

ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΕΦΗΣ
ΕΜΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΘΗΝΩΝ



“Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ
ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΟΥ ΘΑ
ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ”

Διδακτορική Διατριβή:

Υποβληθείσα στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

ΑΘΗΝΑ 1995

“Σε τελική ανάλυση περισσότερο από το 90% των επιχειρηματικών αποτυχιών οφείλονται σε διοικητική ανικανότητα και απειρία¹”

1. Small Business Reporter, 1973. Ετήσια έκδοση της Bank of America

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

σελ.

Πρόλογος	VII
Συνομογραφίες	IX

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ, ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ορισμοί θεμελιωδών εννοιών	4
1.2.1 Δημόσιες Επιχειρήσεις	5
1.2.2 Διοίκηση (Management)	9
1.2.3 Αποτελεσματικότητα.....	14
1.2.4 Παραγωγικότητα.....	15
1.2.5 Επενδύσεις.....	17
1.2.5 Αξιολόγηση περιφερειακών προγραμμάτων	19
1.3 Λόγοι ανάληψης της κρατικής επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.....	21
1.4 Εξέλιξη του θεσμού των Δημοσίων Επιχειρήσεων στη χώρα μας.....	22
1.5 Το θεσμικό πλαίσιο των Δημοσίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	23
1.6 Χρησιμότητα της μελέτης	24
1.7 Μέθοδοι της έρευνας.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	29
2.1 Εισαγωγή.....	29
2.2 Κριτήρια αποτελεσματικής διαχείρισης.....	29
2.2.1 Τιμολόγηση με βάση το οριακό κόστος	30
2.2.2 Τιμολόγηση με βάση το μέσο κόστος	32
2.3 Κέρδος και Παραγωγικότητα.....	33
2.3.1 Η Ελληνική πραγματικότητα.....	37
2.4 Τεχνολογία και Τεχνοδομή.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	42
3.1 Εισαγωγή.....	42
3.2 Θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων.....	42
3.3 Θεωρίες της συμπεριφοράς και των κινήτρων	43
3.4 Τεχνικές αποτελεσματικής διοίκησης.....	47
3.4.1 Τεχνικές που αφορούν την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.....	49
3.4.2 Τεχνικές που αφορούν την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας	51
3.4.3 Τεχνικές που αφορούν την προώθηση των ανθρωπίνων σχέσεων στην επιχείρηση	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ	56
4.1 Εισαγωγή.....	56
4.2 Κεντρική Ευρώπη	57
4.3 Δυτική Ευρώπη.....	59
4.4 Benelux.....	63
4.5 Νότια Ευρώπη	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ

ΤΡΟΠΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	69
5.1 Εισαγωγή.....	69
5.2 Αρνητικά φαινόμενα στην λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων	69
5.3 Επί μέρους ανάλυση των σημαντικότερων Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών.....	82
5.4 Εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών.....	106
5.4.1 Ανάλυση των μεγεθών.....	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	115
6.1 Εισαγωγή.....	115
6.2 Αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων.....	116
6.3 Μέθοδοι μέτρησης και αξιολόγησης των περιφερειακών επενδυτικών προγραμμάτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων.....	117
6.4 Η επενδυτική δραστηριότητα των Δημοσίων Επιχειρήσεων τη περίοδο 1987-1990.....	118
6.5 Επιπτώσεις των επενδυτικών προγραμμάτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων στην περιφέρεια.....	137

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΞΕΝΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....

7.1 Εισαγωγή.....	139
7.2 Παραγωγικές Επενδύσεις: Προϋπόθεση για την έγκριση από το ΥΠΕΘΟ προτεινομένων επενδυτικών σχεδίων από αλλοδαπούς επενδυτές.....	139
7.3 Αντικίνητρα για την προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού.....	140
7.4 Παράγοντες που επιδρούν θετικά στις αποφάσεις των ξένων επενδυτών ...	142
7.5 Ξένη επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα.....	146
7.6 Ακαθάριστες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου στην Ελλάδα.....	147

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	154
8.1 Εισαγωγή.....	154
8.2 Σχολιασμός του Ερωτηματολογίου.....	155

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	167
9.1 Εισαγωγή.....	167
9.2 Προσπάθειες για αποτελεσματική διοίκηση στις χώρες της Δύσης.....	167
9.3 Προτάσεις για αποτελεσματική διοίκηση στην Ελλάδα.....	170

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ	208
B. ΞΕΝΗ	213

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Απογραφή φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Πρόσόντα διορισμού σε φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Ερωτηματολόγιο προς τα στελέχη των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: Επεξεργασία Ερωτηματολογίου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: Βασική οργανωτική δομή της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6: Το βασικό οργανωτικό διάγραμμα του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7: Οι οργανικές θέσεις του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδας (ΟΣΕ)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8: Οργανόγραμμα υπηρεσιών των Ηλεκτροκίνητων Σιδηροδρόμων Αθηνών - Πειραιώς (ΗΣΑΠ)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9: Περί κανονισμού διαρθρώσεως των υπηρεσιών και καταστάσεως του προσωπικού του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10: Οργανόγραμμα του ενιαίου φορέα της Ελληνικής Ραδιοφωνίας-Τηλεόρασης Α.Ε. (ΕΡΤ Α.Ε.)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 11: Περί του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των Ελληνικών Ταχυδρομείων (ΕΛΤΑ)
A. Η λειτουργία των ΕΛΤΑ
B. Οργανόγραμμα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η οικονομική δραστηριότητα στη χώρα μας χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, μονάδων στρατηγικής σημασίας για την οικονομική και κοινωνική της ανάπτυξη.

Είναι κοινός τόπος η διαπίστωση ότι οι Δημόσιες Επιχειρήσεις λειτούργησαν διαχρονικά ως οργανισμοί "ευρέσεως" εργασίας και ικανοποίησης κομματικής πελατείας για τις εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες, στοιχεία που είχαν ως αποτέλεσμα την υπερβολική διόγκωση τους και τα αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα.

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 συνεπικουρούμενο από άτομα (διοικητικά στελέχη) ικανά και πάνω απ' όλα επιστημονικά καταρτισμένα και αποτελεσματικά.

Στη παρούσα εργασία αναλύουμε τα προβλήματα των Δημοσίων Επιχειρήσεων στη χώρα μας, διερευνούμε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην Ελλάδα, παρουσιάζουμε συστήματα διοίκησης που εφαρμόστηκαν επιτυχώς σε άλλα κράτη και συσχετίζουμε την εύρυθμη λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων με την προσέλκυση επενδύσεων στη χώρα μας που είναι και το επιθυμητό.

Διατυπώνουμε και τεκμηριώνουμε τις προτάσεις μας (αποτέλεσμα μακρόχρονης μελέτης και συνεργασίας με ανώτερα διοικητικά στελέχη των ΔΕΚΟ) για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης που θα σημάνει αυτόματα την μεγιστοποίηση της συνάρτησης της κοινωνικής ευημερίας τόσο από τη πλευρά επάρκειας των οικονομικών πόρων (επενδύσεις) όσο και από την άποψη των οργανωτικών προϋποθέσεων και θεσμικών συνθηκών.

Θα ήθελα να εκφράσω το σεβασμό και τις ευχαριστίες μου στην πενταμελή επιτροπή παρακολούθησης της διατριβής μου και συγκεκριμένα στον επιβλέποντα καθηγητή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου κ. Σταύρο Θεοφανίδη (του οφείλω το ξεκίνημα της καριέρας μου), στον Καθηγητή του Τμήματος Αστικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου κ. Ηλία Σιδηρόπουλο, στον Καθηγητή του ιδίου Τμήματος κ. Κωνσταντίνο Αθανασόπουλο στον Αν. Καθηγητή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης

του Παντείου κ. Κωνσταντίνου Σιφνιώτη, και στον Λέκτορα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου κ. Αναστάσιο Τσάμη.

Ευχαριστώ ακόμα τον Αν. Καθηγητή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου κ. Ιωάννη Βαβούρα γαι τις επικοδομητικές συζητήσεις μαζί του και τον Λέκτορα του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης κ. Γρηγόριο Παγκάκη.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον κ. Γεώργιο Μανωλά, στέλεχος της Διεύθυνσης Μακροοικονομικής Ανάλυσης του Υπ. Εθνικής Οικονομίας και Λέκτορα του Πανεπιστημίου Κρήτης.

Από τις συζητήσεις με τον τ. Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος κ. Δημήτριο Χαλκιά κέρδισα χρήσιμες εμπειρίες από την μακρόχρονη καριέρα του ως ανωτάτου στελέχους του Δημοσίου Τομέα της χώρας μας.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω θερμά τη σύζυγό μου Μαρία για την υπομονή και τις άοκνες φροντίδες της κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας και το γιό μου Νίκο για τις ευχάριστες στιγμές που μου χαρίζει στον λίγο ελεύθερο χρόνο μου.

Αθήνα, 1995

Βασύλης Κέφης

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΕΚΟ	=	Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί
ΚΥΣΥΜ	=	Κυβερνητικό Συμβούλιο
ΚΥΣΕΑ	=	Κυβερνητικό Συμβούλιο Εθνικής Άμυνας
ΑΣΟΠ	=	Ανώτατο Συμβούλιο Οικονομικής Πολιτικής
ΟΤΑ	=	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΝΠΔΔ	=	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
CEEP	=	European Centre of Public Enterprises
ΕΟΚ	=	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
ΕΕ	=	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΚΕΔΕ	=	Κέντρο Ελληνικών Δημοσίων Επιχειρήσεων
BENELUX	=	Αρχικά των χωρών BELGIUM-NETHERLANDS-LUXEMBURG
ΚΝΠΙΔ	=	Κρατικά Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
IMF	=	International Monetary Fund
ΟΑΕ	=	Οργανισμός Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων
ΟΟΣΑ	=	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΑΕΠ	=	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΠΔΕ	=	Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων
ΕΤΠΑ	=	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΚΤ	=	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΓΤΠΕ	=	Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων
S.W.O.T.	=	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
ΑΕΙ	=	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
ΚΠΑ	=	Καθαρά Παρούσα Αξία
ΕΣΑ	=	Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης
ΔΣ	=	Διοικητικό Συμβούλιο
ΜΟΠ	=	Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα
ΠΕΠ	=	Περιφερειακά Επιχειρηματικά Προγράμματα
ΥΠΕΘΟ	=	Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ, ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

1.1 Εισαγωγή

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 της κοινωνικής ευημερίας.

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

Η στρατηγική σημασία των δημοσίων επιχειρήσεων στη χώρα μας οδηγεί στην ανάγκη άσκησης μακροχρόνιας πολιτικής που θα καλύπτει χρονικό ορίζοντα πέραν της δεκαετίας.

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 βαθμός της διοικητικής τους αυτοτέλειας, η αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων και η χαμηλή αποτελεσματικότητά τους.

Η τάση του κράτους να επεμβαίνει στη παραγωγή συνετέλεσε στη διόγκωση του δημόσιου τομέα της οικονομίας. Μελετώντας τα μακρομεγέθη της Δημόσιας Διοίκησης διαπιστώνουμε το τεράστιο μέγεθος του δημόσιου τομέα στη χώρα μας (Πίνακας 1-1).

Τα φαινόμενα δυσλειτουργίας που παρατηρούνται προκαλούν αποτελέσματα αντίθετα από τα προσδοκώμενα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1-1

Μακρομεγέθη της Δημόσιας Διοίκησης

1) Μέγεθος του Δημόσιου Τομέα (Κ. Διοίκηση + ΔΕΚΟ + Προβληματικές)	60%
2) Δημόσιοι Υπάλληλοι (Τακτικοί + Έκτακτοι + ΔΕΚΟ κτλ.)	450.000-750.000
3) Αριθμός Υπουργείων	20
4) Κυβερνητικά Όργανα (ΚΥΣΥΜ, ΚΥΣΕΑ, ΑΣΟΠ, Επ. Τιμών, Υπ. Συμβούλιο)	5
5) ΔΕΚΟ	57
6) ΟΤΑ	5.567
7) ΝΠΔΔ	35.043

ΠΗΓΗ: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 1992. Προτεινόμενες Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις, Ακαδημία Αθηνών, Κέντρο Ερεύνης της Ελληνικής Κοινωνίας. Η μελέτη εκπονήθηκε από Ομάδα Ερευνητών με επικεφαλής τον Καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου κ. Σταύρο Θεοφανίδη και με την συμμετοχή του γράφοντος την παρούσα μελέτη.

Η αποδοτική λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών αποτελεί στόχο υψηλής προτεραιότητας για την εκάστοτε κυβερνητική πολιτική.

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 επιχειρήσεις και μεγιστοποιούν την 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.

Για να επιτύχει η χώρα μας την προσαρμογή της στις νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες ορθολογικής και ισόρροπης ανάπτυξης πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των Δημοσίων Επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα στο προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη στελέχωση, στην ηγεσία, στην αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης-διαχείρισης, στον εκσυγχρονισμό και στην προσαρμογή στα νέα διεθνή τεχνικά και επιστημονικά πρότυπα (quality standards).

Η γραφειοκρατική δομή των δημοσίων επιχειρήσεων, ο συγκεντρωτισμός και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο αποθαρύνουν κάθε επενδυτική δραστηριότητα προερχόμενη είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό. "Στην Ελλάδα σήμερα, ο συνδυασμός πολιτικών παρεμβάσεων, αναποτελεσματικής διοίκησης και ισχυρών συμφερόντων των εργαζομένων και λοιπών συναλλασομένων με τις επιχειρήσεις οδήγησε το πείραμα των εθνικοποιήσεων σε αποτυχία. Η οικονομική αποτελεσματικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων υπήρξε ιδιαίτερα χαμηλή. Οι υπηρεσίες που προσέφεραν στους καταναλωτές και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και ακριβές ήσαν και πολύ χαμηλής ποιότητας. Τα ερωτήματα που ανακύπτουν σχετίζονται με το αν η αναποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων οφείλεται στο δημόσιο χαρακτήρα τους, ή σε άλλα χαρακτηριστικά του θεσμικού πλαισίου της λειτουργίας

τους, τα οποία μπορούν να διορθωθούν και να συμβάλλουν σε αποτελεσματικές δημόσιες επιχειρήσεις”¹.

Στην ανάλυση που ακολουθεί διερευνούμε και θεμελιώνουμε την έλλειψη αποτελεσματικότητας του ισχύοντος συστήματος διοίκησης των δημοσίων επιχειρήσεων στη χώρα μας και προτείνουμε πέρα από δογματισμούς και υπεραπλουστεύσεις τα αναγκαία μέτρα για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης καθώς και την εκπόνηση ενός “στρατηγικού προγράμματος” απαραίτητα για την προσέλκυση επενδύσεων που θα βοηθήσουν στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Βασικές έννοιες

Η επιχειρηματική δραστηριότητα του κράτους επικεντρώνεται στη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, αλλά και στην εξυπηρέτηση των αναγκών του. Στο Κεφάλαιο 1 μελετούμε τους τομείς δραστηριότητας του κράτους, αναλύουμε τους λόγους για τους οποίους αναλαμβάνεται και δραστηριοποιείται η κρατική επιχειρηματική πρωτοβουλία και διαγράφουμε σε γενικές γραμμές την διαχρονική εξέλιξη του θεσμού των δημοσίων επιχειρήσεων στη χώρα μας.

1.2 Ορισμοί θεμελιωδών εννοιών

Η ανάλυση και αποσαφήνιση των θεμελιωδών εννοιών οδηγούν στην ορθολογική διατύπωση λύσεων για το πρόβλημα της αναποτελεσματικότητας των δημοσίων επιχειρήσεων.

Οι προς διερεύνηση όροι είναι οι κάτωθι:

- Δημόσιες Επιχειρήσεις
- Διοίκηση (Management)
- Παραγωγικότητα
- Αποτελεσματικότητα
- Επενδύσεις
- Αξιολόγηση Περιφερειακών Προγραμμάτων

¹ Αλογοσκούφη Γ., *Οι ιδιωτικοποιήσεις των “φυσικών” μονοπωλίων, Οικονομικά Χρονικά, Μηνιαία Έκδοση του Οικονομικού Επιμελητηρίου Ελλάδος, Τεύχος 70, Ιούλιος-Αύγουστος '93.*

1.2.1 Δημόσιες Επιχειρήσεις

Η ανάληψη από το κράτος της παραγωγής καθαρά δημοσίων αγαθών (pure public goods) αλλά και ιδιωτικών ικανοποιείται από επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα που ονομάζονται δημόσιες επιχειρήσεις.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις αποτελούν τη σπονδυλική στήλη του οικονομικού συστήματος, αφού παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία των υπολοίπων κλάδων της οικονομίας².

Η κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα έχει διευρυνθεί σημαντικά τα είκοσι τελευταία χρόνια. Ειδικότερα κατά την δεκαετία του '70 με την εθνικοποίηση και τη δημιουργία μεγάλων μονάδων (εθνικοποίηση συγκροτήματος Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος, ίδρυση πολεμικής βιομηχανίας κτλ.) που αποτελούσαν ένα σημαντικό κομμάτι της οικονομικής δραστηριότητας παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση του μεγέθους της κρατικής δραστηριότητας.

Ο Milton Friedman του Πανεπιστημίου του Σικάγου διαβλέπει τις αρνητικές πλευρές της παρέμβασης του κράτους τονίζοντας την έλλειψη ευαισθησίας του κρατικού μηχανισμού, τη γραφειοκρατία, τη παραγωγική αναποτελεσματικότητα, τη δυστοκία οργάνωσης και διοίκησης και τη δυσκολία στη λήψη αποφάσεων. Στην αντίπερα όχθη ο J.K. Galbraith τονίζει την αδυναμία της αγοράς για τη λύση σοβαρών οικονομικών προβλημάτων και την αναπόφευκτη παρέμβαση του κράτους για την παραγωγή αγαθών συλλογικής κατανάλωσης υψηλής ζωτικής σημασίας και την προστασία του καταναλωτή ο οποίος γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης από τις μεγάλες παραγωγικές μονάδες που τον οδηγούν μέσω της διαφήμισης σ' έναν άκρατο καταναλωτισμό³.

Σύμφωνα με την νεοκλασική θεωρία⁴ ο όρος "δημόσια επιχείρηση" έχει δύο διαστάσεις: την επιχειρηματική και την κρατική.

Για την επιχειρηματική διάσταση της δημόσιας επιχείρησης η νεοκλασική θεωρία λέει ότι αφού παράγει αγαθά και υπηρεσίες, τα οποία πωλεί σε μια ορισμένη τιμή και σε διαφορετικές ποσότητες στους καταναλωτές και εφόσω οι εμπορικές της

² Προβόπουλος Γ., "Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί", IOBE, Αθήνα, 1982.

³ Κιντής Α., Πουρναράκης Ε., Αρχές Οικονομικής Ανάλυσης, Εκδ. Σμπιλιας, Αθήνα, 1987.

⁴ Βαβούρας Γ., Θέματα Οικονομικής Πολιτικής, 1, Εκδ. Κρητική, Αθήνα, 1991.

συναλλαγές στηρίζονται σε ένα λογιστικό σύστημα τότε αποτελεί επιχειρηματικό οργανισμό ο οποίος υπόκειται ως ένα σημείο στον έλεγχο της αγοράς.

Για τη κρατική διάσταση της δημόσιας επιχείρησης η νεοκλασική θεωρία τονίζει ότι αφού αποτελεί εξ ολοκλήρου ή εν μέρει κρατική περιουσία και αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος τότε αποτελεί κρατικό οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Ε. Σπηλιωτόπουλο ο όρος "δημόσια επιχείρηση" έχει δύο έννοιες:

- α) **την οικονομική**, η οποία παρουσιάζει τη δημόσια επιχείρηση σαν μία οργανωτική μονάδα, η οποία ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα με παραγωγικά μέσα που της έχουν δοθεί από το κράτος ή από κάποιο άλλο δημόσιο νομικό πρόσωπο,
- β) **την οργανική**, με την οποία εκφράζεται μια κατηγορία δημοσίων νομικών προσώπων τα οποία είναι νομικά υποκείμενα ορισμένων επιχειρήσεων υπό οικονομική έννοια, όπως π.χ. το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο, ο Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς κτλ.

Ο Γ. Ρούσης⁵ γράφει ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά.

- δημιουργούνται ή από το κράτος ή ένα δημόσιο οργανισμό ή με τη συμμετοχή του ενός και του άλλου
- έχουν μία νομική προσωπικότητα
- ασκούν τις δραστηριότητες τους στον οικονομικό τομέα στη βάση της αυτονομίας και των οικονομικών αρχών
- δεν ανήκουν σε ιδιώτες, αν και το ιδιωτικό κεφάλαιο μπορεί να συμμετέχει σ' αυτές
- οι σχέσεις τους με το κράτος όσον αφορά τους ελέγχους και τη συμμετοχή στη διοίκηση, ρυθμίζονται είτε από νόμιμες γενικές διατάξεις, είτε από το γενικό πρόγραμμα ή το πρόγραμμα οικονομικής ανάπτυξης· επίσης μπορούν να καθοριστούν από τους ιδιοκτήτες των κεφαλαίων.

Ο John Redwood υποστηρίζει ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι οι οικονομικοί οργανισμοί οι οποίοι απολαμβάνουν χρηματοοικονομική ανεξαρτησία από την δημόσια αρχή. Είναι μία οικονομική οντότητα η οποία μπορεί να διαχειρισθεί τις

⁵ Ρούσης Γ., Τ., **Εισαγωγή στη θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης**, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1984.

υποθέσεις της χωρίς την παρέμβαση φορέων της εκτελεστικής εξουσίας. Οι χρηματοοικονομικές ελευθερίες της δημόσιας επιχείρησης εντοπίζονται στην ελευθερία διαπραγμάτευσης δανείων, στην διατήρηση αποθεμάτων, στη δημιουργία νέων παραγωγικών επενδύσεων, στην επέκταση του πάγιου εξοπλισμού τους κτλ.

Κατά τους K.Hope και V. Ramanadham η δημόσια επιχείρηση (public enterprise) είναι ο οργανισμός ο οποίος ανήκει ολικά ή μερικά στο κράτος. Το κράτος κατέχει την πλειοψηφία της ιδιοκτησίας αλλά και τη διοίκηση.

Ο J. Langford διακρίνει τις επιχειρήσεις που ελέγχονται από το κράτος σε δημόσιες και ημιδημόσιες. Στις ημιδημόσιες επιχειρήσεις περιλαμβάνει εκείνες οι οποίες λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και τις ονομάζει "υψηλές δημόσιες επιχειρήσεις".

Το CEEP (European Centre of Public Enterprises) υποστηρίζει ότι δημόσια επιχείρηση είναι κάθε επιχείρηση στην οποία ιδιοκτήτης είναι το κράτος το οποίο κατέχει το 50% του μετοχικού κεφαλαίου ή ποσοστό χαμηλότερο του 50%, αλλά με δικαιώματα που του επιτρέπουν να ασκεί πλήρη έλεγχο στην επιχείρηση.

Ανάλογα με το **βαθμό συμμετοχής και παρέμβασης (ιδιοκτησιακό καθεστώς)** του κράτους οι δημόσιες επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

1. **Δημόσιες Επιχειρήσεις πλήρως εξαρτημένες από το κράτος.** Τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι η πλήρης εξάρτηση από τους κρατικούς φορείς, η σχετική χρηματοοικονομική αυτοτέλεια κτλ.
2. **Δημόσιες Επιχειρήσεις που λειτουργούν ως ανώνυμες εταιρίες με 51% κρατική συμμετοχή, ή μερικώς αυτόνομες επιχειρήσεις.** Λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, έχουν χρηματοοικονομική αυτοτέλεια και ελέγχονται από holding companies του Δημοσίου. Χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η ευελιξία και η ευκαμψία στη λήψη αποφάσεων. Οι αποφάσεις για τρέχοντα λειτουργικά θέματα της επιχείρησης (παραγωγή, προμήθειες, προσλήψεις, εξέλιξη προσωπικού κτλ.) λαμβάνονται από τη διοίκηση της επιχείρησης, ενώ αντίθετα για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, τιμολογιακής πολιτικής κτλ., οι αποφάσεις λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση.
3. **Δημόσιες Επιχειρήσεις που λειτουργούν με πλήρη διοικητική αυτοτέλεια η πλήρως αυτόνομες επιχειρήσεις.** Έχουν πλήρη οικονομική αυτοτέλεια, λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και διέπονται από τις διατάξεις του ιδιωτικού δικαίου. Κύριο πλεονέκτημα τους είναι η ευκαμψία και η υλοποίηση

των αποφάσεών τους, ενώ το μειονέκτημα τους έγκειται στο γεγονός ότι δεν διασφαλίζεται το δημόσιο συμφέρον για το οποίο δημιουργήθηκαν.

