σε όλες τις φάσεις λειτουργίας. Στο άρθρο 3 «καθορίζονται η διάρθρωση και οι αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, καθώς και οι αρμοδιότητες του Προϊσταμένου της.»
Με το άρθρο 20 συστάθηκε Διεύθυνση Κανονιστικής Λειτουργίας Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας υπό τον Διοικητή της Υ.Π.Α. Η ανάγκη σύστασης της εν λόγω Διεύθυνσης προέκυψε από την αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση της Υ.Π.Α., που επέφεραν οι ρυθμίσεις του Κεφαλαίου Α' του εν λόγω νόμου με την οργάνωση των μονάδων του παρόχου υπηρεσιών αεροναυτιλίας.

φορείς της Ε.Ε.» Επίσης σε έτερο σημείο της γνωμοδότησης αναφέρεται «Επιπλέον, στο υπό αξιολόγηση Σχ/Ν πολλές υπηρεσίες είναι οργανωτικά τοποθετημένες έτσι ώστε να ανήκουν σε λάθος διευθύνσεις. Το γεγονός αυτό είναι δυνατόν να παραβιάζει Ευρωπαϊκούς Κανονισμούς, ειδικά δε αναφορικά με τον αναγκαίο σαφή διαχωρισμό των επί μέρους παρόχων της Αεροναυτιλίας. Οι Κανονισμοί της ΕΕ ορίζουν ρητά το διαχωρισμό των παρόχων υπηρεσιών αεροναυτιλίας με γνώμονα την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις συμφερόντων που παρατηρούνται εντός των παρόχων. Η ΟΚΕ θεωρεί ότι με το Σχ/Ν δεν επιτυγχάνεται ο απαιτούμενος διαχωρισμός και καθίσταται προβληματική η ανάθεση (designation) του παρόχου υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας. (http://www.oke.gr/opinion/op_250.pdf)

8.6 Σχέδιο εφαρμογής των προτεινόμενων οργανωτικών προτύπων

Εφόσον η πρόταση ήθελε εγκριθεί και εν συνεχεία ήθελε επιλεγεί για να τεθεί σε εφαρμογή, εκτιμάται ότι μείζονος σημασίας είναι ο καθορισμός ενός βασικού σχεδίου και φυσικά ενός χρονοδιαγράμματος διαχείρισης της όλης διαδικασίας υλοποίησης και προσαρμογής. Στον Πίνακα 8.6 περιγράφονται εν συνόψει οι πέντε φάσεις, οι εκτιμώμενες ως αναγκαίες να περιλαμβάνονται στο γενικό πλάνο και στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης και εφαρμογής. Η κατάρτιση αλλά και η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου Σχεδίου Εφαρμογής - Μετάβασης σκοπό έχει να επιτευχθεί με τον από πάσης απόψεως πλέον ανώδυνο τρόπο η προσαρμογή όλων στις νέες οργανωτικές δομές και να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία των φορέων και να αφομοιωθούν ευκολότερα οι όποιες αλλαγές.

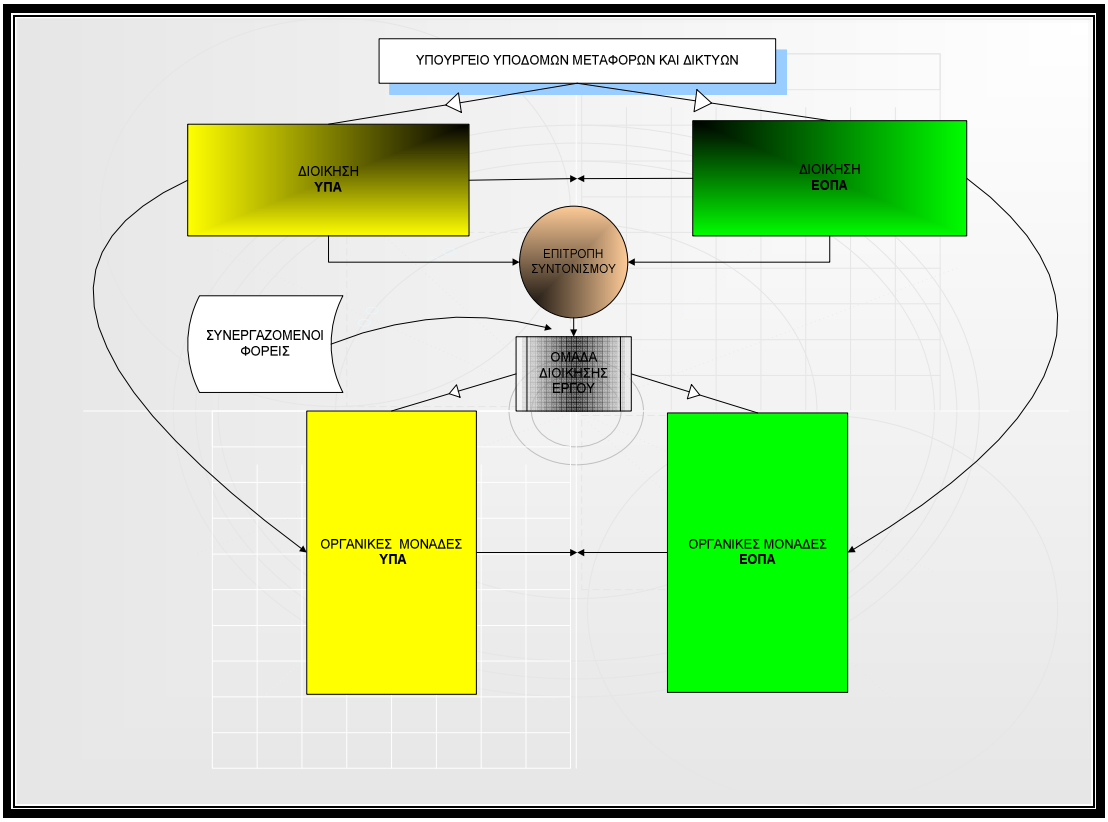
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.6 Φάσεις και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της πρότασης (σχεδίαση – υλοποίηση – μετάβαση)

Στάδιο - Φάση	**Διάρκεια / ημέρες**
Α. Επεξεργασία - Σύνταξη οργανισμών λειτουργίας των φορέων	
α. Συνεργασίες - Διαβουλεύσεις με Ομάδες Έργου και φορείς	55
β. Ενσωμάτωση σχολίων, παρατηρήσεων – πραγματοποίηση αλλαγών / Οριστικοποίηση Οργανογραμμάτων	5
γ. Εκπόνηση Σχεδίου Νόμου ή Προεδρικού Διατάγματος	30
Σύνολο	**90**
Β. Έγκριση οργανισμού λειτουργίας των φορέων	
α. Διαβούλευση σχεδίου νομοθετήματος	30
β. Οριστικοποίηση νομοθετήματος	5
γ. Προώθηση προς ψήφιση	1
δ. Ψήφιση	1
ε. Δημοσίευση	15
Σύνολο	**52**
Γ. Συνεργασίες εμπλεκόμενων μερών για υλοποίηση – μετάβαση	
α. Κοινοποίηση των νέων Οργανισμών (νομοθετημάτων) σε όλες τις οργανικές μονάδες	1
β. Προετοιμασία δράσεων συνεργασίας	15
γ. Υλοποίηση συνεργασιών	30
Σύνολο	**46**
Δ. Πραγματοποίηση αναγκαίων ενεργειών και εργασιών	
α. Διενέργεια δράσεων και πραγματοποίηση απαιτούμενων εργασιών	60
Σύνολο	**60**
Ε. Παρακολούθηση εφαρμογής	
α. Παρακολούθηση εφαρμογής έργου, εντοπισμός πιθανών ελλείψεων	180
Σύνολο	**180**
Κατά προσέγγιση συνολική διάρκεια σε ημέρες	248 - 365

Το προτεινόμενο Σχέδιο όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 8.6 περιλαμβάνει :
α] Μεθοδολογία και χρονοδιάγραμμα μετάβασης στη νέα οργανωτική δομή.
β] Σχήμα διοίκησης, παρακολούθησης και ελέγχου του έργου μετάβασης.
γ] Προτεραιότητες μετάβασης και αλληλεξαρτήσεις με την υφιστάμενη λειτουργία.
δ] Προαπαιτούμενα - απαιτήσεις για την ομαλή υλοποίηση.

Ιδιαίτερης σημασίας για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος - προγράμματος της προσαρμογής από την πρότερη στην διάδοχη μορφή του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο ορθός συντονισμός των ενεργειών διαχείρισης όλων όσων εκτιμήθηκε ότι είναι σκόπιμο να εμπλακούν. Στο Διάγραμμα 8.3 παρουσιάζεται η ροή των ενεργειών των εμπλεκομένων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.3 Διοίκηση του σχεδίου προσαρμογής - μετάβασης



Ουδόλως πρέπει να διαφεύγει της προσοχής ότι το οποιοδήποτε οργανωτικό σχήμα και νομοθέτημα (οργανισμός λειτουργίας) αλλά και ο οποιοσδήποτε ανασχηματισμός των περισσότερων ή και του συνόλου των υπαρχουσών διαδικασιών δεν δύνανται από μόνα τους να διασφαλίσουν την μεσο-μακροπρόθεσμη πολλώ δε μάλλον τη βραχυπρόθεσμη επίλυση του συνόλου των προβλημάτων, τα οποία ταλανίζουν το σύστημα ΥΠΑ – Αεροδρόμια - Αεροναυτιλία ˙ κρίνεται δε αναγκαίο ότι πρέπει να καταβληθεί και προσπάθεια μεταβολής της περί την εν γένει λειτουργία της ΥΠΑ κουλτούρας και να καθιερωθούν σύγχρονες αντιλήψεις[355] και να αποβληθούν τα εσωστρεφή χαρακτηριστικά του τρόπου λειτουργίας όλων των τομέων.

[355] «Η οικονομική δραστηριότητα στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από τη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών, μονάδων στρατηγικής σημασίας για την οικονομική

8.7 Προτάσεις γενικότερου ενδιαφέροντος

Πέραν των βασικών προτάσεων επί του ανασχηματισμού της ΥΠΑ και του υπ΄ αυτής συστήματος καταγράφεται και μία σειρά προτάσεων γενικότερου ενδιαφέροντος.

8.7.1 Συγκρότηση διαπανεπιστημιακού οργάνου

Η συγκρότηση διαπανεπιστημιακού οργάνου νομικά θεσμοθετημένου και καταλλήλως περιβεβλημένου με εξουσίες και αρμοδιότητες, συντιθέμενου από πανεπιστημιακούς καθηγητές με την απαραίτητη κατά περίπτωση εξειδίκευση και από διακεκριμένα στελέχη και τεχνοκράτες της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο όργανο θα αναλαμβάνει την ανασυγκρότηση οργανισμών του Κράτους.

8.7.2 Έκδοση νομοθετήματος για τη λειτουργία των αεροδρομίων

Η έκδοση νομοθετήματος είτε είναι αυτό Κανονισμός είτε Οδηγία της Ε.Ε. είτε προϊόν της εθνικής νομοθεσίας, που να καθιστά απαιτητό τον διαχωρισμό του ρόλου της παροχής υπηρεσιών από αυτόν της εποπτείας και της πιστοποίησης των παρόχων στη λειτουργία των αεροδρομίων και στις εν γένει αερομεταφορές, όπως απαιτείται και εξειδικεύεται για την αεροναυτιλία. Έχοντας άλλωστε υιοθετήσει την βασική αρχή και φιλοσοφία της κατευθυντηρίου καινοτομικής τούτης γραμμής, στηρίχθηκε επ΄ αυτής η όλη σχεδίαση των προτεινόμενων προτύπων για τη νέα ΥΠΑ και τον ΕΟΠΑ.

8.7.3 Σύσταση Σώματος Ασφάλειας Φύλαξης Αερολιμένων

Με την έκδοση κατάλληλου νομοθετήματος συστήνεται στην ΥΠΑ Σώμα Ασφάλειας Φύλαξης Αερολιμένων (ΣΑΦΑ) στα πρότυπα της αντίστοιχης Αστυνομίας Αεροδρομίων των ΗΠΑ. Το ελληνικό Δημόσιο μόνο από αυτή την ενέργεια θα αποκομίσει τεράστια οικονομικά οφέλη.

και κοινωνική ανάπτυξη. Προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία τους είναι η δημιουργία ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης, μακριά από την κρατική παρέμβαση, στα πλαίσια των δυτικοευρωπαϊκών κρατών, προσαρμοσμένο στην ελληνική κουλτούρα και πρακτική και υποστηριζόμενο από άτομα (διοικητικά στελέχη) ικανά και πάνω απ' όλα επιστημονικά καταρτισμένα και αποτελεσματικά.» Β. Κέφης, Εφημερίδα «Τα Νέα», Άρθρο: Το μάνατζμεντ του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, 14/09/2010, http://www.tanea.gr/default.asp?pid=43&ct=139&blgid=4594207

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΊΟΥ 2 **415**

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7 Κατανομή των στοιχείων Α πληθυσμού βάσει της εκπαιδευτικής βαθμίδας....416
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8 Κατανομή των στοιχείων Α πληθυσμού βάσει του φύλου 416
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9 Κατανομή των στοιχείων Α πληθυσμού βάσει της ηλικίας....416
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.11 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος Α πληθυσμού βάσει της εκπαιδευτικής βαθμίδας....417
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος Α πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας και της εκπαιδευτικής βαθμίδας 417
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.13 Διαστρωμάτωση των στοιχείων βάσει του φύλου στον (Α) στατιστικό πληθυσμό και στο δείγμα....418
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.14 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος (Α) πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας, του φύλου και της εκπαιδευτικής βαθμίδας....418
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.15 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος (Α) πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας (κατά αερολιμένα), του φύλου και της εκπαιδευτικής βαθμίδας....419
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.16 Συνολική επιβατική κίνηση όλων των κρατικών αερολιμένων για το 2009 και σύγκριση με τα στοιχεία του 2008....420
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.17 Συνολική Κίνηση επιβατών στους επιλεγέντες κρατικούς αερολιμένες την περίοδο αιχμής του 2009 422
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.18 Συνολική Κίνηση επιβατών στους επιλεγέντες κρατικούς αερολιμένες την περίοδο αιχμής του 2008 422
Πίνακας 2.19 Συνολική επιβατική κίνηση των επιλεγμένων κρατικών αερολιμένων του δείγματος για το 2009 423

Α΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΕΥΘΥΝΌΜΕΝΟ ΣΤΗ ΔΙΟΊΚΗΣΗ, ΣΤΑ ΑΝΏΤΑΤΑ & ΑΝΏΤΕΡΑ ΣΤΕΛΈΧΗ, ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΌ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΊΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΉΣ ΑΕΡΟΠΟΡΊΑΣ 424

Συμβουλευτική Τριμελής Επιτροπή....425

Β΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΕΥΘΥΝΌΜΕΝΟ ΣΤΟ ΕΠΙΒΑΤΙΚΌ ΚΟΙΝΌ 436

Β΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΈΝΟ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΉ ΓΛΏΣΣΑ) 442

Αποσταλείσα επιστολή στα στελέχη των διαφόρων Φορέων ή Οργανισμών....449
Αποσταλείσα επιστολή στις ΥΠΑ των επιλεγμένων χωρών του εξωτερικού....450

Γ΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΕΥΘΥΝΌΜΕΝΟ ΣΤΗ ΔΙΟΊΚΗΣΗ, ΣΤΑ ΑΝΏΤΑΤΑ & ΑΝΏΤΕΡΑ ΣΤΕΛΈΧΗ ΦΟΡΈΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΉΣ ΑΕΡΟΠΟΡΊΑΣ 452

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΊΟΥ 3 **461**

1. ΥΦΙΣΤΆμΕΝΗ ΟΡΓΆΝΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑ 462

1.1. Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών 462
1.2. Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας....463
1.3. Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης....468
1.4. Διευθύνσεις με άμεση υπαγωγή στον Διοικητή....469
1.5. Περιφερειακές Μονάδες Αερομεταφορών....470
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.1 Οργανόγραμμα Κεντρικής Υπηρεσίας / ΥΠΑ....472
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.2 Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Αερομεταφορών....473
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.3 Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παρόχου Αεροναυτιλίας 474
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.4 Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης 475

ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.5 Οργανόγραμμα Μονάδων απ' ευθείας υπαγόμενων στον Διοικητή . 476
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.6 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΟΝΟΜΑΣΙΕΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ 477
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7 Επιφάνειες Δάπεδα των δέκα πρώτων Αερολιμένων που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη συνολική κίνηση επιβατών την πενταετία 2004 – 2008 478
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8 Επιφάνειες – Δάπεδα των περιφερειακών Αερολιμένων 479

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΊΟΥ 5 **480**

5.1 Δείκτες μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την ΑΕΝΑ. 481

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΊΟΥ 6 **482**

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.33 Cross tabulation μεταξύ της ηλικίας των στοιχείων και της εκτίμησης της αποτελεσματικότητας της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (X^2) 483
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.34 Cross tabulation μεταξύ της θέσης απασχόλησης των στοιχείων και της αξιολόγησης της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (X^2) 484
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.35 Cross tabulation μεταξύ της επιπέδου σπουδών των στοιχείων και της αξιολόγησης της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (X^2) 486
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.36 Cross tabulation μεταξύ του φύλου των στοιχείων και της αξιολόγησης της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και (X^2) 487
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.37 Cross tabulation μεταξύ του γεωγραφικού προσδιορισμού του τόπου απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (X^2) 488
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.38 Cross tabulation μεταξύ της ηλικίας των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των αεροδρομίων – και (X^2) 489
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.39 Cross tabulation μεταξύ της θέσης απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (X^2) 490
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.40 Cross tabulation μεταξύ του επιπέδου σπουδών των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (X^2) 492
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.41 Cross tabulation μεταξύ του φύλου των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (X^2) 494
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.42 Cross tabulation μεταξύ του τόπου απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X^2) 495
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.43 Cross tabulation μεταξύ της ηλικίας των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρο-μίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X^2) 497
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.44 Cross tabulation μεταξύ της θέσης απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X^2) 498
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.45 Cross tabulation μεταξύ του επιπέδου σπουδών των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X^2) 499
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.46 Cross tabulation μεταξύ του φύλου των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρο-μίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X2) 500

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Κεφαλαίου 2

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8 Κατανομή των στοιχείων Α πληθυσμού βάσει της εκπαιδευτικής βαθμίδας

		Εκπαιδευτική βαθμίδα			
Στοιχεία δείγματος	Αριθμός Στοιχείων	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Αττικής)	477	208	151	92	26
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Περιφέρειας)	810	315	206	254	35
Διοίκηση ΥΠΑ[1]	3	31			
Πρώην Διοίκηση ΥΠΑ[2]	58	582			
Διοίκηση ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	20	20			
Σύνολο στοιχείων	1368	604	357	346	61

[1,2] Τα στοιχεία αυτά αποτυπώνονται στον πίνακα ξεχωριστά από τα στοιχεία, των οποίων τόπος απασχόλησης τους είναι η Αττική, παρότι και αυτά βρίσκονταν τόσο κατά τον χρόνο της έρευνας όσο και κατά το παρελθόν στην Αττική. Η συγκεκριμένη επιλογή έγινε απλά για να υπάρχει στο μέτρο του δυνατού η δυνατότητα διαχωρισμού των απόψεων της Διοίκησης από αυτές του προσωπικού στην επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Πρακτικά όμως στο τέλος αθροίστηκαν στο σύνολο των εργαζομένων στην Αττική. Αθροιζόμενα τα στοιχεία των δύο αυτών ομάδων δίδουν σύνολο εξήντα ένα (61), το οποίο εκ νέου αθροιζόμενο με τα 208 στοιχεία που ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ και εργάζονται στην Αττική δίδει τελικό σύνολο 269.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9 Κατανομή των στοιχείων Α πληθυσμού βάσει του φύλου

		ΦΥΛΟ	
Στοιχεία	Αριθμός Στοιχείων	ΑΡΡΕΝ	ΘΗΛΥ
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Αττικής)	477	214	263
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Περιφέρειας)	810	483	327
Διοίκηση ΥΠΑ	3	3	
Πρώην Διοίκηση ΥΠΑ	58	58	
Διοίκηση ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	20	20	
Σύνολο στοιχείων	1368	778	590

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.10 Κατανομή των στοιχείων Α πληθυσμού βάσει της ηλικίας

		Ηλικιακές ομάδες				
Στοιχεία	Αριθμός Στοιχείων	25-35	36-45	46-55	56-65	66 και άνω
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Αττικής)	477	25	124	171	157	
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Περιφέρειας)	810	94	223	348	145	
Διοίκηση ΥΠΑ	3				3	
Πρώην Διοίκηση ΥΠΑ	58				5	53
Διοίκηση ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	20			6	14	
Σύνολο στοιχείων	1368	119	347	525	324	53

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος Α πληθυσμού βάσει της εκπαιδευτικής βαθμίδας

		Εκπαιδευτική βαθμίδα			
Στοιχεία δείγματος	Αριθμός Στοιχείων	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Αττικής)	155	68	49	30	8
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Περιφέρειας)	264	103	67	83	11
Διοίκηση ΥΠΑ	3	3			
Πρώην Διοίκηση ΥΠΑ	582	58			
Διοίκηση ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	20	20			
Σύνολο στοιχείων	500	252	116	113	19

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.13 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος Α πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας και της εκπαιδευτικής βαθμίδας

ΜΟΝΑΔΕΣ	Σύνολο Στοιχείων	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
ΚΥ/ΥΠΑ και Ειδικές Υπηρεσίες (Αττική)	155	68	49	30	8
Νυν και πρώην Διοίκηση ΥΠΑ (Αττική)	61	61			
Διοίκηση ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	20	20			
Κρατικός Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»	65	27	19	18	1
Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου «ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΑΖΑΝΤΖΑΚΗΣ»	52	20	13	16	3
Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου «ΔΙΑΓΟΡΑΣ»	35	17	8	9	1
Κρατικός Αερολιμένας Κερκύρας «ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ'	31	13	9	8	1
Κρατικός Αερολιμένας Κω «ΙΠΠΟΚΡΑΤΗΣ»	17	7	4	6	0
Κρατικός Αερολιμένας Χανίων «ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΑΣΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ»	17	3	5	7	2
Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου «ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΣΟΛΩΜΟΣ»	10	3	2	4	1
Κρατικός Αερολιμένας Σαντορίνης	10	4	2	4	0
Κρατικός Αερολιμένας Μυτιλήνης «ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΕΛΥΤΗΣ'	17	6	3	7	1
Κρατικός Αερολιμένας Σάμου «ΑΡΙΣΤΑΡΧΟΣ Ο ΣΑΜΙΟΣ»	10	3	2	4	1
ΣΥΝΟΛΟ	500	252	116	113	19

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.14 Διαστρωμάτωση των στοιχείων βάσει του φύλου στον (Α) στατιστικό πληθυσμό και στο δείγμα

			ΦΥΛΛΟ			
Στοιχεία	Αριθμός Στοιχείων		ΑΡΡΕΝ		ΘΗΛΥ	
	N	n	N	n	N	n
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Αττικής)	477 100%	155	214 44,86%	70	263 55,14%	85
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Περιφέρειας)	810 100%	264	483 59,63%	157	327 40,37%	107
Διοίκηση ΥΠΑ	3		3			
Πρώην Διοίκηση ΥΠΑ	58		58			
Διοίκηση ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	20		20			
Σύνολο στοιχείων	1368	500	778	308	590	192

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.15 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος (Α) πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας, του φύλου και της εκπαιδευτικής βαθμίδας

ΜΟΝΑΔΕΣ	Σύνολο Στοιχείων	Εκπαιδευτική Βαθμίδα							
		ΑΡΡΕΝ / ΘΗΛΥ							
		ΠΕ		ΤΕ		ΔΕ		ΥΕ	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
ΚΥ/ΥΠΑ και Ειδικές Υπηρεσίες (Αττική)	155	68		49		30		8	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		31	37	22	27	14	16	3	5
Νυν και πρώην Διοίκηση ΥΠΑ (Αττική)	61	61							
		Α	Θ						
		61	0						
Διοίκηση ΥΠΑ χωρών αλλοδαπής	20	20							
		Α	Θ						
		20	0						
Προσωπικό ΥΠΑ (Μονάδων Περιφέρειας)	264	103		67		83		11	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		61	42	40	27	49	34	7	4
ΣΥΝΟΛΟ	500	252		116		113		19	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		174	78	61	55	63	50	10	9

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.16 Κατανομή των στοιχείων του δείγματος (Α) πληθυσμού βάσει του τόπου εργασίας (κατά αερολιμένα), του φύλου και της εκπαιδευτικής βαθμίδας

ΜΟΝΑΔΕΣ	Σύνολο Στοιχείων	Εκπαιδευτική Βαθμίδα							
		ΑΡΡΕΝ				ΘΗΛΥ			
		ΠΕ		ΤΕ		ΔΕ		ΥΕ	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
ΚΑΘΜ «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»	65	27		19		18		1	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		16	11	11	8	11	7	1	0
ΚΑΗΚ «Ν. ΚΑΖΑΝΤΖΑΚΗΣ»	52	20		13		16		3	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		12	8	8	5	10	6	2	1
ΚΑΡΔ «ΔΙΑΓΟΡΑΣ»	35	17		8		9		1	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		10	7	5	3	5	4	1	0
ΚΑΚΚ «Ι. ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ'	31	13		9		8		1	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		8	5	5	4	5	3	1	
ΚΑΚΩΙ «ΙΠΠΟΚΡΑΤΗΣ»	17	7		4		6		0	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		4	3	2	2	4	2	0	0
ΚΑΧΝΔ «Ι. ΔΑΣΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ»	17	3		5		7		2	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		2	1	3	2	4	3	1	1
ΚΑΖΑΣ «Δ. ΣΟΛΩΜΟΣ»	10	3		2		4		1	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		2	1	1	1	2	2	1	0
ΚΑΣΡ	10	4		2		4		0	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		2	2	1	1	2	2	0	0
ΚΑΜΤΕ «ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΕΛΥΤΗΣ»	17	6		3		7		1	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		4	2	2	1	4	3	1	0
ΚΑΣΜΑ «ΑΡΙΣΤΑΡΧΟΣ Ο ΣΑΜΙΟΣ»	10	3		2		4		1	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		2	1	1	1	2	2	1	0
ΣΥΝΟΛΟ	264	103		67		83		11	
		Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ	Α	Θ
		61	42	40	27	49	34	7	4

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.17 Συνολική επιβατική κίνηση όλων των κρατικών αερολιμένων για το 2009 και σύγκριση με τα στοιχεία του 2008

ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ	2009 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ			2009 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ			ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΤΗΣΕΩΝ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΒΑΤΩΝ	
	Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ					
	Αφ+Αν	Αφίξ	Αναχ.	Αφ+Αν	Αφίξ.	Αναχ.	2009	2008	2009	2008
ΑΡΑΞΟΥ	160	1030	1520	826	39483	39808	986	1268	81841	106165
ΑΚΤΙΟΥ	1113	7737	7953	1921	147402	147831	3034	3256	310923	328119
ΑΛΕΞΑΝ/ΛΕΩΣ	4938	157347	162756	58	680	1154	4996	3264	321937	295189
ΑΣΤΥΠΑΛΑΙΑΣ	692	7243	7461	0	0	0	692	700	14704	15137
ΑΓΧΙΑΛΟΥ	4	29	29	298	13675	12665	302	229	26398	25027
ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1412	16908	17921	5482	430218	436128	6894	6840	901175	952248
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	18859	553679	578455	25983	1952074	1968632	44842	45280	5052840	5437068
ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ	25686	854827	859063	24552	1187233	1203072	50238	47882	4104195	4169559
ΙΚΑΡΙΑΣ	604	14084	14771	0	0	0	604	584	28855	27613
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	2404	68977	68276	24	335	394	2428	2186	137982	130912
ΚΑΒΑΛΑΣ	3721	77576	79914	1363	83767	82907	5084	4090	324164	319132
ΚΑΛΑΜΩΝ	602	7487	7854	494	30272	30187	1096	1120	75800	79313
ΚΑΛΥΜΝΟΥ	686	10306	8067	0	0	0	686	650	18373	17795
ΚΑΡΠΑΘΟΥ	2675	32285	33964	707	49765	49963	3382	3310	165977	157254
ΚΑΣΟΥ	1492	3476	4096	0	0	0	1492	1390	7572	6662
ΚΑΣΤΕΛΟΡΙΖΟΥ	450	3970	3520	0	0	0	450	450	7490	8329
ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	268	1822	2171	0	0	0	268	238	3993	4860
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	4175	150627	154927	10157	740798	746213	14332	15300	1792565	1944208
ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	2228	33120	36010	2100	143298	144461	4328	4380	356889	424697
ΚΟΖΑΝΗΣ	324	1771	2018	0	0	0	324	242	3789	2058
ΚΥΘΗΡΩΝ	641	12755	13385	51	1252	1229	692	646	28621	27983
ΚΩ	5239	126171	134176	8321	627120	630479	13560	14720	1517946	1615453
ΛΕΡΟΥ	1258	13172	11922	0	0	0	1258	1208	25094	28500
ΛΗΜΝΟΥ	3916	57350	59931	192	5908	6108	4108	3806	129297	118244
ΜΗΛΟΥ	1211	17659	12447	1	4	0	1212	1230	30110	31285
ΜΥΚΟΝΟΥ	4840	116092	124369	1722	95332	92657	6562	6538	428450	418923
ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	8595	217913	224830	1053	68655	71480	9648	8300	582878	535716
ΝΑΞΟΥ	733	10184	12591	103	2040	1889	836	832	26704	28421