Τομείς κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας

Οι βασικοί τομείς της παραγωγικής δραστηριότητας των δημοσίων επιχειρήσεων, η συμβολή των οποίων στο ακαθάριστο εθνικό προϊόν ανέρχεται περίπου στο 10%⁶ είναι:

- α) Κοινή ωφέλεια (public utilities) και ειδικά οι τομείς της ενέργειας του ηλεκτρισμού, της ύδρευσης, των μεταφορών και των επικοινωνιών.
- β) Παραγωγή βασικών αγαθών (υγεία-παιδεία), χρηματοδοτικοί οργανισμοί, εμπόριο, μεταποίηση (ακολουθεί αναλυτική προσέγγιση των τομέων δραστηριοποίησης των δημοσίων επιχειρήσεων στη χώρα μας).

Οι δημόσιες επιχειρήσεις παράγουν αγαθά και υπηρεσίες τα οποία είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία του οικονομικού συστήματος. Την τριακονταετία 1960-1990 στην Ελλάδα αλλά και στο Δυτικό Κόσμο παρατηρείται σημαντική διεύρυνση της κρατικής επιχειρηματικής πρωτοβουλίας με αποτέλεσμα ένα μεγάλο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας να υπόκειται στον έλεγχο του κράτους. Ο S. Kuznets⁷ τονίζει ότι "οι παρατηρούμενοι μακροχρόνιοι τάσεις μεταβολής εις την κατά τομείς οικονομικής δραστηριότητας διάρθρωσιν του συνολικού προϊόντος, αι οποίαι συνοδεύουν την σύγχρονον οικονομικήν ανάπτυξιν περιλαμβάνουν τα κάτωθι: α) αύξησιν των ποσοστών συμμετοχής της μεταποίησης και των επιχειρήσεων κοινής ωφελείας, β) πτώσιν του ποσοστού συμμετοχής της γεωργίας και των σχετικών προς αυτήν κλάδων, γ) αναδιαρθρώσεις εντός του κλάδου της μεταποίησης από ολιγώτερον εις περισσότερον διαρκή αγαθά και μέχρις ενός βαθμού από καταναλωτικά προς κεφαλαιουχικά αγαθά, δ) αύξησις της σχετικής σημασίας ορισμένων κλάδων του τομέως των υπηρεσιών (προσωπικές, επαγγελματικές και δημόσιες υπηρεσίες) και πτώσις των ποσοστών άλλων (οικιακές υπηρεσίες)". Τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα "τη μεγαλύτερη μείωσις του ποσοστού συμμετοχής του αγροτικού τομέως και των σχετικών κλάδων εις το εργατικό δυναμικό, μικρότερη αύξησις του ποσοστού συμμετοχής της βιομηχανίας και χαρακτηριστική άνοδος της συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό του τομέα των υπηρεσιών".

⁶ Καράγωργας Σ., "Οι Δημοσιονομικοί Θεσμοί" Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1981.

⁷ Kuznets S., Σύγχρονος οικονομική ανάπτυξις, Ρυθμοί, Διάρθρωσις και Διεθνής Επέκτασις Επιμ. Δ. Καράγωργα, Εκδ. Παπαζήση, 1965.

Στην Ελλάδα παρά τη σχετικά αργοπορημένη “ωρίμανση” του καπιταλισμού οι κρατικές επιχειρήσεις εμφανίστηκαν πρόωρα ακόμα και πιο πριν από τις άλλες χώρες του Δυτικού κόσμου.

Κατωτέρω παρουσιάζονται οι τομείς δραστηριότητας του Ελληνικού Κράτους (Πίνακας 1-2).

1.2.2 Διοίκηση (Management)⁸

Η διοίκηση (management) είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός φορέα. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται, οργανώνονται και συντονίζονται οι διαθέσιμοι πόροι ή τα μέσα προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί-στόχοι του φορέα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό⁹.

Η απόδοση του όρου management με τον όρο διοίκηση θεωρείται ότι δεν είναι η καταλληλότερη. Η λέξη “διοίκηση” αποδίδεται στα αγγλικά με τον όρο administration και σημαίνει το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα ώστε να εκτελεστεί η πραγματοποιηθεί μια συγκεκριμένη απόφαση. Το management (το οποίο προέρχεται από το ρήμα manage και έχει τη ρίζα του στο λατινικό manus) είναι το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν σε μία σειρά από λειτουργίες (προγραμματισμού, οργάνωσης, κτλ.) με σκοπό την καθοδήγηση της Διοίκησης.

Εν κατακλείδι το management λαμβάνει τις αποφάσεις, ενώ η Διοίκηση τις επεξεργάζεται και τις εκτελεί.

Ο F.W. Taylor με την εργασία του “Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ” θεωρείται ο θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης. Διατύπωσε και καθόρισε τέσσερις βασικές αρχές του management οι οποίες συντελούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας: α) Αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων διοίκησης με επιστημονική, β) Επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων, γ) συνεργασία των στελεχών με τους εργαζόμενους για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και δ) ισόρροπη

⁸ “... Έχει λεχθεί ότι οι χώρες που έχουμε συνηθίσει να ονομάζουμε αναπτυσσόμενες ή υπανάπτυκτες (underdeveloped) δεν είναι τίποτα άλλο από “undermanaged”. Από το βιβλίο του Γ. Κωστούλα Το Μάνατζμεντ. Η τεχνολογία της Συμπεριφοράς και της Απόφασης Εκδ., Ελληνική Ευρωεκδοτική.

⁹ Θεοφανίδης Σ., Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1989.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1-2

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

I. ΕΝΕΡΓΕΙΑ

1. Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ)
2. Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου (ΔΕΠ)
3. Δημοτική Επιχείρηση Φωταερίου Αθηνών (ΔΕΦΑ)
4. Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου (ΕΛΔΑ)
5. Δημόσια Επιχείρηση Φυσικού Αερίου (ΔΕΠΑ)

II. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

1. Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδας (ΟΣΕ)
2. Ολυμπιακή Αεροπορία (ΟΑ)
3. Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (ΟΑΣΑ)
4. Ηλεκτροκίνητα Λεωφορεία Περιοχής Αθηνών-Πειραιώς (ΗΛΠΑΠ)
5. Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών-Πειραιά (ΗΣΑΠ)
6. Ολυμπιακή Αεροπλοΐα
7. Αερολιμήν Αθηνών Α.Ε.
8. Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ)
9. Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση (ΕΡΤ)
10. Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς (ΟΛΠ)
11. Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης (ΟΛΘ)
12. Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)
13. Ανώνυμος Εταιρία Διώρυγος Κορίνθου (ΑΕΔΙΚ)

III. ΥΔΡΕΥΣΗ - ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗ

1. Εταιρία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας (ΕΥΔΑΠ)
2. Οργανισμός Ύδρευσης Θεσσαλονίκης (ΟΥΘ)
3. Οργανισμός Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης (ΟΑΘ)

IV. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

1. Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία (ΕΑΒ)
2. Ελληνική Βιομηχανία Όπλων (ΕΒΟ)

3. Μεταλλείο Αμιάντων Βορείου Ελλάδος (ΜΑΒΕ)
4. Ελληνική Εταιρία Βιομηχανικών Μεταλλευτικών Επενδύσεων (ΕΛΕΒΜΕ)
5. Ελληνική Βιομηχανία Ηλεκτρονικών (ΕΛΒΗΛ)

V. ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1. Δημόσια Επιχείρηση Πολεοδομίας, Οικισμού και Στεγασίας (ΔΕΠΟΣ).
2. Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛΚΕΠΑ)
3. Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ)
4. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)
5. Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ)
6. Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (ΚΕΔ)
7. Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ)
8. Εθνικός Οργανισμός Καπνού (ΕΟΚ)
9. Οργανισμός Βάμβακος
10. Αυτόνομος Σταφιδικής Οργανισμός (ΑΣΟ)
11. Καταστήματα Αφαρολόγητων Ειδών (Duty Free)
12. Εθνική Α.Ε. Διοικήσεως και Οργανώσεως

VI. ΤΡΑΠΕΖΕΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1. Τράπεζα της Ελλάδος
2. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ)
3. Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος
4. Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (ΑΤΕ)
5. Ιονική Τράπεζα της Ελλάδος
6. Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος
7. Ταχυδρομικό Ταμειτήριο
8. Γενική Τράπεζα της Ελλάδος
9. Τράπεζα Αττικής
10. Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης ΑΕ(ΕΤΒΑ)
11. Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως (ΕΤΕΒΑ)

κατανομή της ευθύνης μεταξύ στελεχών και εργαζομένων ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να ελέγχουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία.

Η φιλοσοφία του F.W. Taylor βασίστηκε στη βελτίωση της παραγωγικότητας η οποία θα επιτευχθεί με την κατάλληλη επιλογή και εκπαίδευση των στελεχών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις¹⁰.

Ο Henri Fayol είναι ο θεωρητικός που ασχολήθηκε με τις αρχές της οργάνωσης και τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους. Στην εργασία του **"Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ"** θεωρεί τη διοίκηση σαν ένα ξεχωριστό σώμα γνώσεων που έχει εφαρμογή σε όλες τις μορφές της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Είναι ο πρώτος ο οποίος διατύπωσε τα καθήκοντα του μάνατζερ λέγοντας ότι είναι αυτός ο οποίος προγραμματίζει, οργανώνει, ηγείται και αξιολογεί. Περιγράφει το συντονισμό σα μια ιδιαίτερη λειτουργία η οποία προσπαθεί να ενοποιήσει και να εναρμονίσει όλες τις προηγούμενες και θεωρεί ότι **οι ιδιότητες που πρέπει να έχει ένα διοικητικό στέλεχος είναι φυσικές, ηθικές, διανοητικές, εκπαιδευτικές, τεχνικές και εμπειρικές.**

Ο Max Weber ανέπτυξε τη θεωρία των δομών εξουσίας περιγράφοντας τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό με βάση τις σχέσεις εξουσίας.

Η ιδεώδης μορφή γραφειοκρατίας κατά τον Weber **"είναι αυτή που αποτελείται από λειτουργικά συνδεδεμένες και ιεραρχικά διατεταγμένες υπηρεσίες"**¹¹. Ο Max Weber θεωρεί την επιχείρηση ως το πλαίσιο εκείνο στο οποίο εξειδικευμένες ικανότητες μπορούν να συνδυασθούν με αποτελεσματικό τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Η Mary Parker Follet της Ανθρωπιστικής Σχολής (σε αντίθεση με τους F.Taylor και H. Fayol της Μηχανιστικής και του Max Weber της Νομικιστικής) στο έργο της **"Τα επιστημονικά θεμέλια της Διοικήσεως των Επιχειρήσεων"** τονίζει τους ψυχολογικούς παράγοντες που αποτελούν το υπόστρωμα της διάρθρωσης και της λειτουργίας κάθε επιχείρησης¹². Η Follet υποστηρίζει ότι το άτομο δεν είναι ο

¹⁰ Koontz H., O'Donnell C, Οργάνωση και Διοίκηση 1, Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών, Εκδ. Παπαζήση, 1984.

¹¹ Φιλίππτος Γ.Κ., Αθανασόπουλος Π.Ι., "Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Διοικητική", Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1985.

¹² Κούρτης Κ., "Ιστορία των διοικητικών θεωριών", Αθήνα, 1983.

μοναδικός δημιουργός των σκέψεων και των ενεργειών του. Η συναναστροφή με τους συναδέλφους του ("reciprocal relating" = "αμοιβαία σχέση") το κάνουν πιο ευάλωτο και πιο δεκτικό μηνυμάτων που προέρχονται από αυτούς με αποτέλεσμα την αλλαγή της συμπεριφοράς και των ενεργειών του.

Στη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία γίνεται εκτενής αναφορά στο management με ταυτόχρονη ανάπτυξη όλων των πτυχών και των διαστάσεών του.

Ο Jean-Jacques Servan-Schreiber υποστηρίζει ότι το management είναι η τέχνη των τεχνών αφού είναι ο οργανωτής των ανθρώπινων ταλέντων.

Ο Harold Koontz και Cyril O'Donnell τονίζουν ότι το management είναι αναγκαίο σε κάθε μορφή συνεργασίας και σε όλα τα επίπεδα. Είναι μια υπηρεσία που εκτελεί ο πρόεδρος μιας πολυεθνικής εταιρίας, ο διοικητής του στρατοπέδου, ο ιδιοκτήτης του καταστήματος. Η διοίκηση (management) όπως όλες οι τέχνες κάνει χρήση της οργανωμένης γνώσης ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να σχεδιασθεί η κατάλληλη λύση η οποία θα φέρει την επιτυχία.

Ο Ricky Griffin ορίζει το management ως "το να γνωρίζεις ακριβώς τι θέλεις να γίνει και μετά να ελέγχεις εάν έγινε με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο". Ο R.Griffin συνεχίζει την ανάλυση του λέγοντας ότι το management γίνεται ευκολότερα κατανοητό μέσα από την "θεωρία των συστημάτων" (systems theory). Με βάση τη θεωρία αυτή ο Griffin δίνει έναν ολοκληρωμένο ορισμό του management λέγοντας ότι είναι η δραστηριότητα εκείνη η οποία προγραμματίζει, οργανώνει, ηγείται και ελέγχει τις ανθρώπινες και φυσικές πηγές καθώς και τις πηγές πληροφόρησης μιας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός οργανισμού για την επίτευξη των σκοπών και στόχων του με τον κατάλληλο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Οι λειτουργίες του management

Οι βασικές λειτουργίες του management είναι:

- **Προγραμματισμός (planning)**, ο καθορισμός ενός Προγράμματος Δράσης, όπου θα προσδιορίζεται το αντικείμενο δραστηριότητας και οι προτεραιότητες του φορέα.
- **Οργάνωση (organizing)**, συνδυάζεται με τη δημιουργία του Οργανογράμματος, το οποίο καθορίζει τα Τμήματα, τις Διευθύνσεις, τους Τομείς, τους ρόλους, τις αρμοδιότητες κτλ. Το Οργανόγραμμα είναι το μέσο με το οποίο προσδιορίζονται οι λειτουργίες και οι ρόλοι της διοικητικής μονάδας.

- **Στελέχωση (Staffing)**, αναφέρεται στον προσδιορισμό των πραγματικών αναγκών με βάση τους στόχους του Προγράμματος Δράσης.
- **Ηγεσία (Leading)**, θεωρείται το δυσκολότερο κομμάτι από όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και σημαίνει την ικανότητα για συνολική δραστηριοποίηση των στελεχών για την επίτευξη των στόχων του φορέα.
- **Συντονισμός (co-ordinating)**, η ουσία της διοικητικής εργασίας αφού επιτυγχάνεται η αρμονία των ατομικών προσπαθειών που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- **Αναφορά-Ενημέρωση (Reporting)**, η τακτική αναφορά των πεπραγμένων από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στελέχη και η αξιολόγηση των επιδόσεων του φορέα.
- **Προϋπολογισμός (Budgeting)**, η πρόβλεψη των ροών των κυριότερων μεγεθών του φορέα, που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομική αποδοτικότητά του.
- **Έλεγχος (Controlling)**, η λειτουργία εκείνη με την οποία ελέγχεται η ικανότητα και η αποτελεσματικότητα που απαιτείται για την υλοποίηση των στόχων του φορέα (επιχείρησης).

1.2.3 Αποτελεσματικότητα

Είναι η σχέση μεταξύ του επιτευχθέντος αποτελέσματος και των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του.

Ο Amitai Etzioni στο βιβλίο του "Modern Organizations" υποστηρίζει ότι "η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από το βαθμό που αντιλαμβάνεται τους τελικούς σκοπούς του. Η αποτελεσματικότητα μπορεί να μετρηθεί από τη ποσότητα των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος".

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται σε όλες τις μορφές της επιχειρηματικής, οικονομικής και διοικητικής δραστηριότητας.

Οι θεωρητικοί έχουν αναπτύξει τέσσερα μοντέλα που αναφέρονται στους τρόπους επίτευξης της αποτελεσματικότητας:

1. **Το μοντέλο της συστηματικής προσέγγισης των μέσων (Systems resource approach)**, σύμφωνα με το οποίο αποτελεσματικός οργανισμός είναι αυτός που μπορεί να αποκτήσει τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του.

2. **Το μοντέλο της προσέγγισης των τελικών σκοπών (goal approach)**, το οποίο τονίζει ότι αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός που επιτυγχάνει τους σκοπούς του κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες.
3. **Το μοντέλο της εσωτερικής λειτουργικής προσέγγισης (internal functioning approach)**, το οποίο συμπεραίνει ότι ο αποτελεσματικός οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του βάσει ενός Προγράμματος Δράσης, χωρίς σπασμωδικές και περιπέτες κινήσεις.
4. **Το μοντέλο της στρατηγικής προσέγγισης (strategic constituencies approach)**, με βάση το οποίο αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός που εξασφαλίζει και ικανοποιεί τις προσδοκίες των στελεχών του.

Τα στοιχεία που οδηγούν στην εξασφάλιση αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών σύμφωνα με τους Koontz, O'Donnell είναι η εκπαίδευση, η ενημέρωση στις νέες τεχνολογίες και τεχνικές, η έμφαση στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για αποτελεσματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό, η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, η έρευνα και η ευφυής ηγεσία.

Στη μελέτη της Ακαδημίας Αθηνών για τη Δημόσια Διοίκηση αναφέρονται τα εξής:

“Η εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης έφερε στην επικαιρότητα τον όρο της *αποδοτικότητας* (efficiency) που στην αρχή χρησιμοποιούνταν ως συνώνυμος της *αποτελεσματικότητας* (effectiveness) και εναλλακτικά με τον όρο της *παραγωγικότητας* (productivity). Η ανάπτυξη της επιστημονικής διοίκησης (scientific management) έδωσε νέες διαστάσεις στην έννοια του όρου της αποδοτικότητας, η οποία εκφράζεται με το λόγο (ratio) μεταξύ μιας εισροής (input) και μιας εκροής (output). Η αποτελεσματικότητα εκφράζεται με το λόγο μεταξύ του τρόπου που εκτελούνται οι διοικητικές εργασίες (actual performance) σε σύγκριση με έναν πρότυπο τρόπο εκτέλεσης (standard performance)¹³”.

1.2.4 Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα (productivity) είναι η σχέση ανάμεσα στη προσπάθεια που καταβάλλεται και το επιτυγχανόμενο αποτέλεσμα. Πιο απλά είναι το σύνολο των

¹³ Ακαδημία Αθηνών, Κέντρο Ερεύνης της Ελληνικής Κοινωνίας, “Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στη πρόκληση του 1992. Προτεινόμενες Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις” Επιστ. Υπευθ. Καθηγ. Σ. Θεοφανίδης, Αθήνα, 1992.

αγαθών και υπηρεσιών που παράγει μια επιχείρηση σε δεδομένο χρονικό διάστημα. Υπό στενή έννοια υπολογίζεται ως η μέση παραγωγή των εργαζομένων ανά ώρα εργασίας¹⁴.

Σύμφωνα με τον Κ. Μαλίσο είναι η σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα (output) και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν (κεφάλαιο, εργασία και έδαφος) για την επίτευξη του¹⁵.

Οι Η. Koontz και Η. Weillrich στο βιβλίο τους **"Essentials of Management"** γράφουν ότι "οι επιτυχημένες και σύγχρονες επιχειρήσεις δημιουργούν πλεόνασμα (surplus) μέσω της λειτουργίας της παραγωγικότητας (productive operations).

Προσδιοριστικοί παράγοντες

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας¹⁶ είναι: α) οι μεταβολές στη ποιότητα του κεφαλαίου ανά απασχολούμενο, β) οι μεταβολές στην ποιότητα εργασίας, οι οποίες οφείλονται στην εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, στις καλύτερες συνθήκες εργασίας και υγιεινής, στην εμπειρία σε συγκεκριμένα θέματα κ.τ.λ, γ) η τεχνολογική πρόοδος, δ) οι οικονομίες κλίμακας, ε) η ανακατανομή των πόρων μεταξύ κλάδων διαφορετικού επιπέδου παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με τους Nelson, Max Weber, Roethlisberger, Gulick, Doeringer, Freeman, Medoff και Dore, προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας της επιχείρησης θεωρούνται ο τρόπος άσκησης της εξουσίας, η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Ο ρόλος της παραγωγικότητας είναι σημαντικός για την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης ενώ η άνοδος του επιπέδου της δεν συντελεί μόνο στην μεγιστοποίηση των κερδών του οργανισμού αλλά και στην ίδια τη βιωσιμότητά του. Ο Κων. Δελής¹⁷ γράφει ότι "πλεόνασμα παραγωγικότητας διατηρείται όχι μόνον όταν σημειώνεται αύξηση των παραγόμενων ποσοτήτων ταχύτερα από την αύξηση των ποσοτήτων των παραγωγικών συντελεστών αλλά και όταν γίνονται υποκαταστάσεις

¹⁴ Stanton E., **Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ - Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα: Δ'** έκδοση, Εκδόσεις ΑΣΕ.

¹⁵ Μαλίσος Κ., **"Παραγωγικότητα και Αντιπαραγωγικότητα"**, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1984.

¹⁶ Προβόπουλος Γ., **"Δημοσιονομική Πολιτική, Επενδύσεις και Παραγωγικότητα"** εκδ. IOBE, Αθήνα, 1988.

¹⁷ Δελής Κ., **"Κριτήρια Αποτελεσματικής Διαχείρισεως της Δημόσιας Επιχειρήσεως"**.

συντελεστών της παραγωγής με άλλους λιγότερον δαπανηρούς, χωρίς αυτά να επηρεάσουν τη παραγωγή, χωρίς δηλαδή να μειώνουν την τεχνική αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως”.

Κατά την άποψη του Peter Drucker τα πέντε βήματα για την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρηματικών μονάδων που προσφέρουν υπηρεσίες είναι:

- ο καθορισμός της αποστολής της μονάδας
- η προσαρμογή των επιτελούμενων έργων στην εκτέλεση της αποστολής
- ο σχεδιασμός και η υιοθέτηση δεικτών απόδοσης έργου
- η συνεργασία μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων για την υιοθέτηση μεθόδων αύξησης της παραγωγικότητας, και
- η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού με διδάσκοντες τους άριστους από τους υπαλλήλους.

“Η αύξηση της παραγωγικότητας-αποδοτικότητας-αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση στη πράξη καθίσταται δυσχερέστερη από ότι στον ιδιωτικό τομέα, όπου η μέτρηση των παραμέτρων αυτών είναι ευχερέστερη (ποσοτικά και ποιοτικά) λόγω της πολυμορφίας των φορέων της κρατικής διοίκησης, της διαφορετικής αποστολής που ανατίθεται στον καθένα και τους διαφορετικούς σκοπούς και στόχους που πρέπει να επιτύχουν. Αυτή η πολυμορφία και οι σχετικές διαφοροποιήσεις δυσχεραίνουν την καθιέρωση ομοιόμορφων διαδικασιών και ενιαίων κριτηρίων με τα οποία μπορεί να γίνεται η μέτρηση των παραμέτρων αυτών¹⁸.

1.2.5 Επενδύσεις

Είναι το σύνολο των υλικών παραγωγικών αγαθών που δεν καταναλώνονται αμέσως αλλά προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και την παραγωγική τους δυναμικότητα για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο Χ. Τότσης στο “Λεξικό Οικονομικών Επιστημών”¹⁹ γράφει ότι επένδυση είναι η μετατροπή χρηματικού κεφαλαίου σε υλικό.

¹⁸ Ακαδημία Αθηνών, Κέντρο Ερεύνες της Ελληνικής Κοινωνίας, “Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στη πρόκληση του 1992. Προτεινόμενες Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις”, Επιστ. Υπεύθυνος Καθηγητής Σ. Θεοφανίδης, Αθήνα, 1992.

¹⁹ Τότσης Χ., Λεξικό Οικονομικών Επιστημών, Εκδ. Λάμσος, Αθήνα, 1984.

Στη διεθνή βιβλιογραφία ως επένδυση θεωρείται η απόκτηση υλικών μέσων για την λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αλλά και η απόκτηση χρηματοοικονομικών προϊόντων, όπως χρεόγραφα, μετοχές κτλ.

Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις επενδυτικές δραστηριότητες αναφέρονται: στην απόδοση (return), τον κίνδυνο (risk) και το χρόνο (time factor). Τα κέρδη υπολογίζονται ως ποσοστό της αρχικής επενδυτικής δαπάνης και είναι σε άμεση αλληλεξάρτηση με τον κίνδυνο. Οι επενδυτές προτιμούν υψηλά επίπεδα κινδύνου γιατί αποβλέπουν σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας.

Παρά ταύτα θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι η αναζήτηση υπερβολικού επιπέδου κινδύνου δεν εξασφαλίζει και υπερβολική αποδοτικότητα.

Η χρονική περίοδος (time factor) είναι ένα βασικό στοιχείο το οποίο πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν όταν πρόκειται για την κατάστροψη επενδυτικών σχεδίων. Οι χρονικές υστερήσεις οι οποίες παρατηρούνται συχνά στα διάφορα επενδυτικά σχέδια λόγω μη συστηματικής διοίκησης, υπερβάσεων κόστους κτλ επιδρούν αρνητικά στη δημιουργία κερδών για τους υποψήφιους επενδυτές.

Οι H. Bierman και S. Smidt²⁰ υποστηρίζουν ότι η επένδυση είναι μια δυναμική ροή γι' αυτό εκφράζεται πάντοτε σε μία ορισμένη χρονική περίοδο έχει δηλαδή χρονική διάσταση. Η ροή αυτή αυξάνει το κεφάλαιο της οικονομίας, το οποίο αποτελείται από τα παραχθέντα μέσα παραγωγής. Επένδυση είναι η μεταβολή στο απόθεμα των κεφαλαιουχικών αγαθών κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Το κεφάλαιο δεν έχει χρονική διάσταση, ενώ η επένδυση έχει.

Ο Καθηγητής Σ. Θεοφανίδης στο βιβλίο του "Η άνοδος της οριακής ροπής προς αποταμίευση εις την ελληνικήν οικονομίαν" εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1966 γράφει τα εξής: "Από απόψεως οικονομικής αναπτύξεως, πλην της συμβολής των άλλων συντελεστών της παραγωγής δηλαδή της εργασίας, του εδάφους, της τεχνικής προόδου, της οργανώσεως κτλ μεγάλη σημασία έχει η δημιουργία πραγματικού κεφαλαίου δια την αύξηση της παραγωγής και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η επένδυση αποτελεί επαύξησιν του παραγωγικού εξοπλισμού μιας οικονομίας. Πράγματι δια της επενδύσεως αυξάνομεν τα παραγωγικά μέσα μιας οικονομίας (εργοστάσια, δρόμοι, ναυπηγεία κ.τλ.) και ούτω προσδιορίζομεν τον ρυθμόν ανόδου της. Δια της συσσωρεύσεως πραγματικού κεφαλαίου προσθέτομεν

²⁰ Bierman H., - Smidt S., "Οικονομικός Προγραμματισμός επενδύσεων" τόμος Ι, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1983.

εις τον παραγωγικόν εξοπλισμόν μιας οικονομίας. Το αποτέλεσμα δεν είναι μόνον η αύξηση της παραγωγής αλλά και η βελτίωσις της παραγωγικότητας της εργασίας, του εδάφους και των άλλων συντελεστών παραγωγής”.

Επιπτώσεις των επενδύσεων στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας

Οι επιπτώσεις των επενδύσεων είναι πολύπλευρες και πολλαπλές. Οι κυριότερες από αυτές παρατίθενται κατωτέρω:

- Η διεύρυνση της παραγωγικής δυναμικότητας μιας οικονομίας και η αύξηση της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών.
- Η αύξηση της απασχόλησης και η μείωση της ανεργίας
- Η αύξηση των εξαγωγών και η μείωση των εισαγωγών με τα αντίστοιχα αποτελέσματά τους στο εμπορικό ισοζύγιο.
- Το αυξημένο κύρος που απολαμβάνει διεθνώς η χώρα.
- Η καταπολέμηση των πληθωριστικών πιέσεων (το καταλληλότερο μέσο για την αποκλιμάκωση του πληθωρισμού είναι οι επενδύσεις).
- Η δημιουργία αναδιανεμητικών επιπτώσεων τόσο μεταξύ των περιφερειών της χώρας όσο και μεταξύ των παραγωγικών τάξεων.

Περιορισμοί κατά την πραγματοποίηση των επενδύσεων

Σε πολλές περιπτώσεις παρεμβάλλονται περιορισμοί στη πραγματοποίηση των επενδύσεων. Οι περιορισμοί αυτοί είναι²¹ :

- οικονομικοί (έλλειψη κεφαλαίου, στενότητα της αγοράς), και
- εξωοικονομικοί (ακαταλληλότητα της γεωγραφικής θέσης, ακαταλληλότητα του κλίματος, έλλειψη πρώτων υλών, νοστροπία, χαμηλό επίπεδο οργάνωσης, χαμηλή αποτελεσματικότητα).

1.2.6 Αξιολόγηση περιφερειακών προγραμμάτων

Από τα τέλη της δεκαετίας του '70 οι ανάγκες για ολοκληρωμένο και ορθολογικό σχεδιασμό στην αξιολόγηση των περιφερειακών προγραμμάτων οδήγησαν στην εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης πολλαπλών κριτηρίων (πολυκριτηριακή ανάλυση) σε αντικατάσταση της ανάλυσης κόστους-ωφελειών (cost-benefit analysis) που χρησιμοποιήθηκε ευρέως τα προηγούμενα χρόνια.

²¹ Τόση Χ., Λεξικό Οικονομικών Επιστημών, Εκδ. Πάμισος, Αθήνα, 1984.

Στην πολυκριτηριακή αξιολόγηση όπου οι αποτιμήσεις μπορεί να είναι ποσοτικές, ποιοτικές ή μικτές χρησιμοποιούνται τρία μητρώα δεδομένων: το μητρώο επιδόσεων, το μητρώο προτεραιοτήτων και το μητρώο αποτίμησης²².

Οι μέθοδοι μέτρησης των επιπτώσεων σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο διάστημα είναι:

- η μέθοδος εισροών-εκροών
- τα οικονομετρικά υποδείγματα
- η ανάλυση απόκλισης-συμμετοχής
- η πολυκριτηριακή αξιολόγηση
- οι τεχνολογικές προγνώσεις

Η ελληνική πραγματικότητα

Η είσοδος της Ελλάδας στις Ευρωπαϊκές Κοινότητες σηματοδότησε το πέρασμα από τον Περιφερειακό Προγραμματισμό των πενταετών προγραμμάτων, τα οποία περισσότερο ιστορικά παρακολουθούσαν τις πολιτικές εξελίξεις παρά έδιναν λύσεις στις αναπτυξιακές ανάγκες της χώρας, στη περιφερειοποίηση της χώρας και στη συμμετοχή περιφερειακών φορέων (Περιφερειακό Συμβούλιο, Περιφερειακή Επιτροπή Παρακολούθησης κτλ.). Πολύ παραστατικά ο Καθηγητής Η. Σιδηρόπουλος γράφει: "...Μπορεί να μην είναι η εκ των κάτω ενδογενής στρατηγική, είναι όμως κάτι κοντινό στο συμμετοχικό προγραμματισμό. Έτσι επιβάλλεται, ως αποτέλεσμα Κοινοτικών επιταγών, η διαδικασία αξιολόγησης των Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων (ΜΟΠ) και των Περιφερειακών Επιχειρηματικών Προγραμμάτων (ΠΕΠ) με τη μορφή on-going evaluation ενώ προβλέπεται και η ex post evaluation που αποσκοπεί στην ολική θεώρηση του ΠΕΠ μετά τη χωρική ολοκλήρωσή τους²³".

Η αξιολόγηση αποσκοπεί στην αποτίμηση των επιπτώσεων των Περιφερειακών Προγραμμάτων στη περιφέρεια και στο προσδιορισμό των κοινωνικών και οικονομικών μεταβολών που θα προκύψουν από την εφαρμογή τους. Ακολουθούνται τέσσερα βήματα (επί μέρους ενότητες) που είναι τα εξής:

²² Σιδηρόπουλος Η., "Αξιολόγηση των Περιφερειακών Προγραμμάτων. Πρώτα συμπεράσματα της Ελληνικής Εμπειρίας" 1ο Εθνικό Συνέδριο Ελληνικού Τμήματος RSA.

²³ Σιδηρόπουλος Η., "Αξιολόγηση των Περιφερειακών Προγραμμάτων Πρώτα Συμπεράσματα της Ελληνικής Εμπειρίας", 1ο Εθνικό Συνέδριο Ελληνικού Τμήματος R.S.A.

- α. αξιολόγηση της συνάφειας του προγράμματος με την περιφέρεια που αυτό αναφέρεται.
- β. συνδυασμός των μέτρων του ΠΕΠ για την μεγαλύτερη επίτευξη των στόχων.
- γ. σύνδεση των μέτρων μεταξύ τους
- δ. Έλεγχος της πορείας του ΠΕΠ.

1.3 Λόγοι ανάληψης της κρατικής επιχειρηματικής πρωτοβουλίας

Η παρέμβαση του κράτους σε όλες τις μορφές της κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας γίνεται με την εφαρμογή μέτρων οικονομικής πολιτικής. Μεταξύ αυτών είναι ο θεσμός των δημοσίων επιχειρήσεων. Το άρθρο 106 του Συντάγματος αναφέρει: "Προς εδραίωσιν της κοινωνικής ειρήνης και προστασίαν του γενικού συμφέροντος, το Κράτος προγραμματίζει και συντονίζει την οικονομική δραστηριότητα εν τη Χώρα, επιδιώκον την εξασφάλισιν της οικονομικής αναπτύξεως όλων των τομέων της εθνικής οικονομίας..." Επίσης "... δύναται δια νόμου να ρυθμίζονται τα της εξαγοράς επιχειρήσεων η αναγκαστικής εις ταύτας συμμετοχής του Κράτους ή άλλων Δημοσίων φορέων, εφ' όσον αύται κέκτηνται χαρακτήρα μονοπωλιακόν ή έχουν ζωτικήν σημασίαν δια την αξιοποίησιν των πηγών του εθνικού πλούτου ή έχουν ως κύριον σκοπόν τη παροχή υπηρεσιών προς το κοινωνικόν σύνολο...²⁴".

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται διάφοροι λόγοι ύπαρξης των δημοσίων επιχειρήσεων. Σταχυολογούμε και αναφέρουμε τους σπουδαιότερους:

- Δημιουργία εξωτερικών οικονομιών

Η κατανομή των μέσων παραγωγής χωρίς την παρέμβαση του κράτους οδηγεί σε παραγωγή αγαθών μικρότερη από την κοινωνικά επιθυμητή (απόκλιση από την άριστη κατανομή).

Η απόκλιση αυτή μπορεί να διορθωθεί με τη παραγωγή αγαθών από τις δημόσιες επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν παράλληλα με τις ιδιωτικές.

²⁴ Αθανασόπουλος Κ., "Θεσμικό πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών", Αθήνα, 1984.

- Δημιουργία οικονομικών κλίμακας

Σε ορισμένους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας όπου επικρατούν οικονομίες κλίμακας η επιχείρηση η οποία θα εισέλθει πρώτη θα καταλήξει σε φυσικό μονοπώλιο, το οποίο θεωρείται μη αποδοτικό και αναποτελεσματικό. Σύμφωνα με τον Γ. Προβόπουλο η αντιμετώπιση μονοπωλιακών καταστάσεων μπορεί να γίνει με την επιβολή φορολογίας ή με τον έλεγχο του κράτους (public regulation). Επειδή όμως και τα δύο μέτρα αυτά εμφανίζουν ορισμένες πρακτικές δυσχέρειες και απέλειες για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων υιοθετείται η άποψη της εθνικοποίησης του κλάδου καθορίζοντας τα πλαίσια μέσα στα οποία θα λειτουργήσει η δημόσια επιχείρηση με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

1.4 Εξέλιξη του θεσμού των Δημοσίων Επιχειρήσεων στη χώρα μας

Η έναρξη της κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα έγινε το 1914 με την απόκτηση από το Κράτος του σιδηροδρομικού δικτύου Πειραιά Αθήνας-Θεσσαλονίκης. Αργότερα το 1919 τη λειτουργία και διαχείριση του δικτύου ανέλαβαν οι Σιδηρόδρομοι του Ελληνικού Κράτους (ΣΕΚ).

Άλλες εκδηλώσεις επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν το β' παγκόσμιο πόλεμο²⁵ ήταν η δημιουργία του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων το 1919, ο Αυτόνομος Σταφιδικός Οργανισμός το 1929, η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος κτλ.

Η δραστηριοποίηση του Ελληνικού Κράτους διευρύνθηκε και μεγιστοποιήθηκε με το τέλος του β' παγκόσμιου πολέμου σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια όπου το ελληνικό κράτος είχε αναμικθεί ενεργά μόνο στις τηλεγραφικές και ταχυδρομικές υπηρεσίες και την αγροτική πίστη.

Το 1949 δημιουργήθηκε ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ), το 1950 η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), το 1964 η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης (ΕΤΒΑ). Τη δεκαετία του '70 παρατηρείται επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του κράτους με εξαγορά ιδιωτικών εταιριών όπως της ΗΕΜ το 1970 από την οποία ιδρύθηκαν τα Ηλεκτροκίνητα Λεωφορεία Αθηνών-Πειραιώς (ΗΛΠΑΠ), της ΕΗΣ το 1975 από την οποία ιδρύθηκαν οι Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών-Πειραιώς (ΗΣΑΠ).

²⁵ Αθανασόπουλος Κ., "Θεσμικό πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών", Αθήνα, Β' Έκδοση, 1970, σελ. 29.

Κατά την ίδια δεκαετία υπήρξε και συγχώνευση διαφόρων οργανισμών, όπως του Εθνικού Οργανισμού Ελληνικής Χειροτεχνίας (ΕΟΕΧ) και του Κέντρου Βιοτεχνικής Ανάπτυξης (ΚΕΒΑ) με αποτέλεσμα τη δημιουργία του Ελληνικού Οργανισμού Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ) κτλ.

Επισημαίνουμε ότι η κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα είναι πολύ μεγαλύτερη αν αναλογιστούμε ότι ένας μεγάλος αριθμός δημοσίων επιχειρήσεων συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο άλλων εταιρειών.

1.5 Το θεσμικό Πλαίσιο των Δημοσίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το Ν.Δ. 4352/64 στον Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνονται “όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου, ιδιωτικού και μικτού δικαίου, που τους διέπει”.

Οι φορείς αυτοί του Δημοσίου Τομέα διέπονται από ειδικότερες ρυθμίσεις όπως:

- Ν 1232/1982, άρθρο 16: προσωρινή αναστολή διορισμών (“με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου είναι δυνατόν να καθορίζονται και εξαιρέσεις από την αναστολή....”).
- Ν 1256/1982, άρθρο 1: απαγορεύσεις για πολυθεσία ή πολυαπασχόληση.
- Ν. 1256/1982, άρθρο 3: περιορισμοί για συμμετοχές σε συλλογικό όργανο.
- Ν. 1735/87, ειδικές ρυθμίσεις για τις προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα (προσλήψεις τακτικού προσωπικού, προσλήψεις προσωπικού με σχέση ιδιωτικού τομέα, συμβάσεις μίσθωσης έργου κτλ.).

Εν κατακλείδι σε μια σειρά νομοθετικών διαταγμάτων αναφέρεται ο όρος “Δημόσια Επιχείρηση” χωρίς να καθορίζεται ακριβώς η έννοια και η φύση του.

- Ν. 1468/1950 περί ΔΕΗ άρθρο 1, παρ. 1 και 2. Ίδρυση Οργανισμού υπό την επωνυμία Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού.
“Ο οργανισμός αποτελεί Δημοσίαν Επιχείρησιν ανήκουσα εξ ολοκλήρου εις το Ελληνικόν Δημόσιον...”.
- Ν.Δ 4366/1964 περί ΕΤΒΑ: άρθρο 1 παρ. 2 “Η ΕΤΒΑ είναι Δημόσια Επιχείρησις, ανήκουσα εξ ολοκλήρου εις το Ελληνικόν Δημόσιον...”.
- Ν.Δ. 496/1970 περί ΕΛΤΑ: άρθρο 2 παρ. 1: “Τα ΕΛΤΑ αποτελούν Δημοσίαν Επιχείρησιν, λειτουργούσαν χάριν του δημοσίου συμφέροντος....”.

- Β.Δ. 532/1972 περί ΟΣΕ: άρθρο 1 παρ. 1 "Ιδρύεται Νομικόν Πρόσωπον Ιδιωτικού Δικαίου υπό την επωνυμίαν Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος....", Άρθρο 2 παρ. 1.
"Ο ΟΣΕ αποτελεί Δημοσίαν Επιχείρησιν..."
- Ν. 5878/1977 περί ΕΑΣ: άρθρο 12 παρ. 2 "Η ΕΑΣ αποτελεί Δημοσίαν Επιχείρησιν λειτουργούσαν χάριν του δημοσίου συμφέροντος....".

1.6 Χρησιμότητα της μελέτης

Ο Γ. Βαβούρας στα "Θέματα Οικονομικής Πολιτικής 1" Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 1991 γράφει: "...Το πρόβλημα κυρίως παρουσιάζεται όταν πρόκειται να προσδιοριστεί κατά πόσον η μη ικανοποιητική χρηματοοικονομική κατάσταση (χαμηλά ποσοστά κέρδους σε σχέση με τα αντίστοιχα του ιδιωτικού τομέα ή ακόμη και ζημιές) των δημοσίων επιχειρήσεων μπορεί να αποδοθεί στις ευρύτερες κοινωνικές επιπτώσεις της δραστηριότητάς τους ή οφείλεται στην ανεπάρκεια του μάνατζμεντ ή σε κυβερνητικές παρεμβάσεις".

Ο Κ. Μαλίσσος γράφει²⁶: "...Δεν μπορούμε να μιλάμε για παραγωγικότητα, χωρίς την αναγκαιότητα άσκησης αποτελεσματικότερης διοίκησης (Management), στα πλαίσια των νέων μορφών της κοινωνικοοικονομικής δράσης".

Στο Κεφάλαιο 6 γίνεται εκτενής αναφορά των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι Δημόσιες Επιχειρήσεις. Επικεντρώνουμε το ενδιαφέρον μας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ ως κινητήριου μοχλού για την ανάπτυξή τους με αποτέλεσμα την προσέλκυση επενδύσεων στην Ελλάδα.

Υπό το πρίσμα των νέων συνθηκών οι δημόσιες επιχειρήσεις στη χώρα μας πρέπει να αντιμετωπίσουν τη νέα πραγματικότητα με εκσυγχρονισμό των δομών και την λειτουργία τους, με καταπολέμηση του γραφειοκρατικού συγκεντρωτισμού, με αποκέντρωση των κρατικών αρμοδιοτήτων και πόρων, με επαναξιολόγηση των αναγκών, με αξιοκρατία και διαφάνεια και με την εφαρμογή συγχρόνων μεθόδων management που θα στηρίζονται στις διεθνείς εμπειρίες και θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και την αύξηση της παραγωγικότητας.

²⁶ Μαλίσσος Κ., "Παραγωγικότητα και Αντιπαραγωγικότητα" Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1984.

1.7 Μέθοδοι της έρευνας

Για τη θεωρητική προσέγγιση του αντικείμενου μελετήσαμε την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία (κυρίως αμερικανική, αγγλική και γαλλική) για θέματα Δημοσίων Επιχειρήσεων, Μάνατζμεντ και Επενδύσεων.

Εντρυφήσαμε στη διεθνή αρθρογραφία μέσω αναγνωρισμένων επιστημονικών περιοδικών που προάγουν τη διοικητική επιστήμη όπως το Harvard Business Review, το Fortune, το Financial Accountability and Management, το Journal of Management Development, το Journal of the Society of Research Administrators, το Journal of European Industrial Training, το Bureaucrat, το Public Productivity and Management Review, το Finance International κ.α.

Ανατρέξαμε στα Πρακτικά της Βουλής των Ελλήνων όπου μελετήσαμε ερωτήσεις και επερωτήσεις της τελευταίας πενταετίας των αντιπροσώπων του έθνους σχετικά με την οικονομική κατάσταση των δημοσίων επιχειρήσεων, την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, τη λήψη μέτρων για την εξυγίανση τους, τις προοπτικές ιδιωτικοποίησης κρατικών οργανισμών και επιχειρήσεων κτλ.

Η εμπειρική διερεύνηση έγινε μέσω ερωτηματολογίου και προσωπικών επαφών με ανώτερα στελέχη πολλών Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΔΕΠ, Εθνική Τράπεζα).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τριάντα μία (31) ερωτήσεις και απευθύνεται στις διοικήσεις εξήντα δύο (62) Δημοσίων Επιχειρήσεων, Οργανισμών και Πιστωτικών Ιδρυμάτων της χώρας (Πίνακας 1-3).

Όλα τα στοιχεία του ερωτηματολογίου συνιστούν πρωτότυπη και πρωτογενή έρευνα και αποτελούν σημαντικό μέρος της διατριβής.