Πίνακας 2.17 Συνολική επιβατική κίνηση όλων των κρατικών αερολιμένων για το 2009 και σύγκριση με τα στοιχεία του 2008 (Συνέχεια)

ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ	2009 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ			2009 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ			ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΤΗΣΕΩΝ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΒΑΤΩΝ	
	Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ					
	Αφ+Αν	Αφίξ	Αναχ.	Αφ+Αν	Αφίξ.	Αναχ.	2009	2008	2009	2008
ΠΑΡΟΥ	1526	17959	12763	0	0	0	1526	1434	30722	31986
ΡΟΔΟΥ	14741	407960	418717	16939	1315479	1327955	31680	32490	3470111	3567469
ΣΑΜΟΥ	4981	104440	111734	1819	115639	115329	6800	6810	447142	471866
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ	5573	161220	194820	2775	170090	172978	8348	8446	699108	732154
ΣΗΤΕΙΑΣ	1714	18916	19279	0	0	0	1714	1766	38195	39716
ΣΚΙΑΘΟΥ	750	8231	8239	1782	108855	109746	2532	2410	235071	245106
ΣΚΥΡΟΥ	500	4611	4799	52	866	904	552	562	11180	10763
ΣΥΡΟΥ	262	2840	2995	1	0	0	263	188	5835	3750
ΧΑΝΙΩΝ	8560	280717	294970	7454	608693	611086	16014	15206	1795466	1866581
ΧΙΟΥ	4894	119117	126018	307	11745	10837	5201	4930	267717	249781
ΣΥΝΟΛΟ	142427	3701608	3838731	116537	7950678	8016092	258964	254181	23507109	24475042
2008							254.181		24.475.042	
2009	142427	3701608	3838731	116537	7950678	8016092	258.964		23.507.109	
Ποσοστιαία επί τοις εκατό μεταβολή							1,9		-3,95	

Πηγή: Στοιχεία από ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10 – Διεύθυνση Οργάνωσης & Ανάπτυξης

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.18 Συνολική Κίνηση επιβατών στους επιλεγέντες κρατικούς αερολιμένες την περίοδο αιχμής του 2009

ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ / ΜΗΝΑΣ		ΚΑΘΜ	ΚΑΗΚ	ΚΑΡΔ	ΚΑΚΚ	ΚΑΧΝΔ	ΚΑΚΩΙ	ΚΑΖΑΣ	ΚΑΣΡ	ΚΑΜΤΕ	ΚΑΣΜ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΠΡΙΛΙΟΣ		301.965	235.596	123.503	36.997	72.036	28.160	3.804	24.542	32.693	17.208	876.492
ΜΑΙΟΣ		380.488	611.952	365.406	209.371	228.621	156.582	101.730	76.674	52.506	44.079	2.227.232
ΙΟΥΝΙΟΣ		429.948	800.919	543.790	307.837	279.222	248.938	175.158	112.327	61.336	70.834	3.030.798
ΙΟΥΛΙΟΣ		517.099	953.756	672.211	389.583	333.716	340.703	209.217	146.563	73.762	80.690	3.716.635
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ		540.022	1.045.171	732.327	423.215	326.939	365.228	215.209	164.246	77.457	86.587	3.977.943
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ		466.260	842.875	556.304	330.708	279.245	254.541	178.467	116.843	63.566	74.584	3.163.169
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ		328.073	505.208	316.503	140.305	159005	133.851	61.610	47.800	37.630	31.594	1.761.623
ΣΥΝΟΛΟ	2009		4.995.477			1.678.784						
	2008	2.964.088	4.996.610	3.310.044	1.838.016	1.678.415	1.528.003	945.195	688.995	398.950	405.576	18.753.892

Πηγή: Στοιχεία από ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10 – Διεύθυνση Οργάνωσης & Ανάπτυξης

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.19 Συνολική Κίνηση επιβατών στους επιλεγέντες κρατικούς αερολιμένες την περίοδο αιχμής του 2008

ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ / ΜΗΝΑΣ	ΚΑΘΜ	ΚΑΗΚ	ΚΑΡΔ	ΚΑΚΚ	ΚΑΧΝΔ	ΚΑΚΩΙ	ΚΑΖΑΣ	ΚΑΣΡ	ΚΑΜΤΕ	ΚΑΣΜ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	301.963	235.587	123.503	36.997	72.035	28.160	3.804	24.542	32.693	17.208	876.492
ΜΑΙΟΣ	380.619	611.695	365.406	209.371	228.570	156.582	101.730	76.674	52.506	44.079	2.227.232
ΙΟΥΝΙΟΣ	429.980	801.536	543.790	307.837	279.062	248.938	175.158	112.327	61.336	70.834	3.030.798
ΙΟΥΛΙΟΣ	517.054	953.186	672.211	389.583	333.666	340.703	209.217	146.563	73.762	80.690	3.716.635
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	540.053	1.046.760	732.327	423.215	326.861	365.228	215.209	164.246	77.457	86.587	3.977.943
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	466.237	842.693	556.304	330.708	279.226	254.541	178.467	116.843	63.566	74.584	3.163.169
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	328.182	505.153	316.503	140.305	158.995	133.851	61.610	47.800	37.630	31.594	1.761.623
ΣΥΝΟΛΟ	2.964.088	4.996.610	3.310.044	1.838.016	1.678.415	1.528.003	945.195	688.995	398.950	405.576	18.753.892

Πηγή: Στοιχεία από ΚΥ/ΥΠΑ/Δ10 – Διεύθυνση Οργάνωσης & Ανάπτυξης

Πίνακας 2.20 Συνολική επιβατική κίνηση των επιλεγμένων κρατικών αερολιμένων του δείγματος για το 2009

ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ	2009 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ		2009 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΒΑΤΩΝ
	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΠΙΒΑΤΕΣ		
	ΣΥΝΟΛΟ	Ποσοστιαία % αναλογία ΗΜΕΔΑΠΩΝ στο γενικό σύνολο των επιβατών της μονάδας	ΣΥΝΟΛΟ	Ποσοστιαία % αναλογία ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ στο γενικό σύνολο των επιβατών της μονάδας	2009
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1132134	22,40%	3920706	77,60%	5052840
ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ	1713890	41,75%	2390305	58,25%	4104195
ΡΟΔΟΥ	826677	23,82%	2643434	76,18%	3470111
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	305554	17,04%	1487011	82,96%	1792565
ΚΩ	260347	17,15%	1257599	82,85%	1517946
ΧΑΝΙΩΝ	575687	32,06%	1219779	67,94%	1795466
ΖΑΚΥΝΘΟΥ	34829	3,86%	866346	96,14%	901175
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ	356040	50,92%	343068	49,08%	699108
ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	442743	75,95%	140135	24,05%	582878
ΣΑΜΟΥ	216174	48,34%	230968	51,66%	447142
ΣΥΝΟΛΟ	5.864.075		14.499.351		20.363.426

Α΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ απευθυνόμενο στη Διοίκηση, στα Ανώτατα & Ανώτερα Στελέχη, στο Προσωπικό της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ απευθυνόμενο στη Διοίκηση, στα Ανώτατα & Ανώτερα Στελέχη, στο Προσωπικό της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΑ
Κωνσταντίνου Γ. Παντελόγλου
ΠΕ1 ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ

Συμβουλευτική Τριμελής Επιτροπή

Καθηγ. Κα Αλ. Κοκκίδου (επιβλέπουσα)

Λέκτορας Κα Αιμιλία Παπάζογλου

Επικ. Καθηγ. Κος Βασίλειος Κέφης

Επικοινωνία :
Υπηρεσία :
Οικία :
Τηλέφωνα :
Email :

Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης
α) Διοικητική λειτουργία της ΥΠΑ & Εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές Μάνατζμεντ β) Άσκηση καθηκόντων προσωπικού γ) Διοίκηση της ΥΠΑ δ) Δυνατότητες ε) Προβλήματα]

Α΄ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ
Διοικητική λειτουργία της ΥΠΑ & Εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές Μάνατζμεντ

1.Πιστεύετε ότι η αποστολή της ΥΠΑ για την ανάπτυξη και τον έλεγχο των εναερίων μεταφορών της χώρας επιτυγχάνεται ικανοποιητικά με την μέχρι τώρα λειτουργία της;
1.Καθόλου
2.Ελάχιστα
3.Μέτρια
4.Ικανοποιητικά
5. Πλήρως

2. Σε ποια από τις παρακάτω, βασικές λειτουργίες του management, τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη της Υπηρεσίας δίνουν ιδιαίτερο βάρος;
1. Προγραμματισμό, τον καθορισμό δηλ. των σκοπών – στόχων, των διαθέσιμων πόρων και των μέσων – μέτρων για την επίτευξη των σκοπών.
2. Οργάνωση, καθορισμό πλαισίων εργασίας και επακριβών ρόλων.
3. Συντονισμό ενεργειών για την πραγματοποίηση των σκοπών – στόχων .
4. Ορθολογική στελέχωση της Υπηρεσίας.
5. Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών.
6. Κατάρτιση Προϋπολογισμού.
7. Έλεγχο των δραστηριοτήτων του φορέα από το Management κορυφής.
8.Σε τίποτε από τα παραπάνω
9. ΔΓ/ΔΑ

3.Σε ποιον από τους παρακάτω τομείς του Μάνατζμεντ υστερεί κατά τη γνώμη σας η Υπηρεσία περισσότερο;
1)Προγραμματισμό
2)Οργάνωση
3)Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
4) Όλα τα ανωτέρω

4.Σε ποιο επίπεδο πιστεύετε ότι βρίσκεται η παραγωγικότητα της ΥΠΑ. Τι προτείνεται για τη βελτίωση της;
1) Πολύ χαμηλό 2) Χαμηλό 3) Μέτριο 4) Υψηλό 5) Πολύ υψηλό

5. Σε ποιο επίπεδο πιστεύετε ότι βρίσκεται η αποτελεσματικότητα της ΥΠΑ, Τι προτείνεται για τη βελτίωση της;
1) Πολύ χαμηλό 2) Χαμηλό 3) Μέτριο 4) Υψηλό 5) Πολύ υψηλό

6. Σε ποιο επίπεδο πιστεύετε ότι βρίσκεται η λειτουργικότητα της ΥΠΑ; Τι προτείνεται για τη βελτίωση της;
1) Πολύ χαμηλό 2) Χαμηλό 3) Μέτριο 4) Υψηλό 5) Πολύ υψηλό

7. Ποια πρέπει να είναι η πρόταση της ΥΠΑ για την αντιμετώπιση της νέας πραγματικότητας των NLAs;
1. Βελτίωση υποδομών του ΔΑΑ «Ελ. Βενιζέλος»

2. Βελτίωση υποδομών των μεγάλων περιφερειακών αεροδρομίων

8. Ποια πρέπει να είναι η πρόταση της ΥΠΑ για προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών στην Ελλάδα;
1. Μείωση αερολιμενικών τελών και τελών διαδρομής
2. Βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια

Β΄ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ
Άσκηση καθηκόντων προσωπικού

9.Σε ποιον από τους παρακάτω ιεραρχημένους συνδυασμούς των συγκεκριμένων τομέων δραστηριότητας επιμερίζετε τον παραγωγικό σας χρόνο;
α) Επαφές με Ανώτατα και Ανώτερα στελέχη
β) Επαφές με υπαλλήλους
γ) Αντιμετώπιση τρεχουσών υποθέσεων
δ) Σχεδίαση – Προγραμματισμός
ε)Επαφές με συνδικαλιστές
1. α.,β.,γ.,ε.,δ. 2. δ.,α.,β.,γ.,ε, 3. α.,δ.,β.,γ.,ε 4. γ.,δ.,α.,β.,ε.

10. Είστε υπέρ του ακριβούς προσδιορισμού:
1) Βραχυχρόνιων στόχων 2) Μακροχρόνιων στόχων 3) Και των δύο

11. Ποια τεχνική χρησιμοποιείτε για το σχεδιασμό – προγραμματισμό δράσης της Υπηρεσίας ;
1) Συνεργασία με χρήστες Αεροδρομίων
2) Συνεργασία με υπηρεσιακούς παράγοντες
3) Συνδυασμό των 2 και 3

12. Ιεραρχείστε τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε κατά την εκτέλεση του έργού σας.
α) Έλλειψη ενδιαφέροντος προσωπικού / στελεχών
β) Ανικανότητα προσωπικού / στελεχών
γ) Έλλειψη προσωπικού
δ) Νομοθετικά κενά
ε) Εξωυπηρεσιακοί παράγοντες
στ) Άλλα (αναφέρατε)
1. Β,Α,Γ,Δ,Ε,ΣΤ 2. Δ,Α,Β,Γ,Ε,ΣΤ 3. Γ,Α,Β,Δ,Ε,ΣΤ 4. Γ,Β,Α,Δ,Ε,ΣΤ

13. Πόσο ποσοστό (%) του συνολικού χρόνου εργασίας σας σπαταλάτε σε διαπραγματεύσεις / δοσοληψίες γραφειοκρατικού χαρακτήρα;
1. 0% 2. 1% – 10% 3. 11% - 20% 4. 21% - 30% 5. 31% και άνω

Γ΄ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ
Διοίκηση της ΥΠΑ

14. Πόσο αξιοκρατικά είναι τα κριτήρια επιλογής των ανώτατων διοικητικών στελεχών;
1. Καθόλου
2. Ελάχιστα
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

15. Ασχολείται η Διοίκηση της ΥΠΑ περισσότερο :
1. Με την οργάνωση του παρόντος και την αντιμετώπιση τρεχουσών- χρονιζόντων προβλημάτων που προέκυψαν και συσσωρέφθηκαν από επιλογές του παρελθόντος
2. Με τη σχεδίαση του μέλλοντος;

16. Στις προκλήσεις του μέλλοντος, πιστεύετε ότι η Διοίκηση αντιδρά :
1) με αισιοδοξία 2) με απαισιοδοξία 3) ΔΓΔΑ

Δ΄ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ
Δυνατότητες

17.Ποια από τις ικανότητες που αναφέρονται θεωρείτε ότι υπάρχει στην ΥΠΑ;
1) Οργάνωση
2) Επαγγελματισμός προσωπικού
3) Υψηλή Εξειδίκευση προσωπικού
4) Αποτελεσματικότητα

Ε΄ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

18.Ποιο είναι το σημαντικότερο πρόβλημα που κατά την άποψή σας αντιμετωπίζει η Υπηρεσία ;
1) Έλλειψη αυτοτέλειας
2) Έλλειψη Πόρων……...
3) Κρατικός παρεμβατισμός στη λήψη αποφάσεων
4) Όλα τα ανωτέρω

19. Ο αεροπορικός χώρος στον οποίο δραστηριοποιείται η ΥΠΑ, επιβάλει το να μην υπάρχουν περιθώρια για ελλείψεις σε προσωπικό και μέσα, για αμέλειες και πολύ περισσότερο για σφάλματα.
Αιχμή του δόρατός της είναι οι Αερολιμένες και παρά του γεγονότος ότι η ΥΠΑ εισπράττει ιδιαίτερα υψηλά ποσά από τέλη, θεσμοθετημένος σκοπός των οποίων είναι ο εκσυγχρονισμός και η ανάπτυξη των Αερολιμένων, παρατηρούνται δυστυχώς σημαντικές ελλείψεις τόσο σε μέσα όσο και σε προσωπικό που συνεπακόλουθα μπορεί να οδηγήσουν σε απευκταίες καταστάσεις .
Σε τι κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτή η αρνητική κατάσταση;
1. Στον κρατικό παρεμβατισμό
2. Στην έλλειψη αυτοτέλειας της ΥΠΑ

Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ
Προτάσεις (Αυτοτέλεια) – Δυνατότητες - Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ.

20.Ποια από τις ικανότητες δύναται να προσδώσει στην ΥΠΑ διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα επόμενα πέντε [5] έτη;
1) Οργάνωση
2) Επαγγελματισμός προσωπικού
3) Υψηλή Εξειδίκευση προσωπικού
4) Αποτελεσματικότητα

21. Τι από τα παρακάτω πρέπει να γίνει στην ΥΠΑ τα επόμενα πέντε [5] έτη για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον;
1. Εφαρμογή αρχών Management 2.Αυτοτέλεια 3. Στελέχωση με προσωπικό.

22. Σε ποιο επίπεδο εκτιμάτε ότι θα βρίσκεται η Υπηρεσία σε ότι αφορά τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών των αεροδρομίων σε πέντε [5], δέκα [10] και δέκα πέντε [15] έτη από σήμερα ;
1) Σε [5] έτη ΜΕΤΡΙΟ, σε [10] έτη ΚΑΛΟ, σε [15] έτη ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ
2) Σε [5] έτη ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ, σε [10] έτη ΜΕΤΡΙΟ, σε [15] έτη ΚΑΛΟ,
3) Σε [5] έτη ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ, σε [10] έτη ΚΑΛΟ, σε [15] έτη ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ
4) Σε [5] έτη ΜΕΤΡΙΟ, σε [10] έτη ΚΑΛΟ, σε [15] έτη ΚΑΛΟ
5) ΔΓΔΑ

23. Οι γνώμες των επαϊόντων της Δημόσιας Διοίκησης συγκλίνουν στο ότι, απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών είναι να περιοριστεί ο κρατικός παρεμβατισμός και να θεσμοθετηθεί η διοικητική και οικονομική αυτονομία τους.
Εάν επανέλθουν σε ισχύ οι διατάξεις του Ν.Δ.714/1970 που καθιστούσαν την ΥΠΑ διοικητικά και οικονομικά αποκεντρωμένη πιστεύετε ότι θα λειτουργήσει αυτό προς το συμφέρον των αερομεταφορών της Ελλάδας εν γένει;
1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ

24. Πιστεύετε ότι είναι εφικτή με τις παρούσες συνθήκες η διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια της ΥΠΑ ;
1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ

25. Σε τι πιστεύετε τελικά ότι οδηγείται η ΥΠΑ ;
1. Ανάπτυξη
2. Στασιμότητα
3. Συρρίκνωση

Γ΄ ΕΝΟΤΗΤΑ

Προοπτικές ελληνικών κρατικών αεροδρομίων

26. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να γίνει για να είναι πιο αποτελεσματική η λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων και της ΥΠΑ στην Ελλάδα ;
1. Διατήρηση ιδιοκτησιακού καθεστώτος (ΥΠΑ και Αεροδρόμια κρατικά) και διοικητικού συστήματος (ΥΠΑ και Αεροδρόμια ενιαία μορφή) και να συνεχίσει να ασκεί η ΥΠΑ τη διοίκηση των αεροδρομίων και τον εποπτικό, ελεγκτικό, επιθεωρητικό, κανονιστικό και επιχειρησιακό της ρόλο.
2. Διατήρηση ιδιοκτησιακού καθεστώτος ΜΟΝΟ για την ΥΠΑ (Κρατική) που θα έχει μόνο εποπτικό, ελεγκτικό, επιθεωρητικό, κανονιστικό ρόλο και θα απολέσει τον επιχειρησιακό της ρόλο. Αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος για τα Αεροδρόμια (Να Ιδιωτικοποιηθούν) και θα έχουν όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες.
3. Διατήρηση ιδιοκτησιακού καθεστώτος (ΥΠΑ και Αεροδρόμια κρατικά) αλλά να γίνουν η ΥΠΑ και τα αεροδρόμια αυτοτελή και ανεξάρτητα μεταξύ τους ΝΠΙΔ και να διατηρήσει η ΥΠΑ αποκλειστικά και μόνο τον εποπτικό, ελεγκτικό, επιθεωρητικό, κανονιστικό της ρόλο στα αεροδρόμια και να απολέσει τη διοίκηση των αεροδρομίων και τον επιχειρησιακό της ρόλο σε αυτά.

27. Πιστεύετε ότι σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει τα περιφερειακά αεροδρόμια :
1. Να αντιμετωπίζονται ως σύνολο
2. Να κατηγοριοποιηθούν και να ομαδοποιηθούν και να αντιμετωπίζονται διαφορετικά οι ομάδες αυτές.

28. Πιστεύετε ότι στα πλαίσια της απελευθέρωσης των αερομεταφορών στην Ε.Ε (και με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών), η ανάληψη του μάνατζμεντ των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων από έναν διεθνούς κύρους φορέα – LEADER- στη διαχείριση αεροδρομίων, όπως η British Airports Authority (B.A.A.), είναι:
1. Επιβεβλημένη
2. Επωφελής αλλά όχι αναγκαία
3. Προβληματική

29. Τα περισσότερα διεθνή αεροδρόμια του εξωτερικού λειτουργούν καθαρά ως εμπορικές επιχειρήσεις. Οι ασκούντες τη διοίκηση των αεροδρομίων αυτών μεριμνούν για την παροχή των παραδοσιακών αεροναυτιλιακών υπηρεσιών αλλά και για την ανάπτυξη εμπορικών μη αεροναυτιλιακών δραστηριοτήτων. Μεριμνούν επίσης για την αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και για την ικανοποίηση των

αναγκών των πελατών (αεροπορικές εταιρίες, εταιρίες επίγειας εξυπηρέτησης, επιβατικό κοινό). Έχουν δηλαδή σαφή επιχειρηματικό προσανατολισμό.
Εάν υποτεθεί ότι θα αποφασισθεί στο μέλλον να υιοθετηθεί για τα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια ο ανωτέρω επιχειρηματικός προσανατολισμός, πιστεύετε ότι θα λειτουργήσει αποτελεσματικά με τις παρούσες διοικητικές δομές;
1. ΝΑΙ 2. ΟΧΙ

30. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να γίνει για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο επιχειρηματικός προσανατολισμός στα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια;
1. Να δοθεί διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια στην ΥΠΑ και στα Αεροδρόμια αλλά αυτά να αποσχιστούν από την ΥΠΑ και να αποτελέσουν έναν άλλο δημόσιο οργανισμό (ΝΠΙΔ).
2. Να ιδιωτικοποιηθούν .

31. Σε ποιο ποσοστό επί τοις εκατό είναι η αναλογία μεταξύ των αερολιμενικών / αεροναυτιλιακών εσόδων και των εσόδων από εμπορικές δραστηριότητες στα κρατικά αεροδρόμια;
1.30 - 70 2. 50 – 50 3. 60 – 40 4. 70 – 30 5. 90 – 10

32. Την τελευταία πενταετία έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικά έργα υποδομής στο/στα αεροδρόμιο/α;
1. ΝΑΙ 2. ΟΧΙ

33. Πιστεύετε ότι είναι δυνατόν τα σημαντικά έργα υποδομής στο/στα αεροδρόμιο/α να χρηματοδοτηθούν :
1] Από κρατικά κονδύλια 2] Από ιδιωτικά κεφάλαια 3] Από ΕΣΟΔΑ αεροδρομίου
4] Δανεισμό 5] Από 1 + 2 6] Από 1 + 2 + 4 7] Από 1 + 3 + 4

Δ΄ ΕΝΟΤΗΤΑ

Σχέση της ΥΠΑ με ιδιωτικά αεροδρόμια

34. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ρόλος της ΥΠΑ σε ένα ΙΔΙΩΤΙΚΟ αεροδρόμιο;
1. Ενισχυμένος επιχειρησιακός ρόλος
2. Περιορισμένος επιχειρησιακός ρόλος.
3. Να έχει μόνο εποπτικό – ελεγκτικό ρόλο.

Ε΄ ΕΝΟΤΗΤΑ
Οι σχέσεις της ΥΠΑ με το εξωτερικό της περιβάλλον

- ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ -

35.Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με την Κυβέρνηση
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

36. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τα Κόμματα
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

37. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τις διάφορες Οργανώσεις (Πανεπιστήμια, Ερευνητικά Κέντρα)
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

38. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τις άλλες Υπηρεσίες
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

- ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ -
39. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τις Αεροπορικές εταιρείες.
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

40. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τις Εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

41. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τους Προμηθευτές
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ
42. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τους Ενοικιαστές
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

43. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τους Αναδόχους Έργων
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

ΣΤ΄ ΕΝΟΤΗΤΑ
Οι σχέσεις στο εσωτερικό περιβάλλον της ΥΠΑ

44. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τους Εργαζόμενους.
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

45.Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τις Συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων.
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

46. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τους Γενικούς Διευθυντές.
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

47. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τους Διευθυντές.
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

Ζ΄ ΕΝΟΤΗΤΑ
Δημογραφικά στοιχεία

48. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας ;
1. Π.Ε / ΑΕΙ
2. Τ.Ε / ΤΕΙ
3. Δ.Ε.
4. Υ.Ε.

49. Ποια είναι η ηλικία σας;
1. 25-45 2. 46-55 3. 56 και άνω

50. Ποιο είναι το φύλο σας ;
1. ΑΡΡΕΝ [ ] 2. ΘΗΛΥ [ ]

51. Ποια είναι η θέση σας στην ΥΠΑ;
1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ
2. ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
3. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ
4. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
5. ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
6. ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

52. Ανήκετε στην ελληνική ΥΠΑ, που υπηρετείτε;
1. Στην ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
2. ΚΑΘΜ
3. ΚΑΗΚ
4. ΚΑΡΔ
5. ΚΑΚΚ
6. ΚΑΚΩΙ
7. ΚΑΧΝΔ
8. ΚΑΖΑΣ
9. ΚΑΣΡ
10. ΚΑΜΤΕ
11. ΚΑΣΜΑ

53. Στην ΥΠΑ ποιας χώρας υπηρετείτε ;
1.Ελλάδας
2. Γαλλίας
3. Ισπανίας
4. Ηνωμένου Βασιλείου
5. Σουηδίας
6. Γερμανίας
7. Ρουμανίας
8. Κύπρου
9. Αυστραλίας
10.Καναδά

Εάν επιθυμείτε σημειώστε το όνομα, τη διεύθυνση και το τηλέφωνό σας ή και την ηλεκτρονική σας διεύθυνση, για να έλθουμε το ταχύτερο δυνατόν σε επικοινωνία μαζί σας.*
ΟΝΟΜΑ:……..
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:…….
ΤΗΛΕΦΩΝΟ:…….
E-MAIL:……..
*ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟ

«Η προστασία της ανωνυμίας των απαντήσεων αποτελεί βασική και επί της αρχής δέσμευση της έρευνας.»
Κώδικας δεοντολογίας (**Code of Ethics)** της Διεθνούς Κοινωνιολογικής Εταιρίας (**International Sociological Association / ISA) - Approved by the ISA Executive Committee, Fall 2000.**

Β΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ απευθυνόμενο στο Επιβατικό Κοινό

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ απευθυνόμενο στο Επιβατικό Κοινό

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΑ
Κωνσταντίνου Γ. Παντελόγλου
ΠΕ1 ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ

Συμβουλευτική Τριμελής Επιτροπή
Αν. Καθηγ. Κα Αλ. Κοκκίδου (επιβλέπουσα)
Λέκτορας Κα Αιμιλία Παπάζογλου
Επικ. Καθηγ. Κος Βασίλειος Κέφης

Επικοινωνία :
Υπηρεσία :
Οικία :
Τηλέφωνα :
Email :

Α ΕΝΟΤΗΤΑ
Μέτρηση ικανοποίησης
1) Είστε ικανοποιημένος / η από τη συνολική εικόνα του αεροδρομίου;
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ 6. ΔΓΔΑ
Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει;
……
2) Είστε ικανοποιημένος / η από τη συνολική εικόνα των εσωτερικών χώρων του αεροδρομίου;
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ 6. ΔΓΔΑ
Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει;
……
3) Είστε ικανοποιημένη / ος από τη συνολική εικόνα των εξωτερικών χώρων του αεροδρομίου;
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ 6. ΔΓΔΑ
Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει ;
……
4) Είστε ικανοποιημένη / ος από τη λειτουργικότητα των χώρων του αεροδρομίου;
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ 6. ΔΓΔΑ
Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει;
……
5) Είστε ικανοποιημένη / ος από τις παρεχόμενες μη αεροπορικές υπηρεσίες του αεροδρομίου; (καθαριότητα, εστίαση, αγορές ειδών)
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ 6. ΔΓΔΑ
Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει;
……..
6) Είστε ικανοποιημένη /ος από την εξυπηρέτηση που σας προσέφεραν οι υπάλληλοι των αεροπορικών εταιρειών όταν ζητήθηκε η συνδρομή τους;
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ 6. ΔΓΔΑ
Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει;

7) Είστε ικανοποιημένη / ος από την εξυπηρέτηση που σας προσέφεραν οι υπάλληλοι των καταστημάτων όταν ζητήθηκε η συνδρομή τους;
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ 6. ΔΓΔΑ
Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει;
Β ΕΝΟΤΗΤΑ
Αξιολόγηση ΥΠΑ

8) Είστε ικανοποιημένη / ος από την εξυπηρέτηση που σας προσέφεραν τα στελέχη της ΥΠΑ;
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ

9) Στο Δημόσιο υπάρχουν περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες. Αυτά που τελικά προσφέρει το αεροδρόμιο (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ) σε σχέση με το όποιο λειτουργικό κόστος και τις σχετικά περιορισμένες επενδύσεις, πως πιστεύετε ότι κατατάσσουν την ΥΠΑ ως προς την αποδοτικότητά της; Βαθμολογήστε τη σχέση.
1.ΚΑΚΗ 2.ΕΛΑΧΙΣΤΗ, 3. ΜΕΤΡΙΑ, 4. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ, 5. ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ, 6. ΑΡΙΣΤΗ,

10) Πιστεύετε ότι η ΥΠΑ είναι μία προβληματική υπηρεσία του Δημοσίου;
Αξιολογείστε κατά την κρίση σας.
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ

Γ ΕΝΟΤΗΤΑ
Κρατικό vs Ιδιωτικό αεροδρόμιο

11) Τι σας ενόχλησε περισσότερο κατά την παραμονή σας σε αυτό το κρατικό αεροδρόμιο
1. Αναμονή σε ουρές 2.Έλλειψη Χώρων 3. Εμφάνιση 4. Εξυπηρέτηση
5. Έλλειψη καταστημάτων 6.Ακριβές τιμές

12) Εάν το αεροδρόμιο ήταν ιδιωτικό, σε ποιόν από τους παρακάτω τομείς πιστεύετε ότι θα λειτουργούσε καλύτερα;
1. Εξυπηρέτηση/ υπηρεσίες 2.Καλύτερη εμφάνιση 3. Περισσότεροι χώροι
4. Περισσότερα καταστήματα 5. Καλύτερες τιμές 6. Όλα τα ανωτέρω

13) Ο Αερολιμένας ανήκει, διοικείται, λειτουργεί, εποπτεύεται και ελέγχεται από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) – ΚΡΑΤΟΣ -.
Πιστεύετε ότι η Διοίκηση και η Λειτουργία του αεροδρομίου πρέπει να ασκούνται από:
1.Κρατική αρχή 2.Ιδιώτη 3.Κρατική Αρχή και Ιδιώτη
4.Νομαρχία 5.Δήμο

14) Πιστεύετε ότι είναι καλύτερο να περιοριστεί ο ρόλος του Κράτους (ΥΠΑ) μόνο στην ΕΠΟΠΤΕΙΑ και τον ΕΛΕΓΧΟ του Αεροδρομίου;
1. ΝΑΙ 2. ΟΧΙ

15) Στους κυβερνητικούς σχεδιασμούς υπάρχει η σκέψη για ιδιωτικοποίηση των κρατικών αεροδρομίων. Επιδοκιμάζεται αυτό το σενάριο;
1. ΝΑΙ 2. ΟΧΙ

Δ ΕΝΟΤΗΤΑ
Σύγκριση ελληνικών και ξένων αεροδρομίων

16) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στην ΙΣΠΑΝΙΑ;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
Σημειώστε [Χ] όπου νομίζετε
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.

17) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στη ΓΑΛΛΙΑ;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
Σημειώστε [Χ] όπου νομίζετε
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.

18) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στο ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.
19) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στη ΣΟΥΗΔΙΑ;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
Σημειώστε [Χ] όπου νομίζετε
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.

20) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στην ΓΕΡΜΑΝΙΑ;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
Σημειώστε [Χ] όπου νομίζετε
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.
21) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στην ΡΟΥΜΑΝΙΑ;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
Σημειώστε [Χ] όπου νομίζετε
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.

22) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στην ΚΥΠΡΟ;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
Σημειώστε [Χ] όπου νομίζετε
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.

23) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στην ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
Σημειώστε [Χ] όπου νομίζετε
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.

24) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στον ΚΑΝΑΔΑ;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
Σημειώστε [Χ] όπου νομίζετε
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.

25) Έχετε επισκεφθεί διεθνή αεροδρόμια στις Η.Π.Α.;
Εάν (ΝΑΙ) τότε αξιολογείστε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια της χώρας αυτής σε σχέση με τα ελληνικά αεροδρόμια, εκτός του «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ».
Σημειώστε [Χ] όπου νομίζετε
1. ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ [ ] 2. ΙΔΙΑ [ ] 3. ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ] 4. ΠΟΛΥ ΚΑΛΥΤΕΡΗ [ ]
5. ΔΕΝ έχω άποψη για τα αεροδρόμια της χώρας.

Δ ΕΝΟΤΗΤΑ
Δημογραφικά στοιχεία

26) Ποιός είναι ο μόνιμος τόπος κατοικίας σας ;
1. Μόνιμος κάτοικος Ελλάδας.
2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ. Αναφέρατε Χώρα.....

27) Πόσο συχνά μέσα σε ένα χρόνο ταξιδεύετε με αεροπλάνο;
1) 1-5 φορές 2) 5-10 φορές 3)Πάνω από 10

28) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας ;
1. ΑΕΙ 2. ΤΕΙ 3.ΔΕ
4. ΥΕ

29) Ποιά είναι η ηλικία σας;
1. 15-25 2. 26-35 3. 36-45
4. 46-55 5. 56-65 6. 66 και άνω

30) Ποιό είναι το φύλο σας ;
1. ΑΡΡΕΝ [ ] 2. ΘΗΛΥ [ ]

31) Ποιο είναι το επάγγελμά σας ;
1. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ. 2. ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
3.ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑΣ 4. ΑΝΕΡΓΟΣ
5. ΦΟΙΤΗΤΗΣ 6. ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΣ

32. Αερολιμένας έρευνας (Σημειώστε)
1. Θεσσαλονίκη 2.Ηράκλειο 3. Ρόδος 4.Κέρκυρα 5.Χανιά
6. Κως 7.Ζάκυνθος 8.Σαντορίνη 9.Σάμος 10.Μυτιλήνη

Εάν επιθυμείτε σημειώστε το όνομα, τη διεύθυνση και το τηλέφωνό σας ή και την ηλεκτρονική σας διεύθυνση, για να έλθουμε το ταχύτερο δυνατόν σε επικοινωνία μαζί σας.*
ΟΝΟΜΑ:……..
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:…….
ΤΗΛΕΦΩΝΟ:…….
E-MAIL:……..
*ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟ

«Η προστασία της ανωνυμίας των απαντήσεων αποτελεί βασική και επί της αρχής δέσμευση της έρευνας.»
Κώδικας δεοντολογίας (**Code of Ethics)** της Διεθνούς Κοινωνιολογικής Εταιρίας (**International Sociological Association / ISA) - Approved by the ISA Executive Committee, Fall 2000.**

Β΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (Μεταφρασμένο στην αγγλική γλώσσα)

PANTEION UNIVERSITY
Of SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE
DEPARTMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION

QUESTIONNAIRE

Counseling three-member committee

Professor	Mrs. Alexandra Kokkidou (supervisor)
Assistant Professor	Mr Vasileios Kefis
Lecturer	Mrs Emily Papazoglou

PhD candidate
Constantine G. Panteloglou

Contact:
Service:
Home:
Telephone:
Email:

SECTION A
Measurement of satisfaction

1) What is your opinion on the overall image of the airport?
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6.I DO NOT KNOW / I DO NOT ANSWER

2) What is your opinion on the overall of the interior areas of the airport?
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6.I DO NOT KNOW / I DO NOT ANSWER

3) What is your opinion on the overall of the exterior areas of the airport?
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6.I DO NOT KNOW / I DO NOT ANSWER

4) What is your opinion on the overall functionality of the premises of the airport?
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6.I DO NOT KNOW / I DO NOT ANSWER

5) What is your opinion on the overall non-aviation services provided at the airport? (Cleaning, catering, shopping)
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6.I DO NOT KNOW / I DO NOT ANSWER

6) What is your opinion on the services provided by the employees of the airliners?
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6.I DO NOT KNOW / I DO NOT ANSWER

7) What is your opinion on the services provided by the employees of the airport's shops?
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6.I DO NOT KNOW / I DO NOT ANSWER

SECTION B
Assessment of CAA

8) What is your opinion on the services provided by the HCAA officers?
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6.I DO NOT KNOW / I DO NOT ANSWER

9) The Greek State faces fiscal crisis. The HCAA is a NON profit Public service Organization. Thinking the extended operational costs an airport has and the low budget for public investments and what finally the airport quality results are please rank the HCAA in its performance.
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6. EXCELLENT,

10) The HCAA is a NON profit Public service Organization. Please rank the HCAA comparing with other greek public service Organizations facing institutional and bureaucratic probems.
1. VERY POOR 2.POOR 3.Medium 4. GOOD 5. VERY GOOD
6.I DO NOT KNOW / I DO NOT ANSWER

SECTION C
State vs Private Airport

11) What annoyed you most during your stay in this state airport?
1.Waiting in queues 2. Lack of Spaces 3. Overall image 4. Services 5. Lack of shops 6.High prices

12) If the airport was under private management, what do you think it might worked better?
1.Services 2. Overall image 3.More spaces 4.More shops 5. Lower prices 6.All of the above

13) The Airport is owned, managed, operated, supervised and regulated by the Hellenic Civil Aviation Authority (HCAA) - STATE -. Under whose management the airport would achieve better performance ?
1.State authority 2.Private sector 3.State and Private sector 4.Perfecture 5.City
14) Do you think that a limited presence of the Public sector (supervision and inspection of the airport operations only) it is better for the airport's performance?
1. YES 2. NO

15) Government is planning the privatization of all the State airports. Do you agree with this scenario?
1. YES 2. NO

SECTION D
Comparison between Greek and foreign airports

16) Have you ever visited any of the international regional airports in **SPAIN**?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ".
Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

17) Have you ever visited any of the international regional airports in **FRANCE** ?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ".
Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

18) Have you ever visited any of the international regional airports in **U.K** ?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ". Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

19) Have you ever visited any of the international regional airports in **SWEDEN** ?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ". Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

20) Have you ever visited any of the international regional airports in **GERMANY** ?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ".
Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

21) Have you ever visited any of the international regional airports in **ROMANIA** ?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ".
Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

22) Have you ever visited any of the international regional airports in **CYPRUS** ?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ".
Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

23) Have you ever visited any of the international regional airports in **AUSTRALIA** ?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ".
Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

24) Have you ever visited any of the international regional airports in **CANADA** ?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ".
Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

25) Have you ever visited any of the international regional airports in **U.S.A** ?
If (YES), please assess the quality of the overall services and image of these airports comparing to the regional airports in Greece, except the Athens International Airport "Eleftherios Venizelos ".
Please mark [X]
1. WORSE [ ] 2.OWN [ ] 3.BETTER [ ] 4.MUCH BETTER [ ]
5. I have no aspect on that country's regional airports. [ ]

SECTION D Demographics
26) What is your nationality?
1.Greek
2.Foreigner / Please mention your nationality .....

27) How often in a year's around time do you travel by plane?
1) 1-5 times 2) 5-10 times 3) More than 10 times

28) What is your educational background?
1. University / Polytechnical 2. Technical 3. High school 4.Lower education
29) What is your age?
1. 15-25 2. 26-35 3. 36-45 4. 46-55 5. 56-65 6. 66 and over

30) What is your sex?
1. MALE [ ] 2. FEMALE [ ]

31) What is your profession?
1. PUBLIC servant 2. PRIVATE EMPLOYEE 3. Businessman 4.UNEMPLOYED 5.STUDENT 6.RETIRED

32. Please mention the Airport in which the survey took place.
1. Thessaloniki 2.Irakleio 3. Rhodes 4.Kerkyra 5.Chania
6. Kos 7.Zakynthos 8.Santorini 9.Samos 10.Mytilini

If you wish to be informed on the results of the research please leave name, address and phone number or email address in order to come as soon as possible in contact with you.*

NAME:……..

ADRESS:…….

Phone No:……..

E-MAIL:…….

* IS NOT REQUIRED

"The protection of anonymity of responses is a basic principle and commitment to research."

Code of Conduct (Code of Ethics) of the International Sociological Society (International Sociological Association / ISA) - Approved by the ISA Executive Committee, Fall 2000.

Αποσταλείσα επιστολή στα στελέχη των διαφόρων Φορέων ή Οργανισμών

Αθήνα,

ΕΠΙΣΤΟΛΗ - ΑΙΤΗΣΗ

Αξιότιμη /ε Κα/ε
Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Κωνσταντίνος Γ. Παντελόγλου του κλάδου ΠΕ1 ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ, που υπηρετώ στην ΚΥ/ΥΠΑ / Διεύθυνση Διοικητικού / Τμήμα Κατάστασης Προσωπικού, απευθύνομαι σε εσάς υπό την ιδιότητα του υποψήφιου Διδάκτορος του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών όπου εκπονώ το υπ'αριθ. 703Δ006 εγκεκριμένο υπό του Πανεπιστημίου ειδικό θέμα διατριβής επί διδακτορία και στο γνωστικό αντικείμενο της Διοικητικής Επιστήμης, με τίτλο: «Η αποτελεσματικότητα των εναλλακτικών διαχειριστικών – διοικητικών προτύπων και οι επιδράσεις τους στη λειτουργικότητα της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ).»
Κατόπιν συνεννοήσεως με την Συμβουλευτική Επιτροπή των μελών ΔΕΠ του Πανεπιστημίου, αποφασίστηκε η σύνταξη και αποστολή ερωτηματολογίου στις Διοικήσεις των Δημοσίων Οργανισμών - Φορέων του εσωτερικού και του εξωτερικού που θα αποτελέσουν αντικείμενο της επιστημονικής έρευνας. Το ερωτηματολόγιο καλύπτει ένα ευρύ φάσμα τομέων της Διοικητικής Επιστήμης του Public Management αλλά και ειδικότερα θέματα που άπτονται του management του Φορέα – Υπηρεσίας.
Επερείδω την προσπάθεια ολοκληρώσεως του πονήματός μου στην καταγραφή της εμπειρίας και των γνώσεων καταξιωμένων ανώτατων στελεχών. Η εμπειρία και η γνώση, αποτελούν άλλωστε την προαγωγή της Επιστήμης.
Ευελπιστώ στην αρωγή σας σε αυτή την ερευνητική προσπάθεια και παρακαλώ θερμά όπως συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο και στη συνέχεια με ενημερώσετε για να το παραλάβω ή μου το αποστείλετε εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος.
Επισημαίνεται με έμφαση ότι η προστασία της ανωνυμίας των απαντήσεων αποτελεί βασική και επί της αρχής δέσμευση της έρευνας και κάθε πληροφορία ή στοιχείο θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς.
Είμαι πάντοτε στη διάθεσή σας για κάθε διευκρίνιση.

Μετά τιμής
Κωνσταντίνος Γ. Παντελόγλου

Αποσταλείσα επιστολή στις ΥΠΑ των επιλεγμένων χωρών του εξωτερικού

Hellenicon – Athens

To :Direction General Civil Aviation

Information :Konstantinos Panteloglou
Telephone :
Telefax :
Email :

Contact address :

SUB: Application form

Dear Sirs,
My name is Constantine Panteloglou. I am an Airport Authority / Security Senior Officer of the Hellenic Civil Aviation Authority (HCAA) / Reg.No 5100 positioned at the Directorate General of Administrative Support / Personnel Division / Personnel Status Section and I have been specialized in: Airport and Diplomatic Security Inspection (Trained by Federal Aviation Authority F.A.A. and U.S. dep. Of State), Airport Operations Inspection (Trained by HCAA), Airport Handling Services Inspection (Trained by HCAA), SAFA Inspection (Trained by HCAA), Management of national graded material / TOP SECRET. (Trained by Ministry of Public Order and Ministry of National Defense).
I am a PhD Candidate (Reg.No 703D006) of Panteion University of Political and Social Sciences/ Department of Public Administration stated in Athens Greece. The PhD that I am working out at Panteion University is based on the model of management that is applied at the Hellenic Civil Aviation Authority (HCAA) in comparison with the models of management in corresponding Authorities of other countries. The research will take into account a country that is a LEADER in aviation issues in the European Union, a country that is in the same roughly level with Greece and a country that is supposed to be less developed in this sector. The elements which interest the research concerning the Civil Aviation Authority of the selected countries, to which we already have been dispatched relative applications, are:
The Organizational chart /Structure.
Detailed description of the main activity of the Organization.
Detailed description of the activity of each Sector of the Organization .
The management model.
The way that the President or Chief Executive Manager or the Governor or the General Director is being selected. The required qualifications for a candidate to occupy such a position.
The CAA / Organization's present ownership model.
The CAA / Organization's operational responsibilities.
The ownership status and the operating conditions of the airports of ……..(Country).
The Air Traffic Control Services present ownership model.

The procedures of Internal Auditing/Control at CAA. How the audit / Control takes place? e.g Does it takes place retrospection in the past for the search of reasons that caused some problem ? Are the files of the audits been kept?
The CAA / Organization's main management procedures (eg. Planning of the task, planning the achievement of objectives of each Sector of Service)
In no case the research subjects are related to SECURITY or the National Security or National Defense or that is Confidential or Top Secret.
We would much appreciate it if the answers would be given in electronic form (Cd-ROM).
If it is required a direct personal contact with you, please do not hesitate to ask for it.
Thank you in advance for your collaboration, I am looking forward to hear from you.

Yours Sincerely

CONSTANTINE PANTELOGLOU
Airport Authority Officer

Γ΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ απευθυνόμενο στη Διοίκηση, στα Ανώτατα & Ανώτερα Στελέχη Φορέων Πολιτικής Αεροπορίας

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ απευθυνόμενο στη Διοίκηση, στα Ανώτατα & Ανώτερα Στελέχη Φορέων Πολιτικής Αεροπορίας

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΑ
Κωνσταντίνου Γ. Παντελόγλου
ΠΕ1 ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ

Συμβουλευτική Τριμελής Επιτροπή
Αν. Καθηγ. Κα Αλ. Κοκκίδου (επιβλέπουσα)
Λέκτορας Κα Αιμιλία Παπάζογλου
Επικ. Καθηγ. Κος Βασίλειος Κέφης

Επικοινωνία :
Υπηρεσία :
Οικία :
Τηλέφωνα :
Email :

Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της ΥΠΑ
α) Διοικητική λειτουργία της ΥΠΑ & Εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές Μάνατζμεντ
β) Διοίκηση της ΥΠΑ γ) Συνεργασία με ΥΠΑ ε) Προβλήματα

Α΄ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ
Διοικητική λειτουργία της ΥΠΑ & Εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές Μάνατζμεντ

1. Πιστεύετε ότι η αποστολή της ΥΠΑ για την ανάπτυξη και τον έλεγχο των εναερίων μεταφορών της χώρας επιτυγχάνεται ικανοποιητικά με την μέχρι τώρα λειτουργία της;
1 Καθόλου
2 Ελάχιστα
3.Μέτρια
4 Πολύ
5 Πλήρως

2. Σε ποιο επίπεδο πιστεύετε ότι βρίσκεται η παραγωγικότητα της ΥΠΑ. Τι προτείνεται για τη βελτίωση της;
1) Χαμηλό **2)** Πολύ χαμηλό **3)** Μέτριο 4) Υψηλό 5) Πολύ υψηλό

3. Σε ποιο επίπεδο πιστεύετε ότι βρίσκεται η αποτελεσματικότητα της ΥΠΑ, Τι προτείνεται για τη βελτίωση της;
1) Χαμηλό **2)** Πολύ χαμηλό **3)** Μέτριο 4) Υψηλό 5) Πολύ υψηλό

4. Σε ποιο επίπεδο πιστεύετε ότι βρίσκεται η λειτουργικότητα της ΥΠΑ; Τι προτείνεται για τη βελτίωση της;
1) Χαμηλό **2)** Πολύ χαμηλό **3)** Μέτριο 4) Υψηλό 5) Πολύ υψηλό

5.Σε ποια από τις παρακάτω, βασικές λειτουργίες του management, τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη της Υπηρεσίας πιστεύετε ότι δίνουν ιδιαίτερο βάρος;
1. Προγραμματισμό, τον καθορισμό δηλ. των σκοπών – στόχων, των διαθέσιμων πόρων και των μέσων – μέτρων για την επίτευξη των σκοπών.
2. Οργάνωση, καθορισμό πλαισίων εργασίας και επακριβών ρόλων.
3. Συντονισμό αλληλοεξαρτώμενων ενεργειών για την πραγματοποίηση των σκοπών – στόχων .
4. Ορθολογική στελέχωση της Υπηρεσίας.
5. Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών.
6. Κατάρτιση Προϋπολογισμού.
7. Έλεγχο των δραστηριοτήτων του φορέα από το Management κορυφής.
8. Σε τίποτε από τα παραπάνω

6. Σε ποιον από τους παρακάτω τομείς του Μάνατζμεντ υστερεί κατά τη γνώμη σας η Υπηρεσία περισσότερο;
1) Προγραμματισμό
2) Οργάνωση
3) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
4) Όλα τα ανωτέρω

Β΄ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ
Διοίκηση της ΥΠΑ

7. Πόσο αξιοκρατικά είναι τα κριτήρια επιλογής των ανώτατων διοικητικών στελεχών;
1. Καθόλου **2.** Ελάχιστα **3.** Μέτρια **4.** Πολύ **5.** Πάρα πολύ

8. Με τι ασχολείται η Διοίκηση της ΥΠΑ περισσότερο;
1. Με την οργάνωση του παρόντος και την αντιμετώπιση τρεχουσών- χρονιζόντων προβλημάτων που προέκυψαν και συσσωρέφθηκαν από επιλογές του παρελθόντος
2. Με τη σχεδίαση του μέλλοντος;

9. Στις προκλήσεις του μέλλοντος, πιστεύετε ότι η Διοίκηση αντιδρά :
1) με αισιοδοξία **2)** με απαισιοδοξία

10. Πιστεύετε ότι η διοίκηση της ΥΠΑ είναι υπέρ του ακριβούς προσδιορισμού:
1) Βραχυχρόνιων στόχων **2**) Μακροχρόνιων στόχων **3**) Και των δύο
4) Τίποτε από τα παραπάνω

11. Ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί η Διοίκηση της ΥΠΑ για το σχεδιασμό– προγραμματισμό αντιμετώπισης των θεμάτων πολιτικής αεροπορίας;
1)Benchmarking, **2**)Brainstorming**, 3**)Ημερίδες, **4)** Συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες, **5)**Συνεργασία με χρήστες Αεροδρομίων, **6)** Συνεργασία με υπηρεσιακούς παράγοντες, **7)** Συνδυασμό των ε και στ **8)** Τίποτε από τα παραπάνω

12. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τις Αεροπορικές εταιρείες.
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5) ΔΓ/ΔΑ

13. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τις Εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5) ΔΓ/ΔΑ

14. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τους Προμηθευτές
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5) ΔΓ/ΔΑ

15. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τους Ενοικιαστές
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5) ΔΓ/ΔΑ

16. Περιγράψτε τις σχέσεις της Διοίκησης της ΥΠΑ με τους Αναδόχους Έργων
1) Κακές 2) Μέτριες 3)Καλές 4) Πολύ Καλές 5)ΔΓ/ΔΑ

Γ΄ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ
Συνεργασία με την ΥΠΑ

17. Ιεραρχείστε τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στη συνεργασία σας με την ΥΠΑ.
α) Έλλειψη ενδιαφέροντος προσωπικού / στελεχών
β) Ανικανότητα προσωπικού / στελεχών
γ) Έλλειψη προσωπικού
δ) Νομοθετικά κενά
ε) Εξωυπηρεσιακοί παράγοντες
1. Β,Α,Γ,Δ,Ε,ΣΤ 2. Δ,Α,Β,Γ,Ε,ΣΤ 3. Γ,Α,Β,Δ,Ε,ΣΤ 4. Γ,Β,Α,Δ,Ε,ΣΤ

18. Πόσο ποσοστό (%) του συνολικού χρόνου εργασίας σας σπαταλάτε σε διαπραγματεύσεις / δοσοληψίες γραφειοκρατικού χαρακτήρα στη συνεργασία σας με την ΥΠΑ;
1. 0% **2.** 1% – 10% **3.** 11% - 20% **4.** 21% - 30% **5.** 31% και άνω

Δ΄ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ της ΥΠΑ

19.Ποιο είναι το σημαντικότερο πρόβλημα που κατά την άποψή σας αντιμετωπίζει η ΥΠΑ ;
1)Έλλειψη αυτοτέλειας
2)Έλλειψη Προγραμματισμού……...
3)Έλλειψη Πόρων……...
4) Ελλιπής εκπαίδευση προσωπικού
5) Κρατικός παρεμβατισμός στη λήψη αποφάσεων
6) Όλα τα ανωτέρω

20. Ο αεροπορικός χώρος στον οποίο δραστηριοποιείται η ΥΠΑ, επιβάλει το να μην υπάρχουν περιθώρια για ελλείψεις σε προσωπικό και μέσα, για αμέλειες και πολύ περισσότερο για σφάλματα.
Αιχμή του δόρατός της είναι οι Αερολιμένες και παρά του γεγονότος ότι η ΥΠΑ εισπράττει ιδιαίτερα υψηλά ποσά από τέλη, θεσμοθετημένος σκοπός των οποίων είναι ο εκσυγχρονισμός και η ανάπτυξη των Αερολιμένων, παρατηρούνται δυστυχώς σημαντικές ελλείψεις τόσο σε μέσα όσο και σε προσωπικό που συνεπακόλουθα μπορεί να οδηγήσουν σε απευκταίες καταστάσεις .
Σε τι κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτή η αρνητική κατάσταση;
1. Στον κρατικό παρεμβατισμό
2. Στην έλλειψη αυτοτέλειας της ΥΠΑ

Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ

Προτάσεις – Δυνατότητες - Προοπτικές βελτίωσης της ΥΠΑ.

21. Ποια πρέπει να είναι η πρόταση της ΥΠΑ για την αντιμετώπιση της νέας πραγματικότητας των NLAs;
1. Βελτίωση υποδομών του ΔΑΑ «Ελ. Βενιζέλος»
2. Βελτίωση υποδομών των μεγάλων περιφερειακών αεροδρομίων

22. Ποια πρέπει να είναι η πρόταση της ΥΠΑ για προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών στην Ελλάδα;
1. Μείωση αερολιμενικών τελών και τελών διαδρομής
2. Βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια

23. Ποια από τις «ικανότητες» που αναφέρονται θεωρείτε ότι υπάρχει στην ΥΠΑ;
1) Οργάνωση
2) Επαγγελματισμός προσωπικού
3) Υψηλή Εξειδίκευση προσωπικού
4) Αποτελεσματικότητα
5) Τίποτε από τα ανωτέρω

24. Ποια από τις παρακάτω «ικανότητες» δύναται να προσδώσει στην ΥΠΑ διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα επόμενα πέντε [5] έτη;
1) Οργάνωση
2) Επαγγελματισμός προσωπικού
3) Υψηλή Εξειδίκευση προσωπικού
4) Αποτελεσματικότητα

25. Τι από τα παρακάτω πρέπει να γίνει στην ΥΠΑ τα επόμενα πέντε [5] έτη για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον;
1. Εφαρμογή αρχών Management **2.**Αυτοτέλεια **3.** Στελέχωση με προσωπικό.

26. Σε ποιο επίπεδο εκτιμάτε ότι θα βρίσκεται η Υπηρεσία σε ότι αφορά τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών των αεροδρομίων σε πέντε [5], δέκα [10] και δέκα πέντε [15] έτη από σήμερα ;

1) Σε [5] έτη **ΜΕΤΡΙΟ,** σε [10] έτη **ΚΑΛΟ,** σε [15] έτη **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ**
2) Σε [5] έτη **ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ,** σε [10] έτη **ΜΕΤΡΙΟ,** σε [15] έτη **ΚΑΛΟ,**
3) Σε [5] έτη **ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΟ,** σε [10] έτη **ΚΑΛΟ,** σε [15] έτη **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ**
4) Σε [5] έτη **ΜΕΤΡΙΟ,** σε [10] έτη **ΚΑΛΟ, ,** σε [15] έτη **ΚΑΛΟ,**

27. Οι γνώμες των επαϊόντων της Δημόσιας Διοίκησης συγκλίνουν στο ότι, απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών είναι να περιοριστεί ο κρατικός παρεμβατισμός και να θεσμοθετηθεί η διοικητική και οικονομική αυτονομία τους.
Εάν επανέλθουν σε ισχύ οι διατάξεις του Ν.Δ.714/1970 που καθιστούσαν την ΥΠΑ διοικητικά και οικονομικά αποκεντρωμένη πιστεύετε ότι θα λειτουργήσει αυτό προς το συμφέρον των αερομεταφορών της Ελλάδας εν γένει;
1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ

28. Πιστεύετε ότι είναι εφικτή με τις παρούσες συνθήκες η διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια της ΥΠΑ ;
1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ
29. Σε τι πιστεύετε τελικά ότι οδηγείται η ΥΠΑ ;
1. Ανάπτυξη
2. Στασιμότητα
3. Συρρίκνωση

Γ΄ ΕΝΟΤΗΤΑ
Προοπτικές ελληνικών κρατικών αεροδρομίων

30. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να γίνει για να είναι πιο αποτελεσματική η λειτουργία των αεροδρομίων στην Ελλάδα ;
1. Διατήρηση ιδιοκτησιακού καθεστώτος (ΥΠΑ και Αεροδρόμια κρατικά) και διοικητικού συστήματος (ΥΠΑ και Αεροδρόμια ενιαία μορφή) και να συνεχίσει να ασκεί η ΥΠΑ τη διοίκηση των αεροδρομίων και τον εποπτικό, ελεγκτικό, επιθεωρητικό, κανονιστικό και επιχειρησιακό της ρόλο.