Με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου επιδιώκουμε να διαπιστώσουμε:

- σε ποιες από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ τα διοικητικά στελέχη των δημοσίων επιχειρήσεων δίνουν ιδιαίτερο βάρος.
- σε ποιους τομείς δραστηριότητας επιμερίζουν το παραγωγικό χρόνο τους.
- εάν είναι υπέρ του καθορισμού βραχυχρόνιων ή/και μακροχρόνιων στόχων
- ποιές τεχνικές χρησιμοποιούν για το σχεδιασμό-προγραμματισμό
- σε ποιους τομείς χωλαίνουν και σε ποιους τομείς υπερτερούν οι δημόσιες επιχειρήσεις
- τη σχέση των δημοσίων επιχειρήσεων με τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας

- τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των στελεχών και των εργαζομένων στις δημόσιες επιχειρήσεις
- τις απόψεις τους για νέους τρόπους επιλογής των ανωτάτων διοικητικών στελεχών
- τις εμπειρίες τους από την κρατική παρέμβαση στη λήψη των αποφάσεων
- τις προβλέψεις τους για τα αποτελέσματα της παράλληλης λειτουργίας ιδιωτικού φορέα ή/και της ιδιωτικοποίησης μέρους των δημοσίων επιχειρήσεων
- τις σχέσεις της επιχείρησης με τους επενδυτικούς φορείς του εξωτερικού και του εσωτερικού
- τις προτάσεις για τη προσέλκυση επενδύσεων στη χώρα μας

ΠΙΝΑΚΑΣ 1-3

Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί στους οποίους έχει σταλεί το ερωτηματολόγιο

- 1) Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛΚΕΠΑ)
- 2) Ελληνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ)
- 3) Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων (ΟΕΔΒ)
- 4) Δημόσια Επιχείρηση Ανέγερσης Νοσηλευτικών Μονάδων (ΔΕΠΑΝΟΜ)
- 5) Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου (ΔΕΠ)
- 6) Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ)
- 7) Αερολιμήν Αθηνών
- 8) Ιονική Τράπεζα
- 9) Κέντρο Οικονομικών Ερευνών και Προγραμματισμού (ΚΕΠΕ)
- 10) Γενική Τράπεζα
- 11) Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία (ΕΠΟ)
- 12) Δημόσια Επιχείρηση Πολεοδομίας και Στέγασης (ΔΕΠΟΣ)
- 13) Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ)
- 14) Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
- 15) Δημοτική Επιχείρηση Φωταερίου Αθηνών (ΔΕΦΑ)
- 16) Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ)
- 17) Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών
- 18) Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου (ΕΛΔΑ)
- 19) Οργανισμός Διοικήσεως Εκκλησιαστικής Περιουσίας (ΟΔΕΠ)
- 20) Ολυμπιακή Αεροπορία (Ο.Α.)
- 21) Οργανισμός Ύδρευσης Θεσ/νίκης
- 22) Οργανισμός Λιμένος Θεσ/νίκης (ΟΛΘ)
- 23) Οργανισμός Σιδηρόδρομων Ελλάδος (ΟΣΕ)
- 24) Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας
- 25) ΕΤΒΑ leasing
- 26) Ταχυδρομικό Ταμειτήριο
- 27) Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ)
- 28) Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδας
- 29) Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ)
- 30) Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης (ΕΤΒΑ)

- 31) Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών-Πειραιώς (ΗΣΑΠ)
- 32) Ανώνυμος Εταιρία Διεθνούς Εμπορίου (ITCO)
- 33) Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)
- 34) Εταιρία Διαχείρισης και ειδών Μονοπωλίου Ελληνικού Δημοσίου
- 35) Οργανισμός βάμβακος
- 36) Ελληνική Τηλεόραση -2
- 37) Εθνικός Οργανισμός Προνοίας
- 38) Εταιρία Ύδρευσης και Αποχετεύσεως Πρωτεύουσας (ΕΥΔΑΠ)
- 39) Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός (ΕΕΣ)
- 40) Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών (ΟΑΣ)
- 41) Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων-Μεταποιητικών Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ)
- 42) Ηλεκτροκίνητα Λεωφορεία Περιοχής Αθηνών-Πειραιώς (ΗΛΠΑΠ)
- 43) Οργανισμός Διεξαγωγής Ιπποδρομιών Ελλάδος (ΟΔΙΕ)
- 44) Ελληνική Βιομηχανία Όπλων (ΕΒΟ)
- 45) Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης (ΔΕΘ)
- 46) Ελληνική Κρατική Εταιρία Τεχνικών Έργων (ΕΚΕΤΕ)
- 47) Εθνικός Οργανισμός Καπνού
- 48) Εθνική Α.Ε. Διοικήσεως και Οργανώσεως
- 49) Ινστιτούτο Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (ΙΓΜΕ)
- 50) Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση (ΕΡΤ)
- 51) Κτηματική Εταιρία του Δημοσίου (ΚΕΔ)
- 52) DUTY FREE
- 53) Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς (ΟΛΠ)
- 54) Οργανισμός Εργατικής Κατοικίας (ΟΕΚ)
- 55) Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)
- 56) Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)
- 57) Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ)
- 58) Εθνική Κτηματική Τράπεζα
- 59) Οργανισμός Κεντρικής Λαχαναγοράς Αθηνών
- 60) Οργανισμός Εργατικής Εστίας
- 61) Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ)
- 62) ΕΤΕΒΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Η δημόσια επιχείρηση δεν διαθέτει τους μηχανισμούς που θα τις εξασφαλίσουν την αποτελεσματική διαχείριση, αφού ο μονοπωλιακός χαρακτήρας και η θεσμική μορφή της αλλοιώνουν τη σημασία του κέρδους. Η διαφοροποίηση των επιδιώξεων των εργαζομένων με αυτές των επιχειρήσεων και οι συχνές κρατικές παρεμβάσεις συντελούν στην αναποτελεσματικότητα των πράξεων της διοίκησης, στην αποθάρρυνση του προσωπικού και στη πλήρη καταστρατήγηση της αυτονομίας τους, στοιχεία που δεν αποτελούν προϋποθέσεις αποτελεσματικής διαχείρισης.

Στο Κεφάλαιο 2 προσεγγίζουμε κριτικά τις έννοιες του κέρδους και της παραγωγικότητας ως κριτηρίων αποτελεσματικής διαχείρισης των δημοσίων επιχειρήσεων, επισημαίνουμε τις ατέλειες στην ανάλυση των κριτηρίων αυτών και αναφερόμαστε στη σημασία της τεχνολογίας και της τεχνοδομής, δύο εξίσου βασικών κριτηρίων αποτελεσματικής διαχείρισης που απασχόλησαν το συγγραφέα της "Κοινωνίας της αφθονίας" και του "Νέου Βιομηχανικού Κράτους" J.K. Galbraith.

2.2 Κριτήρια αποτελεσματικής διαχείρισης

Ο Γ. Βαβούρας¹ υποστηρίζει ότι "αν οι δημόσιες επιχειρήσεις επιδιώκουν κοινωνικούς παρά επιχειρηματικούς σκοπούς, το κριτήριο του κέρδους ως κριτήριο εσωτερικής αποτελεσματικότητας δεν πρέπει να γίνει αποδεκτό" και αντί αυτού προτείνει ως κριτήριο αποτελεσματικότητας "την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας". Τεκμηριώνει τις απόψεις του λέγοντας ότι "για την αποδοχή της μεγιστοποίησης του κέρδους ως κριτηρίου αξιολόγησης της επίδοσης μιας επιχείρησης θα πρέπει να λειτουργεί ικανοποιητικά ο μηχανισμός των τιμών κάτι που δεν συμβαίνει στις Δημόσιες Επιχειρήσεις αφού η τιμολογιακή τους πολιτική καθορίζεται από το κράτος. Αλλά ακόμη και αν δεχτούμε ότι οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί καθορίζουν αυτόνομα τη τιμολογιακή τους πολιτική λόγω των εξωτερικών οικονομιών στη παραγωγή, η τιμολόγηση του προϊόντος με

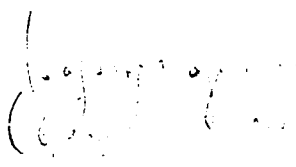
¹ Βαβούρας Γ., Θέματα Οικονομικής Πολιτικής, 1, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 1991.

βάση το κριτήριο της μεγιστοποίησης του κέρδους θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην προσφορά του”.

Η ιδιωτική επιχείρηση θεωρεί ως στόχο υψηλής προτεραιότητας τη δημιουργία κέρδους και κατ’ επέκτασιν τη μεγιστοποίησή του. Οι σκοποί της είναι οικονομικοί και μη οικονομικοί (προαγωγή του γοήτρου, του κύρους, του ονόματος της επιχείρησης στην αγορά) οι οποίοι και αυτοί οδηγούν στην αρχική επιδίωξη, τη δημιουργία κέρδους.

Η δημόσια επιχείρηση εν αντιθέσει προσπαθεί να ικανοποιήσει τη ζήτηση με το χαμηλότερο κόστος. Ως μονοπωλιακός οργανισμός έχει την ευχέρεια να καθορίσει τη τιμή του προϊόντος/υπηρεσίας ανάλογα με τη καμπύλη ζήτησης. Κατά τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής η δημόσια επιχείρηση ακολουθεί δύο είδη τιμολόγησης²:

- α) τιμολόγηση με βάση το οριακό κόστος και
- β) τιμολόγηση με βάση το μέσο κόστος



Στη πρώτη περίπτωση αναμένει καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων ενώ στη δεύτερη φροντίζει για την εξασφάλιση της οικονομικής ισορροπίας.

2.2.1 Τιμολόγηση με βάση το οριακό κόστος

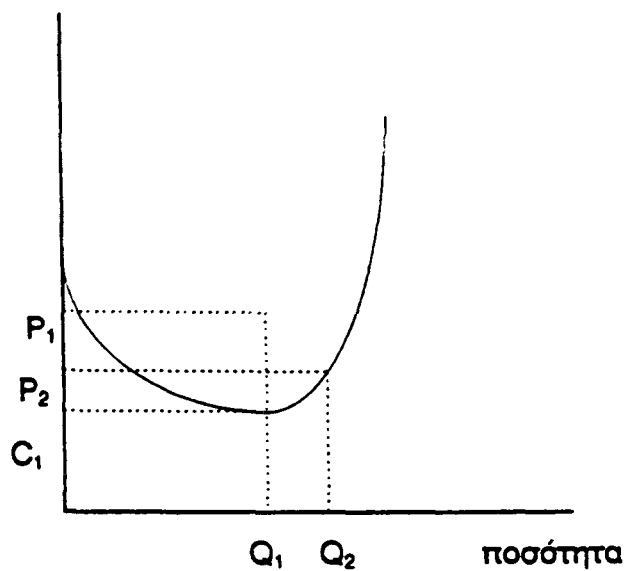
Στα διαγράμματα 1-2 και 1-2α παρουσιάζεται η τιμολόγηση με βάση το οριακό κόστος το οποίο είναι συνάρτηση του όγκου παραγωγής. Η δημόσια επιχείρηση προσφέρει το προϊόν της στη τιμή η οποία προκύπτει από το σημείο τομής (M_1) της καμπύλης ζήτησης (AB) της επιχείρησης με το οριακό κόστος (Οκ). Εάν η καμπύλη του οριακού κόστους είναι αύξουσα συνάρτηση του όγκου παραγωγής τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος $P_1M_1C_1M_2$ όπου P_1 η τιμή πώλησης και Q_1 η πωληθείσα ποσότητα (διάγραμμα 1-2). Εάν η καμπύλη του οριακού κόστους είναι φθίνουσα συνάρτηση του όγκου παραγωγής τότε η επιχείρηση εμφανίζει ζημιά ίση με $CM_2M_1P_1$ (διάγραμμα 1-2α).

Η τιμή στην οποία προσφέρει το προϊόν της η επιχείρηση είναι ίση με το οριακό κόστος, έτσι ώστε να μεγιστοποιεί το “κοινωνικό πλεόνασμα” $P_1M_1C_1M_2$ και το “πλεόνασμα του καταναλωτή” AM_1P_1 .

² Δελής Κ., Κριτήρια Αποτελεσματικής Διαχείρισης της Δημόσιας Επιχειρήσεως, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

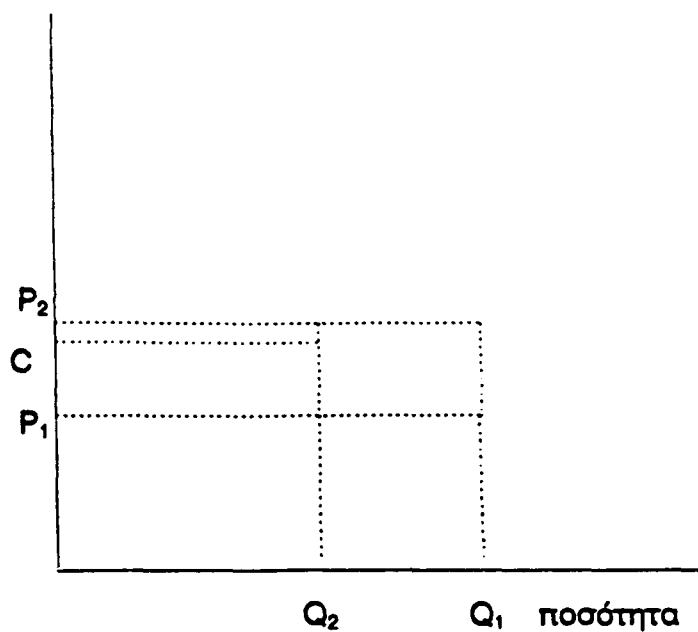
Διάγραμμα 1-2

Τιμολόγηση με βάση το οριακό και μέσο κόστος



Διάγραμμα 1-2α

Τιμολόγηση με βάση το οριακό και μέσο κόστος



Με το τρόπο αυτό η δημόσια επιχείρηση συμβάλλει στην άμεση αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της εθνικής οικονομίας. Το σημείο τομής της καμπύλης ζήτησης της επιχείρησης με την καμπύλη του οριακού κόστους είναι δυνατόν να είναι πάνω ή κάτω από το σημείο τομής της καμπύλης ζήτησης με το μέσο κόστος, οπότε η επιχείρηση εάν προσφέρει το προϊόν της σε τιμή ίση με το οριακό κόστος τότε ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να έχει κέρδος ή ζημιά. Ως μονοπωλιακός οργανισμός η δημόσια επιχείρηση προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το κοινωνικό πλεόνασμα και όχι το κέρδος αφού όπως προαναφέραμε αποβλέπει στην άριστη κατανομή των οικονομικών πόρων της εθνικής οικονομίας. Σε συνθήκες όπου οι αποδόσεις κλίμακας αυξάνονται σταδιακά η τιμολόγηση με βάση το οριακό κόστος μπορεί να οδηγήσει σε ελλειμματική διαχείριση (πρόκληση ζημιάς).

Η αγορά ορισμένων αγαθών τελεί υπό συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού. Οι επιδράσεις των φόρων δεν είναι ουδέτερες πάνω στις τιμές των αγαθών από το οριακό κόστος. Στις περιπτώσεις αυτές η πώληση ενός αγαθού σε τιμή ίση με το οριακό κόστος συνεπάγεται σπατάλη και κακή αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της εθνικής οικονομίας, αφού οι τιμές των πρώτων υλών και των παραγωγικών συντελεστών δεν εκφράζουν το οριακό κόστος παραγωγής³. Το οριακό κόστος παραγωγής της ηλεκτρικής ενέργειας θα είναι ιδιαίτερα υψηλό σε περίπτωση που η τιμή της πρώτης ύλης (πετρελαίου) είναι υψηλή εάν περιλαμβάνει μονοπωλιακά κέρδη. Στη περίπτωση αυτή το κοινωνικό σύνολο προτιμά να καταναλώνει κάποιο υποκατάστατο αγαθό (φυσικό αέριο) το οποίο ενώ στοιχίζει περισσότερο, επειδή είναι εισαγόμενο, στους καταναλωτές στοιχίζει φθηνότερα λόγω του μικρού ποσοστού κέρδους ή της χαμηλής φορολογίας.

2.2.2 Τιμολόγηση με βάση το μέσο κόστος

Στα διαγράμματα 1-2 και 1-2α παρουσιάζεται η τιμολόγηση με βάση το μέσο κόστος το οποίο είναι συνάρτηση του όγκου παραγωγής. Η τιμή προσφοράς του προϊόντος της επιχείρησης προσδιορίζεται από το σημείο τομής της καμπύλης ζήτησης (AB) με το μέσο κόστος (M_K). Η τιμή προσφοράς είναι η P_2 και η πωληθείσα ποσότητα η Q_2 .

³ Δελής Κ., Κρητήρια Αποτελεσματικής Διαχείρισης της Δημόσιας Επιχειρήσεως, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελίς 172 (Ατελής λειτουργία της αγοράς και Τιμολόγησης επί τη βάσει του οριακού κόστους).

Έτσι η επιχείρηση πουλά το προϊόν σε ποσότητα Q_2 που συνεπάγεται μέσο κόστος ίσο με το μέσο έσοδο ώστε να εξασφαλίζεται η οικονομική ισορροπία.

2.3 Κέρδος και Παραγωγικότητα

Το κέρδος μιας επιχείρησης υπολογίζεται ανάμεσα σε δύο χρονικά σημεία (κατά την έναρξη και τη λήξη μιας χρήσης)⁴ και είναι κάθε θετική μεταβολή της συνολικής αξίας της περιουσίας της κάτω από συνθήκες σταθερότητας και βεβαιότητας της οικονομίας. Το κέρδος που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου είναι ίσο με τη διαφορά της Καθαρής Θέσης της εταιρίας κατά την έναρξη και κατά το τέλος της περιόδου⁵.

$$\text{Καθαρή θέση } t_1 - \text{Καθαρή θέση } t_0 = \text{Κέρδος της Επιχείρησης}$$

Η Καθαρή Θέση της επιχείρησης αντιπροσωπεύει το κεφάλαιο που δεν μοιράστηκε στους μετόχους αλλά παρέμεινε στην επιχείρηση για να καλύψει πιθανές υποχρεώσεις ή για να χρησιμοποιηθεί για νέες επενδύσεις. Προκύπτει εάν από το σύνολο του Ενεργητικού αφαιρέσουμε τη συνολική αξία των χρεών προς τρίτους. Κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας παρατηρούνται σημαντικές μεταβολές στα μεγέθη του Ισολογισμού δηλ. το Ενεργητικό, το Παθητικό και την Καθαρή Θέση λόγω της συνεχούς μεταβολής των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Οι μεταβολές αυτές μπορούν να αθροιστούν και να παρουσιαστούν σε μορφή πίνακα με ένα "Λογαριασμό Ροών".

Ως, "Πηγές Κεφαλαίου" εννοούμε τις συναλλαγές που αυξάνουν τις υποχρεώσεις και τη Καθαρή Θέση της επιχείρησης και μειώνουν τα στοιχεία του ενεργητικού ενώ ως "Διαθέσεις Κεφαλαίου" ορίζουμε τις συναλλαγές οι οποίες μειώνουν τις υποχρεώσεις και τη Καθαρή Θέση της επιχείρησης και αυξάνουν τα στοιχεία του Ενεργητικού.

Ενδεικτικά ως Πηγές Κεφαλαίου αναφέρουμε την αύξηση των χρεών, των τραπεζικών πιστώσεων, των αποθεματικών κτλ., ενώ ως Διαθέσεις Κεφαλαίου, την εξόφληση των χρεών, την αύξηση των απαιτήσεων (εισπρακτέοι λογαριασμοί) κτλ.

⁴ Τότση Χ., Λεξικό Οικονομικών Επιστημών, Εκδ. Πάμισος, Αθήνα, 1984.

⁵ Δελή Κ., Κριτήρια Αποτελεσματικής Διαχείρισης της Δημοσίας Επιχειρήσεως, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

Το κέρδος μιας επιχείρησης προέρχεται από δύο διαφορετικές πηγές. Πρώτον από τις δραστηριότητες της εταιρίας (πωλήσεις) όπου ισχύει η ισότητα:

$$\text{Κέρδος} = \text{Συνολικά έσοδα από τη διάθεση του προϊόντος} - \text{Συνολ. έξοδα για τη παραγωγή και διάθεση}$$

και δεύτερον από τα πάγια περιουσιακά ή ενεργητικά στοιχεία (κτίρια, ομόλογα κτλ.) τα οποία έχει στη κατοχή της η επιχείρηση και της αποφέρουν εισόδημα.

Για να είναι ακριβέστερος ο υπολογισμός του κέρδους πρέπει να ισχύουν οι εξής προϋποθέσεις:

- να είναι ακριβής ο προσδιορισμός του κόστους της επιχείρησης,
- να έχει γίνει ακριβής και αντικειμενική αποτίμηση των περιουσιακών της στοιχείων

Ως **μονοπωλιακό κέρδος** ορίζουμε το αποτέλεσμα της ύπαρξης μονοπωλιακών καταστάσεων. Πραγματοποιείται σε μονοπωλιακή επιχείρηση και είναι η διαφορά μεταξύ του μέσου κόστους παραγωγής του προϊόντος και της τιμής του.

Το κέρδος αυτό είναι μόνιμο και σταθερό σε περιπτώσεις που οι μονοπωλιακές καταστάσεις δεν μεταβάλλονται⁶. Ο P. Samuelson⁷ για τη μεγιστοποίηση των κερδών μιας μονοπωλιακής επιχείρησης γράφει:

$$TP = TR - TC = p \cdot q - TC \text{ όπου:}$$

TP = Συνολικά κέρδη

TR = Συνολικά έσοδα

TC = Συνολικό κόστος

p = τιμή

q = ποσότητα

Για να έχουμε μεγιστοποίηση των κερδών πρέπει να βρεθεί το p και το q εκείνο που θα κάνει τη διαφορά $p \cdot q - TC$ όσο το δυνατόν μεγαλύτερη.

Ο P. Samuelson υποστηρίζει ότι "η επιχείρηση μεγιστοποιεί τα κέρδη της όταν εργάζεται στο επίπεδο εκείνο που τα οριακά έσοδα εξισώνονται με τα οριακά κόστη".

⁶ Τσακλάγκανος Α., **Εισαγωγή στην Οικονομική των Επιχειρήσεων**, Εκδ. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1987.

⁷ Samuelson P., **Οικονομική**, Τόμος 2, ενάτη έκδοση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1976.

Σύμφωνα με τη Μαρξιστική προσέγγιση το ποσοστό κέρδους είναι ο λόγος της υπεραξίας προς τις συνολικές κεφαλαιουχικές δαπάνες⁸ (το άθροισμα του σταθερού και μεταβλητού κόστους). Δηλαδή:

$$\frac{u}{\sigma + \mu} = \kappa \quad \text{όπου :}$$

u = υπεραξία

σ = σταθερό κόστος

μ = μεταβλητό κόστος

κ = ποσοστό κέρδους

Ο Π. Σουήζυ γράφει ότι ο προηγούμενος τύπος δίνει το ποσοστό κέρδους σε σχέση με το κεφάλαιο που ξοδεύτηκε για τη παραγωγή ενός συγκεκριμένου εμπορεύματος. Στη πράξη το ποσοστό κέρδους υπολογίζεται σε σχέση με την επένδυση που έχει γίνει σε μια δοσμένη χρονική περίοδο.

Αν υποθέσουμε ότι γνωρίζουμε τη τιμή του προϊόντος και έχουμε τη δυνατότητα να υπολογίσουμε τη παραγόμενη και χρησιμοποιούμενη ποσότητα των παραγωγικών συντελεστών στην επιχείρηση, τότε το κέρδος της επιχείρησης σε χρόνο t είναι⁹:

$$B_t = \sum_i p_{it} \cdot q_{it} - \sum_j f_{jt} F_{jt}$$

όπου:

B_t = το κέρδος της επιχείρησης στο χρόνο t

p_{it} = η τιμή πώλησης του προϊόντος i στο χρόνο t

q_{it} = η πωληθείσα ποσότητα του προϊόντος i στο χρόνο t

f_{jt} = η τιμή κτήσης και χρησιμοποίησης του παραγωγικού συντελεστή j στο χρόνο t

F_{jt} = η ποσότητα του παραγωγικού συντελεστή που χρησιμοποιήθηκε στο χρόνο t

$\sum_i p_{it} q_{it}$ = τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης

$\sum_j f_{jt} F_{jt}$ = το συνολικό κόστος της επιχείρησης για την απόκτηση και χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών

Ομοίως για το έτος $t+1$ έχουμε:

$$B_{t+1} = \sum_i p_{i,t+1} Q_{i,t+1} - \sum_j f_{j,t+1} F_{j,t+1}$$

⁸ Σουήζυ Πωλ, Η θεωρία της καπιταλιστικής ανάπτυξης, Μετ. Ν. Σταματάκη, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα.

⁹ Δελής Κ., Κρήρια αποτελεσματικής διαχείρισης της δημόσιας επιχειρήσεως, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

Το κέρδος της επιχείρησης ανάμεσα στα δύο έτη t και $t+1$ είναι:

$$\begin{aligned} B_{t+1} - B_t &= [\sum_i p_{i,t+1} Q_{i,t+1} - \sum_i p_{i,t} Q_{i,t}] - [\sum_j f_{j,t+1} F_{j,t+1} - \sum_j f_{j,t} F_{j,t}] \Rightarrow \\ \Rightarrow \Delta B_t &= [\sum_i p_{i,t} Q_{i,t+1} - \sum_i p_{i,t} Q_{i,t} + Q_{i,t}] - [\sum_j f_{j,t} F_{j,t+1} - \sum_j f_{j,t} F_{j,t} + F_{j,t}] + \\ &+ [\sum_i p_{i,t+1} Q_{i,t+1} - \sum_i p_{i,t} Q_{i,t+1}] - [\sum_j f_{j,t+1} F_{j,t+1} - \sum_j f_{j,t} F_{j,t+1}] \end{aligned} \quad (2)$$

Αν συμβολίσουμε τις διαφορές μεταξύ των τιμών και των ποσοτήτων ως εξής:

$$P_{i,t+1} - P_{i,t} = \Delta p_{i,t}$$

$$Q_{i,t+1} - Q_{i,t} = \Delta Q_{i,t}$$

$$f_{j,t+1} - f_{j,t} = \Delta f_{j,t}$$

$$F_{j,t+1} - F_{j,t} = \Delta F_{j,t}$$

τότε από την (2) έχουμε:

$$\Delta B_t = [\sum_i p_{i,t} \Delta Q_{i,t} - \sum_j f_{j,t} \Delta F_{j,t}] + [\sum_i Q_{i,t+1} \Delta p_{i,t} - \sum_j F_{j,t+1} \Delta f_{j,t}] \quad (3)$$

Ομοίως για χρόνο $t+n$ έχουμε:

$$\Delta B_{t+n} = [\sum_i p_{i,t+n} \Delta Q_{i,t+n} - \sum_j f_{j,t+n} \Delta F_{j,t+n}] + [\sum_i Q_{i,t+n} \Delta p_{i,t+n} - \sum_j F_{j,t+n} \Delta f_{j,t+n}]$$

Το "πλεόνασμα" που παρουσιάζεται στην πρώτη αγκύλη της εξίσωσης (3) προήλθε από την αύξηση του όγκου παραγωγής των προϊόντων που είναι ταχύτερη από την αύξηση του όγκου των συντελεστών παραγωγής. Το πλεόνασμα αυτό που αντανακλά την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης μπορεί επίσης να προέλθει από αντικατάσταση των συντελεστών παραγωγής με άλλους φθηνότερους (υποκατάστατα) χωρίς να υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Από την εξίσωση (3) έχουμε:

$$\sum_i p_{i,t} \Delta Q_{i,t} - \sum_j f_{j,t} \Delta F_{j,t} = \Delta B_t + \sum_j F_{j,t+1} \Delta f_{j,t} - \sum_i Q_{i,t+1} \Delta p_{i,t}$$

Το πρώτο σκέλος της ισότητας παρουσιάζει το πλεόνασμα που δημιουργείται στην επιχείρηση και το οποίο οφείλεται στην αύξηση της παραγωγικότητας η οποία προέρχεται από την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, τις νέες μεθόδους οργάνωσης, διοίκησης και παραγωγής κτλ.

Το δεύτερο σκέλος μας δείχνει τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το πλεόνασμα, είτε ως αύξηση των αμοιβών των συντελεστών παραγωγής, είτε ως μείωση της τιμής πώλησης του προϊόντος με σκοπό να ωφεληθούν οι καταναλωτές ή τελικά ως κέρδος της επιχείρησης.

Η προηγούμενη ανάλυση η οποία καταλήγει στη δημιουργία πλεονάσματος στηρίζεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην αύξηση της τιμής πώλησης των

προϊόντων και στην σχετικά μικρότερη αύξηση ή ακόμα και μείωση των τιμών των συντελεστών παραγωγής (μισθοί, πρώτες ύλες κ.τλ.).

Με μία πρώτη προσέγγιση παρατηρούμε την ιδανική κατάσταση η οποία δημιουργείται από τη προηγούμενη ανάλυση.

2.3.1 Η Ελληνική πραγματικότητα

Στην Ελληνική πραγματικότητα η δημιουργία πλεονάσματος συναντά προβλήματα τα οποία οφείλονται στην χρόνια ελλειμματικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων η οποία προέρχεται από τη μακρά περίοδο ύφεσης της Ελληνικής Οικονομίας (πληθωρισμός, ανεργία, δημόσια ελλείμματα κτλ.).

Προϋπόθεση για τη χρησιμοποίηση του πλεονάσματος σύμφωνα με το Κ. Δελή είναι η δημιουργία του. Στη περίπτωση όμως που ισχύει:

$$\sum p_i \Delta Q_i < \sum f_i + \Delta f_i$$

έχουμε δημιουργία “ελλείμματος” εφόσω ο ρυθμός αύξησης του όγκου των συντελεστών παραγωγής είναι μεγαλύτερος από το ρυθμό αύξησης του όγκου παραγωγής των προϊόντων. Η δυνατότητα αύξησης του κέρδους της επιχείρησης η οποία προέρχεται από την αύξηση της τιμής πώλησης του προϊόντος εξαρτάται από τη θέση της εταιρίας στην αγορά, από την οργάνωση της αγοράς του προϊόντος (μονοπωλιακή, ανταγωνιστική) και από την κρατική πολιτική. Ταυτόχρονα οι συνεχείς αυξήσεις των αμοιβών των συντελεστών παραγωγής οι οποίες προέρχονται είτε από τη διεθνή αύξηση των πρώτων υλών, ή από τις ισοτιμίες της δραχμής έναντι των ξένων νομισμάτων (διολίσθηση, υποτίμηση), ή από τις απαιτήσεις και πιέσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων ασκούν έντονες επιδράσεις για συνεχείς αυξήσεις των τιμών των παραγωγικών συντελεστών, που οδηγούν στην αύξηση της τιμής πώλησεως του προϊόντος της επιχείρησης για την κάλυψη των εξόδων της.

2.4 Τεχνολογία¹⁰ και Τεχνοδομή

Η δημόσια επιχείρηση ως νομικό πρόσωπο εθνικής στρατηγικής και σημασίας είναι υποχρεωμένη να χρησιμοποιεί σύγχρονη τεχνολογία και να δεσμεύει μεγάλα κεφάλαια για σειρά ετών με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της διαδικασίας παραγωγής και τη μείωση των πιθανοτήτων σπατάλης των οικονομικών πόρων.

Όσο πιο σύγχρονη είναι η διαδικασία παραγωγής τόσο περισσότερο χρονικό διάστημα απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η επιμήκυνση αυτή του χρόνου προξενεί αύξηση του όγκου του κεφαλαίου για τη παραγωγή, αφού παράταση του χρόνου εφαρμογής σημαίνει συγκεκριμένες ποσότητες πρώτων υλών, άρα περισσότερο χρήμα.

Η τεχνολογία απαιτεί εξειδίκευση του προσωπικού και συνεχή εκπαίδευση στα νέα συστήματα παραγωγής. Από τη πλευρά της διοίκησης απαιτείται οργάνωση και συντονισμός για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου αποτελέσματος και πάνω απ' όλα προγραμματισμός ώστε να προληφθούν ή να αντιμετωπιστούν οποιεσδήποτε δυσμενείς εξελίξεις κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Σύμφωνα με το Κ. Δελή "ο προγραμματισμός συνεπάγεται την υποχρέωση της επιχείρησης να επιδιώκει την εκπλήρωση των στόχων του εθνικού προγράμματος οικονομικής ανάπτυξης".

Ο προγραμματισμός κατά τον Galbraith απορρέει από τη μακρόχρονη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και από το ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων. Το ερώτημα που γεννάται από την ανάλυση του J.K. Galbraith είναι αν μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση σε μία σύγχρονη επιχείρηση κάτω από την καθοδήγηση του ενός.

Η συγκέντρωση και η επεξεργασία των πληροφοριών από ένα μεγάλο αριθμό ατόμων, οι τεχνολογικές ανάγκες της επιχείρησης, η προχωρημένη τεχνολογία απαιτούν αποφάσεις όχι πλέον του ενός αλλά περισσότερων ατόμων τα οποία συνθέτουν ομάδες πολυάριθμες υποκείμενες σε συχνές μεταβολές της σύνθεσής τους. Ο R.A. Gordon του "Business Leadership in the large corporation" γράφει:

¹⁰ "Τεχνολογία είναι η συστηματική εφαρμογή επιστημονικών ή άλλων οργανωμένων γνώσεων σε πρακτικά καθήκοντα. Σπουδαιότερη συνέπεια της, τουλάχιστον στον οικονομικό τομέα, είναι η υποχρεωτική διαίρεση και υποδιαίρεση κάθε καθήκοντος στα συστατικά του στοιχεία. Μόνο έτσι μπορεί η οργανωμένη γνώση να επιδράσει επί της αποδόσεως". J.K. Galbraith, "Το Νέο Βιομηχανικό Κράτος", Επιμ. Κ. Χατζηαργύρη, Εκδ. Παπαζήση.

“αποτελεί χαρακτηριστικό του τρόπου οργάνωσης της διεύθυνσης στη μεγάλη επιχείρηση η επικράτηση της ομαδικής δράσης αντί της ατομικής”.

Οι Paul Houlden, L.S. Fish και Hubert Smith στο “Top Management Organization and Control” τονίζουν ότι “παρά τις αδυναμίες που έχουν τονισθεί για τις διάφορες επιτροπές, αυτές αποτελούν ένα σοβαρό μηχανισμό διοίκησης των επιχειρήσεων”.

Οι επιχειρήσεις διοικούνται πλέον από μια “τεχνοδομή” η οποία αποτελεί ένα μηχανισμό για τη λήψη ομαδικών αποφάσεων που προέρχονται από τη συγκέντρωση και την επεξεργασία των πληροφοριών.

Η αποτελεσματικότητα της τεχνοδομής εξαρτάται από την ποιότητα των πληροφοριών, από τις ικανότητες των ατόμων να επεξεργαστούν και να αξιολογήσουν τις πληροφορίες που έχουν συλλέξει, από την εφαρμογή των γνώσεων που απαιτεί η τεχνολογία και ο προγραμματισμός και από το βαθμό ταύτισης των επιδιώξεων της επιχείρησης με αυτές των ατόμων που συγκροτούν τη τεχνοδομή.

Η τεχνοδομή στην ιδιωτική επιχείρηση έχει ως σκοπό τη δημιουργία και τη μεγιστοποίηση του κέρδους, τη διανομή μερισμάτων στους μετόχους, τη διεύρυνση της αγοράς του προϊόντος, τη δημιουργία νέων αγορών, την εξεύρεση χρηματοδοτικών πόρων, την αναβάθμιση του κύρους της επιχείρησης, την αποφυγή σπατάλης οικονομικών πόρων με την άσκηση αποτελεσματικού προγραμματισμού και την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισης ζημιών.

Η τεχνοδομή στη δημόσια επιχείρηση δεν σκοπεύει, αν και δεν το αποκλείει στην επιδίωξη κέρδους κάτι το οποίο προσδιορίζεται από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της. Η τεχνοδομή της δημόσιας επιχείρησης αποβλέπει στην ελαχιστοποίηση του κόστους (πρώτες ύλες, ενοίκια, φόροι, υλικά, συντήρησης, επισκευές), στη παροχή του προϊόντος με χαμηλή τιμή πώλησης επί ωφελεία των καταναλωτών (σε περιπτώσεις αύξησης των τιμών πρέπει να προβλέπεται ότι ο ρυθμός αύξησης δε θα ξεπερνά τον προβλεπόμενο ρυθμό αύξησης του γενικού επιπέδου των τιμών), στην αύξηση των αμοιβών των συντελεστών παραγωγής (μισθοί), στη δημιουργία κοινωνικού πλεονάσματος και στην ορθολογική παροχή υπηρεσιών/προϊόντων προς τους καταναλωτές/αγοραστές.

Ο ρόλος της τεχνοδομής στην επιχείρηση είναι τόσο σημαντικός όσο ο ρόλος της τεχνολογίας και του προγραμματισμού, αφού τα δύο αυτά στοιχεία αποτελούν το κορμό της τεχνοδομής.

Η Ελληνική πραγματικότητα διαφοροποιείται από τη διεθνή πρακτική και για το λόγο αυτό επιχειρούμε μια κριτική προσέγγιση του “θεσμού” της τεχνοδομής στις ελ-

ληνικές δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς (στα κεφάλαια 5,8 και 9 αναλύεται και προσεγγίζεται ο τρόπος διοίκησης, οργάνωσης και λειτουργίας των Δημοσίων Επιχειρήσεων στη χώρα μας και δίνονται παράλληλα οι κατευθύνσεις και οι λύσεις που πρέπει να υιοθετηθούν για την αποτελεσματική διαχείριση προς χάριν του δημοσίου συμφέροντος¹¹).

Η αυτονομία της τεχνοδομής από την κρατική εξουσία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίλυση ζητημάτων χαμηλής προτεραιότητας και θεμάτων υψηλής προτεραιότητας. Εάν λάβουμε υπ' όψιν ότι οι επιτροπές που λειτουργούν και διαδραματίζουν ρόλο συμβούλου προς τις Διοικήσεις των Δημοσίων Επιχειρήσεων στη χώρα μας, αποτελούν τεχνοδομή (αν και ο ρόλος τους είναι περισσότερο συμβουλευτικός κα όχι εκτελεστικός όπως απαιτεί ο ορισμός της τεχνοδομής) τότε συμπεραίνουμε ότι ο θεσμός αυτός έχει ευρεία εφαρμογή.

Η τοποθέτηση των ανωτάτων διοικητικών στελεχών στις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς από τη Κεντρική Εξουσία, ακόμα και η σύσταση των επιτροπών (τεχνοδομής) με βάση κριτήρια ξένα πολλές φορές με την επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία των ατόμων που τις αποτελούν αποσκοπούν στον ασφυκτικό έλεγχο από το κράτος ο οποίος εκδηλώνεται με τις συνήθεις παρεμβάσεις.

Η έλλειψη αυτονομίας οδηγεί στη πλημμελή άσκηση των καθηκόντων της τεχνοδομής και εν γένει στη χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των Δημοσίων Επιχειρήσεων. Η υποβόσκουσα κρατική παρέμβαση είναι εμπόδιο για την 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 ενός καθεστώτος αυτονομίας¹².

¹¹ Ο Κ. Δελής κάνει λόγο για "γενικό" και "δημόσιο" συμφέρον. Το μόνο "γενικό" συμφέρον ορίζεται ως το σύνολο των συμφερόντων τα οποία είναι κοινά στα άτομα που αποτελούν μια κοινωνία. Το δε "δημόσιο" συμφέρον είναι το σύνολο των συμφερόντων μιας κοινωνίας η οποία θεωρείται ως ενιαίο σύνολο, αποτελεί δηλαδή μία ιδιαίτερη οντότητα.

¹² Ο Eliot Berg στο άρθρο του "Socialism and Economic Development in Tropical Africa" στο *The Quarterly Journal of Economics*, Νοεμ. '64 γράφει: "Η πολιτική απασχολήσεως είναι ιδιαίτερα επιρρεπής στις εξωτερικές πιέσεις. Οι αποφάσεις για τις προσλήψεις και τις απολύσεις, οδηγούν σε επεμβάσεις του κράτους όταν πρόκειται για χώρες με υψηλό ποσοστό ανεργίας και έντονες τοπικιστικές παραδόσεις".

Η αυτονομία της τεχνοδομής και κατ' επέκτασιν της διοίκησης είναι στοιχείο απαραίτητο για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

"Leaders are people who do the right things. Managers are people who do things right"¹

3.1 Εισαγωγή

Το εύλογο ενδιαφέρον που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια για την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων συνετέλεσε στην ανάπτυξη αρκετών θεωριών, με αποτέλεσμα την πρόκληση συζητήσεων και διαφωνιών σχετικά με το τι είναι οργάνωση και διοίκηση.

3.2 Θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων

Οι διάφορες θεωρίες έχουν ομαδοποιηθεί σε δύο κατηγορίες:

- α. την ποσοτική ή μαθηματική θεώρηση, και
- β. τις θεωρίες της συμπεριφοράς

Η ποσοτική ή μαθηματική θεώρηση, η οποία εμφανίστηκε μετά το β' παγκόσμιο πόλεμο εκφράζεται μέσα από μαθηματικά μοντέλα και υποδείγματα και υποστηρίζει τη διατύπωση των μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης με μαθηματικά σύμβολα αφού πρόκειται περί λογικών σχέσεων².

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς οι οποίες αποτελούν ευρύ πεδίο γνώσης και αντιπαράθεσης ομαδοποιούνται σ' αυτή τη μελέτη με τρόπο τέτοιο ώστε να παρουσιαστούν οι σπουδαιότερες και να γίνει ευκολότερη η κατανόησή τους. Στις θεωρίες της συμπεριφοράς εντάσσονται η εμπειρική θεώρηση, η θεώρηση της

¹ Warren Bennis, Ψυχολόγος, Κοινωνιολόγος, Οικονομολόγος, Συγγραφέας, πρώην Πρόεδρος Πανεπιστημίου στις Ηνωμένες Πολιτείες. Από συνέντευξη του στο περιοδικό "FORTUNE" 19/9/94.

² Koontz H.-O. Donnell C., Οργάνωση και Διοίκηση, Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών, 1-2, Εκδ. Παπαζήση, 1984.

διαπροσωπικής συμπεριφοράς, η θεώρηση της ομαδικής συμπεριφοράς και η θεώρηση των κοινωνιοτεχνικών συστημάτων.

Η εμπειρική θεώρηση η οποία για τους ειδικούς είναι μια ανεξάρτητη θεώρηση, κατά την άποψή μας, αποτελεί μέρος των θεωριών της συμπεριφοράς, υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη μαθαίνουν μέσα από την εμπειρία που αποκτούν σε μία επιχείρηση ή οργανισμό και διδάσκονται από τα λάθη τα οποία πραγματοποιούν κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων τους ώστε σε ανάλογες περιπτώσεις να εφαρμόζουν τις κατάλληλες και αποτελεσματικές τεχνικές.

Η θεώρηση της διαπροσωπικής συμπεριφοράς, όπως και η θεώρηση της ομαδικής συμπεριφοράς (συνδέονται στενά), δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων σε μία επιχείρηση. Η προσοχή τους επικεντρώνεται στην ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης και στην αρχή ότι οι άνθρωποι εργάζονται μαζί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

Η θεώρηση των κοινωνιοτεχνικών συστημάτων υποστηρίζει ότι η επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων στηρίζεται αφενός μεν στην ικανοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα αφετέρου δε στη διαμόρφωση του κατάλληλου τεχνικού περιβάλλοντος (μηχανήματα) της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης και η παραγωγικότητα των εργαζομένων στηρίζονται στην εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής αλλά και στη δημιουργία σύγχρονων τεχνικών συστημάτων (νέα τεχνολογία, προσαρμογές στις νέες τεχνικές απαιτήσεις κτλ.). Η άποψη μας είναι ότι όχι μόνο το τεχνικό περιβάλλον συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης αλλά το "εργασιακό περιβάλλον" στο σύνολο του (φυσικό περιβάλλον, εργονομία, διαμόρφωση του χώρου).

3.3 Θεωρίες της συμπεριφοράς και των κινήτρων

Ο Erwin Stanton στο βιβλίο του *"Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ - Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα"* υποστηρίζει ότι σύμφωνα με τους οπαδούς "της σχολής των κινήτρων" η μειωμένη παραγωγικότητα που παρατηρείται στις επιχειρήσεις του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας οφείλεται στο γεγονός ότι τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν απορροφήσει ικανοποιητικά τις θεωρίες της σύγχρονης επιστήμης της συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας.

Οι πρωτοπόροι ψυχολόγοι των βιομηχανικών σχέσεων και της οργάνωσης τα τελευταία τριάντα χρόνια έχουν διατυπώσει θεωρίες εμπλουτισμένες με μία σειρά

μέτρων που βοηθούν στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αλλά και στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων αυτών.

Ο Abraham Maslow στο βιβλίο του *"Motivation and Personality"* Β' έκδοση (New York Harper and Row, 1970) τονίζει ότι ο άνθρωπος από την αρχή μέχρι το τέλος της ζωής του προσπαθεί να ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες του ξεκινώντας από την ικανοποίηση βασικών αναγκών και καταλήγοντας στην ικανοποίηση αναγκών υψηλότερων επιπέδου (Διάγραμμα 3-1).

Ο Maslow ιεραρχεί τις ανάγκες των ανθρώπων ως εξής:

- α. *φυσιολογικές ανάγκες (physiological)*, τροφή, νερό - οι οποίες είναι οι σπουδαιότερες όλων αφού συντελούν στην ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών του ανθρώπου.
- β. *Ανάγκη για ασφάλεια (safety)*, προστασία από φυσικούς κινδύνους, οικονομικές καταστροφές, ασθένειες.
- γ. *Ανάγκη του να ανήκει σε μια ομάδα (Love and belongingness)*, σημαίνει την αποδοχή διαμέσου κοινωνικών σχέσεων και συναναστροφών.
- δ. *Ανάγκη για εκτίμηση (Esteem)*, είναι η απαίτηση του ανθρώπου να τον σέβονται οι άλλοι, αλλά και να σέβεται ο ίδιος τον εαυτό του (self-respect).
- ε. *Αυτοεπιβεβαίωση-Αυτοαξιοποίηση (self-actualization)* είναι το ανώτερο επίπεδο των αναγκών. Μετά την ικανοποίηση των προηγούμενων αναγκών του ο άνθρωπος είναι ικανός να πραγματοποιήσει όλες τις εσωτερικές του ανάγκες.

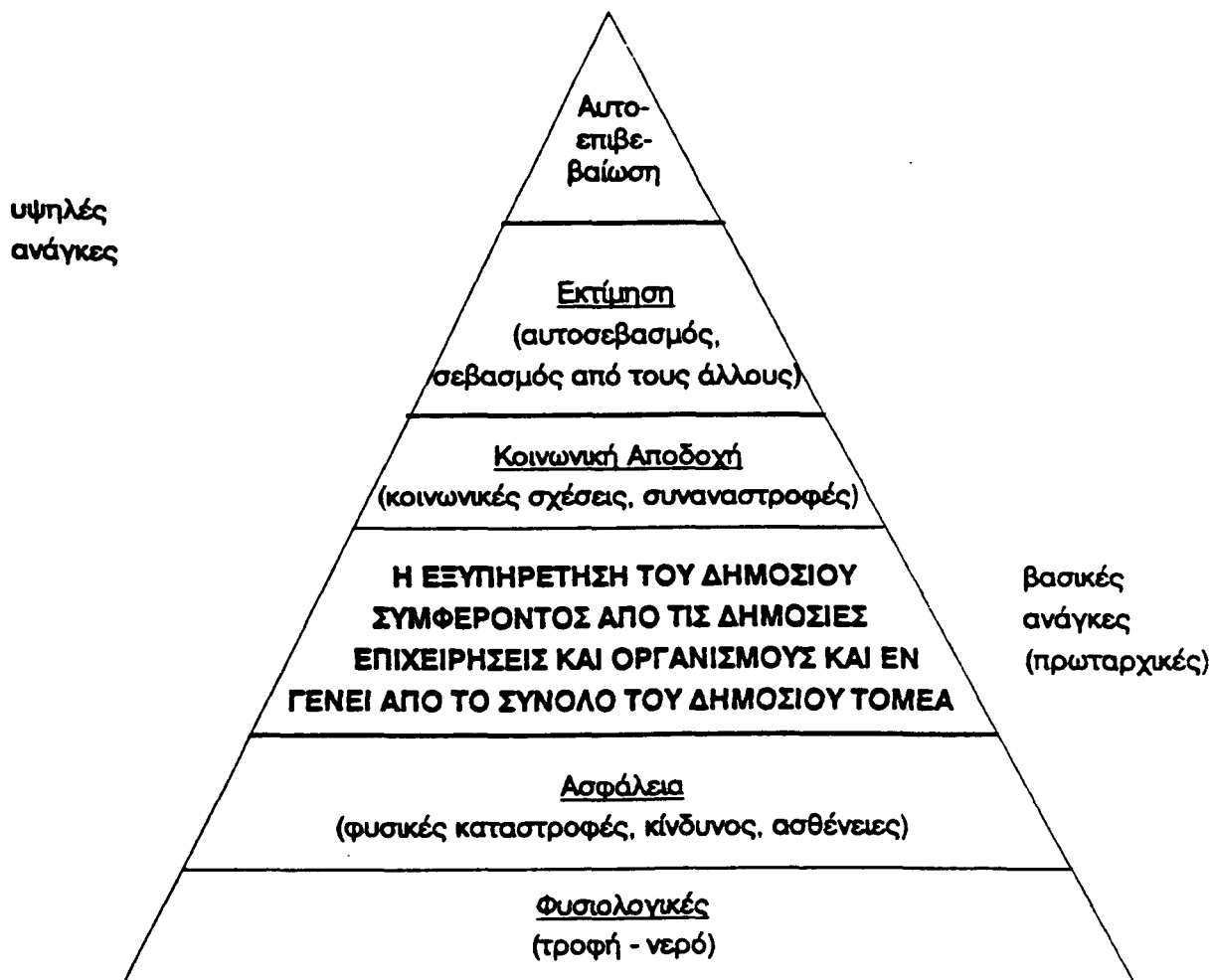
Ο Douglas Mc Gregor στο βιβλίο του *"The Human Side of Enterprise"* Mc Graw-Hill, New York 1960 παρουσίασε την θεωρία Χ και την θεωρία Ψ, δύο θεωρίες σχετικές με την συμπεριφορά των ανθρώπων στην εργασία τους, τον τρόπο κατεύθυνσης, και τον τρόπο καθοδήγησής τους.