2. Διατήρηση ιδιοκτησιακού καθεστώτος ΜΟΝΟ για την ΥΠΑ (Κρατική) που θα έχει μόνο εποπτικό, ελεγκτικό, επιθεωρητικό, κανονιστικό ρόλο και θα απολέσει τον επιχειρησιακό της ρόλο. Αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος για τα Αεροδρόμια (Να Ιδιωτικοποιηθούν) και θα έχουν όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες.
3. Διατήρηση ιδιοκτησιακού καθεστώτος (ΥΠΑ και Αεροδρόμια κρατικά) αλλά να γίνουν η ΥΠΑ και τα αεροδρόμια αυτοτελή και ανεξάρτητα μεταξύ τους ΝΠΙΔ και να διατηρήσει η ΥΠΑ αποκλειστικά και μόνο τον εποπτικό, ελεγκτικό, επιθεωρητικό, κανονιστικό της ρόλο στα αεροδρόμια και να απολέσει τη διοίκηση των αεροδρομίων και τον επιχειρησιακό της ρόλο σε αυτά.

31. Πιστεύετε ότι σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει τα περιφερειακά αεροδρόμια :
1. Να αντιμετωπίζονται ως σύνολο
2. Να κατηγοριοποιηθούν και να ομαδοποιηθούν και να αντιμετωπίζονται διαφορετικά οι ομάδες αυτές.

32. Πιστεύετε ότι στα πλαίσια της απελευθέρωσης των αερομεταφορών στην Ε.Ε (και με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών), η ανάληψη του μάνατζμεντ των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων από έναν διεθνούς κύρους φορέα – LEADER- στη διαχείριση αεροδρομίων, όπως η British Airports Authority (B.A.A.), είναι:
1. Επιβεβλημένη
2. Επωφελής αλλά όχι αναγκαία
3. Προβληματική

33. Τα περισσότερα αεροδρόμια του εξωτερικού λειτουργούν καθαρά ως εμπορικές επιχειρήσεις. Οι ασκούντες τη διοίκηση των αεροδρομίων αυτών, μεριμνούν για την παροχή των παραδοσιακών αεροναυτιλιακών / αερολιμενικών υπηρεσιών αλλά και για την ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων. Μεριμνούν επίσης για την αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (αεροπορικών εταιριών, εταιριών επίγειας εξυπηρέτησης, επιβατικού κοινού). Έχουν δηλαδή σαφή επιχειρηματικό προσανατολισμό.
Εάν υποτεθεί ότι θα αποφασισθεί στο μέλλον να υιοθετηθεί για τα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια ο ανωτέρω επιχειρηματικός προσανατολισμός, πιστεύετε ότι θα λειτουργήσει αποτελεσματικά με τις παρούσες διοικητικές δομές;
1. ΝΑΙ **2.** ΟΧΙ

34. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να γίνει για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο επιχειρηματικός προσανατολισμός στα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια;
1. Να δοθεί διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια στην ΥΠΑ και στα Αεροδρόμια αλλά αυτά να αποσχιστούν από την ΥΠΑ και να αποτελέσουν έναν άλλο δημόσιο οργανισμό (ΝΠΙΔ).
2. Να ιδιωτικοποιηθούν .

35. Σε ποιό ποσοστό επί τοις εκατό πιστεύετε ότι είναι η αναλογία μεταξύ των αερολιμενικών / αεροναυτιλιακών εσόδων και των εσόδων από εμπορικές δραστηριότητες στα κρατικά αεροδρόμια;
1] 50 – 50 **2]** 60 – 40 **3]** 70 – 30 **4]** 90 – 10

36. Την τελευταία πενταετία έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικά έργα υποδομής στο/στα αεροδρόμιο/α;
1. ΝΑΙ 2. ΟΧΙ

37. Πιστεύετε ότι είναι δυνατόν τα σημαντικά έργα υποδομής στο/στα αεροδρόμιο/α να χρηματοδοτηθούν :

1] Από κρατικά κονδύλια	**5]** Από 1 + 2
2] Από ιδιωτικά κεφάλαια	**6]** Από 1 + 2 + 4
3] Από ΕΣΟΔΑ αεροδρομίου	**7]** Από 1 + 3 + 4
4] Δανεισμό	

38. Στο Δημόσιο υπάρχουν περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες. Αυτά που τελικά προσφέρουν τα κρατικά αεροδρόμια (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ) σε σχέση με το όποιο λειτουργικό κόστος και τις σχετικά περιορισμένες επενδύσεις, πως πιστεύετε ότι κατατάσσουν την ΥΠΑ (φορέας διαχείρισης αεροδρομίων) ως προς την αποδοτικότητά της; Βαθμολογήστε τη σχέση.
1.ΚΑΚΗ 2.ΕΛΑΧΙΣΤΗ, 3. ΜΕΤΡΙΑ, 4. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ, 5. ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ, 6. ΑΡΙΣΤΗ,

39) Πιστεύετε ότι η ΥΠΑ είναι εν γένει μία προβληματική υπηρεσία του Δημοσίου; Αξιολογείστε κατά την κρίση σας.
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΜΕΤΡΙΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΑΠΟΛΥΤΑ

40. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ρόλος της ΥΠΑ σε ένα ΙΔΙΩΤΙΚΟ αεροδρόμιο;
1. Ενισχυμένος επιχειρησιακός ρόλος
2. Περιορισμένος επιχειρησιακός ρόλος.
3. Να έχει μόνο εποπτικό – ελεγκτικό ρόλο.
41. Ποιο είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο φορέας σας στα κρατικά αεροδρόμια;
1.Έλλειψη συνεργασίας με ΥΠΑ 2.Έλλειψη Υποδομών 3. Ακριβά μισθώματα

42. Εάν τα αεροδρόμια ήταν ιδιωτικά, σε ποιόν από τους παρακάτω τομείς πιστεύετε ότι θα λειτουργούσε καλύτερα;
1. Εξυπηρέτηση/ υπηρεσίες 2.Καλύτερη εμφάνιση 3. Περισσότεροι χώροι
4. Περισσότερα καταστήματα 5. Καλύτερες τιμές 6. Σε όλα

43. Οι Αερολιμένες ανήκουν, διοικούνται, λειτουργούν, εποπτεύονται και ελέγχονται από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) – ΚΡΑΤΟΣ -.
Πιστεύετε ότι η Διοίκηση και η Λειτουργία ενός αεροδρομίου πρέπει να ασκούνται από:
1.Κρατική αρχή 2.Ιδιώτη 3.Κρατική Αρχή και Ιδιώτη
4.Νομαρχία 5.Δήμο

44. Πιστεύετε ότι είναι καλύτερο να περιοριστεί ο ρόλος του Κράτους (ΥΠΑ) μόνο στην ΕΠΟΠΤΕΙΑ και τον ΕΛΕΓΧΟ των Αεροδρομίων;
1. ΝΑΙ 2. ΟΧΙ
45. Στους κυβερνητικούς σχεδιασμούς υπάρχει η σκέψη για ιδιωτικοποίηση των κρατικών αεροδρομίων. Επιδοκιμάζεται αυτό το σενάριο;
1. ΝΑΙ 2. ΟΧΙ

Δ΄ ΕΝΟΤΗΤΑ
Δημογραφικά στοιχεία

46. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας ;
1. ΑΕΙ 2. ΤΕΙ 3. Δ.Ε.
4. Υ.Ε.

47. Ποιά είναι η ηλικία σας;
1. 25-45 2. 46-55 3. 56 και άνω

48. Ποιό είναι το φύλο σας ;
1. ΑΡΡΕΝ [ ] 2. ΘΗΛΥ [ ]

49. Ποια είναι η θέση σας στον Φορέα που εκπροσωπείτε;
1..ΔΙΟΙΚΗΣΗ/ Δ/ΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ **2.** ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
3. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ **4.** ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
5. ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ **6.** ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

50. Ο φορέας στον οποίο εργάζεστε είναι;
1. Αεροπορική εταιρία 2. Εταιρία παροχής υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης
3. Άλλο

51. Σε ποια μονάδα εργάζεστε;
1. Στη Διοίκηση του Φορέα - Εταιρίας
2. ΚΑΘΜ
3. ΚΑΗΚ
4. ΚΑΡΔ
5. ΚΑΚΚ
6. ΚΑΚΩΙ
7. ΚΑΧΝΔ
8. ΚΑΖΑΣ
9. ΚΑΣΡ
10. ΚΑΜΤΕ
11. ΚΑΣΜΑ

Εάν επιθυμείτε σημειώστε το όνομα, τη διεύθυνση και το τηλέφωνό σας ή και την ηλεκτρονική σας διεύθυνση, για να έλθουμε το ταχύτερο δυνατόν σε επικοινωνία μαζί σας.*
ΟΝΟΜΑ:……..
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:…….
ΤΗΛΕΦΩΝΟ:…….
E-MAIL:……..
*ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟ

«Η προστασία της ανωνυμίας των απαντήσεων αποτελεί βασική και επί της αρχής δέσμευση της έρευνας.»Κώδικας δεοντολογίας (**Code of Ethics)** της Διεθνούς Κοινωνιολογικής Εταιρίας (**International Sociological Association / ISA) - Approved by the ISA Executive Committee, Fall 2000.**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Κεφαλαίου 3

1. Υφιστάμενη οργάνωση της ΥΠΑ

Σύμφωνα με την κατά την ενεστώσα περίοδο οργάνωση της ΥΠΑ, προβλέπονται σε κεντρικό επίπεδο υπό τον Διοικητή της Υπηρεσίας τρεις (3) θέσεις Υποδιοικητών καθώς και τρεις (3) Γενικών Διευθυντών.

Στη Διοικητική Οργάνωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας είναι ενταγμένη ως ειδική Διεύθυνση και η Εθνική Εποπτική Αρχή Αεροναυτιλίας (ΕΕΑΑ) ˙ η ΕΕΑΑ είναι λειτουργικά ανεξάρτητη από τον Πάροχο Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, ασκεί τις εξουσίες της κατά τρόπο αμερόληπτο και διαφανή ˙ πιστοποιεί, εποπτεύει και επιθεωρεί τον ή τους Παρόχους Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, σύμφωνα με τους Κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Αεροναυτιλία στα πλαίσια του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού, συμπεριλαμβανομένων και των Κανονιστικών Απαιτήσεων Ασφάλειας της Αεροναυτιλίας, όπως κάθε φορά ισχύουν.

Οι τρεις γενικές διευθύνσεις ήτοι η των Αερομεταφορών, η του Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας και η της Διοικητικής Υποστήριξης συναρθρώνονται από υποκείμενες μονάδες ως εξής:

1.1. Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών

Η Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών έχει ως αντικείμενο τη λειτουργία, τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη των αερολιμένων, τη διαμόρφωση και την επιθεώρηση των πτητικών προτύπων, την εκμετάλλευση των αερομεταφορών - με κύριο έργο τις διμερείς συμβάσεις.

Η Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών περιλαμβάνει πέντε (5) διευθύνσεις:

1. **Αεροπορικής Εκμετάλλευσης (Δ1):** Η Διεύθυνση Αεροπορικής Εκμετάλλευσης αποτελείται από τέσσερα τμήματα ήτοι : Εθνικού και Αλλοδαπών Αερομεταφορέων, Διμερών Αεροπορικών Συμφωνιών, Συμφωνιών Συμβάσεων & Διεθνών Σχέσεων και Οικονομίας Αερομεταφορών. Κύριο αντικείμενο των δραστηριοτήτων της είναι οι διμερείς συμβάσεις και οι νέες αεροπορικές συνδέσεις, σε συνεργασία με τα Υπουργεία Μεταφορών και Εξωτερικών, οι επιδοτούμενες (άγονες) γραμμές, η χορήγηση προσωρινών και μονίμων αδειών εκμετάλλευσης σε αερομεταφορείς, ο καθορισμός των αεροπορικών κομίστρων, οι διεθνείς Σχέσεις και το Γραφείο Καταναλωτή για καταγγελίες των αεροπορικώς διακινούμενων επιβατών.
2. **Πτητικών Προτύπων (Δ2):** Αποτελείται από τα τμήματα Πτητικής Ικανότητας Αεροσκαφών, Πτυχίων & Αδειών, Πτητικής Λειτουργίας Αεροσκαφών, Ιδιωτικής Αεροπορίας και Διερεύνησης Ατυχημάτων. Κύριο αντικείμενο της Διεύθυνσης είναι η προώθηση της Ασφάλειας των Πτήσεων με την διεξαγωγή επιθεωρήσεων των αεροσκαφών στο έδαφος - έλεγχοι συντήρησης αεροσκαφών με επιτόπιες επιθεωρήσεις, έλεγχοι ανεφοδιασμού και τήρησης διαδικασιών - αλλά και εν πτήσει, η εφαρμογή της σχετικής κοινοτικής νομοθεσίας, ο καθορισμός της ύλης των εξετάσεων τις οποίες διενεργεί η Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ) για την απόκτηση πτυχίων ιπταμένων, η ανανέωση των εκδιδομένων από τη ΣΠΟΑ πτυχίων των ιπταμένων ως και κάθε άλλου αεροπορικού πτυχίου και ο χειρισμός θεμάτων σχετιζομένων με την αεροπορική Ιατρική. Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Διερεύνησης ατυχημάτων μεταφέρθηκαν ως επί το πλείστον στην ΕΑΠΑ.
3. **Αερολιμένων (Δ3):** Η Διεύθυνση Αερολιμένων έχει τα τμήματα Διευκολύνσεων και Απαιτήσεων Αερολιμένων, Λειτουργίας Αερολιμένων, Πυρασφαλείας και Εξοπλισμού Αερολιμένων, καθώς και το Τμήμα Χαρτών & Εμποδίων. Οι αρμοδιότητες της .ιεύθυνσης επικεντρώνονται σε μελέτες και εισηγήσεις σχετικά με την ίδρυση, επέκταση και πιστοποίηση των αερολιμένων, την εκπόνηση κανονισμών λειτουργίας αυτών, τη διαχείριση των θεμάτων πυρασφάλειας συμπεριλαμβανομένης της συντήρησης των πυροσβεστικών οχημάτων και λοιπών εγκαταστάσεων (σε συνεργασία με την .ιεύθυνση

Τεχνικής Συντήρησης του ΚΑΑ) και την καθιέρωση κριτηρίων που αφορούν τα εμπόδια εντός των ορίων των αερολιμένων.

4. **Τεχνικών Υπηρεσιών (Δ7):** Η διεύθυνση αποτελείται από πέντε τμήματα, του Γενικού Σχεδίου Ανάπτυξης, Χωροταξίας & Προγραμματισμού, Τοπογραφήσεων και Απαλλοτριώσεων, Αρχιτεκτονικών & Στατικών Μελετών, Μελετών Πεδίων Ελιγμών, Οδοποιίας & Έργων Αποστραγγίσεων και Μικροέργων. Στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης περιλαμβάνονται η εκπόνηση, ανάθεση (μέχρι συγκεκριμένου ορίου προϋπολογισμού του έργου) και επίβλεψη μελετών για τα πάσης φύσεως έργα υποδομών των αεροδρομίων, τοπογραφικών μελετών, καθώς και η μέριμνα απαλλοτριώσεων των απαιτούμενων εκτάσεων για την κατασκευή ή επέκταση των αερολιμένων, οι πάσης φύσεως αρχιτεκτονικές μελέτες και η παρακολούθηση εκτέλεσης των έργων και μικροέργων.

5. **Ηλεκτρομηχανολογικών Εγκαταστάσεων (Δ8):** Αποτελείται από πέντε τμήματα, ήτοι Προγραμματισμού, Φωτοσήμανσης Αερολιμένων, Ηλεκτρομηχανολογικών Εγκαταστάσεων, Δικτύων και Υποσταθμών, καθώς και το τμήμα των Δημοπρατήσεων. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης καλύπτουν την εκπόνηση μελετών, κανονισμών και προγραμμάτων συντήρησης των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, της φωτοσήμανσης των αεροδιαδρόμων, των δικτύων μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας, ύδρευσης, αποχέτευσης και αποθήκευσης καυσίμων. Επίσης η διεύθυνση εκπονεί τις οδηγίες συντήρησης και έχει τον έλεγχο υλοποίησης των ανωτέρω.

Η Γενική Διεύθυνση Αερομεταφορών περιλαμβάνει και το Τμήμα Προστασίας Περιβάλλοντος (ΠΡΟΠΕ), με απευθείας υπαγωγή στη Γενική Διεύθυνση. Το ΠΡΟΠΕ χειρίζεται θέματα που αφορούν την ατμοσφαιρική ρύπανση και την ηχορύπανση από αεροσκάφη και εισηγείται τα επιβαλλόμενα μέτρα. Επίσης, εκπονεί μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων και εκδίδει τους σχετικούς περιβαλλοντικούς όρους τους οποίους υποβάλλει προς έγκριση στο αρμόδιο για το περιβάλλον Υπουργείο.

1.2. Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας

Η Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας έχει ως αντικείμενο την λειτουργία της εναέριας κυκλοφορίας, την εγκατάσταση και λειτουργία αεροναυτικών τηλεπικοινωνιών και ραδιοβοηθημάτων και την υποστήριξη λειτουργίας της ΥΠΑ με ηλεκτρονικά συστήματα. Οι αρμοδιότητές της αφορούν στον χειρισμό και στην παρακολούθηση θεμάτων οικονομικής φύσεως, διοίκησης και πειθαρχικού ελέγχου του προσωπικού του παρόχου Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας. Η Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας συνεργάζεται με το Υπουργείο το έχων την ευθύνη για τον συντονισμό των μέσων έρευνας και διάσωσης ˙ συνεργάζεται με το ΓΕΑ, το ΓΕΝ και το ΓΕΣ σε ότι αφορά τα πτητικά μέσα ˙ με επιχειρήσεις, ιδιώτες και αερολέσχες.

Θα πρέπει ενταύθα να γίνει μία ιδιαίτερη αναφορά στο γεγονός, ότι μάλλον πάσχει η οργανωτική δομή της Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, όπως αυτή έχει οριστεί στην τελευταία νομοθετική ρύθμιση (ν.3913/2011), και μάλλον μέλλει να υπάρξουν πολύπλοκες καταστάσεις και να δημιουργηθούν διοικητικές ανωμαλίες. Και ναι μεν ο εν λόγω νόμος προβλέπει την οργάνωση, λειτουργία και στελέχωση των υπηρεσιών για την αεροναυτιλία, σύμφωνα με τις Οδηγίες και τους Κανονισμούς του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της ΕΕ για την υλοποίηση του σχεδιασμού του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού, όμως αρκετοί υπηρεσιακοί παράγοντες, το σύνολο σχεδόν των συνδικαλιστών αλλά και πλείστοι όσοι υπάλληλοι,[356] δηλώνουν ότι το εν προκειμένω νομοθέτημα αποτελεί τελικά έκφανση της

[356] Μετά την δημοσίευση του νόμου 3913/2011 ελήφθησαν συνεντεύξεις και προκλήθηκαν από τον γράφοντα πολυπληθείς συζητήσεις με υψηλά ιστάμενους υπηρεσιακούς παράγοντες, συνδικαλιστές και απλούς υπαλλήλους σχετικά με την εφαρμογή του εν λόγω νομοθετήματος.

διαρκούς «αντιπαλότητας» των επιχειρησιακών κλάδων,[357] της τόσα δεινά έχουσας προκαλέσει στην ΥΠΑ. Κατ' αυτούς, η υποτιθέμενη βούληση του νομοθέτη για ικανοποίηση του πνεύματος της διάκρισης των αρμοδιοτήτων του επόπτη από τις αρμοδιότητες του παρόχου υπηρεσιών, φαίνεται ότι μάλλον έχει εκ προοιμίου καταστρατηγηθεί ˙ και επιπλέον, μάλλον ιδιαίτερα νωρίς διαπιστώνεται ότι ο νομοθέτης άφησε αρκετές περιπτώσεις αρρύθμιστες επειδή δεν τις προέβλεψε. Ιδού λοιπόν και πάλι κλάδοι εκ των πρωτίστων, διατηρούντες ακραιφνή τον παλαιότερο χαρακτήρα των μεταξύ τους σχέσεων, δεν πείστηκαν να επιτρέψουν να διαμορφωθεί σωστά ένα τόσο σπουδαίο νομοθέτημα κοινής γι' αυτούς ομολογουμένως ωφελείας. Πρόδηλο είναι ότι, εάν τέτοιων εμφορουμένη προαιρέσεων εκκινεί η ΥΠΑ για τη αναδιοργάνωση των υπ' αυτής υπηρεσιών, το επιχείρημα είναι αδύνατον να τελεσφορήσει. Η Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας περιλαμβάνει δέκα έξι (16) Διευθύνσεις, ήτοι:
α. Διαχείρισης Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας.
β. Διευθέτησης Ροής Εναέριας Κυκλοφορίας και Διαχείρισης Εναέριου Χώρου.
γ. Κέντρων Ελέγχου Περιοχής (ΚΕΠ) Αθηνών και Μακεδονίας.
δ. Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας Τερματικής Περιοχής Αθηνών και Αεροδρομίου Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος».
ε. Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας Περιφερειακών Αερολιμένων.
στ. Διαχείρισης Συστημάτων και Υποδομών Αεροναυτιλίας.
ζ. Συστημάτων Αεροναυτιλίας Κέντρων Ελέγχου Περιοχής (ΚΕΠ) Αθηνών και Μακεδονίας.
η. Συστημάτων Αεροναυτιλίας Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών «Ελ. Βενιζέλος».
θ. Συστημάτων Αεροναυτιλίας Περιφερειακών Αερολιμένων.
ι. Κέντρου Ηλεκτρονικών Εφαρμογών και Μείζονος Συντήρησης.
ια. Διαχείρισης Τηλεπικοινωνιών.
ιβ. Αεροναυτικών Τηλεπικοινωνιών (ΚΕΠ).
ιγ. Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος».
ιδ. Διαχείρισης Υπηρεσιών Αεροναυτικών Πληροφοριών AIS.
ιε. Διαχείρισης και Ανάπτυξης της Αεροναυτιλίας.
ιστ. Διαχείρισης Ασφάλειας Ποιότητας και Προστασίας.
Η **Διεύθυνση Διαχείρισης Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας** αποτελείται από τα παρακάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης.
Β) Τμήμα Κανονισμών Ελέγχου Περιοχής.
Γ) Τμήμα Κανονισμών Ελέγχου Προσέγγισης και Αεροδρομίων.
Δ) Τμήμα Κανονισμών Πληροφοριών Πτήσεων, με αρμοδιότητες:
Ε) Τμήμα Επιχειρησιακών Απαιτήσεων επί Συστημάτων Εναέριας Κυκλοφορίας και Λειτουργικής Υποστήριξης αυτών, με αρμοδιότητες:
Η **Διεύθυνση Διευθέτησης Ροής Εναέριας Κυκλοφορίας και Διαχείρισης Εναέριου Χώρου** αποτελείται από τα πιο κάτω τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης και Ενημερώσεων, με αρμοδιότητες:
Β) Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού Ροής Εναέριας Κυκλοφορίας, με αρμοδιότητες:
Γ) Τμήμα Προτακτικού και Τακτικού Σχεδιασμού.
Δ) Τμήμα Σχεδιασμού Εναέριου Χώρου.
Ε) Τμήμα Ενόργανων Διαδικασιών,
Η **Διεύθυνση Κέντρων Ελέγχου Περιοχής (ΚΕΠ) Αθηνών και Μακεδονίας** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,

[357] Αερολιμενικοί, Ελεγκτές Εναερίου Κυκλοφορίας, Τηλεπικοινωνιακοί, Ηλεκτρονικοί.

Β) Τμήμα Επιχειρησιακής Λειτουργίας και Μέσων Παροχής Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας.
Γ) Τμήμα Διαχείρισης Εναέριου Χώρου,
Δ) Τμήμα Πληροφοριών Πτήσεων
Ε) Τμήμα Διερεύνησης και Ανάλυσης Συμβάντων Εναέριας Κυκλοφορίας
Η **Διεύθυνση Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας Τερματικής Περιοχής Αθηνών και Πύργου Ελέγχου Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος»** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Επιχειρησιακής Λειτουργίας Προσέγγισης Αθηνών,
Γ) Τμήμα Επιχειρησιακής Λειτουργίας Πύργου Ελέγχου Αερολιμένα Αθηνών,
Δ) Τμήμα Διερεύνησης και Ανάλυσης Συμβάντων Εναέριας Κυκλοφορίας.
Η **Διεύθυνση Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας Περιφερειακών Αερολιμένων** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης
Β) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Θεσσαλονίκης.
Γ) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Ηρακλείου.
Δ) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Ρόδου.
Ε) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Κέρκυρας.
ΣΤ) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Αλεξανδρούπολης.
Ζ) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Μυτιλήνης.
Η) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Λήμνου.
Θ) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Κω.
Ι) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Κεφαλληνίας.
ΙΑ) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Ζακύνθου.
ΙΒ) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Σάμου.
ΙΓ) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένα Καβάλας.
ΙΔ) Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας Αερολιμένων Ιωαννίνων, Χίου, Μυκόνου, Σκιάθου, Σαντορίνης.
ΙΕ) Τμήμα Παροχής Πληροφοριών Πτήσεων Αερολιμένων Κοζάνης, Καστοριάς, Καρπάθου, Κυθήρων, Μήλου, Πάρου, Σύρου, Ικαρίας, Νάξου, Αστυπάλαιας, Καλύμνου, Λέρου, Κάσου, Σητείας, Καστελόριζου, Αράξου, Ακτίου, Νέας Αγχιάλου, Σκύρου και Μεγάρων.
Η **Διεύθυνση Διαχείρισης Συστημάτων και Υποδομών Αεροναυτιλίας** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Διαχείρισης και Εποπτείας Συστημάτων Επικοινωνιών και Ραδιοδικτύων Αεροναυτιλίας,
Γ) Τμήμα Διαχείρισης και Εποπτείας Συστημάτων Πλοήγησης,
Δ) Τμήμα Διαχείρισης και Εποπτείας Συστημάτων Επιτήρησης,
Ε) Τμήμα Διαχείρισης και Υποστήριξης Ειδικών Συστημάτων,
Η **Διεύθυνση Συστημάτων Αεροναυτιλίας Κέντρων Ελέγχου Περιοχής (ΚΕΠ) Αθηνών και Μακεδονίας** αποτελείται από τα παρακάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αερεπίγειων Επικοινωνιών,
Γ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Επίγειων Επικοινωνιών και Αεροναυτικών Πληροφοριών,
Δ) Τμήμα Κεντρικής Παρακολούθησης και Τηλεχειρισμού των Συστημάτων Αεροναυτιλίας,
Ε) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Διαχείρισης Δεδομένων Εναέριας Κυκλοφορίας,
ΣΤ) Τμήμα Μελετών και Ανάπτυξης Εφαρμογών Αεροναυτιλίας,

Η **Διεύθυνση Συστημάτων Αεροναυτιλίας Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος»** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Υποστήριξης Επικοινωνιών Αεροναυτιλίας,
Γ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Πλοήγησης,
Δ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Επιτήρησης,
Ε) Τμήμα Διαχείρισης και Υποστήριξης Ειδικών Συστημάτων,
Η **Διεύθυνση Συστημάτων Αεροναυτιλίας Περιφερειακών Αερολιμένων** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Θεσσαλονίκης.
Γ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Ηρακλείου.
Δ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Ρόδου.
Ε) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Κέρκυρας.
ΣΤ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Αλεξανδρούπολης.
Ζ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Μυτιλήνης.
Η) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Λήμνου.
Θ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Κω.
Ι) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Κεφαλληνίας.
ΙΑ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Ζακύνθου.
ΙΒ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Σάμου.
ΙΓ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Καβάλας.
ΙΔ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Χανίων.
ΙΕ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένα Καλαμάτας.
ΙΣΤ) Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας Αερολιμένων Ιωαννίνων, Χίου, Μυκόνου, Σκιάθου, Σαντορίνης, Κοζάνης, Καστοριάς, Καρπάθου, Κυθήρων, Μήλου, Πάρου, Σύρου, Ικαρίας, Νάξου, Αστυπάλαιας, Καλύμνου, Λέρου, Κάσου, Σητείας, Καστελόριζου, Αράξου, Ακτίου, Νέας Αγχιάλου, Σκύρου και Μεγάρων.
Η **Διεύθυνση του Κέντρου Ηλεκτρονικών Εφαρμογών και Μείζονος Συντήρησης** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Εγκαταστάσεων και Μείζονος Συντήρησης Συστημάτων Επικοινωνιών Αεροναυτιλίας,
Γ) Τμήμα Εγκαταστάσεων και Μείζονος Συντήρησης Συστημάτων Πλοήγησης,
Δ) Τμήμα Εγκαταστάσεων και Μείζονος Συντήρησης Συστημάτων Επιτήρησης Εναέριας Κυκλοφορίας,
Ε) Τμήμα Εγκαταστάσεων και Μείζονος Συντήρησης Ειδικών Συστημάτων,
ΣΤ) Τμήμα Γενικού Ηλεκτρονικού Εξοπλισμού και Λογιστικής Υποστήριξης,
Η **Διεύθυνση Διαχείρισης Τηλεπικοινωνιών** έχει τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Εισαγωγής Προτύπων και Σχεδιασμού Αεροναυτικών Τηλεπικοινωνιών,
Γ) Τμήμα Οργάνωσης και Ανάπτυξης Αεροναυτικών Τηλεπικοινωνιών,
Δ) Τμήμα Διοικητικών Επικοινωνιών και Κέντρου Τηλεπικοινωνιών,
Ε) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Θεσσαλονίκης.
ΣΤ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Ηρακλείου.
Ζ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Ρόδου.
Η) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Κέρκυρας.
Θ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Αλεξανδρούπολης.
Ι) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Μυτιλήνης.
ΙΑ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Λήμνου.
ΙΒ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Κω.