Σύμφωνα με την θεωρία Χ, η οποία ονομάζεται και *θεωρία των ορθολογικών - οικονομικών υποθέσεων* ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι εκ φύσεως ράθυμοι και νοιώθουν αποστροφή προς την εργασία τους. Δεν ενδιαφέρονται για την οικονομική πρόοδο και το μέλλον της επιχείρησης, δεν αναλαμβάνουν ευθύνες και προτιμούν να καθοδηγούνται από τους ανωτέρους τους.

Οι στόχοι τους είναι διαμετρικά αντίθετοι με αυτούς της επιχείρησης με αποτέλεσμα την έλλειψη αυτοπειθαρχίας και αυτοελέγχου. Δεν έχουν κανένα κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους παρά μόνο την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών τους και των αναγκών για ασφάλεια.

Διάγραμμα 3-1

Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow διαμορφωμένη στα πλαίσια της παρούσας μελέτης



Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζονται στην θεωρία Χ και συμπεριφέρονται κατ' αυτόν τον τρόπο συντελούν στην αναποτελεσματικότητα της διοίκησης αφού σύμφωνα με τον Mc Gregor τα διοικητικά στελέχη που υποστηρίζουν αυτές τις απόψεις διοικούν με τρόπους ξεπερασμένους και μη ορθολογικούς.

Σε αντίθεση με την θεωρία Χ, η θεωρία Υ υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος από την στιγμή που θα ικανοποιηθεί, μέσα από την εργασία του, τις βασικές του ανάγκες μπορεί να αφηθεί ελεύθερος μακριά από παρεμβάσεις να εργασθεί αυτόνομα και ανεξάρτητα. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν στερούνται φαντασίας, μπορούν να αναλάβουν ευθύνες, να δώσουν ιδέες να ελιχθούν επιτυχώς και να προσαρμοσθούν στις διάφορες περιστάσεις χρησιμοποιώντας την δημιουργικότητα, την εφευρετικότητα και τις γνώσεις τους για την επίλυση προβλημάτων που θα παρουσιαστούν στην επιχείρηση. Μέσα από τις λειτουργίες αυτές το άτομο μπορεί να περάσει στην ικανοποίηση υψηλότερων αναγκών, αφού θα έχει κερδίσει την κοινωνική αποδοχή, την εκτίμηση και το σεβασμό των άλλων.

Ο Frederick Herzberg στο έργο του *"Work and Nature of Man"* World Publishing Company, Cleveland, 1966 κάνει λόγο για παράγοντες ικανοποίησης και για παράγοντες δυσαρέσκειας. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι αποδοχές των εργαζομένων όσο υψηλές και να είναι δεν συντελούν στην ικανοποίησή τους αλλά στην μη δυσαρέσκειά τους. Μόνο το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας είναι αυτό που μπορεί να προκαλέσει ικανοποίηση στον άνθρωπο.

Ο Chris Argyris του Πανεπιστημίου του Harvard στο βιβλίο του *"Integrating the Individual and the Organization"*, John Wiley and Sons, New York 1964 αλλά και ο Rensis Likert στο *"The Human Organization"* Mc Graw Hill, New York, 1967 τονίζουν την ανάγκη συμμετοχής των εργαζομένων στα κέντρα λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, στην κατάρτιση των προϋπολογισμών, στον σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης.

Ο C. Argyris και ο R. Likert πιστεύουν ότι το *συμμετοχικό μάντζμεντ* κάνει τον άνθρωπο περισσότερο δημιουργικό και αποτελεσματικό, απομακρύνοντάς τον από τον "εργαζόμενο" που θέλει η θεωρία των ορθολογικών-οικονομικών υποθέσεων του McGregor (ράθυμο, χωρίς την δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών, εχθρικό προς το περιβάλλον της εργασίας του).

Μετά την δεκαετία του 1970 διατυπώθηκαν δύο ακόμη σημαντικές θεωρίες, η *συστημική* (ή θεωρία των συστημάτων) και η *ενδεχομενική*.

Σύμφωνα με την θεωρία των συστημάτων η επιχείρηση είναι ένα σύνολο αλληλένδετων τμημάτων τα οποία δέχονται εισροές, τις μετατρέπουν σε εκροές αφού τις επεξεργαστούν, και τις διοχετεύουν στην αγορά με την μορφή αγαθών ή υπηρεσιών.

Η ενδεχομενική θεώρηση του μάνατζμεντ υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση έχει το δικό της τρόπο που βοηθά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης η οποία εξαρτάται από "ενδεχόμενα"- μεταβλητές όπως η οργανωτική δομή, η τεχνολογία, οι ανάγκες της αγοράς και η κατάσταση της οικονομίας. Με βάση τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η κάθε επιχείρηση σχεδιάζεται η στρατηγική που θα υιοθετηθεί για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης.

3.4 Τεχνικές αποτελεσματικής διοίκησης

Τα διοικητικά στελέχη των ιδιωτικών επιχειρήσεων στη προσπάθειά τους για μεγιστοποίηση των κερδών χρησιμοποιούν τεχνικές διοίκησης οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για α) τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης, β) το στρατηγικό σχεδιασμό, γ) την επιλογή του προσωπικού, δ) την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, ε) την εκπαίδευση, στ) την παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους, ζ) την αύξηση της παραγωγικότητας, η) τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Στις δημόσιες επιχειρήσεις (εκδήλωση άμεσης παρέμβασης του κράτους στη παραγωγή) το κέρδος δεν αποτελεί τη μοναδική επιδίωξη - αφού η έννοια και το ύψος του καθορίζονται με βάση την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Κεφ. 2), αλλά συνδυάζεται με την ικανοποίηση της ζήτησης του προϊόντος, την ικανοποίηση των σκοπών του εθνικού προγράμματος οικονομικής ανάπτυξης, τη δημιουργία "κοινωνικού πλεονάσματος" το χαμηλότερο κόστος για το κοινωνικό σύνολο και την αποφυγή σπατάλης οικονομικών πόρων.

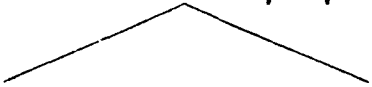
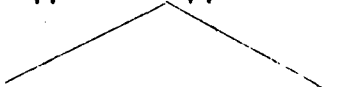
Η ικανοποίηση των επιδιώξεων αυτών επιτυγχάνεται με τη χρήση "τεχνικών αποτελεσματικής διοίκησης".

Το επίπεδο και το τρόπο εφαρμογής των τεχνικών αυτών από τις Δημόσιες Επιχειρήσεις της χώρας μας, τα διαπιστώνουμε στο Κεφάλαιο 5.

Στο Κεφάλαιο 3 προσεγγίζουμε κριτικά ορισμένες τεχνικές αποτελεσματικής διοίκησης (όπως παρουσιάζονται στο Πίνακα 3-1) και συγκεκριμένα τεχνικές που αναφέρονται στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, στην ανάπτυξη

ΠΙΝΑΚΑΣ 3-1

Διακρίσεις των κυριότερων τεχνικών αποτελεσματικής διοίκησης

Για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού	Για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας	Για την προώθηση των ανθρωπίνων σχέσεων στην επιχείρηση
<p>1. Τεστ Επιδεξιότητας</p>  <p>α. Τεστ νοημοσύνης β. Ειδικά τεστ ικανότητας</p> <p>2. Τεστ Προσωπικότητας</p> <p>3. Τεστ Αποδόσεως</p>	<p>1. Εργονομία</p> <p>2. Περιγραφή καθηκόντων</p> <p>3. Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς</p>	<p>1. Σύσταση μικτών συμβουλευτικών Ομάδων</p>  <p>α. Ομάδες Εργασίας β. Σύμβουλοι Εργασίας</p>

και αξιοποίηση των ανθρωπίνων σχέσεων και στην εισαγωγή της εργασιακής ηθικής στους κόλπους της επιχείρησης. Εν κατακλείδι τονίζουμε ότι καμμία μέθοδος ή τεχνική δεν μπορεί να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά εάν τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν την αναγκαία οργανωτική εξουσία και αυτονομία που θα τους επιτρέψει τον σαφή καθορισμό των στόχων και του περιβάλλοντος στον οποίο θα λειτουργήσουν.

3.4.1 Τεχνικές που αφορούν την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού

- Τεστ Επιδεξιότητας (*Aptitude tests*)

Αποτελούν προϋπόθεση για τη στρατολόγηση (αναζήτηση και επιλογή) του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού. Επειδή το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού είναι αρκετά υψηλό η επιλογή πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αυστηρότερη. Η τεχνική αυτή στηρίζεται στην ανάλυση των φυσικών και διανοητικών ικανοτήτων του υποψηφίου μέσα από τη δοκιμασία κάποιων τεστών.

Τα τεστ επιδεξιότητας διακρίνονται:

- α) Σε τεστ νοημοσύνης ή Γενικής Πνευματικής Ικανότητας (*Intelligence or General Mental Ability Tests*) και αφορούν τη διερεύνηση των πνευματικών ικανοτήτων, όπως: ευγλωτία, ταχύτητα αντίληψης, μνήμη, κατανόηση του προφορικού λόγου. Περιλαμβάνουν μια σειρά ερωτήσεων και προβλημάτων που πρέπει να απαντηθούν από τον υποψήφιο σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, μετρώντας με τον τρόπο αυτό το δείκτη νοημοσύνης του (I Q).

Μερικά από τα πιο δημοφιλή test αυτού του είδους είναι³: το Otis Employment Test και το Adaptability Test.

- β) *Ειδικά τεστ ικανότητας (Special aptitude test)*, είναι κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου στην εκμάθηση ενός συγκεκριμένου τύπου εργασίας όπως: κινητικές ικανότητες, επιδεξιότητα χεριών κτλ. Τέτοια τεστ είναι το Bennett Test of Mechanical Comprehension και το Revised Minnesota Paperform Board Test.

Πλεονεκτήματα: α) Είναι δοκιμασμένα αφού έχουν εφαρμοσθεί με επιτυχία στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Μεγάλη Βρετανία, β) Δίνουν μία ολοκληρωμένη εικόνα

³ Κανελλόπουλος Χ., "Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ", Αθήνα.

της προσωπικότητας του ατόμου με τη διερεύνηση των πνευματικών και σωματικών του ικανοτήτων.

Μειονεκτήματα: α) Υποβιβάζουν τη προσωπικότητα του υποψηφίου τονίζοντας ορισμένες αρνητικές πτυχές της, β) Τα τεστ επιδεξιότητας πρέπει να εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που γνωρίζουμε επακριβώς τη θέση για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος, έτσι ώστε η δοκιμασία να περιορίζεται στην ανάλυση των ικανοτήτων που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση, γ) Δεν έχει αποδειχθεί η συσχέτιση μεταξύ του δείκτη νοημοσύνης (IQ) και της αποτελεσματικότητας του ατόμου.

- Τεστ Προσωπικότητας (Personality Tests)

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας χρησιμοποιούν το τεστ προσωπικότητας για την επιλογή κυρίως των διοικητικών στελεχών τους.

Τα τεστ αυτά επιδιώκουν να διαπιστώσουν την ικανότητα του ατόμου στις διαπροσωπικές του σχέσεις και την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες εργασίας. Μέσα από τα τεστ προσωπικότητας διαφαίνονται όλες οι όψεις του χαρακτήρα του υποψηφίου και εκφράζονται, η αποφασιστικότητα, η φιλοδοξία, η δειλία, η αυτοπεποίθηση, η αντοχή και η αισιοδοξία του. Έχουν τη μορφή ερωτηματολογίου και ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ. Τα πιο συνηθισμένα τεστ προσωπικότητας είναι τα Guilford-Martin Personnel Inventory και Minnesota Personality Inventory.

Πλεονεκτήματα: α) Με τα τεστ αυτά επιλέγονται άτομα με ισχυρή προσωπικότητα και καλή ψυχολογία, παρά με μεγάλες ικανότητες που μπορεί όμως να στερούνται των δύο ανωτέρω στοιχείων. β) Είναι απλά, σύντομα και κατανοητά και δεν υποβάλλουν τον υποψήφιο σε περριτές δοκιμασίες.

Μειονεκτήματα: α) Τα τεστ προσωπικότητας ξεκίνησαν ως κριτήριο για την επιλογή ατόμων με ειδικές ανάγκες αν και τα τελευταία χρόνια γίνεται εκτεταμένη χρήση τους για την επιλογή διοικητικών στελεχών. β) Οι ερωτήσεις τους οι οποίες είναι της μορφής "Η εμπειρία αποτελεί το βασικό κριτήριο για την ανταγωνιστικότητά σας", "θεωρείτε την αυτογνωσία και την αυτοκριτική ως το σπουδαιότερο προτέρημα του ατόμου;", μπορεί να οδηγήσουν σε παραπλανητικές και επιπόλαιες απαντήσεις με αποτέλεσμα η επιλογή των διοικητικών στελεχών να μην είναι η πλέον κατάλληλη. γ) Λόγω της χαμηλής αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας τους τείνουν να αντικατασταθούν από τα Χρωμοτέστ (επιλογή των "άριστων" δια μέσου των

χρωμάτων), μία νέα μέθοδος εκτίμησης της προσωπικότητας, όπως περιγράφονται στο βιβλίο του Max Lüscher, "Χρωμο-Τεστ", Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα.

- Τεστ Αποδόσεως (Achievement Tests)

Παρέχουν άμεση και ολοκληρωμένη εικόνα της ικανότητας του ατόμου να αποδίδει κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Ο υποψήφιος εκτελεί ένα μέρος της εργασίας παρουσία κάποιου ανωτέρου στελέχους από το οποίο θα αξιολογηθεί. Ένας υποψήφιος ασφαλιστής καλείται να παρουσιάσει τα προγράμματα της εταιρίας του, οπότε μετράται η γνώση των προγραμμάτων και η πειστικότητά του. Μια δακτυλογράφος, γνώστης του word perfect, καλείται να γράψει στον υπολογιστή ένα κείμενο μερικών σελίδων για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και η ταχύτητά της.

Πλεονεκτήματα: α) Είναι απλά τεστ και ο υποψήφιος εξετάζεται στο συγκεκριμένο αντικείμενο της εργασίας του. Η αξιολόγηση γίνεται από πεπειραμένα στελέχη με αποτέλεσμα την διόρθωση των λαθών και τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου. β) Επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με αποτέλεσμα τη πλήρη και σαφή γνώση του αντικειμένου.

Μειονεκτήματα: α) Η αξιολόγηση των υποψηφίων από τα στελέχη της εταιρίας απέχει σε πολλές περιπτώσεις από τη πραγματικότητα λόγω υποκειμενικών κριτηρίων, β) Η στάση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και κατά τη διάρκεια της άμεσης επαφής με το αντικείμενο της εργασίας είναι εκ διαμέτρου αντίθετη (Ο ασφαλιστής του παραδείγματος μας στην εικόνα του μανάτζμεντ-αξιολογητή δε θα νοιώθει τόσο άνετα όσο απέναντι σε έναν υποψήφιο πελάτη ή/και το αντίθετο).

3.4.2 Τεχνικές που αφορούν την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας

- Εργονομία (Ergonomics)

Η σχέση μεταξύ του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος (θεωρία των κοινωνιοτεχνικών συστημάτων). Ο σχεδιασμός, η μελέτη και η διαμόρφωση του χώρου αποτελούν βασικές προϋποθέσεις βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του ατόμου. Το κατάλληλο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη για τον εργαζόμενο και για το διοικητικό στέλεχος.

Πλεονεκτήματα: Ο σύγχρονος εξοπλισμός, η ταχύτητα μετάδοσης των πληροφοριών, το κατάλληλο φυσικό και τεχνικό περιβάλλον επιδρούν θετικά στη ψυχολογία του ατόμου.

Μειονεκτήματα: Επειδή δεν έχει μετρηθεί η σχέση μεταξύ εσωτερικού περιβάλλοντος και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του ατόμου δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε επακριβώς τη χρησιμότητά της.

- Περιγραφή καθηκόντων (Job description)

Περιλαμβάνει την ανάλυση καθηκόντων των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης.

Σε πολλές επιχειρήσεις το φαινόμενο της έλλειψης καθορισμού με σαφήνεια και ακρίβεια των αρμοδιοτήτων οδηγεί στη δημιουργία επικαλύψεων, επεμβάσεων και έντονων προστριβών με καταστροφικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Σε κάθε μεγάλο οργανισμό απαραίτητο στοιχείο θεωρείται η σύνταξη καθηκοντολογίου. Η τεχνική είναι πολύ απλή: Το διοικητικό στέλεχος κάνει μία περιγραφή της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος, την οριοθετεί, προγραμματίζει τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα των υφισταμένων, οργανώνει τις υπηρεσιακές σχέσεις διευθύνει την εργασία τους και αξιολογεί (ελέγχει) τα αποτελέσματα⁴.

Μετά την περιγραφή του καθηκοντολογίου έπεται "ο προσδιορισμός των προσόντων" (job specification), τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την εκπλήρωση των καθηκόντων.

Πλεονεκτήματα: α) Με την περιγραφή καθηκόντων και με την ύπαρξη κανονισμών εργασίας οι εργαζόμενοι αλλά και τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν επακριβώς το αντικείμενο της εργασίας τους β) Η γνώση του αντικειμένου οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στην αύξηση της παραγωγικότητας, γ) Αποφεύγεται η σύγκρουση αρμοδιοτήτων και η δημιουργία επικαλύψεων.

Μειονεκτήματα: α) Σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργούνται υπεκφυγές και αποφυγή για εργασία, β) Παρατηρούνται ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων με την ανάθεση ευκολότερου έργου σε κάποιους και δυσκολότερου σε κάποιους άλλους. Η

⁴ Κανελλόπουλος Χ., "Περί των ηγετικών στελεχών" στο *Αξιολόγηση Προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, Επιστημονική Επιμέλεια Χ.Κ. Κανελλόπουλος - Ν. Παπαλεξανδρή, Εκδ. International Publishing, Αθήνα, 1990.

ύπαρξη ανισοτήτων στο καθορισμό αρμοδιοτήτων οδηγεί στη μείωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τα ηγετικά στελέχη σε πολλές περιπτώσεις δεν γνωρίζουν επακριβώς τα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

- Διοίκηση δια Στόχων (*Management by Objectives*)

Είναι η τεχνική σύμφωνα με την οποία τα ηγετικά στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θέτουν στους υφιστάμενους τους στόχους οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Ο Κ. Τζωρτζάκης στο βιβλίο του "Οργάνωση και Διοίκηση" Αθήνα, 1992 γράφει ότι "η Διοίκηση βάσει Στόχων (ΔΒΣ) είναι ένα σύστημα διοίκησης κατά το οποίο αυτός που προϊστάται μιας διοικητικής ιεραρχίας θέτει για κάθε υφιστάμενο τους σαφείς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν".

Ο Griffin στο βιβλίο του "Management" Εκδ. Houghton Mifflin Company, 1984 ονομάζει τη διοίκηση βάσει στόχων χρήσιμη και ευρείας αποδοχής μέθοδο (*useful and popular technique for systematizing the goal setting process*).

Η τεχνική αυτή προάγεται από το "συμμετοχικό" μάνατζμεντ αφού σε επιχειρήσεις οι οποίες διοικούνται από μάνατζερς "ηγετικού" ή "αυταρχικού" ύφους η διοίκηση δια στόχων είναι κάτι το άγνωστο.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του MBO το οποίο εφαρμόζεται σε μεσαία και ανώτερα στελέχη είναι:

- Καθορισμός των στόχων από στελέχη της υψηλότερης βαθμίδας
- Ενημέρωση των προϊσταμένων από τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη για τους στόχους της επιχείρησης
- Η επαφή των προϊσταμένων (γνώστες πλέον των στόχων) με τους υφισταμένους για ενημερώσή τους.
- Η συζήτηση με κάθε έναν από αυτούς και η ανάθεση προς υλοποίηση ενός συγκεκριμένου "κομματιού" των στόχων (υποστόχου).
- Ο έλεγχος της προόδου των εργασιών και των αποτελεσμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τα διοικητικά στελέχη.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι δεν αρκεί μόνο ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους. Απαραίτητη

προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση τους είναι ο καθορισμός μιας στρατηγικής με βάση την οποία θα καθορίζεται επακριβώς ο τρόπος εργασίας των υφισταμένων.

Η Διοίκηση δια στόχων συναντάται από διάφορους συγγραφείς με διαφορετικά ονόματα αλλά με παρόμοιο περιεχόμενο⁵: Διοίκηση στόχων (Goals Management), Σχεδιασμός και Επανεξέταση Εργασίας (Work Planning and Review), Διοίκηση δια αποτελεσμάτων (Management by Results).

Πλεονεκτήματα: α) Βοηθά στο προγραμματισμό-σχεδιασμό της εταιρίας, β) Προάγει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών της επιχείρησης, γ) Βελτιώνει την επικοινωνία και τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, δ) Συντελεί στην ανταλλαγή απόψεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων για το καλό της επιχείρησης, ε) Οι προϊστάμενοι αξιολογούν αντικειμενικότερα τους υφισταμένους από τα αποτελέσματα των εργασιών τους, στ) Η διοίκηση δια στόχων οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του management της επιχείρησης με την αποδοτική χρησιμοποίηση όλων των μέσων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση για την επίτευξη των αντικειμενικών της σκοπών.

Μειονεκτήματα: α) Σε ορισμένες περιπτώσεις δεν υπάρχει σαφής καθορισμός των στόχων, β) Παρουσιάζονται προβλήματα δυσλειτουργίας τα οποία προέρχονται από την αδυναμία συνεργασίας των προϊσταμένων και των υφισταμένων της επιχείρησης, γ) Παρατηρούνται προβλήματα στην αξιολόγηση των υφισταμένων διότι υπεισέρχονται φαινόμενα έλλειψης αντικειμενικότητας με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αναγνώριση του έργου τους, δ) Οι καθοριζόμενοι βραχυπρόθεσμοι στόχοι έχουν αρνητικά αποτελέσματα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή μακροπρόθεσμης πολιτικής.

3.4.3 Τεχνικές που αφορούν την προώθηση των ανθρωπίνων σχέσεων στην επιχείρηση

- Σύσταση μικτών συμβουλευτικών ομάδων (Joint consultations)

Σε πολλές δημόσιες ή/και ιδιωτικές επιχειρήσεις τα νεοπροσληφθέντα κατώτερα στελέχη (lower management) έρχονται αντιμέτωπα με τη σκληρή πραγματικότητα.

⁵ Παπαλεξανδρή Ν.-Φούσιας Β., "Διοίκηση δια Στόχων" άρθρο στο "Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης", Επιστημονική Επιμέλεια Χ.Κ. Κανελλόπουλος - Ν. Παπαλεξανδρή, Εκδ. International Publishing, Αθήνα, 1990.