ΙΓ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Κεφαλλονιάς.
ΙΔ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Ζακύνθου.
ΙΕ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Σάμου.
ΙΣΤ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Καβάλας.
ΙΖ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Χανίων.
ΙΗ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένα Καλαμάτας.
ΙΘ) Τμήμα Τηλεπικοινωνιών Αερολιμένων Ιωαννίνων, Χίου, Μυκόνου, Σκιάθου, Σαντορίνης, Κοζάνης, Καστοριάς, Καρπάθου, Κυθήρων, Μήλου, Πάρου, Σύρου, Ικαρίας, Νάξου, Αστυπάλαιας, Καλύμνου, Λέρου, Κάσου, Σητείας, Καστελόριζου, Αράξου, Ακτίου, Νέας Αγχιάλου, Σκύρου και Μεγάρων.
Κ) Τμήμα Ραδιοσυχνοτήτων και Εταιρικών Τηλεπικοινωνιών,
Η **Διεύθυνση Αεροναυτικών Τηλεπικοινωνιών Κέντρων Ελέγχου Περιοχής** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Σταθερών Αεροναυτικών Δικτύων,
Γ) Τμήμα Γενικού Σκοπού και Γενικών Εκπομπών,
Η **Διεύθυνση Τηλεπικοινωνιών του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος»** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Αεροναυτικών Τηλεπικοινωνιών,
Γ) Τμήμα Εταιρικών και Διοικητικών Τηλεπικοινωνιών,
Η **Διεύθυνση Υπηρεσιών Αεροναυτικών Πληροφοριών AIS** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Υποστήριξης,
Β) Τμήμα Εκσυγχρονισμού και Ανάπτυξης Λειτουργίας των Αεροναυτικών Υπηρεσιών,
Γ) Τμήμα Εκδόσεων Αγγελιών (NOTAM),
Δ) Τμήμα Εθνικών Αεροναυτικών Εκδόσεων (AIP, SUP, AIC),
Ε) Τμήμα Αεροναυτικών Χαρτών και Εμποδίων,
ΣΤ) Τμήμα Ενημέρωσης Πληρωμάτων και Αναφορών Εναέριας Κυκλοφορίας,
Η **Διεύθυνση Διαχείρισης και Ανάπτυξης της Αεροναυτιλίας** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Εφαρμογής του Μηχανισμού Χρέωσης Αεροναυτιλιακών Τελών,
Β) Τμήμα Οικονομικό,
Γ) Τμήμα Διαχείρισης Χρηματικού και Υλικού,
Δ) Τμήμα Ανάπτυξης Συστημάτων, Προγραμμάτων και Υποδομών,
Ε) Τμήμα Εκπαίδευσης,
ΣΤ) Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού,
Ζ) Τμήμα Συνεργασιών και Διεθνών Σχέσεων,
Η **Διεύθυνση Διαχείρισης Ασφάλειας Ποιότητας και Προστασίας** αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα:
Α) Τμήμα Διαχείρισης Ολοκληρωμένου Συστήματος Ασφάλειας,
Β) Τμήμα Διαχείρισης Ασφάλειας των Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας,
Γ) Τμήμα Διαχείρισης Ασφάλειας των Υπηρεσιών Επικοινωνιών,
Δ) Τμήμα Διαχείρισης Ασφάλειας, Ποιότητας και Προστασίας των Υπηρεσιών Αεροναυτικών Πληροφοριών,
Ε) Τμήμα Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας,
ΣΤ) Τμήμα Διαχείρισης Συστήματος Προστασίας,
Ζ) Τμήμα Περιβάλλοντος και Υγιεινής,

1.3. Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης

Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης έχει αντικείμενο τη διοικητική και οικονομική υποστήριξη των επιχειρησιακών μονάδων της Υπηρεσίας.

Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης περιλαμβάνει πέντε διευθύνσεις:

1. **Διοικητικού (Δ9):** Αποτελείται από τέσσερα τμήματα και ένα γραφείο, ήτοι τα τμήματα Διοίκησης Προσωπικού, Κατάστασης Προσωπικού, Κεντρικής Γραμματείας, Γενικής Μέριμνας, καθώς και το γραφείο Υγειονομικού Συμβούλου. Στις αρμοδιότητές της διεύθυνσης περιλαμβάνονται ο χειρισμός θεμάτων του προσωπικού, η γραμματειακή υποστήριξη της κεντρικής υπηρεσίας, η διαχείριση και συντήρηση του υλικού της κεντρικής υπηρεσίας και ο χειρισμός υγειονομικών θεμάτων.
2. **Οργάνωσης & Ανάπτυξης (Δ10):** Αποτελείται από έξι τμήματα, της Διοικητικής Οργάνωσης, του Συντονισμού Προγραμμάτων Διευθύνσεων ΥΠΑ, της Στατιστικής, της Απλούστευσης Διαδικασιών & Παραγωγικότητας, της Βελτίωσης των σχέσεων Διοίκησης – Πολιτών και της Πληροφορικής. Οι αρμοδιότητές της καλύπτουν θέματα εσωτερικής οργάνωσης και αρμοδιοτήτων της Υπηρεσίας, τον συντονισμό, παρακολούθηση προόδου και αξιολόγηση της εφαρμογής των προγραμμάτων των Διευθύνσεων της ΥΠΑ, την τήρηση στατιστικών στοιχείων, την απλούστευση και βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας, τον καθορισμό μεθόδων που θα διευκολύνουν την επικοινωνία της ΥΠΑ με τους πολίτες και την κάλυψη των αναγκών της Υπηρεσίας σε πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές.
3. **Οικονομικού & Εφοδιασμού (Δ11):** Αποτελείται από έξι τμήματα, ήτοι Προϋπολογισμού & Δαπανών ΥΠΑ, Λογιστικού, Οικονομικών Εκμεταλλεύσεων & Αεροπορικών Προσόδων, Κανονισμών, Διαδικασιών & Προγράμματος, Προμηθειών και Υλικού Συντήρησης & Βασικού Εξοπλισμού. Στις αρμοδιότητές της περιλαμβάνονται η κατάρτιση και εκτέλεση του τακτικού προϋπολογισμού, η εισήγηση επί εγκρίσεων δαπανών, η παρακολούθηση της χρηματικής κατάστασης της ΥΠΑ, η ανάπτυξη της οικονομικής εκμετάλλευσης, η κατάρτιση όρων διακηρύξεων, η διενέργεια διαγωνισμών, η εισήγηση επί των αεροπορικών προσόδων, η εισήγηση επί θεμάτων εφοδιασμού, αποθήκευσης και διαχείρισης υλικού, η επίβλεψη τήρησης διαδικασιών προμηθειών, η παρακολούθηση συντήρησης του βασικού εξοπλισμού ΥΠΑ και η έγκριση χορήγησης.
4. **Εκπαίδευσης (Δ14):** Κύρια δραστηριότητα της Διεύθυνσης είναι η κατάρτιση του προγράμματος εκπαίδευσης. Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης έχει το τμήμα της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης που αφορά τη γενική ενημέρωση σε νεοεισερχόμενους υπαλλήλους, και το τμήμα Επιμόρφωσης που αφορά υπαλλήλους της ΥΠΑ και την υπαγωγή τους σε προγράμματα επιμόρφωσης, ενημέρωσης, συμμετοχής σε σεμινάρια στο εξωτερικό και μετεκπαίδευσης.
5. **Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτου Ανάγκης (ΠΣΕΑ):** Διαθέτει τρία τμήματα, αυτό της Οργάνωσης Σχεδίων, του Υπαρχείου και της Πολιτικής Προστασίας Φυσικών & Τεχνολογικών Καταστροφών. Η Διεύθυνση ΠΣΕΑ έχει επικοινωνία με τις στρατιωτικές αρχές, το ΥΠΥΜΕΔΙ και το ΥΠΕΞ και αφορά σχέδια δράσης σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης (καταστροφές, απεργίες, επιστρατεύσεις, πόλεμος κλπ).

Η ΓΔΔΥ περιλαμβάνει επίσης δύο Ειδικές Υπηρεσίες:

1. **Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ):** Η ΣΠΟΑ αποτελείται από έξι τμήματα, της Επιμόρφωσης Αερολιμενικών – Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας – Τηλεπικοινωνιακών, της Επιμόρφωσης Ηλεκτρονικών, της Διαρκούς Επιμόρφωσης σε Θέματα Ασφαλείας, της Γενικής Επιμόρφωσης, των Πτυχίων και Αδειών και το τμήμα Γραμματείας και Μέριμνας. Στις αρμοδιότητές της ΣΠΟΑ περιλαμβάνονται η παροχή εισαγωγικής και ειδικής εκπαίδευσης στους κλάδους αερολιμενικών, ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας, τηλεπικοινωνιακών και ηλεκτρονικών, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, ο καθορισμός εκπαιδευτών και εκπαιδευτικού εξοπλισμού, η παροχή εκπαίδευσης σε θέματα

ασφαλείας στο προσωπικό της ΥΠΑ και άλλων φορέων, η διενέργεια εξετάσεων του ιπταμένου προσωπικού και προσωπικού εδάφους και η χορήγηση των σχετικών αδειών, καθώς και η γραμματειακή υποστήριξη της Σχολής.

2. **Λογιστικό & Εφοδιαστικό Κέντρο (ΛΕΚ):** Το ΛΕΚ αποτελεί ουσιαστικά το λογιστήριο της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας. Υλοποιεί τις ενέργειες που ορίζονται από τη .ιεύθυνση Οικονομικού & Εφοδιασμού (Δ11). Αποτελείται από έξι τμήματα: Μισθοδοσίας, Κεντρικού Λογιστηρίου & Εσόδων, Λογιστηρίου Υλικού & Προβλέψεων, Τεχνικής Υποστήριξης, Υλικού & Αποθηκών, Χρηματικού & Προμηθειών. Οι κύριες αρμοδιότητές του είναι η μισθοδοσία του προσωπικού, η τήρηση των λογιστικών λογαριασμών και περιουσιακών στοιχείων της ΥΠΑ, η λογιστική παρακολούθηση του υλικού, η παρακολούθηση συντήρησης των αποθηκευμένων υλικών, η οργάνωση και λειτουργία των αποθηκών και η εκτέλεση διαγωνισμών για προμήθειες υλικών.

1.4. Διευθύνσεις με άμεση υπαγωγή στον Διοικητή

Απευθείας στον Διοικητή υπάγονται οι εξής διευθύνσεις:

1. **Επιθεώρησης (Δ12):** Το έργο της διεύθυνσης προβλέπει την επιθεώρηση αερολιμένων και λοιπών λειτουργιών – το οποίο στην πράξη έχει αδρανήσει – καθώς και τον έλεγχο των παραστατικών και δικαιολογητικών εσόδων και εξόδων της Υπηρεσίας, ως προς την πληρότητα και νομιμότητα τους. Η διεύθυνση περιλαμβάνει τρία τμήματα, το τμήμα Επιθεωρήσεων Μονάδων ΥΠΑ, το τμήμα Ελέγχου Εσόδων ΥΠΑ και το τμήμα ελέγχου Εξόδων ΥΠΑ.

2. **Νομικών Υπηρεσιών (Δ13):** Η διεύθυνση έχει δύο τμήματα, το τμήμα Νηολογίων που ασχολείται με το μητρώο, υποθήκες, κατασχέσεις, βάρη αεροσκαφών, εκδίδει πιστοποιητικά βαρών και επιλαμβάνεται θεμάτων που αφορούν στον κοινοβουλευτικό έλεγχο της ΥΠΑ. Το τμήμα Νομοθετικού Συντονισμού, διαμορφώνει τις υπηρεσιακές θέσεις της ΥΠΑ, και έχει την ευθύνη για την παροχή νομοτεχνικού έργου.

3. **Ασφάλειας Πολιτικής Αεροπορίας από έκνομες ενέργειες (Δ15).** Αποτελείται από πέντε τμήματα. Η διεύθυνση είναι αρμόδια για το σχεδιασμό και εφαρμογή του προγράμματος ασφάλειας βάσει των σχετικών απαιτήσεων, εποπτεύει τις υπηρεσίες ασφαλείας των εταιρειών που έχουν αναλάβει την τήρηση των μέτρων τάξης (security), εκδίδει τις άδειες των εργαζομένων και συνεργάζεται με τη διεύθυνση Ηλεκτρονικών σε θέματα ηλεκτρονικών μέσων και συστημάτων ασφαλείας.

4. **Διεύθυνση Κανονιστικής Λειτουργίας Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας.** Όντας αυτοτελής έχει κανονιστικές και ρυθμιστικές και εποπτικές αρμοδιότητες επί των υπηρεσιών Αεροναυτιλίας (άρθρο 21 του ν.3913/2011) αποτελείται από τα πιο κάτω Τμήματα: Α) Τμήμα Κανονιστικού και Ρυθμιστικού Πλαισίου Λειτουργίας Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας, Β) Τμήμα Γενικής Οργάνωσης και Αποδοτικής Εκμετάλλευσης Εναέριου Χώρου, Γ) Τμήμα Κανονιστικού και Ρυθμιστικού Πλαισίου Λειτουργίας των Υπηρεσιών Επικοινωνιών, Πλοήγησης και Επιτήρησης Αεροναυτιλίας, Δ) Τμήμα Κανονιστικού και Ρυθμιστικού Πλαισίου Λειτουργίας των Υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών.

Περαιτέρω, μετά τη δημοσίευση του ν.3913/2011, άμεσα στην Διοίκηση της ΥΠΑ (Διοικητή και Υποδιοικητές) υπάγεται η Μονάδα Πτητικών Μέσων (ΜΠΜ) η ανήκουσα στις Ειδικές Υπηρεσίες˙ η εν λόγω μονάδα υπάγονταν έως και της δημοσιεύσεως του προαναφερθέντος νόμου στον Γενικό Διευθυντή Αεροναυτιλίας.

Η **Μονάδα Πτητικών Μέσων (ΜΠΜ)** αποτελείται από το Τμήμα Αεροσκαφών και το Τμήμα από Αέρος Ελέγχου Ραδιοβοηθημάτων, Τηλεπικοινωνιών και RADAR. Η ΜΠΜ διεξάγει τους ελέγχους των διαφόρων συστημάτων με δικό της αεροσκάφος εν πτήσει και πιστοποιεί ότι κάθε σύστημα λειτουργεί βάσει των διεθνών απαιτήσεων και διαπιστώνει εάν είναι εφαρμόσιμες οι καθοριζόμενες από τη Διεύθυνση Κανονιστικής Λειτουργίας Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας διαδικασίες προσέγγισης αεροσκαφών.

1.5. Περιφερειακές Μονάδες Αερομεταφορών

Οι Περιφερειακές Μονάδες Αερομεταφορών της ΥΠΑ είναι οι κρατικοί αερολιμένες, οι οποίοι αναλύονται στις εξής κατηγορίες

1. **Κρατικός Αερολιμένας Αθηνών (ΚΑΑ):** Ο Κρατικός Αερολιμένας Αθηνών στο Ελληνικό περιλάμβανε τις διευθύνσεις Συντονισμού, Αερολιμενική, Εναέριας Κυκλοφορίας, Τηλεπικοινωνιών, Ηλεκτρονικών, Τεχνικής Συντήρησης, Διοικητικού – Οικονομικού και τα Τμήματα .ημοσίων Σχέσεων και Ασφαλείας Αερολιμένων.

Με την παύση λειτουργίας του ΚΑΑ, λόγω της δημιουργίας του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών "Ελευθέριος Βενιζέλος" (ΔΑΑ), κάποιες αρμοδιότητές του έχουν περιέλθει στην Κρατική Αεροπορική Αρχή του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών, κάποιες άλλες έχουν υπαχθεί στην Κεντρική Υπηρεσία, όπως οι αρμοδιότητες που σχετίζονται με την αεροναυτιλία, ενώ σε κάποιες διατηρείται η προηγούμενη κατάσταση όπως προέβλεπε το οργανόγραμμα του ΚΑΑ, όπως οι αρμοδιότητες της Τεχνικής Συντήρησης. Η παλαιά οργάνωση του ΚΑΑ έχει διατηρηθεί στον σημερινό Οργανισμό της ΥΠΑ μέχρι να οριστικοποιηθεί το νέο σχήμα, οπότε θα προχωρήσουν και οι απαιτούμενες αλλαγές.

Η Κρατική Αεροπορική Αρχή της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας έχει εγκατασταθεί από την 28/03/2001 στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, όπως προέβλεπε ο Ν.2338/95 (με τροποποίηση του άρθρου 25 του Π.Δ 56/1989) και λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης υπαγόμενη απ' ευθείας στον Διοικητή της ΥΠΑ. Η ονομασία «Κρατική Αεροπορική Αρχή» καθιερώθηκε με το άρθρο 11 του Ν. 2898/01. Η μη έκδοση όμως Προεδρικού Διατάγματος μέχρι και σήμερα, το οποίο θα επικυρώνει το ρόλο και τις αρμοδιότητες της συγκεκριμένης αρχής, κυρίως ως προς την επιβολή κυρώσεων, θέτει την παρουσία και λειτουργία της υπό αμφισβήτηση.

Αποστολή της Κρατικής Αεροπορικής Αρχής είναι η εποπτεία και ο έλεγχος εφαρμογής των κανόνων του αεροπορικού δικαίου, η διενέργεια επιτόπιων επιθεωρήσεων για την ασφάλεια των πτήσεων, η έκδοση ρυθμιστικών κανόνων, η συνεργασία και συντονισμός με την κεντρική υπηρεσία για θέματα έγκρισης διαδικασιών του ΔΑΑ, η διεκπεραίωση θεμάτων των αερομεταφορών στην Ελλάδα και η λειτουργία των κρατικών αιθουσών VIP. Η Κρατική Αεροπορική Αρχή αποτελείται από τα κάτωθι τμήματα (χωρίς αυτό να έχει επικυρωθεί ακόμη από σχετικό Προεδρικό Διάταγμα):

i. Τμήμα Ελέγχου Μέτρων Ασφαλείας και Προστασίας αερομεταφορών (security), με κύριες αρμοδιότητες την παρακολούθηση και τον έλεγχο εφαρμογής της κείμενης νομοθεσίας και των απαιτήσεων του ICAO, τον χειρισμό θεμάτων ΠΣΕΑ, τις επιθεωρήσεις και τους ελέγχους για την ασφάλεια πτήσεων, των υπηρεσιών ασφαλείας, τη χορήγηση αδειών εισόδου στον χώρο του Αερολιμένα, τον έλεγχο εφαρμογής μέτρων ασφαλείας στις αίθουσες VIP, την πιστοποίηση παραβάσεων και την επιβολή κυρώσεων.

ii. Τμήμα Αερολιμενικού Ελέγχου, με αρμοδιότητες τον έλεγχο αεροναυτιλιακών εγγράφων, πτυχίων των ιπταμένων, πιστοποιητικών αεροσκαφών και μεταφοράς επικινδύνων υλικών, την κράτηση αεροσκαφών λόγω οφειλών, τον καθορισμό λειτουργίας αεροδρομίων, τη λειτουργία κρατικών αιθουσών VIP, την τήρηση ημερολογίου συμβάντων, την επιβολή κυρώσεων επί παραβάσεων αερολιμενικών διατάξεων, τον προγραμματισμό εκπαίδευσης αερολιμενικών και τη γραμματειακή υποστήριξη της Αρχής.

iii. Τμήμα Ελέγχου Ασφαλείας πτήσεων (Safety). Έχει ως αρμοδιότητες τους ελέγχους ασφαλείας του αερολιμένα, τις επιθεωρήσεις εφαρμογής των κανονισμών ανεφοδιασμού αεροσκαφών, πυρασφάλειας και αντιμετώπισης καταστάσεων ανάγκης, την υλοποίηση ειδικών σχεδίων σε περιπτώσεις ατυχημάτων εντός του αερολιμένα, τις επιθεωρήσεις εύρυθμης λειτουργίας, την πιστοποίηση παραβάσεων και την επιβολή κυρώσεων.

iv. Τμήμα Αεροπορικής εκμετάλλευσης & Προστασίας Δικαιωμάτων Επιβατών, με αρμοδιότητες τον έλεγχο τήρησης διεθνών συμβάσεων, κανονισμών και όρων

αεροπορικής εκμετάλλευσης, αδειών εκμετάλλευσης αεροπορικών εταιρειών, αερομεταφορέων, εφαρμογής απαιτήσεων κανονισμών (περί ναυλωμένων πτήσεων και θεμάτων που αφορούν την προστασία των επιβατών), την πιστοποίηση παραβάσεων και επιβολή κυρώσεων.

2. **Μεγάλοι Διεθνείς Κρατικοί Αερολιμένες** (Θεσσαλονίκης, Ρόδου, Ηρακλείου, και Κερκύρας).

Κάθε αερολιμένας από τους ανωτέρω λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης και αποτελείται από τα Τμήματα Αερολιμενικό, Εναέριας Κυκλοφορίας, Τηλεπικοινωνιών, Ηλεκτρονικών, Τεχνικής Συντήρησης, Διοικητικού – Οικονομικού και το Γραφείο Ασφάλειας.

3. **Διεθνείς Κρατικοί Αερολιμένες** (Αλεξανδρούπολης, Μυτιλήνης, Κω, Λήμνου, Χανίων, Κεφαλονιάς, Ζακύνθου, Σάμου, Καβάλας, Ακτίου και Καλαμάτας).

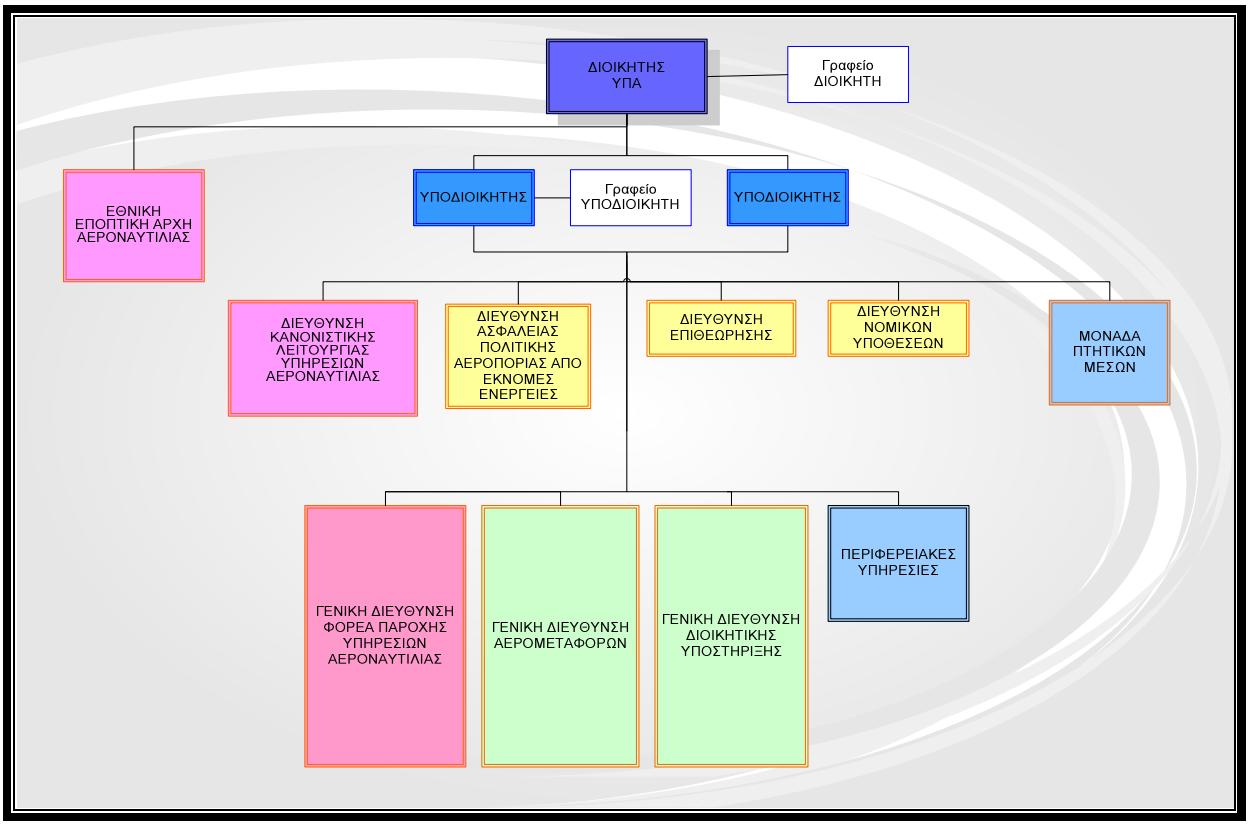
Κάθε ένας αερολιμένας από τους ανωτέρω λειτουργεί σε επίπεδο διεύθυνσης και αποτελείται από τα τμήματα Αερολιμενικό, Υποστήριξης, και το Γραφείο Ασφάλειας.

4. **Κρατικοί Αερολιμένες Εσωτερικών Συγκοινωνιών** (Ιωαννίνων, Χίου, Μυκόνου, Σκιάθου, Αγρινίου (σε αναστολή λειτουργίας), Κοζάνης, Καστοριάς, Καρπάθου, Σαντορίνης, Κυθήρων, Μήλου, Σκύρου, Λάρισας (σε αναστολή λειτουργίας), Νέας Αγχιάλου, Σπάρτης (σε αναστολή λειτουργίας), Πάρου, Αράξου, Καστελιού (σε αναστολή λειτουργίας), Ανδραβίδας (σε αναστολή λειτουργίας), και των Σύρου, Επιταλίου (σε αναστολή λειτουργίας), Ικαρίας, Νάξου, Αστυπάλαιας και Καλύμνου). Κάθε αερολιμένας από τους ανωτέρω λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος και αποτελείται από τα Γραφεία Αερολιμενικό, Υποστήριξης και Ασφάλειας Αερολιμένα.

5. **Δημοτικοί Αερολιμένες** (Κάσου, Λέρου, Σητείας, Καστελόριζου).

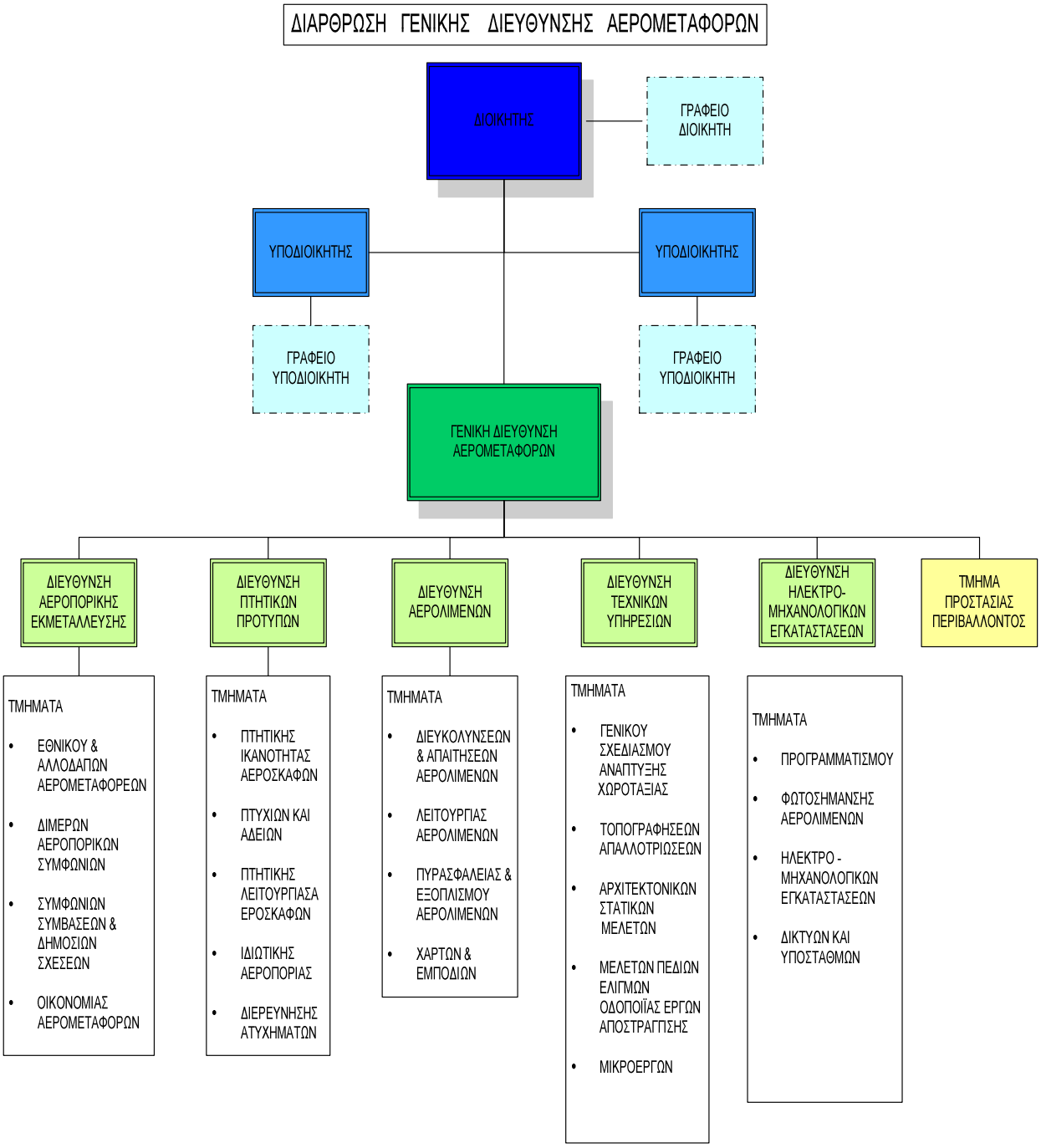
Η σημερινή Οργανωτική δομή της Υπηρεσίας (κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο) αποτυπώνεται στο Οργανόγραμμα όπως αυτό διαδοχικά αποτυπώνεται παρακάτω στον Πίνακα Π3.1. Στο Οργανόγραμμα παρουσιάζεται, για κάθε οργανωτική μονάδα (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Γραφείο) η υπαγωγή της, η ανάλυση της σε χαμηλότερο επίπεδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.1 Οργανόγραμμα Κεντρικής Υπηρεσίας / ΥΠΑ



Στον Πίνακα Π3.2 αποτυπώνεται το Οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Αερομεταφορών.

ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.2 Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Αερομεταφορών

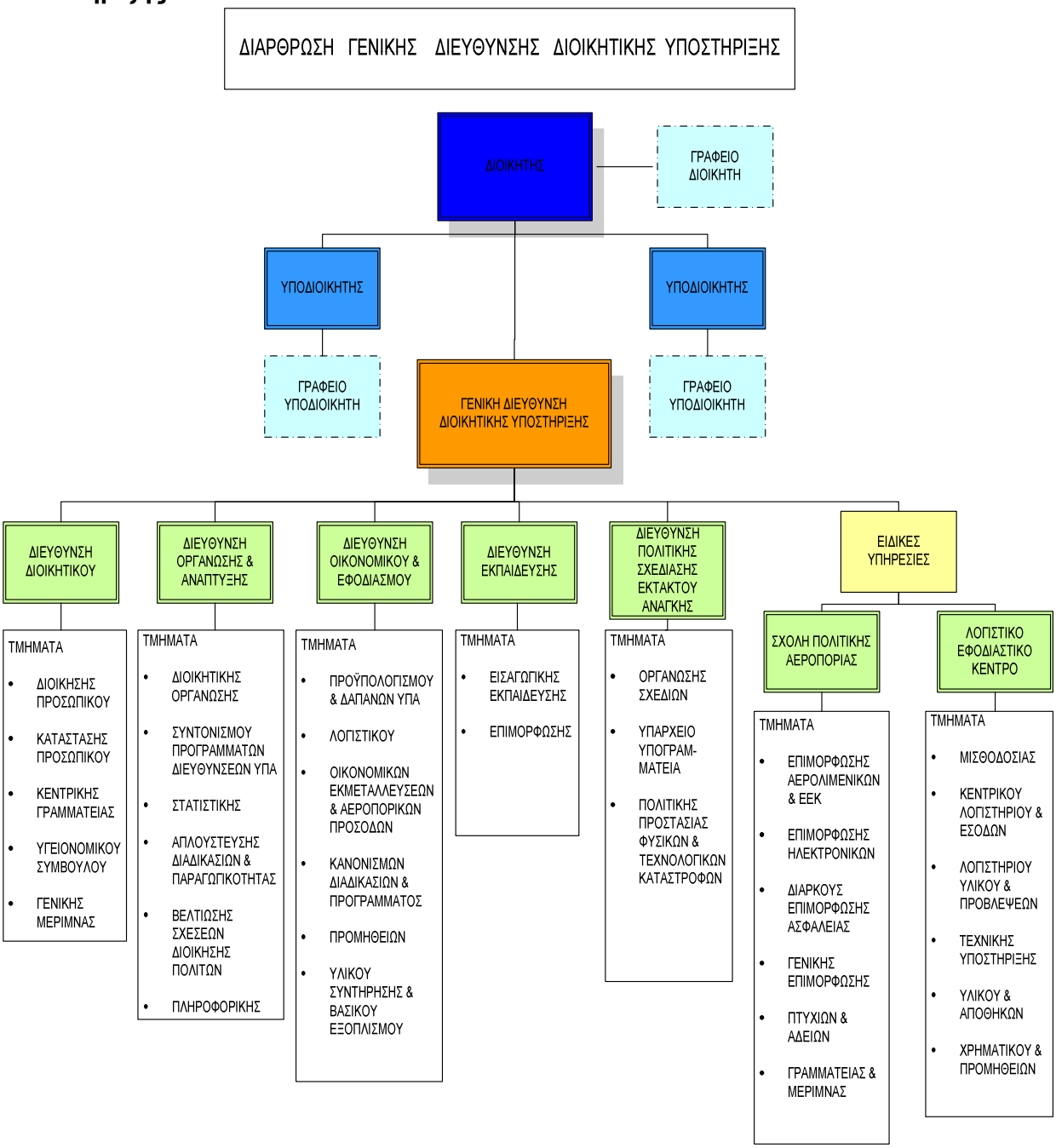


Στον Πίνακα Π3.3 αποτυπώνεται το Οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παρόχου Αεροναυτιλίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.3 Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παρόχου Αεροναυτιλίας

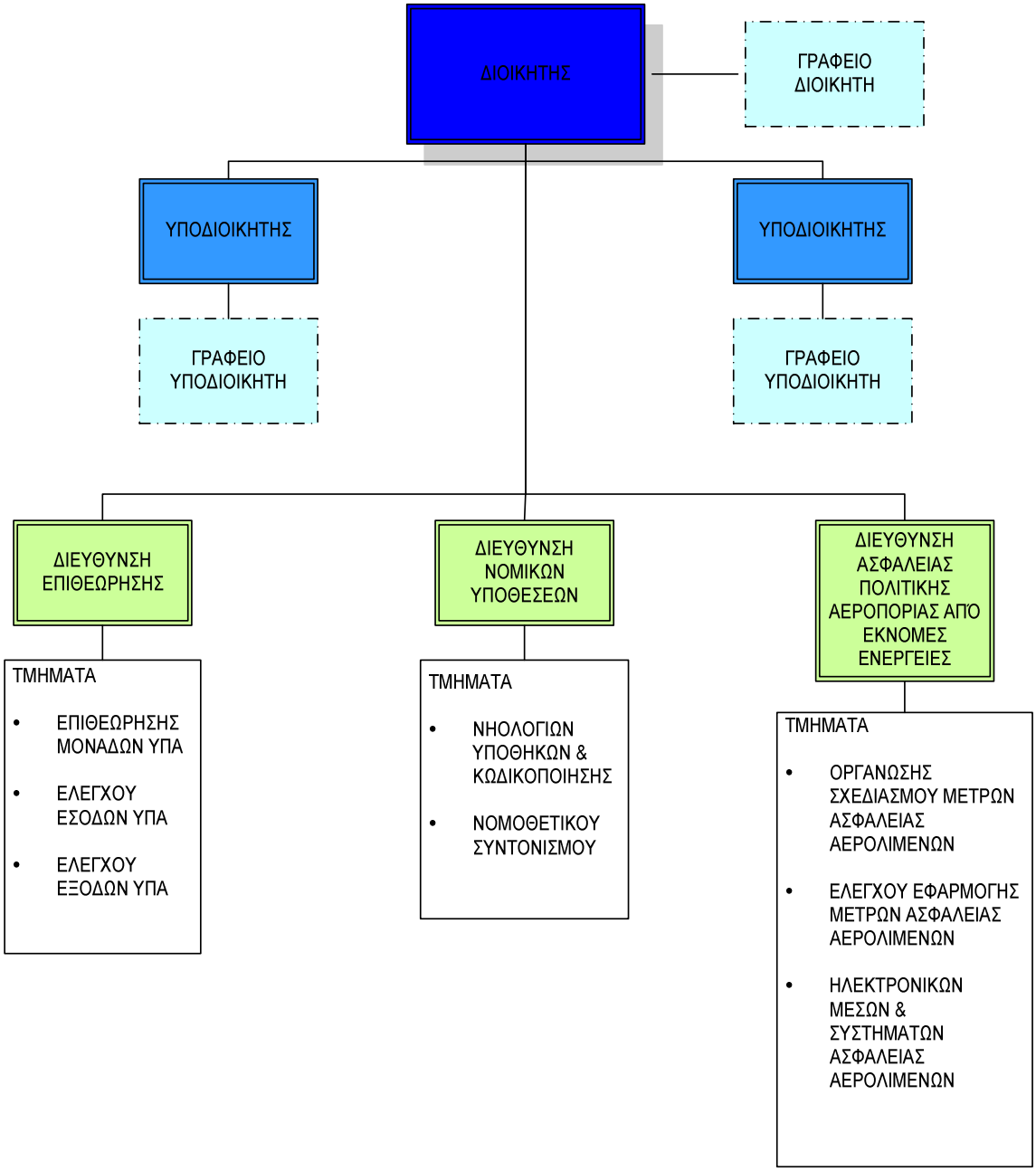
Στον Πίνακα Π3.4 αποτυπώνεται το Οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης.

ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.4 Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης



Στον Πίνακα Π3.5 αποτυπώνεται οι μονάδες που υπάγονται άμεσα στον Διοικητή της ΥΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.5 Οργανόγραμμα Μονάδων απ' ευθείας υπαγόμενων στον Διοικητή



ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.6 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΟΝΟΜΑΣΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ

Α/Α	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ	ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ		
		ΥΠΑ	IATA	ICAO
	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΕΛ.ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ)	ΔΑΑ	ATH	LGAV
1.	Κ.Α.Αθηνών (Ελληνικό)	ΚΑΑ		
2.	Κ.Α.Ακτίου	ΚΑΑΚ		
3.	Κ.Α. Αλεξανδρουπόλεως «Δημόκριτος»	ΚΑΑΛΔ	AXD	
4.	Κ.Α. Αράξου	ΚΑΑΞ	GPA	
5.	Κ.Α. Αστυπάλαιας	ΚΑΠΛ	JTY	
6.	Κ.Α. Ζακύνθου « Σολωμός»	ΚΑΖΑΣ	ZTH	
7.	Κ.Α. Ηρακλείου «Ν. Καζαντζάκης»	ΚΑΗΚ	HER	
8.	Κ.Α. Θεσσαλονίκης «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ» Σ	ΚΑΘΜ	SKG	
9.	Κ.Α. Ικαρίας «ΙΚΑΡΟΣ»	ΚΑΙΡΙ	JIK	
10.	Κ.Α. Ιωαννίνων «Βασιλεύς Πύρρος»	ΚΑΙΩΠ	IOA	
11.	Κ.Α. Καβάλας «Μέγας Αλέξανδρος»	ΚΑΚΒΑ	KVA	
12.	Κ.Α. Καλαμών «Καπετάν Β. Κωνσταντακόπουλος» Σ	ΚΑΚΛΚ	KLX	
13.	Κ.Α. Καλύμνου	ΚΑΚΜ		
14.	Κ.Α. Καρπάθου	ΚΑΚΠ	AOK	
15.	Κ.Α. Καστοριάς «Αριστοτέλης»	ΚΑΚΤΑ	KSO	
16.	Κ.Α. Κερκύρας «Ι.Καποδίστριας»	ΚΑΚΚ	CFU	
17.	Κ.Α.Κεφαλληνίας	ΚΑΚΦ	EFL	
18.	Κ.Α.Κοζάνης «Φίλιππος»	ΚΑΚΖΦ	KZI	
19.	Κ.Α.Κυθήρων	ΚΑΚΘ	KIT	
20.	Κ. Α.Κω «Ιπποκράτης»	ΚΑΚΩΙ	KGS	
21.	Κ.Α.Λήμνου «Ήφαιστος» Σ	ΚΑΛΜΗ	LXS	
22.	Κ.Α.Μήλου	ΚΑΜΛ	MLO	
23.	Κ.Α.Μυκόνου	ΚΑΜΚ	JMK	
24.	Κ.Α. Μυτιλήνης «Οδ. Ελύτης»	ΚΑΜΤΕ	MJT	
25.	Κ.Α. Νάξου	ΚΑΝΞ	JNX	
26.	Κ.Α. Νέας Αγχιάλου Σ	ΚΑΝΑ	VOL	
27.	Κ.Α. Πάρου	ΚΑΠΑ	PAS	
28.	Κ.Α. Ρόδου «ΔΙΑΓΟΡΑΣ»	ΚΑΡΔ	RHO	
29.	Κ.Α. Σάμου «ΑΡΙΣΤΑΡΧΟΣ Ο ΣΑΜΙΟΣ»	ΚΑΣΜΑ	SMI	
30.	Κ.Α. Σαντορίνης Σ	ΚΑΣΡ	JTR	
31.	Κ.Α. Σκιάθου «Αλ. Παπαδιαμάντης»	ΚΑΣΚΠ	JSI	
32.	Κ.Α.Σκύρου Σ	ΚΑΣΥ	SKU	
33.	Κ.Α. Σύρου	ΚΑΣΟ	JSY	
34.	Κ.Α. Χανίων «Ι.Δασκαλογιάννης» Σ	ΚΑΧΝΔ	CHQ	
35.	Κ.Α. Χίου «ΟΜΗΡΟΣ»	ΚΑΧΙΟ	JKH	
36.	Μ.Ε.Γ.Α. ΠΑΧΗΣ ΜΕΓΑΡΩΝ Σ	ΜΕΓΑΠ		
37.	Δ.Α. Κάσου	ΔΑΚΑ	KSJ	
38.	Δ.Α. Καστελόριζου	ΔΑΖΟ	KZS	
39.	Δ.Α.Λέρου	ΔΑΛΕ	LRS	
40.	Δ.Α. Σητείας	ΔΑΣΤ	JSH	
	Λειτουργία υπό αναστολή			
	Κ.Α. Ανδραβίδας Σ	ΚΑΑΝΔ		
	Κ.Α. ΑΓΡΙΝΙΟΥ Σ			
	Κ.Α. ΕΠΙΤΑΛΙΟΥ Σ	ΚΑΕΠ		
	Κ.Α. ΚΑΣΤΕΛΙΟΥ			
	Κ.Α. ΛΑΡΙΣΗΣ Σ	ΚΑΛΡ	LRA	
	Κ.Α. ΣΠΑΡΤΗΣ Σ			

Σ : Στρατιωτικός Αερολιμένας

ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.7 Επιφάνειες – Δάπεδα των δέκα πρώτων Αερολιμένων που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη συνολική κίνηση επιβατών την πενταετία 2004 – 2008

ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ	ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ ΑΕΡΟΣΤΑΘΜΟΥ (τ.μ.)	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΡΟΧΟΔΡΟΜΩΝ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΑΠΕΔΟΥ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ Α/Φ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	27.330	10-28: 2.440Χ50 μ.		200.000 τ.μ.	22
		16-34: 2.400 Χ60 μ.	Παράλληλος στον 16-34: 2.400Χ44μ.		
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	41.800	09-27: 2.740Χ45 μ.	Τροχόδρομος του Δ/Δ 13-31 : 1.574Χ50 μ.	140.000 τ.μ.	19
ΡΟΔΟΥ	49.153	07-25: 3.260Χ45 μ.	Παράλληλος στον Δ/Δ 07-25 3.260Χ23 μ.	110.600 τετ. μ.	13
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	26.662	17-35: 2.375Χ45 μ.		350Χ160+170Χ100= 70.450 τ. μ.	11
ΚΩ	5.905	15-33: 2.400 Χ 45 μ.		71.000 τ. μ.	7
ΧΑΝΙΩΝ	13.500	11-29: 3.350 Χ 45 μ.		620Χ120=74.400 τ.μ.	8
ΖΑΚΥΝΘΟΥ	25.091	16-34: 2.270Χ45 μ.		450Χ130=58.500 τ.μ.	7
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ	3.710	16-34: 2.120Χ45 μ.		460Χ80 =36.800 τ.μ.	6
ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	2.500	15-33: 2.414 Χ 45 μ.		270 Χ 80 = 21.600 τ.μ.	4
ΣΑΜΟΥ	8.850	09-27: 2.100Χ45 μ.		270Χ80+240Χ100=45.600 τ. μ.	9

Πηγή: ΚΥ/ ΥΠΑ/ Δ7 [Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών] – Στοιχεία 2009

ΠΙΝΑΚΑΣ Π3.8 Επιφάνειες – Δάπεδα των περιφερειακών Αερολιμένων

ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ	ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ ΑΕΡΟΣΤΑΘΜΟΥ (τ.μ.)	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΡΟΧΟΔΡΟΜΩΝ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΑΠΕΔΟΥ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ Α/Φ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ
ΑΚΤΙΟΥ	6.775	07-25:2.990Χ45 μ.	Παράλληλος στον Δ/Δ 07-25: 2.970Χ30 μ.	145Χ235=34.075 τ.μ.	4-5 θέσεις
ΑΛΕΞ/ΠΟΛΗΣ	2.600 σε λειτουργία 7.560 κατασκευάζεται	07-25: 2.600x45 μ.		240Χ110=26.400 τ.μ.	4
ΑΡΑΞΟΥ	1.477 σε λειτουργία 2.300 κατασκευάζεται	18-36: 2.990Χ45 μ.	2.990Χ25 μ.	150Χ117+150Χ110 = 34.050 τ. μ	4
ΑΣΤΥΠΑΛΑΙΑΣ	467	15-33: 980Χ30 μ.		95Χ50=4.750 τ.μ.	2
ΖΑΚΥΝΘΟΥ	25.091	16-34: 2.270Χ45 μ.		450Χ130=58.500 τ.μ.	7
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	41.800	09-27: 2.740Χ45 μ.	Τροχόδρομος του Δ/Δ 13-31 : 1.574Χ50 μ.	140.000 τ.μ.	19
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	27.330	10-28: 2.440Χ50 μ.		200.000 τ.μ.	22
		16-34: 2.400 Χ60 μ.	Παράλληλος στον 16-34: 2.400Χ44μ.		
ΙΚΑΡΙΑΣ	1.200	15-33: 1400Χ30 μ.		100Χ80 =8.000 τ. μ	2 μικρά α/φη
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	2.150 σε λειτουργία 10.465 υπό κατασκ.	14-32: 2.400Χ45 μ		200Χ98,5=19.700 τ.μ 43.050 τ.μ υπό κατασκ.	3 μικρά α/φη
ΚΑΒΑΛΑΣ	6.800	05-23: 3.000Χ45 μ.	Παράλληλος στον 05-23: 3.000Χ45	200Χ500=100.000 τ.μ.	13-15 ανάλογα των τύπων
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	2.520	15-33: 2600x45 μ.		170 x130 = 22.100 τετ. μ	4
ΚΑΛΥΜΝΟΥ	2.204	10-28:1.100Χ30 μ.		150Χ100 =15.000 τ.μ.	3
ΚΑΡΠΑΘΟΥ	800 σε λειτουργία 7.717 υπό κατασκ.	12-30: 2.100Χ30 μ.		200Χ100=20.000 τ.μ.	3
ΚΑΣΟΥ	650	09-27: 1090Χ25 μ.		60Χ35=2.100 τ. μ.	1
ΚΑΣΤΕΛΟΡΙΖΟΥ	300	14-32: 800 Χ 25 μ.		50Χ50 = 2.500 τ. μ.	1
ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1.150	12-30: 2.700x45 μ.		120Χ70 = 8.400 τ. μ.	2
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	26.662	17-35: 2.375Χ45 μ.		350Χ160+170Χ100=70.450 τ. μ.	11
ΚΕΦΑΛΟΝΙΑΣ	6.800	14-32: 2.430Χ45 μ.		350Χ160=56.000 τ.μ.	6
ΚΟΖΑΝΗΣ	300	14-32:1.830x30μ.		5.400 τετ. μ.	1
ΚΥΘΗΡΩΝ	1.720	02-20: 1.480Χ30 μ.		160Χ80=12.800 τ. μ.	3
ΚΩ	5.905	15-33: 2.400 Χ 45 μ.		71.000 τ. μ.	7
ΛΕΡΟΥ	577	14-32: 1015 Χ 30 μ.		150Χ40 = 6.000 τ. μ.	2
ΛΗΜΝΟΥ	5.600	04-22: 3.000Χ45 μ.		400Χ150=60.000 τ.μ.	12
ΜΗΛΟΥ	1.400	08-26: 1.050 Χ 25 μ.		66.50Χ69.50=4.622 τ. μ.	2
ΜΥΚΟΝΟΥ	8.510	16-34: 1.900Χ45 μ.		300Χ80=24.000 τ. μ.	5
ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	2.500	15-33: 2.414 Χ 45 μ.		270 Χ 80 = 21.600 τ.μ.	4
Ν.ΑΓΧΙΑΛΟΥ	8.915	08-26: 2.990Χ45 μ.		290Χ205=59.450 τ.μ.	9
ΝΑΞΟΥ	350	18-36: 900 Χ 30 μ.		4.000 τ. μ.	2
ΠΑΡΟΥ	265	17-35: 710 Χ 25 μ.		4.275 τ. μ.	2
ΡΟΔΟΥ	49.153	07-25: 3.260Χ45 μ.	Παράλληλος στον Δ/Δ 07-25 3.260Χ23	110.600 τετ. μ.	13
ΣΑΜΟΥ	8.850	09-27: 2.100Χ45 μ.		270Χ80+240Χ100=45.600 τ. μ.	9
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ	3.710	16-34: 2.120Χ45 μ.		460Χ80 =36.800 τ.μ.	6
ΣΗΤΕΙΑΣ	680 σε λειτουργία 7.650 υπό κατασκ.	05-23: 2.100 Χ 45 μ.		200Χ130 =26.000 τ.μ.	3.
ΣΚΙΑΘΟΥ	6.400	02-20: 1.610Χ30 μ.		130Χ60=7.800 τ. μ.	2
ΣΚΥΡΟΥ	650	18-36: 3.000Χ30 μ.	Παράλληλος στον Δ/Δ 18-36 : 3.000Χ30	150Χ100=15.000 τ. μ.	3
ΣΥΡΟΥ	1.070	18-36: 1.080 Χ 30 μ.		160Χ65=10.400 τ. μ.	3
ΧΑΝΙΩΝ	13.500	11-29: 3.350 Χ 45 μ.		620Χ120=74.400 τ.μ.	8
ΧΙΟΥ	1.200	01-19: 1.500 Χ 30 μ.		130Χ60=7.800 τ. μ	2

Πηγή : Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών ΥΠΑ (ΚΥ/ΥΠΑ/Δ7) – 2011

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Κεφαλαίου 5

5.1 Δείκτες μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την AENA

• Declared capacity at coordinated airports
• General rating of quality by airlines at Spanish airports
• Rating of perceived quality associated with the following services:
. Facilities
. Maintenance
. Aircraft stands and air-bridges
. Services for employees
. Assistance to airlines
. Safety and security
. Services rendered by handling agents
. Environmental policy
• Index of stopover punctuality
• Index of aircraft that use air-bridges
• Determination of ICAO category of airports' firefighting services
• Indicator of incidents on apron
• Indicator of aeronautical simulations at airports
• Implementation and consolidation of operational safety management systems at the airports
• Volume of traffic operated by airports with ISO 14001certification
• Volume of traffic operated by airports with ISO 9001 certification
• Number of complaints from airlines per aircraft operation
• Number of complaints from passengers involving handling agents per million passengers

Aena carries out periodic monitoring of all these indicators, assessing their evolution and applying appropriate improvements when unsatisfactory results are detected.

Πηγή: AENA

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Κεφαλαίου 6

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.33 Cross tabulation μεταξύ της ηλικίας των στοιχείων και της εκτίμησης της αποτελεσματικότητας της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (X^2)

			Αξιολόγηση καθιέρωσης ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑΣ		
			Χρήσιμη	Άχρηστη	Total
Ηλικία	25-45	Count	48	13	61
		Expected Count	50,3	10,7	61,0
		% within Ηλικία	78,7%	21,3%	100,0%
		Residual	-2,3	2,3	
	46-55	Count	79	13	92
		Expected Count	75,9	16,1	92,0
		% within Ηλικία	85,9%	14,1%	100,0%
		Residual	3,1	-3,1	
	56- άνω	Count	108	24	132
		Expected Count	108,8	23,2	132,0
		% within Ηλικία	81,8%	18,2%	100,0%
		Residual	-,8	,8	
	Total	Count	235	50	285
		Expected Count	235,0	50,0	285,0
		% within Ηλικία	82,5%	17,5%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,377a	2	,502
Likelihood Ratio	1,388	2	,500
Linear-by-Linear Association	,083	1	,773
N of Valid Cases	285		
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,70.			

Στον Πίνακα 6.33 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Ηλικία**» και «Επωφελής η καθιέρωση διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία δεν εξαρτάται από την ηλικία που αυτά έχουν.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία εξαρτάται από την ηλικία που αυτά έχουν.

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 6.33) προκύπτει ότι X^2 (2, n=285) = 1,377 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,502 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p > α, και έτσι δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση Ho ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Επομένως συμπεραίνουμε ότι σε ένα βαθμό είναι σχετικά διαφορετικές οι απόψεις μεταξύ των υπηρετούντων στο επιτελείο και των υπηρετούντων στις μονάδες.

- για 2x3 πίνακες πρέπει E ≥ 2

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.34 Cross tabulation μεταξύ της θέσης απασχόλησης των στοιχείων και της αξιολόγησης της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (X^2)

			Αξιολόγηση καθιέρωσης ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑΣ		
			Χρήσιμη	Άχρηστη	Total
Θέση	Διοίκηση-Γεν.Δντης-Πρ. Διεύθυνσης -Πρώην στέλεχος	Count	28	7	35
		Expected Count	28,9	6,1	35,0
		% within Θέση	80,0%	20,0%	100,0%
		Residual	-,9	,9	
	Προϊστάμενος Τμήματος	Count	25	7	32
		Expected Count	26,4	5,6	32,0
		% within Θέση	78,1%	21,9%	100,0%
		Residual	-1,4	1,4	
	Υπάλληλος	Count	182	36	218
		Expected Count	179,8	38,2	218,0
		% within Θέση	83,5%	16,5%	100,0%
		Residual	2,2	-2,2	
	Total	Count	235	50	285
		Expected Count	235,0	50,0	285,0
		% within Θέση	82,5%	17,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,721[a]	2	,697
Likelihood Ratio	,695	2	,707
Linear-by-Linear Association	,490	1	,484
N of Valid Cases	285		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,61.

Στον Πίνακα 6.34 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Θέση απασχόλησης**» και «Επωφελής η καθιέρωση διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία δεν εξαρτάται από τη θέση απασχόλησης που αυτά έχουν.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία εξαρτάται από τη θέση απασχόλησης που αυτά έχουν.

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.34) προκύπτει ότι X^2 (2, n=285) = 0,721 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,697 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p > α, και έτσι δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση Ho ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και **δεν** υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους. - για 2x3 πίνακες πρέπει E ≥ 2 Με δεδομένο δε ότι το 0,00% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας. Από αυτούς που υπηρετούν στα ανώτερα και ανώτατα κλιμάκια, το συντριπτικό ποσοστό 90,3% θεωρεί επωφελή την εκχώρηση αυτοτέλειας στην ΥΠΑ, ενώ μόνο το 9,7% δεν θεωρεί επωφελή την αυτοτέλεια.

Από αυτούς που υπηρετούν στο Κέντρο - Επιτελείο, το πολύ σημαντικό ποσοστό 73,1% θεωρεί επωφελή την εκχώρηση αυτοτέλειας στην ΥΠΑ, ενώ μόνο το 26,9% δεν θεωρεί επωφελή την αυτοτέλεια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.35 Cross tabulation μεταξύ του επιπέδου σπουδών των στοιχείων και της αξιολόγησης της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (X^2)

Επίπεδο Σπουδών * Αξιολόγηση καθιέρωσης ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑΣ Crosstabulation					
			Αξιολόγηση καθιέρωσης ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑΣ		
			Χρήσιμη	Άχρηστη	Total
Επίπεδο Σπουδών	ΠΕ	Count	120	19	139
		Expected Count	114,6	24,4	139,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	86,3%	13,7%	100,0%
		Residual	5,4	-5,4	
	ΤΕ	Count	71	15	86
		Expected Count	70,9	15,1	86,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	82,6%	17,4%	100,0%
		Residual	,1	,0	
	ΔΕ	Count	39	14	53
		Expected Count	43,7	9,3	53,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	73,6%	26,4%	100,0%
		Residual	-4,7	4,7	
	ΥΕ	Count	5	2	7
		Expected Count	5,8	1,2	7,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	71,4%	28,6%	100,0%
		Residual	-,8	,8	
	Total	Count	235	50	285
		Expected Count	235,0	50,0	285,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	82,5%	17,5%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,915a	3	,178
Likelihood Ratio	4,633	3	,201
Linear-by-Linear Association	4,618	1	,032
N of Valid Cases	285		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,23.

Στον Πίνακα 6.35 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Επίπεδο σπουδών**» και «Επωφελής η καθιέρωση διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:
Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία δεν εξαρτάται από το επίπεδο σπουδών που αυτά έχουν. **Εναλλακτική υπόθεση (H_1)**: Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία εξαρτάται από το επίπεδο σπουδών που αυτά έχουν. Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 6.35) προκύπτει ότι X^2 (3, n=285) = 4,915 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,178 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p > α, και έτσι δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση Ho ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και **δεν** υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Με δεδομένο δε ότι το 12,5% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.36 Cross tabulation μεταξύ του φύλου των στοιχείων και της αξιολόγησης της πιθανής καθιέρωσης διοικητικοοικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ – και κριτήριο chi square (X^2)

			Αξιολόγηση καθιέρωσης ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑΣ		
			Χρήσιμη	Άχρηστη	Total
Φύλο	APPEN	Count	101	23	124
		Expected Count	102,2	21,8	124,0
		% within Φύλο	81,5%	18,5%	100,0%
		Residual	-1,2	1,2	
	ΘΗΛΥ	Count	134	27	161
		Expected Count	132,8	28,2	161,0
		% within Φύλο	83,2%	16,8%	100,0%
		Residual	1,2	-1,2	
	Total	Count	235	50	285
		Expected Count	235,0	50,0	285,0
		% within Φύλο	82,5%	17,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,153a	1	,696		
Continuity Correctionb	,055	1	,815		
Likelihood Ratio	,153	1	,696		
Fisher's Exact Test				,754	,406
Linear-by-Linear Association	,153	1	,696		
N of Valid Cases	285				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,75.

b. Computed only for a 2x2 table

Στον Πίνακα 6.36 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Φύλο**» και «Επωφελής η καθιέρωση διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην ΥΠΑ» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία δεν εξαρτάται από το φύλο τους.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί της εκχώρησης διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας στην Υπηρεσία εξαρτάται από το φύλο τους.

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 6.36) προκύπτει ότι X^2 (1, n=285) = 0,153 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,696 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p > α, και έτσι δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση Ho ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και **δεν** υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Με δεδομένο δε ότι το 0,000% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.37 Cross tabulation μεταξύ του γεωγραφικού προσδιορισμού του τόπου απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (X^2)

			Τρόποι βελτίωσης αποτελεσματικότητας ΥΠΑ και περιφερειακών αεροδρομίων			
			Καμία μεταβολή	ΥΠΑ κρατική & Αεροδρόμια Ιδιωτικά	ΥΠΑ & Αεροδρόμια κρατικά αλλά διαχωρισμένα	Total
Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	Κέντρο	Count	29	54	47	130
		Expected Count	29,6	39,2	61,1	130,0
		% within Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	22,3%	41,5%	36,2%	100,0%
		Residual	-,6	14,8	-14,1	
	Περιφέρεια	Count	36	32	87	155
		Expected Count	35,4	46,8	72,9	155,0
		% within Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	23,2%	20,6%	56,1%	100,0%
		Residual	,6	-14,8	14,1	
	Total	Count	65	86	134	285
		Expected Count	65,0	86,0	134,0	285,0
		% within Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	22,8%	30,2%	47,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,254a	2	,000
Likelihood Ratio	16,375	2	,000
Linear-by-Linear Association	4,000	1	,045
N of Valid Cases	285		
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29,65.			

Στον Πίνακα 6.37 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Τόπος εργασίας**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων δεν εξαρτάται από το που υπηρετούν (Κέντρο / Επιτελείο ή Περιφέρεια / Μονάδες).
Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων εξαρτάται από το που υπηρετούν (Κέντρο / Επιτελείο ή Περιφέρεια / Μονάδες).
Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.37) προκύπτει ότι X^2 (2, n=285) = 16,254 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,000 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p< α, και έτσι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho, με τη ρητή πάντα επιφύλαξη λόγω του μεγέθους του δείγματος να είναι αυτό εσφαλμένο ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες και υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.
Με δεδομένο δε ότι το 0,000% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.38 Cross tabulation μεταξύ της ηλικίας των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (X^2)

			Τρόποι βελτίωσης αποτελεσματικότητας ΥΠΑ και περιφερειακών αεροδρομίων			
			Καμία μεταβολή	ΥΠΑ κρατική & Αεροδρόμια Ιδιωτικά	ΥΠΑ & Αεροδρόμια κρατικά αλλά διαχωρισμένα	Total
Ηλικία	25-45	Count	15	11	35	61
		Expected Count	13,9	18,4	28,7	61,0
		% within Ηλικία	24,6%	18,0%	57,4%	100,0%
		Residual	1,1	-7,4	6,3	
	46-55	Count	15	28	49	92
		Expected Count	21,0	27,8	43,3	92,0
		% within Ηλικία	16,3%	30,4%	53,3%	100,0%
		Residual	-6,0	,2	5,7	
	56- άνω	Count	35	47	50	132
		Expected Count	30,1	39,8	62,1	132,0
		% within Ηλικία	26,5%	35,6%	37,9%	100,0%
		Residual	4,9	7,2	-12,1	
	Total	Count	65	86	134	285
		Expected Count	65,0	86,0	134,0	285,0
		% within Ηλικία	22,8%	30,2%	47,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,359a	4	,023
Likelihood Ratio	11,988	4	,017
Linear-by-Linear Association	4,375	1	,036
N of Valid Cases	285		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,91.

Στον Πίνακα 6.38 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Ηλικία**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:
Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων δεν εξαρτάται από την ηλικία τους.
Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων εξαρτάται από την ηλικία τους.
Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.38) προκύπτει ότι X^2 (4, n=285) = 11,359 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,023 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p< α, και έτσι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho, με τη ρητή πάντα επιφύλαξη λόγω του μεγέθους του δείγματος να είναι αυτό εσφαλμένο ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες και υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.
Με δεδομένο δε ότι το 0,000% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.39 Cross tabulation μεταξύ της θέσης απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (X^2)

			Τρόποι βελτίωσης αποτελεσματικότητας ΥΠΑ και περιφερειακών αεροδρομίων			
			Καμία μεταβολή	ΥΠΑ κρατική & Αεροδρόμια Ιδιωτικά	ΥΠΑ & Αεροδρόμια κρατικά αλλά διαχωρισμένα	Total
Θέση	Διοίκηση-Γεν.Δντης-Πρ. Διεύθυνσης – Πρώην στέλεχος	Count	8	10	17	35
		Expected Count	8,0	10,6	16,5	35,0
		% within Θέση	22,9%	28,6%	48,6%	100,0%
		Residual	,0	-,6	,5	
	Προϊστάμενος Τμήματος	Count	10	4	18	32
		Expected Count	7,3	9,7	15,0	32,0
		% within Θέση	31,2%	12,5%	56,2%	100,0%
		Residual	2,7	-5,7	3,0	
	Υπάλληλος	Count	47	72	99	218
		Expected Count	49,7	65,8	102,5	218,0
		% within Θέση	21,6%	33,0%	45,4%	100,0%
		Residual	-2,7	6,2	-3,5	
	Total	Count	65	86	134	285
		Expected Count	65,0	86,0	134,0	285,0
		% within Θέση	22,8%	30,2%	47,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,797a	4	,215
Likelihood Ratio	6,593	4	,159
Linear-by-Linear Association	,020	1	,889
N of Valid Cases	285		
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,30.			

Στον Πίνακα 6.39 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Θέση απασχόλησης**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων δεν εξαρτάται από τη θέση απασχόλησης τους.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων εξαρτάται από τη θέση απασχόλησης τους.

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.39) προκύπτει ότι X^2 (4, n=285) = 5,797 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,215 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p> α, και έτσι δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές δεν είναι εξαρτημένες και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Με δεδομένο δε ότι το 0,000% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.40 Cross tabulation μεταξύ του επιπέδου σπουδών των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (X^2)

			Τρόποι βελτίωσης αποτελεσματικότητας ΥΠΑ και περιφερειακών αεροδρομίων			
			Καμία μεταβολή	ΥΠΑ κρατική & Αεροδρόμια Ιδιωτικά	ΥΠΑ & Αεροδρόμια κρατικά αλλά διαχωρισμένα	Total
Επίπεδο Σπουδών	ΠΕ	Count	25	45	69	139
		Expected Count	30,2	41,0	67,8	139,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	18,0%	32,4%	49,6%	100,0%
		Residual	-5,2	4,0	1,2	
	ΤΕ	Count	21	24	41	86
		Expected Count	18,7	25,3	41,9	86,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	24,4%	27,9%	47,7%	100,0%
		Residual	2,3	-1,3	-,9	
	ΔΕ	Count	16	15	22	53
		Expected Count	11,5	15,6	25,8	53,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	30,2%	28,3%	41,5%	100,0%
		Residual	4,5	-,6	-3,8	
	ΥΕ	Count	0	0	7	7
		Expected Count	1,5	2,1	3,4	7,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		Residual	-1,5	-2,1	3,6	
	Total	Count	62	84	139	285
		Expected Count	62,0	84,0	139,0	285,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	21,8%	29,5%	48,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,383a	6	,077
Likelihood Ratio	13,961	6	,030
Linear-by-Linear Association	,161	1	,688
N of Valid Cases	285		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,52.

Στον Πίνακα 6.40 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των μεταβλητών «**Επίπεδο σπουδών**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων δεν εξαρτάται από το επίπεδο σπουδών τους.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων εξαρτάται από το επίπεδο σπουδών τους.

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.40) προκύπτει ότι X^2 (6, n=285) = 11,383 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,077 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p> α, και έτσι δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές δεν είναι εξαρτημένες και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους. Με δεδομένο δε ότι το 25% > 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι ίσως δεν είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.41 Cross tabulation μεταξύ του φύλου των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων – και κριτήριο chi square (X^2)

			Τρόποι βελτίωσης αποτελεσματικότητας ΥΠΑ και περιφερειακών αεροδρομίων			
			Καμία μεταβολή	ΥΠΑ κρατική & Αεροδρόμια Ιδιωτικά	ΥΠΑ & Αεροδρόμια κρατικά αλλά διαχωρισμένα	Total
Φύλο	ΑΡΡΕΝ	Count	24	34	66	124
		Expected Count	27,0	36,5	60,5	124,0
		% within Φύλο	19,4%	27,4%	53,2%	100,0%
		Residual	-3,0	-2,5	5,5	
	ΘΗΛΥ	Count	38	50	73	161
		Expected Count	35,0	47,5	78,5	161,0
		% within Φύλο	23,6%	31,1%	45,3%	100,0%
		Residual	3,0	2,5	-5,5	
	Total	Count	62	84	139	285
		Expected Count	62,0	84,0	139,0	285,0
		% within Φύλο	21,8%	29,5%	48,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,788a	2	,409
Likelihood Ratio	1,791	2	,408
Linear-by-Linear Association	1,625	1	,202
N of Valid Cases	285		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,98.

Στον Πίνακα 6.41 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Φύλο**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2 κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων δεν εξαρτάται από το φύλο τους.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος της ΥΠΑ περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία της ΥΠΑ και των περιφερειακών αεροδρομίων εξαρτάται από το φύλο τους.

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.41) προκύπτει ότι X^2 (2, n=285) = 1,788 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,409 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p> α, και έτσι δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές δεν είναι εξαρτημένες και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Με δεδομένο δε ότι το 0,000% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.42 Cross tabulation μεταξύ του τόπου απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X^2)

			Τρόποι βελτίωσης επιχειρηματικότητας περιφερειακών αεροδρομίων		
			Κρατικά αεροδρόμια διαχωρισμένα από ΥΠΑ	Ιδιωτικοποίηση αεροδρομίων	Total
Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	Κέντρο	Count	125	5	130
		Expected Count	114,0	16,0	130,0
		% within Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	96,2%	3,8%	100,0%
		Residual	11,0	-11,0	
	Περιφέρεια	Count	125	30	155
		Expected Count	136,0	19,0	155,0
		% within Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	80,6%	19,4%	100,0%
		Residual	-11,0	11,0	
	Total	Count	250	35	285
		Expected Count	250,0	35,0	285,0
		% within Μονάδα Κέντρο / Περιφέρεια	87,7%	12,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,786a	1	,000		
Continuity Correctionb	14,379	1	,000		
Likelihood Ratio	17,616	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,730	1	,000		
N of Valid Cases	285				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,96.

b. Computed only for a 2x2 table

Στον Πίνακα 6.42 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Τόπο εργασίας**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2, κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό δεν εξαρτάται από τον τόπο απασχόλησής τους.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό εξαρτάται από τον τόπο απασχόλησής τους.
Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.42) προκύπτει ότι X^2 (1, n=285) = 15,786 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,000 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p<α και έτσι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho, με τη ρητή πάντα επιφύλαξη λόγω του μεγέθους του δείγματος να είναι αυτό εσφαλμένο ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες και υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.
Με δεδομένο δε ότι το 0,000% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.
Από το σύνολο των απαντησάντων το ιδιαίτερα εντυπωσιακό ποσοστό της τάξης του (87,7%) θεωρεί ότι επιβάλλεται να δοθεί διοικητικοοικονομική αυτοτέλεια στην ΥΠΑ και στα αεροδρόμια και ταυτόχρονα να διασφαλιστεί ότι τα αεροδρόμια θα λειτουργούν πλήρως αποκεντρωμένα και ανεξάρτητα από την ΥΠΑ. Το αμέσως επόμενο και οπωσδήποτε υπέρμετρα χαμηλότερο ποσοστό της τάξης του 12,3% των απαντησάντων, θεωρεί ως καλύτερη πρόταση την ιδιωτικοποίηση των αερολιμένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.43 Cross tabulation μεταξύ της ηλικίας των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X^2)

			Τρόποι βελτίωσης επιχειρηματικότητας περιφερειακών αεροδρομίων		
			Κρατικά αερο-δρόμια διαχω-ρισμένα από ΥΠΑ	Ιδιωτικοποίηση αεροδρομίων	Total
Ηλικία	25-45	Count	54	7	61
		Expected Count	53,5	7,5	61,0
		% within Ηλικία	88,5%	11,5%	100,0%
		Residual	,5	-,5	
	46-55	Count	78	14	92
		Expected Count	80,7	11,3	92,0
		% within Ηλικία	84,8%	15,2%	100,0%
		Residual	-2,7	2,7	
	56- άνω	Count	118	14	132
		Expected Count	115,8	16,2	132,0
		% within Ηλικία	89,4%	10,6%	100,0%
		Residual	2,2	-2,2	
	Total	Count	250	35	285
		Expected Count	250,0	35,0	285,0
		% within Ηλικία	87,7%	12,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,117a	2	,572
Likelihood Ratio	1,087	2	,581
Linear-by-Linear Association	,156	1	,693
N of Valid Cases	285		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,49.

Στον Πίνακα 6.43 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Ηλικία**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2, κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό δεν εξαρτάται από την ηλικία τους.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό εξαρτάται από την ηλικία τους.

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 6.43) προκύπτει ότι X^2 (2, n=285) = 1,117 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,572 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p> α, και έτσι δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές δεν είναι εξαρτημένες και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Με δεδομένο δε ότι το 0,000% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.44 Cross tabulation μεταξύ της θέσης απασχόλησης των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X^2)

			Τρόποι βελτίωσης επιχειρηματικότητας περιφερειακών αεροδρομίων		
			Κρατικά αεροδρόμια διαχωρισμένα από ΥΠΑ	Ιδιωτικοποίηση αεροδρομίων	Total
Θέση	Διοίκηση-Γεν.Δντης-Πρ. Διεύθυνσης -Πρώην στέλεχος	Count	22	13	35
		Expected Count	29,8	5,2	35,0
		% within Θέση	62,9%	37,1%	100,0%
		Residual	-7,8	7,8	
	Προϊστάμενος Τμήματος	Count	27	5	32
		Expected Count	27,3	4,7	32,0
		% within Θέση	84,4%	15,6%	100,0%
		Residual	-,3	,3	
	Υπάλληλος	Count	194	24	218
		Expected Count	185,9	32,1	218,0
		% within Θέση	89,0%	11,0%	100,0%
		Residual	8,1	-8,1	
	Total	Count	243	42	285
		Expected Count	243,0	42,0	285,0
		% within Θέση	85,3%	14,7%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,415a	2	,000
Likelihood Ratio	13,245	2	,001
Linear-by-Linear Association	14,925	1	,000
N of Valid Cases	285		
a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,72.			

Στον Πίνακα 6.44 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Θέση απασχόλησης**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2, κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό δεν εξαρτάται από τη θέση απασχόλησής τους.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό εξαρτάται από τη θέση απασχόλησής τους.

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.44) προκύπτει ότι X^2 (2, n=285) = 16,415 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,000 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p<α και έτσι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho, με τη ρητή πάντα επιφύλαξη λόγω του μεγέθους του δείγματος να είναι αυτό εσφαλμένο ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες και υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Με δεδομένο δε ότι το 16,7% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.45 Cross tabulation μεταξύ του επιπέδου σπουδών των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X^2)

Επίπεδο Σπουδών * Τρόποι βελτίωσης επιχειρηματικότητας περιφερειακών αεροδρομίων Crosstabulation					
			Τρόποι βελτίωσης επιχειρηματικότητας περιφερειακών αεροδρομίων		
			Κρατικά αεροδρόμια διαχωρισμένα από ΥΠΑ	Ιδιωτικοποίηση αεροδρομίων	Total
Επίπεδο Σπουδών	ΠΕ	Count	105	34	139
		Expected Count	118,5	20,5	139,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	75,5%	24,5%	100,0%
		Residual	-13,5	13,5	
	ΤΕ	Count	82	4	86
		Expected Count	73,3	12,7	86,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	95,3%	4,7%	100,0%
		Residual	8,7	-8,7	
	ΔΕ	Count	49	4	53
		Expected Count	45,2	7,8	53,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	92,5%	7,5%	100,0%
		Residual	3,8	-3,8	
	ΥΕ	Count	7	0	7
		Expected Count	6,0	1,0	7,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	100,0%	,0%	100,0%
		Residual	1,0	-1,0	
	Total	Count	243	42	285
		Expected Count	243,0	42,0	285,0
		% within Επίπεδο Σπουδών	85,3%	14,7%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,812a	3	,000
Likelihood Ratio	22,950	3	,000
Linear-by-Linear Association	14,774	1	,000
N of Valid Cases	285		
a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,03.			

Στον Πίνακα 6.45 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των μεταβλητών «**Επίπεδο σπουδών**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** των αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2, κάνοντας τις εξής υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό δεν εξαρτάται από το επίπεδο σπουδών τους.
Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό εξαρτάται από το επίπεδο σπουδών τους.
Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.45) προκύπτει ότι X^2 (3, n=285) = 20,812 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,000 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p<α και έτσι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho, με τη ρητή πάντα επιφύλαξη λόγω του μεγέθους του δείγματος να είναι αυτό εσφαλμένο ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες και υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους. Με δεδομένο δε ότι το 12,5% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.46 Cross tabulation μεταξύ του φύλου των στοιχείων και των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό – και κριτήριο chi square (X2)

			Τρόποι βελτίωσης επιχειρηματικότητας περιφερειακών αεροδρομίων		
			Κρατικά αεροδρόμια διαχωρισμένα από ΥΠΑ	Ιδιωτικοποίηση αεροδρομίων	Total
Φύλο	APPEN	Count	106	18	124
		Expected Count	105,7	18,3	124,0
		% within Φύλο	85,5%	14,5%	100,0%
		Residual	,3	-,3	
	ΘΗΛΥ	Count	137	24	161
		Expected Count	137,3	23,7	161,0
		% within Φύλο	85,1%	14,9%	100,0%
		Residual	-,3	,3	
	Total	Count	243	42	285
		Expected Count	243,0	42,0	285,0
		% within Φύλο	85,3%	14,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,009a	1	,926		
Continuity Correctionb	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,009	1	,926		
Fisher's Exact Test				1,000	,532
Linear-by-Linear Association	,008	1	,927		
N of Valid Cases	285				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,27.

b. Computed only for a 2x2 table

Στον Πίνακα 6.46 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εξέταση της κοινής κατανομής συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών «**Φύλο**» και «**Επιλογές για αποτελεσματική λειτουργία** των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό» και ο έλεγχος της μεταξύ τους συνάφειας με το X^2, κάνοντας τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (Ho): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό δεν εξαρτάται από το φύλο τους.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η άποψη που σχηματίζουν τα στοιχεία του δείγματος περί των επιλογών για αποτελεσματική λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων με επιχειρηματικό προσανατολισμό εξαρτάται από το φύλο τους.

Από τη στατιστική ανάλυση (βλ. Πίνακα 8.46) προκύπτει ότι X^2 (1, n=285) = 0,009 με αντίστοιχη κρίσιμη τιμή του p (test asymp. sig X^2) = 0,926 ˙ άρα παρατηρείται ότι σε επίπεδο σημαντικότητας α = 0,05 ισχύει p> α, και έτσι δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση Ho ˙ φαίνεται έτσι ότι οι δύο μεταβλητές δεν είναι εξαρτημένες και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Με δεδομένο δε ότι το 0,000% < 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας έχει αναμενόμενη συχνότητα κάτω από πέντε (5), εκτιμάται ότι είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα του X^2 τεστ ανεξαρτησίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 503
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – JOURNALS 506
ΠΗΓΕΣ 508

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αντωνόπουλος Π., Οργάνωση Επιχειρησιακή Εκμετάλλευση Έλεγχος Περιοχής Κίνησης Αεροσκαφών, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, 1997

Αργυριάδης Δ., Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, Σάκκουλας,1998, κεφ. VI

Έκθεσις της Πολεμικής Ιστορίας των Ελλήνων, Τόμος Β', Εκδοτική Ελλάδος, Αθήναι,1968

Θεολόγης Ι.Α., Ιστορία της Ελληνικής Πολιτικής Αεροπορίας, Αθήναι, 1956

Θεοφανίδης Σ., Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων, Παπαζήσης, Αθήνα, 1989

Θεοφανίδης Σ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Φιλοσοφία και Διαχείριση, Παπαζήσης, Αθήνα, 1998

Θεοφανίδης Σ., Μεθοδολογία της Επιστημονικής σκέψης και έρευνας: Πως γίνεται η επιστημονική έρευνα & πως γράφεται μία επιστημονική εργασία , Μπένος, Αθήνα, 1998

Κέφης Β., Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Intrebooks, Αθήνα,1998.

Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, ΚΡΙΤΙΚΗ, Έκδ. 1η ,Αθήνα, 2005

Κυριαζή Ν., «Η Κοινωνιολογική Έρευνα», Κριτική Επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2002

Λαϊτμερ Ε., Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΕΙΝ, Λιθογραφείο ΥΠΑ, ΑΘΗΝΑΙ,1974

Λιούκας Σ., Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις Α.Σ.Ο.Ε.Ε.(Ο.Π.Α.), 1995

Μακρυδημήτρης Α., Κράτος και κοινωνία πολιτών, Μεταμεσονύκτιες εκδόσεις,2000

Μακρυδημήτρης Α., Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Καστανιώτης, Αθήνα, 2004.

Μακρυδημήτρης Α., Ν. Μιχαλόπουλος, Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη Δημόσια Διοίκηση , Παπαζήσης , Αθήνα , 2000

Μητρόπουλος Α., Οι εργασιακοί θεσμοί στην Ελλάδα, Χ.Ε., Αθήνα, 1985

Μιχαλόπουλος Ν., Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Παπαζήσης, Αθήνα ,2003

Μιχαλόπουλος Ν., Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Παπαζήσης, Αθήνα, 2007

Ξηράκης Ε., Ιδιωτική Αεροπορία (Αθλητική – Τουριστική) στον Ελληνικό χώρο, Πατσούρης, Αθήναι,1983

Παπαγεωργίου Ν., Ανάλυση Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2005

Παπαδάκης Β. , Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α , 4η Έκδοση , Μπένος , Αθήνα, 2002

Παπούλιας Δ. – Τσούκας Χ., Κατευθύνσεις για τη μεταρρύθμιση του κράτους, Καστανιώτης, 1998

Πασσάς Ι., Νεώτερον Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν ''ΗΛΙΟΥ'', Τόμος Ζ΄ «ΕΛΛΑΣ», σ.1415

Πετρίδης Δ., Εφαρμοσμένη στατιστική, Όμηρος, Θεσσαλονίκη, 2000

Σπανού Κ.,Το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης. Μία πρώτη προσέγγιση ΙΟΒΕ,1996

Σπανού Κ., Διοίκηση – Πολίτες – Δημοκρατία, Παπαζήσης, Αθήνα, 2000

Σπανού Κ., Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, 2000

Σπηλιόπουλος - Μακρυδημήτρης, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα,(Ε.Ι.Δ.Ε.), Σάκκουλας, 2001

Σωτηρόπουλος Δ.,Η κορυφή του πελατειακού κράτους, Ποταμός, Αθήνα, 2001

Τάχος Α., Διοικητικό Οικονομικό Δίκαιο, Χ.Ε., Θεσ/νίκη,1985
Υφαντόπουλος Ι. και **Νικολαΐδου Κ**., Η στατιστική στην κοινωνική έρευνα, Gutenberg, Αθήνα, 2008
Ψαρρού Μ. και Ζαφειρόπουλος Κ., (2001) Επιστημονική έρευνα. Θεωρία και Εφαρμογές στις Κοινωνικές Επιστήμες, Αθήνα, Τυπωθήτω, Δάρδανος
Ψηλομανουσάκη Λ.Γ. ,Επί Πτερύγων Ανέμων , Ηράκλειο, Τυποκρέτα, 2003

Akao Y., "Quality Function Deployment integrating customer requirements into product design", Mass Productivity Press, Gambribge,1990
Aucoin P., The new public management, Institute for research on Public policy, 1995
Barzelay Michael, THE NEW PUBLIC MANAGEMENT Improving Research and Policy Dialogue, Berkeley New York, University of California Press, 2001
Batley R - Stoker G., Local government in Europe, Ed. MacMillan, 1991.
Camp R.C., Business Process Benchmarking: finding and implementing best practices , ASQC Quality Press, Milwaukee, 1995
Creswell, J.W. (1998) Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions, London and Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
Chevallier J., Διοικητική Επιστήμη, Σάκκουλας , 1993
Clarke L., The Essence of Change, Prentice Hall London , 1994
Crosby P.B. , Quality is free, McGrawHill Inc, USA ,1979
Dale B.G., Managing Quality **,** Blackwell Publishers Ltd UK ,1994
Dale B.G. and Cooper C.L., Total Quality and Human, An executive Guide, Blackwell Publishers, Oxford ,1999
Dale B.G., Managing Quality, Third Edition ,Blackwell Publishers Ltd,UK,1992
Davenport T., Process Innovation , Harvard Business School Press , 1993
Deming W.E., Quality Prodactivity and Competitive Position, MIT Press, Boston, 1982
Deming W.E., Out of the crisis, Cambridge , Massachusetts Institute of Technology, 1986
Deming W.E., Out of the crisis, quality, productivity and competitive position, Cambridge University Press, 1988
Deming W.E., The new economics, Second Edition , 1994
De Neufville R., AIRPORT PRIVATIZATION ISSUES FOR THE UNITED STATES, Massachusetts Institute of Technology,Nov.1999
Diamond I. - Jefferies J., Αρχίζοντας τη Στατιστική: Μια εισαγωγή για τους κοινωνικούς επιστήμονες, μτφρ. και επιμ. Συμεωνάκη Μ., Παπαζήσης, Αθήνα, 2006.
Feigenbaum A.V., Total Quality Control, Engineering and management, McGraw Hill N.Y., 1961
Graham Anne*,* Managing Airports: An International Perspective*,* 2nd Edition, Elsevier, 2003.
Greer P.,Transforming Central Government: The next steps initiative, Buckingham: Open University Press,1994

Greenberg J. & Baron R. A., Behaviour in Organizations, Prentice Hall Inc., N.Y.,2000
Joyce P., STRATEGY IN THE PUBLIC SECTOR , Effective Change in Public Sector, Willey 2000
Johnson G. and Scholes K. , Exploring Corporate Strategy: Text and cases, London,Prentice Hall Europe ,1999,5th Ed.,pp10
Juran J.M. ,Managerial Breakthrough, N.Y 1964
Juran on planning for Quality, 1988

Juran J.M. ,Gryna M. F.,Quality Planning and Analysis, McGrawHill Inc, USA,1993
Juran J.M. , Managerial Breakthrough, The Classic Book in improving performance, McGrawHill Inc, USA,1995
Kosinea J.,K.A. Elinsen, Managing public organisations, London, Sage, 1988.