Αδυνατούν να προωθήσουν τις ιδέες (ορισμένες φορές ιδιαίτερα νεωτεριστικές) και τις απόψεις τους στα ανώτερα ηγετικά κλιμάκια. Τα στελέχη αυτά νοιώθουν παραμελημένα, χωρίς αξία, χωρίς δυνατότητα παρουσίασης του έργου τους και των αντιλήψεων τους δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν την αδιαφορία των ανωτέρων στελεχών. Τα αποτελέσματα τα οποία δεν αργούν να παρουσιασθούν είναι η απειθαρχία και αδιαφορία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και για τη φήμη της.

Ένας τρόπος για να αισθανθούν “κομμάτι” της επιχείρησης είναι η συμμετοχή τους (συμβουλευτικά) στα κέντρα λήψης των αποφάσεων με την σύσταση μικτών ομάδων (*joint consultation*) οι οποίες θα λειτουργούν ως “πηγές ιδεών”.

Στις ομάδες αυτές τα ηγετικά στελέχη συζητούν τις απόψεις και τις ιδέες τους με τα κατώτερα ώστε με την κατάλληλη επεξεργασία και τους απαραίτητους συνδυασμούς να οδηγηθούν σε αποφάσεις που αποσκοπούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά και στην προαγωγή των ανθρώπινων σχέσεων στο εσωτερικό της περιβάλλον. Οι μικτές συμβουλευτικές ομάδες (*Joint Consultation*) λειτουργούν ως Ομάδες Εργασίας (*Work study*) ή/και ως Σύμβουλοι Εργασίας (*Works Councils*).

Πλεονεκτήματα: α) Αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του management, της διοίκησης (*administration*) και του εργατικού δυναμικού (*labor force*). β) Ο συνδυασμός των απόψεων, των ιδεών και των αντιδράσεων των κατωτέρων στελεχών (*lower management*) με των ανωτέρων (*top management*) οδηγεί στην εκπόνηση και τον σχεδιασμό στρατηγικών προγραμμάτων που προωθούν και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Μειονεκτήματα: Το βασικό μειονέκτημα είναι μεταξύ των στελεχών που απαρτίζουν τις Συμβουλευτικές Ομάδες με αποτελέσματα δυσμενή για την επιχειρήση (χρονική υστέρηση στη λήψη αποφάσεων, διχογνωμίες, αναποτελεσματικότητα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή

Ο ρόλος της κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Αν και τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία που αφορούν τις δημόσιες επιχειρήσεις είναι περιορισμένα ακόμα και στις χώρες της Ε.Ε που διαθέτουν ανεπτυγμένα στατιστικά συστήματα δίνουμε μια εικόνα της συμμετοχής των δημοσίων επιχειρήσεων στην οικονομική δραστηριότητα των κοινοτικών χωρών με στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από αλληλογραφία και έρευνα σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες σε κάθε χώρα-μέλος, από μελέτες του CEEP (European Centre of Public Enterprises) και από το "Public Enterprise in the European Economic Community" A Metra Oxford Study.

Οι χώρες της Ένωσης παρουσιάζουν ομοιότητες αλλά και διαφοροποιήσεις στην έκταση και στο τρόπο ανάληψης της κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παράθεση των στοιχείων συνοψίζονται στα εξής δεδομένα: Στην Ολλανδία, το Λουξεμβούργο και τη Δανία η έκταση της κρατικής δραστηριότητας είναι περιορισμένη. Στην Ιταλία και τη Γερμανία η επιχειρηματική δραστηριότητα του κράτους είναι έντονη όπως και στο Ηνωμένο Βασίλειο με σαφείς τάσεις μείωσης εδώ. Η χώρα με τα υψηλότερα ποσοστά συμμετοχής του κράτους στην επιχειρηματική δραστηριότητα, σε σχέση με τις άλλες κοινοτικές είναι η Γαλλία στην οποία την τελευταία πενταετία παρουσιάζονται φαινόμενα συνεχούς διεύρυνης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκ μέρους του κράτους. Στην Ισπανία και τη Πορτογαλία η συμμετοχή του δημόσιου τομέα παραμένει υψηλή αν και έχουν εκπονηθεί προγράμματα (βρίσκονται ήδη στο στάδιο της εφαρμογής) που προβλέπουν μείωση της κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας (αποκρατικοποιήσεις, ιδιωτικοποιήσεις). Τέλος στο Βέλγιο παρατηρείται υψηλή συμμετοχή του κράτους σε ορισμένους τομείς της οικονομίας (μεταφορές, τηλεπικοινωνίες) και χαμηλή σε

άλλους (κατασκευές, μεταποίηση)¹. Στην ανάλυση που ακολουθεί παρουσιάζεται και διερευνάται ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων επιχειρήσεων στις χώρες της Ε.Ε.

Για την πληρέστερη ανάλυση και διερεύνηση του καθεστώτος που διέπει τη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών στις χώρες-μέλη της Ένωσης θεωρούμε σκόπιμη τη γεωγραφική ομαδοποίηση-κατανομή των χωρών ως κατωτέρω:

- Κεντρική Ευρώπη (Γερμανία-Δανία)
- Δυτική Ευρώπη (Γαλλία - Ηνωμένο Βασίλειο-Δημοκρατία της Ιρλανδίας)
- Benelux (Κάτω Χώρες-Βέλγιο-Λουξεμβούργο)
- Νότια Ευρώπη (Ιταλία - Ισπανία - Πορτογαλία)

4.2 Κεντρική Ευρώπη

- Γερμανία

Οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες στη παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών κοινής ωφελείας. Σε τομείς όπως οι Τηλεπικοινωνίες και τα Ταχυδρομεία οι επιχειρήσεις ανήκουν στο σύνολο τους στο κράτος, ενώ σε τομείς όπως οι Ασφάλειες και οι Τράπεζες η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος πραγματοποιείται από μικτές επιχειρήσεις. **Η συνύπαρξη των δημοσίων επιχειρήσεων από τη μία πλευρά και των μικτών επιχειρήσεων από την άλλη ενισχύει και προωθεί τον ανταγωνισμό με θετικά αποτελέσματα για το κοινωνικό σύνολο.**

Οι δημόσιες επιχειρήσεις στη Γερμανία λειτουργούν σε τρία επίπεδα: α) σε ομοσπονδιακό, β) σε επίπεδο κρατιδίων, γ) σε επίπεδο δήμων και κοινοτήτων. Οι επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα δεν προωθούν τη μονοπωλιακή τους θέση αν εξαιρέσουμε τις Τηλεπικοινωνίες, αλλά συνδυάζουν αρμονικά το δημόσιο συμφέρον με το επιχειρηματικό κέρδος ως αποτέλεσμα της ορθολογικής διαχείρισης η οποία στηρίζεται στην ανεξαρτησία που απολαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη από τον κρατικό παρεμβατισμό και η οποία συνοψίζεται στα ακόλουθα τρία χαρακτηριστικά:

- Ανεξαρτησία στη κατάρτιση του προϋπολογισμού
- Αποκλειστική υπευθυνότητα των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης για τις αποφάσεις και τις πράξεις τους.
- Λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια

¹ Για τις νέες χώρες της Ένωσης (Αυστρία, Σουηδία, Φινλανδία) δεν υπάρχουν διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία.

Λόγω της αυστηρής προσήλωσης στο ιδρυτικό καταστατικό τους (Acts of Establishments) θεωρείται περιττή η ύπαρξη μηχανισμού ελέγχου των δημοσίων επιχειρήσεων όπως συμβαίνει σε άλλες χώρες της Κοινότητας (π.χ. το Select Committee on Nationalised Industries στη Μεγάλη Βρετανία). Το μοναδικό αρμόδιο όργανο για τη διενέργεια ελέγχου απαρτίζεται από βουλευτές όλων των Κομμάτων της Βουλής.

Ένας μεγάλος αριθμός δημοσίων αλλά και μικτών επιχειρήσεων βρίσκεται στα χέρια των Δήμων. Σύμφωνα με στοιχεία του 1984 υπήρχαν στη Γερμανία 680 περίπου δημοτικές επιχειρήσεις στους τομείς της παραγωγής και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας, αερίου και νερού, περίπου 160 στο τομέα των μεταφορών και 650 δημοτικές τράπεζες και ταμειυτήρια. Επίσης υπό δημοτική διαχείριση ευρίσκονται θέατρα, μουσεία, βιβλιοθήκες και ζωολογικοί κήποι. Οι Επιχειρήσεις με τους περισσότερους εργαζόμενους είναι το Ομοσπονδιακό Ταχυδρομείο (Federal Post Office) στο οποίο απασχολούνται 450.000 άτομα και οι Γερμανικοί Σιδηρόδρομοι (German Federal Railways) με 410.000 εργαζόμενους.

- Δανία ————— > *Δανία Μονιμὴ Γραμματεία*

Ο ρόλος και η σημασία των δημοσίων επιχειρήσεων στη Δανική οικονομία είναι λιγότερο σημαντικός σε σύγκριση με τις άλλες χώρες της Ένωσης, αφού το 1984 η συμμετοχή των δημοσίων επιχειρήσεων έφτασε μόλις το 6% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος.

Οι φορείς ιδιοκτησίας των δημοσίων επιχειρήσεων στη Δανία είναι το κράτος και οι Δήμοι, ενώ οι ευρύτερες περιφέρειες δεν συμμετέχουν στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και κατ' επέκταση στην διαχείριση.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες ελέγχονται άμεσα από το κράτος διακρίνονται σε:

- 1) αυτές που ανήκουν εξ' ολοκλήρου στο κράτος και αποτελούν κομμάτι της δημόσιας διοίκησης,
- 2) στους δημόσιους οργανισμούς, και
- 3) στις εταιρίες περιορισμένης ευθύνης.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες ελέγχονται από τους δήμους² διακρίνονται σε:

- 1) αυτές που ανήκουν στους δήμους και διοικούνται από αυτούς

² Το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων επιχειρήσεων στη Δανία ανήκει στους Δήμους. Το ποσοστό αυτό διευρύνεται με ταχείς ρυθμούς.

- 2) στους συνεταιρισμούς και
- 3) στις εταιρίες περιορισμένης ευθύνης

Ο ιδιωτικός τομέας κυριαρχεί στην δανική οικονομία ειδικά όσον αφορά την βιομηχανική παραγωγή. Μόνο ο τομέας των υπηρεσιών, και συγκεκριμένα η παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος, αερίου και νερού ανήκει καθ' ολοκληρίαν στο κράτος. Το 1987 η παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος από τις ελεγχόμενες από το κράτος επιχειρήσεις έφτασε στο 98%.

Ένα άλλος τομέας των υπηρεσιών όπου η κρατική επιχειρησιακή δραστηριότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο είναι ο τομέας των μεταφορών όπου οι Δανικοί Σιδηρόδρομοι (Danish State Railways-De Danske Statsbaner) διακινούν το 95% των επιβατών και απασχολούν 4.000 περίπου εργαζόμενους.

Στις τηλεπικοινωνίες η Post and Telegraph Service (Post-og Telegrafraesenet) η οποία απασχολεί 26.000 άτομα και η Radio Denmark κυριαρχούν έχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

Οι σιδηρόδρομοι και η ταχυδρομική υπηρεσία αποτελούν τις “ηγεπικές” (boards-generaldirektorat) δημόσιες επιχειρήσεις και διοικούνται από έναν γενικό διευθυντή ο οποίος κατέχει θέση “μόνιμου γραμματέα” (permanent - under secretary) ενώ οι υπόλοιπες διοικούνται απ' ευθείας από τα αρμόδια υπουργεία.

4.3 Δυτική Ευρώπη

- Γαλλία

Η σημασία των δημοσίων επιχειρήσεων στη Γαλλία είναι σαφώς μεγαλύτερη σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το 1989 σύμφωνα με στοιχεία του CEEP οι εργαζόμενοι στις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούσαν το 12,3% του συνόλου του εργατικού δυναμικού. Το ποσοστό συμμετοχής στη προστιθέμενη αξία έφτασε το 13,9% ενώ οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου το 30%.

Οι μεγαλύτερες δημόσιες επιχειρήσεις στη Γαλλία είναι παροχής υπηρεσιών και δραστηριοποιούνται στους τομείς των **Μεταφορών** (Compagnie generale transatlantique-CGT, Compagnie de Messageries maritime, Air France, Aeroport de Paris, Ports Autonomes, Societe nationale des Chamins), της **Ενέργειας** (Electricite de France-E.F, Gaz de France - GF) και των **Τηλεπικοινωνιών** (Posts et Telecommunications - PTT και Television de France).

Οι λόγοι ανάληψης της κρατικής επιχειρηματικής πρωτοβουλίας είναι:

1. Η ικανοποίηση και η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.
2. Η ορθολογική κατανομή υπηρεσιών υψηλής προτεραιότητας (ηλεκτρισμός, σιδηρόδρομοι, ναυτιλία).
3. Η συμμετοχή του κράτους σε τομείς υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου.
4. Η προστασία του καταναλωτή.

Ο έλεγχος για την ορθολογική λειτουργία οργάνωση και διαχείριση των δημοσίων επιχειρήσεων ασκείται:

1. Από την Κυβέρνηση μέσω των αρμοδίων υπουργών και άλλων οργάνων όπως το "Controleurs d'Etat" η "Commissaires" du Gouvernement" και η Fonds de Development economique et social, Commission de Controle de Banques κ.τλ.

Ο κυβερνητικός έλεγχος επικεντρώνεται στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, στον σχεδιασμό-προγραμματισμό και στην αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων, στον έλεγχο των προϋπολογισμών, των ισολογισμών, και των τρόπων και πηγών δανειοδότησης.

2. Από το Κοινοβούλιο: Ο κοινοβουλευτικός έλεγχος συνοψίζεται στην εξέταση της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης (πηγές χρηματοδότησης, τραπεζικά δάνεια για την κάλυψη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων, κτλ.).
3. Από την Δικαστική Εξουσία (Controle juridictionnel) τα τρία διοικητικά δικαστήρια: το Cour de Comptes, το Cour de Discipline budgetaire et financiere και την Commission de Controle des Banques και επικεντρώνεται σε θέματα μόνιτων, ηθικής τάξης, χρηστής και ορθολογικής διαχείρισης των οικονομικών κ.τλ.

- Ηνωμένο Βασίλειο

(public corporation) → ανεξάρτητος και αυτοτελής οργάνωση, ελεγχόμενη, διαχειρι-

Η μη ύπαρξη συντάγματος το οποίο θα καθόριζε ρητά τα περί της ίδρυσης, λειτουργίας και ελέγχου των δημοσίων επιχειρήσεων και οι λεπτές διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου καθιστούν δυσκολότερη την επιστημονική προσέγγιση των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών (public corporation) στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Μετά από σχετικές έρευνες και επαφές με το Βρετανικό τμήμα του CEEP³ και από το Metra Oxford Study είμαστε σε θέση να παραθέσουμε στοιχεία και απόψεις σχετικά με τη κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις (public corporations) απολαμβάνουν ουσιαστική αυτονομία και ανεξαρτησία από την Κεντρική Εξουσία. Παρά τον έλεγχο από το Κοινοβούλιο (Βουλή των Κοινοτήτων) και το διορισμό από τη Κυβέρνηση (από τον αρμόδιο υπουργό) της πλειοψηφίας ή ακόμα και του συνόλου των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι χαρακτηριστική και αξιοσημείωτη η ανεξαρτησία από τη Κεντρική Εξουσία των διοικήσεων των δημοσίων επιχειρήσεων για θέματα που αφορούν τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (προσφυγή σε δανεισμό, επενδυτικές αποφάσεις, τιμολογιακή πολιτική).

Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί διακρίνονται σε:

- 1) Εθνικοποιημένες βιομηχανίες, οι οποίες ανάλογα με το μέγεθος τους διακρίνονται σε α) ηγετικές (major) (απασχολούν 50.000 εργαζόμενους και άνω)⁴ και β) άλλες (other) στις οποίες εργάζονται κάτω από 50.000 άτομα, αν και στην πραγματικότητα στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν έως 20.000 εργαζόμενους.
- 2) Κρατικές εμπορικές επιχειρήσεις, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της Κεντρικής Διοίκησης (π.χ. Forestry Commission, Royal Ordnance Factories) ενώ η χρηματοδότηση και η κατάρτιση του ισολογισμού τους γίνεται με απόφαση του αρμόδιου υπουργείου.
- 3) Τοπικές εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι υποχρεωμένες να εκχωρούν τις χρηματοοικονομικές τους υποχρεώσεις στα τοπικά συμβούλια.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η Συντηρητική Κυβέρνηση η οποία είχε επανεκλεγεί το 1983 ξεκίνησε ένα πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων με την είσοδο ιδιωτικών κεφαλαίων σε επιχειρήσεις που μέχρι τότε ευρίσκοντο υπό κρατικό έλεγχο.

Την εποχή εκείνη έγιναν μεταβιβάσεις εθνικοποιημένων βιομηχανιών στον ιδιωτικό τομέα οι οποίες έμμελε να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ανόρθωση της βρετανικής οικονομίας κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '80.

³ British Section of CEEP (European Center of Public Enterprises).

⁴ Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η National Coal Board, η British Gas Corporation, η Electricity Industry, το Post Office, η British Railways Board η National Bus Company, η National Freight Corporation η British Steel Corporation και η British Airways Board.

Τέτοιες περιπτώσεις ήταν⁵ η μεταβίβαση του 51,6% των μετοχών της Βρετανικής Αεροδιαστημικής Βιομηχανίας (British Aerospace), η μεταβίβαση του 51% της Βρετανικής Εταιρίας Πετρελαιοειδών (British National Oil Corporation), η μεταβίβαση του 51% των ιδίων κεφαλαίων του Οργανισμού Λιμανιών των Βρετανικών Μεταφορών (British Transport Docks Board) κ.ά.

Τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι Βρετανικές Κυβερνήσεις στην διάρκεια των ιδιωτικοποιήσεων ήταν πολλά και σημαντικά όπως χρονικές υστερήσεις, πληθώρα νομοσχεδίων προς ψήφιση στη Βουλή με αποτέλεσμα το βεβαρημένο πρόγραμμα του Σώματος, νομικά προβλήματα, συνδικαλιστικές εμπλοκές κ.τλ.

Παρά ταύτα το πρόγραμμα των ιδιωτικοποιήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο προχώρησε με γοργούς ρυθμούς ξεπερνώντας τα παραπάνω προβλήματα, δημιουργώντας όμως άλλα όπως ανάγκη ανάπτυξης νέων θεσμικών ρυθμίσεων, δημιουργία ισχυρών ιδιωτικών μονοπωλίων κτλ.

- Δημοκρατία της Ιρλανδίας

Ο κρατικός παρεμβατισμός για τον έλεγχο της οικονομικής δραστηριότητας της Δημοκρατίας της Ιρλανδίας όπως και σε άλλες οικονομίες της αγοράς (open-market economy) αυξάνεται συνεχώς κατά την τελευταία εικοσαετία. Συγκεκριμένα ενώ οι δαπάνες του δημόσιου τομέα ως ποσοστό του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος στη δεκαετία του 1920 ήταν 15% στη δεκαετία του 1980 ξεπέρασαν το 35%.

Τα βασικά κριτήρια ανάληψης της κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας ειδικά στο τομέα του εμπορίου είναι τα εξής:

- Ο εφοδιασμός της αγοράς με αγαθά τα οποία δεν μπορούν ή δεν θέλουν να παράγουν οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.
- Η αξιοποίηση των εθνικών πόρων με την ταυτόχρονη ανάπτυξη προβληματικών περιοχών.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις στη Δημοκρατία της Ιρλανδίας διακρίνονται σε:

- 1) Ημιαυτόνομες, όπου η Κυβέρνηση διορίζει τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και τη πλειοψηφία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Τέτοιες επιχειρήσεις

⁵ ΚΕΔΕ, "Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (1979-1982)", Αθήνα 1986.

είναι το Medical Registration Council, το Arts of Council, το Higher Education Authority, το Institute for Industrial Research and Standards κτλ.

- 2) Οργανισμοί που βρίσκονται υπό άμεση κυβερνητική εποπτεία και έλεγχο όπως τα Ταχυδρομεία και οι Τηλεπικοινωνίες, τα οποία διοικούνται απ' ευθείας από το Κράτος και συγκεκριμένα από το Department of Posts and Telegraphs.
- 3) Επιχειρήσεις όπου η επιρροή του κράτους αυξάνεται συνεχώς, και εκφράζεται με δανειοδοτήσεις με ευνοϊκούς όρους, παραχωρήσεις και ειδικά δικαιώματα. Τέτοια παραδείγματα είναι ορισμένες τράπεζες και επιχειρήσεις μεταφορών.

4.4 Benelux

- Βέλγιο

Ο L. Tindemans πρώην πρωθυπουργός του Βελγίου είχε δηλώσει το 1974 στο συνέδριο της Οργάνωσης των Φλαμανδών Οικονομολόγων (VEV) ότι **“ένα σύγχρονο κράτος σαν το Βελγικό δεν πρέπει να προσεγγίζει τα προβλήματα των Δημοσίων Επιχειρήσεων από ιδεολογική ή δογματική σκοπιά αλλά μόνο από την πραγματική”**.

Τα λόγια αυτά του Βέλγου οικονομολόγου και πολιτικού έχουν ιδιαίτερη σημασία γιατί δείχνουν τη στάση του Βελγικού κράτους απέναντι στις δημόσιες επιχειρήσεις και εκφράζουν την ανεξαρτησία και αυτονομία των Βελγικών δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών από τον ασφυκτικό έλεγχό του.

Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις στο Βέλγιο συναντώνται με διάφορες ονομασίες όπως “Regie”, “Entreprise d'Etat”, “Societe Nationale” “Office National” και διακρίνονται σε:

- 1) Καθ' εαυτού Δημόσιες Επιχειρήσεις: οι οποίες ανήκουν εξ' ολοκλήρου στο κράτος. Τέτοιες είναι: το Post Office, η Bank for Local Public Authorities, η Liege Port Authority κ.τλ.
- 2) Μικτές επιχειρήσεις: οι οποίες ανήκουν στο Βελγικό Δημόσιο, διέπονται όμως από κανόνες του ιδιωτικού δικαίου. Επιχειρήσεις της μορφής αυτής είναι η Sabena (εθνικός αερομεταφορέας) η National Investment Company Limited κ.τλ.

Η ίδρυση και η ανάπτυξη των δημοσίων επιχειρήσεων στο Βέλγιο οφείλεται:

- Στο ενδιαφέρον του Βελγικού Κράτους για το δημόσιο συμφέρον (public interest).

- Στην υποστήριξη της Πολιτείας για νέους τομείς ανάπτυξης και στη συμμετοχή της ως επιχειρηματία σε τομείς υψηλού κινδύνου (high risk sector).
- Στην ανάγκη βοήθειας τομέων που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα (sectors in difficulties).
- Στην ανάγκη βοήθειας εταιριών που αντιμετωπίζουν προβλήματα βιωσιμότητας (companies in difficulties).

- Κάτω Χώρες (Ολλανδία)

Οι Εθνικοί Λογαριασμοί και οι επίσημες στατιστικές δεν παρέχουν ακριβή στοιχεία για τη μελέτη των δημοσίων επιχειρήσεων στην Ολλανδία. Παρόλα ταύτα δίνουμε την εικόνα του καθεστώτος που διέπει τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς στη χώρα αυτή.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις στην Ολλανδία από νομικής πλευράς διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- 1) Εταιρίες περιορισμένης ευθύνης, όπως η Dutch State Mines Ltd (DSM) και Dutch Gas Union Ltd. οι οποίες διέπονται από κανόνες του ιδιωτικού και δημοσίου δικαίου.
- 2) Επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν ως "κλειστές" (closed)⁶, όπως η Besloten Vennootschap, η URENCO Almelo BV, και η Muiden Chemie BV.
- 3) Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Vereniging) όπως η Association of Enterprises for the Exploitation of Electricity in the Netherlands (Vereniging van Expolitanten van Electriciteits Bedrijven in Nederland-VEEN).
- 4) Επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν ως επιμέρους ενότητες της Κεντρικής εξουσίας, όπως η PTT και η State Fishing Port Company (Staat vissershavenberij) (υπάρχουν και οι δύο απ' ευθείας στο Υπουργείο Μεταφορών).