Kost J. M., Mackinac Center, Oct. -01- 1988
Langrod G., Έκθεσις αφορώσα την Διοικητικήν αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι (1964)
Lynn L., Public management, Sage Publications, 2001.
Miles M. B. and Huberman A. M., (1994), Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd Ed.). Newbury Park, CA: Sage.
Mullins L.J., Management and organisational behaviour, 6th Ed.,FT Pitman Publishing,2002
Oakland J.S., TQM, Text with cases, Butterworth Heinemann, UK,1996
Organ D. W. and Greene C. N. ,The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach, 1981, Cornell University
Osborne D. – Gaebler T., Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Plume, NY,1993,ch.1
Papadakis V. and Barwise P. , Strategic Decisions , Kluwer Academic Publishers , Boston ,1998
Patton M. Q., (1990). Qualitative evaluation methods. (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
Sander C., Airport Privatization: Trends and Opportunities, Unisys Airports solutions,2009
Scholtes P.R., The team handbook: How to use Teams to improve Quality . Joiner Associates , Inc., 1988
Stake, R., (1998), Case studies. In N. Denzin and Y. Lincoln (Eds.), Strategies of qualitative inquiry, 86-109. Thousand Oaks, Ca: Sage.
The Tools of Quality : Quality Progress, The Juran Institute,Oct. 1990
The Tools of Quality : Quality Progress, J.T. Burr,Nov. 1990
Walpole R. and Myers R, Probability and statistics for engineers and scientists, 4th ed., Mcmillan Publishing Co., 1989
Wheelwright S. C. and Clark K.B., Revolutionizing Product Development, The free press ,N.Y., 1992
WILSON J.,HINTON P.,Public Services in the1990s:Issues in Public Service Finance and Management, (1993) Sevenoaks:Tudor.

Zairi M. **and Leonard P**., Practical Benchmarking: A Complete Guide. Chapman and Hal , London, 1994
ZIFCAK S., New Managerialism: Administrative Reforme in Whitehall and Canberra, Buckigham:Open University Press.1994

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – JOURNALS

Advani A. and Sandford B., (**2003),** Managing Airports: a test of the New Public Management , IPMN Journal ,Vol.4 ,No 1

Bouchereau V. και Rowlands H., (2000) "Methods and Techniques to help quality function deployment (QFD)", Benchmarking: An International Journal, Vol.7, No. 1, pp. 8-19.

Boyne G.- J.S.Gould-Williams, (**2003),** Public Management Rewiew, Vol.5 Issue1, pp.115-132, Routledge

Boyne G.- J.Dahya, (**2002) ,**Executive Succesion and the Performance of Public Organizations, Public Administration,Vol.80,No1, pp179-200, Blackwell

Cristiano J.J. and Liker K.J. and Chelsea C. and White, III **(2000),** "Customer-Driven Product Development Through QFD in the U.S. and Japan",Journal of Product Innovation Management, Vol. 17, issue 4, pp.286-308

Cahlink G., (**2002**), *Government Executive,* June 1,

Craig V., ICAO

Dunleavy P.- C.Hood, (1994), From Old Public Administration to New Public Management, Public Money and Management, ,July-Sept,p.9

Feller G., (2006) Paris goes private: following the successful privatization of Aeroports de Paris. A round up of the French airport scene, Airports International

Forsyth P., (2003) Privatisation and regulation of Australian and New Zealand airports, *Journal of Air transport Management*, 8: 19-28.

Francis G. - Humphreys I., (2003), An international survey of the nature and prevalence of quality management systems in airports ,TQM and Business Excellence ,Vol.14,No7.

Gillen and Niemeier (2006): Comparative Political Economy and Infrastructure Performance:The Case of Airports, Airport Economics, Policy and Management: The

Ginn D. και Zairi M. (2005), "Best practice QFD application: an internal/ external benchmarking approach based on Ford Motor's experience", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, Issue 1, pp.38-58

European Union, "Rafael del Pino Foundation", Madrid

Golaszewski R., (1989), Organizational Development in Public Agencies: Perspectives on Theory and Practice, Public Administration Rev, Vol.29,pp.317-368.

Golaszewski R., (2002) Reforming ATC: an assessment from the American perspective, Journal of Air Transport Management, Vol. 8, Issue 1, Jan. 2002, p 3-11

Graham Anne, (**2003),** Efficiency Measurement for UK Airports: An Application of Data Envelopment Analysis (with T. Holvad) VIII European Workshop on Efficiency and Productivity, Oviedo,.

Graham A., (2003), Managing Airports: An International Perspective, 2nd Ed, Elsevier, 2003, p.27

Graham A., (2003), European Airports – A Review of the Last Five Years, 2002/2003 Economics Survey, Airports Council International,.

Graham A., (**2004),** The Regulation of US Airports, The Economic Regulation of Airports, Forsyth P., Gillen D., Knorr A., Mayer, O. Niemeier H. and Starkie D. (Eds), Ashgate,.

Graham A., **(2005)** Airport Benchmarking: A Review of the Current Situation, Benchmarking: An International Journal, Vol 12, No 2.

Greer P., (1992), The next steps initiative: An Examination of the Agency Framework Document", Public Administration, Vol.70,Spring, pp.17-23

Hanson P. - Voss C, (1995), Benchmarking best practice in European manufacturing sites, Business Process Re-Engineering and Management Journal,1(1)

Hood C., (1995), ¨The New Public Management in the 1980s:Variations on a Theme", Accounting , Organizations and Society, Vol.20, No2/3,p.93-109

Hood C., (1991),"A Public Management all seasons", Public Administration, Vol.69,Spring,p.3-19

Janic M., (**2003)**, Assessment and Management of quality of service at an airport passenger terminal , Transportation planning and technology T&F, Vol.26 , No3,June

Κανελλόπουλος Α., Άρθρό του για την δημόσια διοίκηση δημοσιευθέν το 1961. Αναδημοσίευση Εφημερίδα «Η Καθημερινή»,Φ.τ. 04-12-2007

Kettl D.,(1997) The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links, Journal of Policy Analysis and Management, v.16, p.446-462

Kim C.W. and Mauborgne R., (1997) Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, Jan-Feb

Kernaghan K., (**2003),** Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece, Public Administration,Review,Nov./Dec.,Vol.63,No6

Levine C., R.Backoff, A.Cahoon, W.Siffin, (1975), Organizational Design: A Post-Ninnobrook Perspective for the "New" Administration, Public Administration Review, Vol.35,pp425-435

Λιαρκόβας Π., Άρθρο Εφημερίδας «ΚΕΡΔΟΣ», 2/6/2006

Lioukas S.," (1993), Managerial Autonomy of State Owned Enterprises" : Determining Factors, Organization Science,p.p. 645-666

Μητρόπουλος Α., Ιδιωτικοποίηση της Ελλάδας, Περιοδικό «ΕΠΙΚΑΙΡΑ», 13-01-2011

Μητρόπουλος Α., Όχι στην ιδιωτικοποίηση της Πατρίδας, Περιοδικό «ΕΠΙΚΑΙΡΑ», Φεβ. 2011

Parker D., (1999), The performance of BAA before and after privatization. Journal of Transport Economics and Policy 33, 133-145.

Oum T.H. and Adler N. and Yu C.,(2006), Privatization, corporatization, ownership forms and their effects on the performance of the world's major airports, Journal of Air Transport Management, Vol 12, issue 3, p 109-121

Pavlikakis G.E. and Tsihrintzis V.A., (2002). Using the Contingent Valuation Method in Ecosystem Management Plans, Proceedings of the International Conference Protection and Restoration of the Environment VI, July 1-5, Skiathos Island, Greece, pp. 461-468.

Porter M.E., (1996), What is strategy?, Harvard Business Review,Vol.74,No6

Postorino M.N., (2010), Development of regional airports in EU, WIT Press 2010

Pollitt C.,(2004) Από το εκεί στο εδώ, από το τώρα στο μετά: Αγοράζοντας και Δανείζοντας μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, Ένατο Διεθνές Συνέδριο CLAD, Μαδρίτη (2-5/11/2004). μετάφρ. Ν. Μιχαλόπουλος

Schawartz, Small States in Big Trouble: Reorganization in Australia, Denmark, New Zealand, and Sweden in 1980's, World politics, 1994, v.46, p. 527-555

Schein L. , (1990), The road to total quality :Views of industry experts . Conference Board Research Bulletin, No.239

Selen W. & Schepers J., (**2001)**,Design and quality service systems , Total quality management, vol.2n5,p.p.677-687

Spanou C., (1998), ¨European integration in administrative terms.A framework for analysis and the Greek case", Journal of European Public Policy ,(3) (467-484)

Stillman R.II, **(2003)** "Twenty-first Century United States Governance" in *Public Administration, ,*Vol 81, No 1, σελ. 33.

Τσέκος Θ., (**2002)** «Κράτος και Πληροφορία: Το σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ μπροστά στην 'Κοινωνία της Πληροφορίας' και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», Όραμα Μάθησης, τευχ. 1°, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.

Tsekeris T., (2010) Greek Airports: Efficiency Measurement and Analysis of Determinants, CENTRE FOR PLANNING AND ECONOMIC RESEARCH, No 110,

Tapiador F. J., Mateos A., Martı´-Henneberg J., (2008) The geographical efficiency of Spain's regional airports:A quantitative analysis, Journal of Air Transport Management 14, 205-212
Thompson F., (1997), Book Reviews, Journal of Policy Analysis and Management, v.16, p. 175
Tretheway M., (2006), Governance Policy and Financing Airports Impact of the not-for-profit governance model, Oct. 2006
Vogel H.A., (2006): Impact of privatisation on the financial and economic performance of European airports, The Aeronautical Journal, No. 2984, pp.197-213.
Waterman R. H. Jr, (1982) The seven elements of strategic fit. The Journal of business strategy , Vol. 2,No 3, Winter
Willner J. - Parker D., (2002) The Relative Performance of Public and Private Enterprise Under Conditions Of Active And Passive Ownership, Centre on Regulation and Competition, Paper No. 22, IDPM, UoMan,
Zairi M., (1995) The integration of benchmarking and BPR: a matter of choice or necessity?, Business Process Re-Engineering and Management Journal,1(3)

ΠΗΓΕΣ

ACI-Europe 2004, Oxford Economíc Forecastíng 1999
ACI Airport Economics Survey 2007, Dec 07
ACI Canada, 2008
Air Transport Research Society (ATRS) (2005). 2005 Global Airport Benchmarking Report: Global Standards for Airport Excellence. Vancouver, Canada. http://www.atrsworld.org.
Air Transport Research Society (ATRS) (2006). 2006 Global Airport Benchmarking Report: Global Standards for Airport Excellence. Vancouver, Canada. http://www.atrsworld.org.
Air Transport Research Society (ATRS) (2007). 2007 Global Airport Benchmarking Report: Global Standards for Airport Excellence. Vancouver, Canada. http://www.atrsworld.org.
A. Smith Institute, Cyberpoint Ltd.,Co 2002
Ανδρουλάκης Μ., http://mimisandroulakis.com/2007_05_10_archive.htm
Γκούσκος Δ., Στρατηγική ανάλυση:ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT, 2005-2006, http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metaptyxiaka/strathgikes_diktywn/case_studi,
Εκθέσεις Γενικού Επιθεωρητού Δημόσιας Διοίκησης
Έκθεση Επιτροπής Μ.ΔΕΚΛΕΡΗ, Ελληνική Διοίκηση 2000, (ΥΠΚ,1992), σελ.662
Έκθεση Επιτροπής Κιντή, Μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων, Αθήνα, 2002
Γκουντάρα Ε. και Μακρίδου Ζ. και Μπάλλα Ε. και Παυλούς Γ., (2007) Έρευνα για την ικανοποίηση στον Κρατικό αερολιμένα Χανίων. Πολυτεχνείο Κρήτης
Εφημερίδα «Η ΕΡΕΥΝΑ», 19 Ιουνίου 2008
Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ», 07-09-1996
Εφημερίδα «Το ΠΑΡΟΝ της Κυριακής», 19-06-2011
Εφημερίδα «ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΗΣ», 07-09-1996
Εφημερίδα «FREE SUNDAY», 20-02-11
Federal Aviation Administration: Challenges Facing the Agency in Fiscal Year 2009 and Beyond. General Accounting Office Reports & Testimony - GAO, 03 01 08
House of Commons, DETR Committee, Andrews D., 'ATC', 4th rept, session 1997/8, vol 2.
Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ)
ICAO Docs 2004 – 2010
International Monetary Fund, Public-Private Partnerships, March 12 2004 http://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.htm
Καρδαράς Δ., ΟΠΑ, http://www.business-informatics.gr/BILab/Greek/TehnEpihEpan.htm

Κατσάνος Χ. και Αβούρης Ν., 22 Στατιστικές Μέθοδοι Ανάλυσης, http://karagian.users.uth.gr/cscl/22-Katsanos-Avouris.pdf
ΚΕΠΕ, Δημόσια Διοίκηση ,Έκθεση για το πρόγραμμα 1982-1988
Κέφης Β., Εφημερίδα «Τα Νέα», Άρθρο: Το μάνατζμεντ του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, 14/09/2010, http://www.tanea.gr/default.asp?pid=43&ct=139&blgid=4594207
Κέφης Β., Η αναδιάρθρωση των οργανισμών και υπηρεσιών του δημόσιου τομέα – σχέδια και πρακτικές, Άρθρο ΕΛΙΑΜΕΠ blog, 04-11-2010
Κόμης Β., http://www.rhodes.aegean.gr/tetradiarhodou/erotimatologio.htm
Κουρεμένος Α.: Έρευνες Μάρκετινγκ Δημοσκοπήσεις και Στατιστική, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 19ο Πανελλήνιο Συνέδριο Στατιστικής, 2006 http://www.esi-stat.gr/diafora/Dhmoskophseis_&_Statistikh.pdf, 33
Κουρουζίδης Σ., Περιοδικό Δαίμων της Οικολογίας, τ.10, Δεκ.2001
Jacquinet M., (2000), Technological Innovation, Knowledge Dynamics and Competitive Emergence: A ethodological Issue, CENEGE – Universidade Aberta, Portugal, 2nd POSTI meeting in collaboration with the ESST Annual Scientific Conference, 27 - 28 May 2000, Strasbourg, France.
Μακρυδημήτρης Α., Εισήγηση:«Οι θεσμοί της ελληνικής κοινωνίας και ο ρόλος της πολιτικής σήμερα», Συνέδριο ΙΔΚΚ, Αθήνα,25 Φεβρουαρίου 2005,
ΟΠΑ, Basic Business Statistics 8e, Prentice – Hall, Inc., Lecture notes, 1-3, http://www.stat-athens.aueb.gr/~jbn/courses/mvda/mvda_files/kef01.pdf
ΟΣΥΠΑ, ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ 1999 – 2009
Παγγέ Τ., Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Στοιχεία πιθανοτήτων και Στατιστικής, ΠΤΝ, 2000, http://www.uoi.gr,
Πανεπιστήμιο Πειραιώς,dtps.unipi.gr/files/notes/2005-2006/...8/.../shmdidask17-3
Παπαδημητρίου Κ.,Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, www.dee.gr/mediaupload/publications/DHMOSIA%20DIOIKISI_2008
Πρακτικά, 1ο Διεθνές Συνέδριο «Αεροδρόμια σχεδιασμός και λειτουργία», Θεσ/νίκη, 2003
Προφυλλίδης Β.Α. και Μποτζώρης Γ.Ν., «Επιπτώσεις της Μεθόδου Χρηματοδότησης στο Σχεδιασμό Κατασκευής και Λειτουργίας των Συγκοινωνιακών Υποδομών», Ανακοίνωση 2^{ο} Πανελλήνιο Συνέδριο Οδοποιίας, Βόλος, 18-20 Μαΐου 2005. http://library.tee.gr/digital/m2070/m2070_profyllidis.pdf,
Στράνης Δ., Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της Δ.Δ και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιώδη στοιχεία της Δημοκρατίας., www.soc.uoc.gr
Τράπεζα της Ελλάδος , Έκθεση του Διοικητή , Έτη 1990 – 2004
Τσαγκανός Α., Στατιστική 1.1, Τα βασικά Στοιχεία της Στατιστικής Ανάλυσης, http://www.de.teipat.gr/pages/statistiki/perigrafiki.doc
Transport Canada
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ, ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ 1970 – 2009
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ, Ιστορικό Αρχείο – Βιβλιοθήκη
ΧΡΙΣΤΟΦΙΔΗΣ Τ:, Στατιστική και Δημοσκοπήσεις, 19ο Πανελλήνιο Συνέδριο Στατιστικής, 2006 http://www.esi-stat.gr/diafora/Dhmoskophseis_&_Statistikh.pdf,
http://www.aena.es
http://www.airneth.com
http://www.airservicesaustralia.com
http://www.ais.org.uk/nats
http://www.caa.co.uk/
http://www.caa.ro/
http://www.casa.gov.au,
http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/DGAC
http://www.dfs.de
http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm

http://www.e-logos.gr/articles.asp
http://www.esst.uio.no/posti/workshops/jacq.pdf
http://www.et.gr
http://www.express.gr/news/diethnisoz_oikonomia/556068oz_20120123556068.php3
http://www.faa.gov
http://www.fomento.es/direcciones_generales/aviacion_civil/
http://www.hcaa.gr
http://www.hcaa-eleng.gr/decjan4.htm
http://kafousias.teimes.gr/stat%20theory.htm
http://www.lba.de/deutsch/lba
http://www.lfv.se
http://www.isa-sociology.org/about/isa_code_of_ethics.htm
http://www.mcw.gov.cy
http://www.NAVcanada.ca
http://www.oke.gr/
http://www.proavia.com/products-and-services/consulting-and-airport-services/airport-financing-management/articles/207-nice-airport-management
www.soc.uoc.gr,
http://swedavia.se,
http://www.tanea.gr/default.asp?pid=43&ct=139&blgid=4594207
http://www.tc.gc.ca,
http://www.trasperency.org
http://transportstyrelsen.se,
http//:www.users.auth.gr
http://users.auth.gr/dkugiu/Teach/CivilEngineer/regression.pdf
http://www.11aviation.com
Wall Street journal, The World Bank as Privatization Agnostic, 21 July 2003
WEF - The Travel and Tourism Competitiveness Report 2007

ΕΥΡΕΤΗΡΙΑ (INDEX)…….. 512
Ευρετήριο Ονομάτων και Τοπωνυμιών.....513
Ευρετήριο Οργανισμών, Όρων και Εννοιών.....518

EYPETHPIA (Index)……..

Ευρετήριο Ονομάτων και Τοπωνυμιών

Αβούρης Ν. 99
Advani 359
Αθήνα 139
Αττάλεια 360
Αίγυπτος 184
Άκτιο 111
Akao 70
Αλγερία 184
Αμβούργο 194
Ανδραβίδα 142
Ανδρουλάκης Μ. 36
Άραξος 142
Αργυριάδης Δ. 37
Αστυπάλαια 139, 289
Αττάλεια 578
Αττική 79, 88,
Αυστραλία 49, 234, 284
Αχαΐα 235
Adler 41, 43, 63, 223, 233, 239, 313, 347, 356,
Advani 576
Akao 76

Βάμβουκας 96, 111
Βαρβαρέσος 163
Βαρκελώνη 340, 360
Βέλγιο 184
Βενετία 360
Βερολίνο 195
Βόνη 195
Βουλγαρία 194
Borins S. 37, 359
Bouchereau V. 70
Boyne G. 49,

Γαλλία 85, 180, 281
Γερμανία 85, 176, 194
Γλασκόβη 192
Γκότενμποργκ 360
Γκρενόμπλ 186
Γουινέα 184
Γραμματικό 218
Camp 66
Champy 68
Charnov 34
Child J. 352
Craig V. 170, 172
Creswell 61, 64, 97
Cristiano J. 69

Δαγτόγλου Π. 32
Δεκλερής 34, 46, 107, 159, 280,
Δογάνης Ρ. 174, 175,
Dunleavy P. 161

Εδιμβούργο 192
Ελλάδα 85, 179, 230, 232,
Ελληνικό 385

Friedman M. 33
Feller G. 181, 184

Gaebler T. 108
Galbraith J. 34,
Ginn 69
Golaszewski R. 33, 224
Gould 47
Graham A. 384
Greene 106

Ηλεία 235
Ηνωμένο Βασίλειο 38, 51, 85, 170, 189
ΗΠΑ 51, 85, 220, 389
Ηράκλειο 166
Hammer 68
Hinton P. 162
Huberman 97
Hood C. 161

Θεοφανίδης Σ. 34, 373
Θεσσαλονίκη 111, 166
Θράκη 384

Ικαρία 166
Ιορδανία 184
Ιρλανδία 176
Ισπανία 85, 176, 200
Ιωάννινα 166
Ile de France 181

Jacquinet 64

Καβάλα 111
Καλαμάτα 111, 234
Κάλυμνος 139, 166
Καλφόπουλος 64
Καναδάς 85, 176, 228
Κανελλόπουλος Α, 36
Καρκατσούλης Π. 37, 50
Καρδαράς Δ. 68
Κάρπαθος 166
Κάσος 166
Καστελόριζο 166
Καστοριά 289,
Κατσάνος Χ. 99, 260
Κάτω Χώρες 176
Κέφης Β. 12, 33, 34, 35, 37, 48, 49, 66, 105, 158, 278, 326, 362, 363, 370, 387, 410
Κιντής Α. 34,
Κοζάνη 166
Κολωνία 195

Κόμης Β. 72
Κουρεμένος Α. 93, 94
Κρήτη 111
Κροατία 194,232,
Κύπρος 217, 358
Κωνσταντίνου πόλις 340
Κως 139, 230, 289,
Kakabadse 38
Kernaghan K. 162, 163
Kouzmin 38
Kost J. 190

Λαϊτμερ 34
Λακωνία 234
Λάρνακα 219
Λας Πάλμας 360
Λέρος 139 230
Λετονία 113
Λιαρκόβας Π. 163
Λιθουανία 194
Langrod G. 45,
Levine C. 162
Lynn L. 36

Μαγιόρκα 360
Μαδρίτη 204, 340
Μακεδονία 384
Μακρυδημήτρης Α. 40, 35, 49, 50, 156, 326, 333
Μάλτα 113, 228
Μάντσεστερ 323, 360
Μεξικό 184
Μήλος 166
Μητρόπουλος Α. 357, 368
Μιλάνο 340, 360
Μιχαλόπουλος Ν. 33, 36, 37, 40, 42, 44, 48, 108, 163, 285,
Μόναχο 194
Montana 34
Μουζέλης Ν. 35, 283
Μπέρμιγχαμ 191
Μποτζώρης Γ. 372
Μυτιλήνη 166
Miles 97
Mullins L.J. 352, 392, 407
Myers 99, 260
Νέα Αγχίαλος 111
Νέα Ζηλανδία 51, 194, 327
Νέα Υόρκη 217
Νίκαια (Γαλλία) 186, 360
Νικολαϊδου Κ. 94
Νιούκαστλ 191
Ντύσσελντορφ 194, 360
Νυρεμβέργη 196

Ολλανδία 51, 302
Ουάσινγκτων 369
Ουγγαρία 113
Organ 106
Osborne D. 108
Oum 41, 43, 63, 223, 233, 239, 313, 347, 348, 356

Παγγέ Τ. 75
Παπαγεωργίου Ν. 69
Παπαδάκης Β. 66
Παπαδημητρίου Κ. 52
Παπάζογλου – Μητροπούλου Α. 12
Παπούλιας Δ. 107, 161, 164,
Παρίσι 179,
Πάρος 166
Πασσάς Ι. 391
Πάχη Μεγάρων 111
Πάφος 219
Πολωνία 113
Πορτογαλία 113, 176, 302
Προφυλλίδης Β. 373
Πουρναράκης Ε. 34,
Parker 50, 192
Palmerino 64
Pollitt 39, 177
Porter E. 48, 64
Postorino 41

Ρόδος 139
Ρουμανία 113, 194, 213, 389
Ρούσης Γ. 25,
Ρώμη 340, 530
Ρωσική Ομοσπονδία 230

Σαντορίνη 111,
Σικάγο 19,
Σκιάθος 166
Σκύρος 111
Σλοβακία 113
Σοβιετική Ένωση 329
Σουηδία 51, 85, 207
Σπανού Κ. 34, 39, 42, 49, 185,
Σπάρτη 142
Σπάτα 235, 605
Σπηλιωτόπουλος Ε. 32, 40
Στοκχόλμη 209
Στράνης Δ. 375
Στουτγκάρδη 194
Sander C. 172, 193, 237
Schawartz 36
Stake 64, 65
Stielman R. 38,
Stonner 34

Τάχος Ι. 32
Τιμισοάρα 215, 360
Τουρκία 232
Τριέστη 360
Τσαγκανός Α. 76
Τσέκερης Θ. 165, 175, 338
Τσέκος Θ. 38, 42, 282, 333
Τσούκας Χ. 39, 107, 161, 164, 287
Tapiador F. 202
Taylor F.W. 37,
Tretheway M. 232

Υφαντόπουλος Γ. 94

Φρανκφούρτη 194, 198

Χριστοφίδης Τ. 242
Χανιά 111
Χίος 166

Wakhel 34
Walpole 99, 260
Weber M. 35,
West 66
Williams J.S 47,
Willner 46
Wilson J. 162
Woodrow W. 48

Yokomi 192
Yu 40, 43, 63, 223, 233, 239, 313, 347, 356,

Zairi 69
Zhang 348
Zifcack 162

Ευρετήριο Οργανισμών, Όρων και Εννοιών

ΑΔΕΔΥ 332
Αερολιμήν Αθηνών Α.Ε. 323
Αεροπορία Στρατού 190
Ανάλυση κινδύνου 592
Αποδοτικότητα 50,
Αποτελεσματικότητα 48, 405,
Αρχή Συντονισμού Πτήσεων (ΑΣΠ) 398,
ΑΣΕΠ 323
Aéroports de Paris (ADP) 185, 361
Aeropuertos Espanoles y Navegacion Aerea 201, 204
Airservices Australia 237

BAA Plc 190,
Benchmarking 61, 65, 69, 77, 304
Business Process Re-engineering (BPR) 61, 65, 67

Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας 180
Γραφειοκρατία 35, 253
CAA Καναδά 306,
Canadian Airport Authorities 376
CASA 235, 382
Casino Mont Parnes 323
Civil Aviation Authority (H.B.) 124, 170, 189

ΔΕΗ 222
ΔΕΘ 323
Δημόσιο Μάνατζμεντ 34, 36, 37,
Διακυβέρνηση 39
Διεθνές Νομισματικό Ταμείο 47
Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών «Ελ. Βενιζέλος» 19, 47, 79, 85, 111, 190, 372
Deutsche Flugsicherung GmbH (DFS) 198, 333
Direction Générale de l'Aviation Civile 124, 208, 181
Dirección General de Aviación Civil 306,
Direction des Services de la Navigation Aérienne 317

Eθνική Εποπτική Αρχή Αεροναυτιλίας 250
Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης 208
Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης 63, 65
ΕΚΑΒ 390
Ελληνική Αστυνομία 289, 390
Ελληνική Στατιστική Αρχή 63, 395
ΕΛΟΤ 201
ΕΛΤΑ 531
Ενιαίος Ευρωπαϊκός Ουρανός 252
Επιστημονική Διοίκηση 37,
Ερωτηματολόγιο 78,
Ευρωπαϊκή Ένωση 58, 190, 230
Ευρωπαϊκή Επιτροπή 113
Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα 48,
EASA 53, 63, 330, 334
ECAC 52,
EUROCONTROL 53, 63, 132, 219, 221, 228, 362, 397,
European Innovation Scoreboard 194, 207, 220

FAA 31, 220, 222, 224, 584

Ιδιωτικοποίηση (αεροδρομίων) 483,
IOBE 193
IATA 53,
ICAO / ΔΟΠΑ 28, 53, 55, 63, 103, 178, 282, 304, 291, 361, 370
Joint Aviation Authorities (JAA) 53, 63, 355

Καινοτομία 120,121,
Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών 222, 245
Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης Α΄ 235
Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης Γ΄ 235
Κώδικας Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων 213,
ΚΕΠΕ 44, 51, 52, 166,

Luftfhart-Bundesamt (LBA) 194, 328
LFV Group 207

Νέο τεΐλοριανή 33
Nav Canada 231, 232
National Air Traffic Services (NATS) 193
New large Aircrafts 251

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή Ελλάδας (ΟΚΕ – Ελλάδα) 408
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών 63,
Ολυμπιακές Αερογραμμές 339
Ολυμπιακή Αεροπορία 200, 323, 339, 357, 372
ΟΣΕ 531
ΟΤΕ 228
Olympic Catering, A.E. 505

Πανεπιστήμιο Πειραιώς 68
Πάντειο Πανεπιστήμιο 63, 65,
Παραγωγικότητα 42, 405
Πολεμική Αεροπορία 29, 190, 516
Πολυτεχνείο Κρήτης 90, 103
Public Management 283, 489,

Συνθήκη των Παρισίων 179, 580
Σύμβαση του Σικάγου 28, 180, 185, 219, 361
Σ.Δ.Ι.Τ. / PPP (Public Private Partnership) 47, 334, 386
Swedish Civil Aviation Authority 124, 208,306, 344

Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας (ΤΠΑ) 217, 358
Τεχνοδομή 48
Total Factor Productivity analysis 324,

ΥΕΘΑ 28, 190
ΥΜΕ 533
ΥΟ 205, 222, 240,
ΥΠΕΣΔΔΑ 507
ΥΠΕΧΩΔΕ 514

Quality Function Deployment (QFD) 61, 64, 68, 69, 71
Romanian Civil Aeronautical Authority (RCAA) 306,
World Bank 40, 46
World Economic Forum 140