Στην Ολλανδία οι δημόσιες επιχειρήσεις έχουν σημαντική επιρροή σε διάφορους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Ως αιτία λαμβάνεται το γεγονός ότι η παραγωγή μιας σειράς αγαθών και υπηρεσιών δεν πρέπει να εξαρτάται από τον μηχανισμό της αγοράς αλλά να αποτελεί κύρια προτεραιότητα του ίδιου του

⁶ *Closed companies* ή *closed corporation* είναι οι επιχειρήσεις των οποίων οι μετοχές ανήκουν σε ένα μικρό αριθμό ατόμων και δεν κυκλοφορούν στην αγορά. Οι μέτοχοι δεσμεύονται από την εταιρία όσον αφορά την ελεύθερη διάθεση των μετοχών τους.

κράτους. Μοναδική διέξοδος για την επίτευξη των στόχων αυτών είναι ο έλεγχος σημαντικών τομέων της οικονομίας από το κράτος και η παραγωγή ορισμένων αγαθών και υπηρεσιών.

Λόγοι ανάληψης κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας

Οι λόγοι ανάληψης της κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ολλανδία είναι:

- Η προστασία και η ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος (public interest).
- Η συμμετοχή του κράτους σε τομείς υψηλού επιχειρηματικού ρίσκου (high-risk sectors).
- Ο έλεγχος της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών.
- Η επέμβαση και η παροχή βοήθειας του κράτους σε επιχειρήσεις που βρίσκονται κάτω από οικονομικές δυσχέρειες (companies in distress).

Εν κατακλείδι, αναφέρουμε το γεγονός ότι η **κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ολλανδία είναι σχετικά περιορισμένη με σαφείς μας ενδείξεις μεγέθυνσης**. Χαρακτηριστικό στους τομείς και τηλεπικοινωνιών, της ενέργειας, των μεταφορών, και του πιστωτικού συστήματος κυριαρχούν οι δημόσιες επιχειρήσεις οι οποίες αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία και κύρος στην οικονομική ζωή της Ολλανδίας.

- Λουξεμβούργο

Στο μικρότερο σε έκταση και πληθυσμό, κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι δημόσιες επιχειρήσεις δεν ξεπερνούν τις δεκαεπτά (17), αν εξαιρέσουμε αυτές που ανήκουν στους Δήμους.

Από νομικής πλευράς οι δημόσιες επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- 1) Καθ' εαυτού Δημόσιες Επιχειρήσεις, οι οποίες ιδρύθηκαν για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και στις οποίες δεν συμμετέχει ο ιδιωτικός τομέας. Τέτοιες είναι η Caisse d' Epargne de l'Etat, η Credit Foncier de l'Etat, η Centre Hospitalier de Luxembourg κ.ά.
- 2) Δημοτικές Δημόσιες Επιχειρήσεις, όπως Δημοτικά Νοσοκομεία κτλ.
- 3) Μικτές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με κανόνες του ιδιωτικού δικαίου, όπως η Luxembourg National Railway Company (SNCF), η Luxembourg Airlines Limited (Luxair) κ.ά.

- 4) Regies, επιχειρήσεις κοινής ωφελείας στις οποίες έχει δοθεί νομική προσωπικότητα. Στην κατηγορία των Regies ανήκουν η Post and Telecommunication, η Luxembourg Airport, η Abattoirs κ.ά.

4.5 Νότια Ευρώπη

- Ιταλία

Ποσοστό επιχειρήσεων = προσδιορισμός στόχων - ετήσιων α.α.α. - ετήσιων

Η έντονη κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα στη χώρα ξεκινά από τις αρχές του 20ου αιώνα. Δύο είναι οι βασικοί λόγοι παρέμβασης του κράτους στην οικονομία:

- Η ανάληψη της παραγωγικής δραστηριότητας η οποία εκφράζεται με τη παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.
- Η ρύθμιση της παραγωγικής διαδικασίας και η προστασία της οικονομικής ισορροπίας.

Η παρουσία του δημόσιου τομέα έχει αυξηθεί σημαντικά στην Ιταλία τα τελευταία χρόνια αφού το ποσοστό συμμετοχής των δημοσίων επιχειρήσεων στη συνολική ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ήταν το 1978 24,7%, το 1981 25,1% και το 1989 26,2% με αποτέλεσμα την αύξηση της ποσοστιαίας συμμετοχής των εργαζομένων στις δημόσιες επιχειρήσεις στο σύνολο των απασχολούμενων (26,8% το 1981, 27,9% το 1989).

Οι δημόσιες επιχειρήσεις στην Ιταλία λειτουργούν σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο υπό τη διοικητική εποπτεία της κεντρικής διοίκησης, των περιφερειών και των δήμων και κοινοτήτων αντίστοιχα. Η κεντρική διοίκηση δεν παρεμβαίνει σε αποφάσεις και ενέργειες που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίες παραμένουν στη δικαιοδοσία των διοικητικών οργάνων τους με αποτέλεσμα τη καταπολέμηση των γραφειοκρατικών φαινομένων και της χαμηλής αποτελεσματικότητας. Ο ρόλος των Υπουργείων περιορίζεται στο προσδιορισμό των στόχων και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων.

Με βάση τα προαναφερθέντα γίνεται προφανές ότι οι παρεμβάσεις της Κεντρικής Διοίκησης στη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων στην Ιταλία είναι πολύ περιορισμένες. Υπάρχει ο θεσμός του "Corte dei Conti" (Court of Audit), ένα διακομματικό όργανο αποτελούμενο από μέλη του Κοινοβουλίου και εκπροσώπους της δικαστικής εξουσίας το οποίο είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο όλων των

αποφάσεων και διαταγμάτων που αφορούν τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Με βάση την “αρχή του διαχωρισμού” τα όργανα τα οποία αναλαμβάνουν την ευθύνη της διοίκησης των δημοσίων επιχειρήσεων είναι τα κάτωθι:

- Το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από φορείς της κυβερνητικής εξουσίας, ειδικούς σε θέματα πιστωτικής, δημοσιονομικής και βιομηχανικής πολιτικής. Οι αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου περιορίζονται στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της δημόσιας επιχείρησης και συγκεκριμένα στην έγκριση του προϋπολογισμού, στη λήψη αποφάσεων για προσφυγή σε δανεισμό κτλ.
- Η Εκτελεστική Επιτροπή, αποτελείται από πέντε μέλη ειδικούς σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων (τα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής μπορεί να είναι ταυτόχρονα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιχείρησης).
- Ο Πρόεδρος, στον οποίο ανατίθενται εκτεταμένες αρμοδιότητες και είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- Ο Γενικός Διευθυντής, με διευρυμένα καθήκοντα μεταξύ των οποίων και η απόλυση διευθυντών και προϊσταμένων τμημάτων των δημοσίων επιχειρήσεων αν δεν ανταποκρίνονται στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί.

- Ισπανία

Παρά το γεγονός ότι τα προγράμματα αποκρατικοποιήσεων και ιδιωτικοποιήσεων βρίσκονται σε πλήρη εξέλιξη ο Δημόσιος Τομέας εξακολουθεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία ανάπτυξης της Ισπανικής Οικονομίας αφού απασχολούσε 550.000 εργαζόμενους το 1989 και ο κύκλος εργασιών του ήταν 6,2 δισ. πεσέτες.

Τα κέντρα ελέγχου (control centres) των δημοσίων επιχειρήσεων στην Ισπανία είναι:

- Το Instituto Nacional de Industria (INI)
- Το Dirección General del Patrimonio de Estado (Department of State for the Public Domain) και το
- Instituto de Credito Oficial (ICO)

Το INI είναι αυτόνομος κρατικός φορέας ο οποίος υπάγεται στη δικαιοδοσία του Υπουργείου Βιομηχανίας και Ενέργειας, κατέχει το 100% των μετοχών είκοσι δύο δημοσίων επιχειρήσεων, έχει τη πλειοψηφία σε τριάντα έξι άλλες, συμμετέχει στο

μετοχικό κεφάλαιο πολλών επιχειρήσεων του Δημοσίου Τομέα και εμπλέκεται άμεσα ή έμμεσα σε 250 περίπου άλλες δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Σύμφωνα με στοιχεία του CEEP το INI Group παρήγαγε το 20% της προστιθέμενης αξίας στους τομείς της ενέργειας και των μεταλλείων, απασχολούσε το 10% των εργαζομένων στους δύο αυτούς τομείς και έφτανε το 32% του συνόλου των επενδύσεων. Σημαντική είναι η συμμετοχή του INI Group στις μεταφορές, στη μεταλλουργία και στο ναυπηγοεπισκευαστικό τομέα.

Το Dirección General del Patrimonio de Estado ανήκει στο Υπουργείο Οικονομικών, έχει συμμετοχή στο Μετοχικό Κεφάλαιο εικοσιοκτώ δημοσίων επιχειρήσεων, από τις οποίες ελέγχει τις δεκαεννέα, σημαντικότερες των οποίων είναι η Compañía Telefónica de España, η Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos, η Banco Exterior de España και η Tabacalera SA (έχει το μονοπώλιο του καπνού).

Το Instituto de Crédito Oficial (ICO) ανήκει στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Εμπορίου και σκοπός του είναι ο έλεγχος της λειτουργικότητας, της αποτελεσματικότητας και του μόνιμης των κρατικών πιστωτικών ιδρυμάτων.

- Πορτογαλία

Οι δημόσιες επιχειρήσεις στη Πορτογαλία χρησιμοποιήθηκαν από τις εκάστοτε κυβερνήσεις για αναπτυξιακή πολιτική, για αποκλιμάκωση των πληθωριστικών πιέσεων, για μείωση του ποσοστού ανεργίας και για εισροές ξένου συναλλάγματος με αποτέλεσμα τη διεύρυνση των δημοσίων ελλειμμάτων και την αύξηση του συνολικού εξωτερικού χρεους της χώρας. Το πρόγραμμα αποκρατικοποίησης των δημοσίων επιχειρήσεων αποβλέπει στη μείωση των δημοσίων ελλειμμάτων, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις στη Πορτογαλία διακρίνονται σ' αυτές που ανήκουν εξ' ολοκλήρου στο κράτος (αναφέρονται απ' ευθείας στα αρμόδια Υπουργεία) και σ' αυτές στις οποίες έχει την πλειοψηφία των μετοχών το κράτος αλλά εξαρτώνται από Holding Companies του Δημοσίου Τομέα (επιχειρήσεις πλειοψηφικής συμμετοχής).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Εισαγωγή

“Οι κεντρικοί στόχοι της οικονομικής πολιτικής, συγκεκριμένα η δραστική μείωση του πληθωρισμού και η επίτευξη ικανοποιητικού και σταθερού ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης, δεν έχουν ακόμη επιτευχθεί. Σοβαρά διορθωτικά προβλήματα, που συνδέονται με τη δομή της εγχώριας παραγωγής, την έλλειψη σύγχρονης υποδομής, το εκπαιδευτικό σύστημα, την κοινωνική ασφάλιση, τη λειτουργία της αγοράς εργασίας και την αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης δεν έχουν πλήρως επιλυθεί¹.

5.2 Αρνητικά φαινόμενα στην λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων

Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί παρουσιάζουν **φαινόμενα εμφάνισης συμπτωμάτων παθογένειας**. Τα συμπτώματα αυτά τα οποία παρουσιάζει ο Δημόσιος Τομέας παρατίθενται κατωτέρω και είναι:

1. Η υπέρμετρη επέκταση της κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας τα τελευταία δεκαπέντα χρόνια με αποτέλεσμα η συμμετοχή του δημοσίου να φτάσει στο 50% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ και το έλλειμμα του ευρύτερου δημόσιου τομέα να ξεπεράσει το 20% του ΑΕΠ το 1990. Η αύξηση του μεγέθους των δημοσίων επιχειρήσεων οδηγεί σε γραφειοκρατικές διαδικασίες οι οποίες καθιερώνονται και προκαλούν δυσλειτουργικά προβλήματα. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και ο ασφυκτικός έλεγχος του κράτους αποθαρύνει τους επενδυτές με αποτέλεσμα την επικράτηση σχετικής επενδυτικής άπνοιας κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Από το Δελτίον Στατιστικών Στοιχείων Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα, το οποίο κατάρτισε το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης προκύπτουν σημαντικά στοιχεία τα οποία παρουσιάζονται σε αναλυτικούς πίνακες. Στο Πίνακα 5-3 παρουσιάζονται οι τρέχουσες δαπάνες του Δημοσίου ως ποσοστό του ΑΕΠ, ο ρυθμός πληθωρισμού και ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης 18 χωρών-μελών του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ).

¹ Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το έτος 1992.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-1

Νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και κρατικά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου κατά υπουργείο και ΟΤΑ

Υπουργεία	ΝΠΔΔ	ΚΝΠΙΔ	ΟΤΑ	Σύνολο
1. Προεδρίας	1	2	-	3
2. Εσωτερικών	52	-	-	52
3. Εθν. Άμυνας	10	5	-	15
4. Εθν. Οικονομίας	6	3	-	9
5. Υπ. Πρόνοιας	211	7	-	218
6. Δικαιοσύνης	14	-	-	47
7. Πολιτισμού	14	5	-	19
8. Οικονομικών	5	4	-	9
9. Μακεδονίας	4	-	-	4
10. Γεωργίας	11	37	-	48
11. ΥΠΕΧΩΔΕ	4	4	-	8
12. Εργασίας	5	1	-	6
13. Βιομηχανίας	5	62	-	67
14. Εμπορίου	59	49	-	108
15. Ναυτιλίας	9	-	-	9
16. Μεταφορών	-	12	-	12
17. ΟΤΑ (Δήμοι)	-	-	304	304
Σύνολο	443	191	304	938
Απασχολούμενοι	112.134	228.594	38.924	379.652

Πηγή: Στεργίου Δ., "Ο απέραντος κόσμος του ευρύτερου δημόσιου τομέα"
Οικονομικός Ταχυδρόμος, 8/10/92.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-2

Νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και Κρατικά Νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου με προσωπικό κάτω των 10 ατόμων

Αριθμός ατόμων	ΝΠΔΔ	ΚΝΠΙΔ
1	16	3
2	12	2
3	6	2
4	12	1
5	9	3
6	12	1
7	11	3
8	13	3
9	13	3
10	13	3

Πηγή: Στεργίου Δ., "Ο απέραντος κόσμος του ευρύτερου δημόσιου τομέα", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 8/10/92.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-3

**Μέγεθος Δημοσίου Τομέα, Πληθωρισμός και Οικονομική Ανάπτυξη
σε 18 χώρες-μέλη του ΔΝΤ**

	Τρέχουσες δαπάνες Δημοσίου ως ποσοστό του ΑΕΠ				Ρυθμός πληθωρισμού				Ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης			
	1975	1980	1985	1988	1975	1980	1985	1988	1975	1980	1985	1988
Αυστραλία ¹	0.24	0.28	0.34	0.34	0.166	0.111	0.062	0.078	0.02	0.022	0.051	0.042
Αυστρία ¹	0.38	0.43	0.46	0.47	0.066	0.051	0.025	0.024	0.004	0.03	0.029	0.02
Καναδάς ¹	-	0.49	0.55	0.53	-	0.037	0.059	0.02	-	0.037	0.006	0.022
Χιλή ¹	-	0.41	0.47	0.45	-	0.105	0.028	0.035	-	0.015	0.046	0.055
Δανία ¹	0.29	0.27	0.34	0.29	3.75	0.29	0.328	0.212	0.13	0.078	0.024	0.057
Φινλανδία ¹	0.45	0.52	0.57	0.58	0.126	0.083	0.044	0.042	0.007	0.004	0.043	0.00
Γερμανία ¹	0.32	0.35	0.39	0.40	0.143	0.094	0.052	0.055	0.012	0.054	0.035	0.033
Γαλλία	-	0.40	0.46	0.44	-	0.112	0.058	0.03	-	0.016	0.019	0.039
ΕΛΛΑΣ	0.26	0.30	0.42	0.45	0.129	0.179	0.176	0.145	0.061	0.017	0.031	0.039
Ινδονησία	0.12	0.13	0.11	0.15	0.121	0.291	0.053	0.06	0.05	0.099	0.025	0.057
Ιρλανδία ¹	0.43	0.46	0.58	0.56	0.238	0.148	0.05	0.02	0.023	0.031	0.023	0.049
Ολλανδία	0.46	0.51	0.54	0.54	0.102	0.055	0.018	0.02	0.009	0.01	0.029	0.023
Ταϊλάνδη	0.12	0.15	0.18	0.14	0.036	0.124	0.007	0.074	0.048	0.048	0.055	0.11
Περου ¹	-	0.17	0.17	0.15	-	0.68	1.66	0.90	-	0.047	0.015	0.078
Σουηδία ¹	-	0.50	0.57	0.55	-	0.125	0.066	0.032	-	0.017	0.022	0.026
Μεγ. Βρετανία ¹	0.41	0.41	0.42	0.39	0.272	0.195	0.056	0.053	0.007	0.019	0.038	0.044
ΗΠΑ ¹	-	0.30	0.34	0.33	-	0.092	0.028	0.033	-	0.002	0.035	0.034

1. Τα τελευταία διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία αναφέρονται στο έτος 1987.

Πηγή: IMF, Government Statistics για τις τρέχουσες δαπάνες του Δημοσίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-4

Απασχόληση υπαλλήλων Δημόσιου Τομέα κατά την τριετία 1990-1992¹

	Απασχολούμενοι 1990	Απασχολούμενοι 1991	Απασχολούμενοι 1992
Κεντρική Διοίκηση	236.223	238.557	233.151
ΝΠΔΔ	89.230	84.234	85.361
ΟΤΑ	39.995	41.078	41.575
ΔΗΜ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	137.500	133.565	115.867
Ο.Α.Ε.	21.899	13.644	4.163
ΣΥΝΟΛΟ	524.847	511.078	480.117

1. Δεν περιλαμβάνονται όσοι υπηρετούν στο Στρατό και τα Σώματα Ασφαλείας

Πηγή: Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης

2. Η έλλειψη προγραμματισμού, ο καθορισμός δηλαδή ενός Ολοκληρωμένου Προγράμματος Δράσης στο οποίο θα προσδιορίζονται οι σκοποί-στόχοι και οι προτεραιότητες του φορέα.
3. Η έλλειψη ενός συστήματος ελέγχου των αποτελεσμάτων-επιδόσεων.
4. Η τοποθέτηση πολιτικών προσώπων στις διοικήσεις των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών. **Οι επιχειρήσεις του Δημοσίου Τομέα δεν αποτελούν κέντρα αποκατάστασης κομματικών παραγόντων αλλά οργανισμούς με στρατηγική σημασία και υψηλή συμμετοχή στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Οι διοικήσεις δεν είναι εκλεγμένες αλλά διορισμένες από τις Κυβερνήσεις. Πρόσωπα ήδη συνταξιοδοτημένα από άλλες θέσεις που καταλαμβάνουν δεύτερη θέση εργασίας. Προτείνω εάν η εκάστοτε Κυβέρνηση θέλει στελέχη μέσα από την παράταξη την οποία εκπροσωπεί να τα προσλαμβάνει αμισθί και όχι με υψηλές αμοιβές και προνόμια.**

Η αντικατάσταση των προσώπων αυτών με ικανά στελέχη (τεχνοκράτες) προερχόμενα από το Δημόσιο ή τον Ιδιωτικό τομέα της οικονομίας πρέπει να αποτελέσει την υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα της Πολιτικής Ηγεσίας.

5. Οι απολαβές (μισθοί, επιδόματα παραγωγικότητας) των μανάτζερς των δημοσίων επιχειρήσεων είναι συνήθως πολύ χαμηλότερες από αυτές των ιδιωτικών, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι το μάνατζμεντ της δημόσιας επιχείρησης δεν συμμετέχει στο τυχόν δημιουργημένο πλεόνασμα που προκύπτει από τη λειτουργία της δημόσιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ο όρος "**παραγωγικότητα του μάνατζμεντ**" μετρά την οριακή συμβολή του μάνατζμεντ στα κέρδη της επιχείρησης ενώ στη δημόσια επιχείρηση με τον όρο "**παραγωγικότητα του μάνατζμεντ**" μετράμε την οριακή συμβολή του μάνατζμεντ στο καθαρό κοινωνικό εισόδημα ή προϊόν που δημιουργεί η επιχείρηση, κάτι που δεν είναι απόλυτα συγκεκριμένο.
6. Η ακολουθητέα επενδυτική πολιτική. Αποτελεί χαρακτηριστικό φαινόμενο το επενδεδυμένο κεφάλαιο να είναι πολύ μικρότερο από το απαραίτητο για την κάλυψη των αναγκών και για τη μείωση του κόστους παραγωγής (φαινόμενα υποεπένδυσης, έλλειψη άριστου μεγέθους).

Θεωρώ σκόπιμο στην παρούσα φάση της Μελέτης να αναφερθώ σε τρεις αξιοπρόσεκτες και επιστημονικά τεκμηριωμένες διαπιστώσεις. Η πρώτη είναι του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η δεύτερη του Καθηγητή Κων/νου Σημίτη, ο οποίος διετέλεσε Υπουργός Εθνικής Οικονομίας στα

μέσα της δεκαετίας του 1980 και η τρίτη του πρώην Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος Ι. Μπούτου.

Η έκθεση του ΟΟΣΑ το 1987 για την Ελληνική Οικονομία ανέφερε σχετικά²: "Η ουσιώδης αύξηση των δημοσίων δαπανών έχει προκαλέσει σοβαρές και ευρέως διακεχυμένες στρεβλώσεις στην οικονομία, συμβάλλοντας στον υψηλό πληθωρισμό και στην στασιμότητα της παραγωγής. Η επακόλουθη διόγκωση του δημοσιονομικού ελλείμματος απορροφά αδικαιολόγητα μεγάλες ποσότητες πραγματικών και χρηματοδοτικών πόρων εις βάρος των παραγωγικών τομέων. Εκτός από τις πληθωριστικές επιδράσεις, το υψηλό κόστος των εκτεταμένων δημοσιονομικών ελλειμμάτων δεν είναι ίσως ορατό, ιδίως για σημαντικά τμήματα του πληθυσμού, τα οποία, μέσω της δημόσιας κατανάλωσης και των μεταβιβαστικών πληρωμών, έχουν πετύχει να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο, χωρίς αντίστοιχη εργασιακή προσπάθεια. Οι αρνητικές επιπτώσεις των εξελίξεων αυτών οι οποίες δεν είναι δυνατόν να εκτιμηθούν ποσοτικά είναι πιθανότατα πολύ σημαντικές. Ως αποτέλεσμα αυτού έχει εξασθενήσει το κίνητρο μεγάλου τμήματος του πληθυσμού για εργασία και ενίσχυση της προσπάθειας για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης. Τόσο μεγάλα και συνεχιζόμενα ελλείμματα θα παρεμποδίσουν ποικιλότητα μία αυτοδύναμη ανάκαμψη μακροχρόνια".

Ο Καθηγητής Κων/νος Σημίτης στην συνεδρίαση του ΕΣΑΠ στις 4 Ιουνίου του 1987 τόνιζε: "Στις περισσότερες δημόσιες επιχειρήσεις σήμερα, παρατηρείται ουσιαστική έλλειψη συστηματικού προγραμματισμού και ελέγχου των αποτελεσμάτων. Τα προγράμματα ανάπτυξης τους δεν δείχνουν σημαντικές στρατηγικές επιλογές και εναλλακτικές λύσεις. Διαμορφώνονται από μεμονωμένες επιτελικές ομάδες και συνήθως παραμένουν άγνωστα και για πολλά στελέχη ακόμα. Οι βασικές μονάδες δεν έχουν πρόγραμμα δράσης, ούτε εκθέσεις απολογισμού, η λήψη δε αποφάσεων γίνεται αποσπασματικά και όχι στο πλαίσιο κάποιου ενιαίου προγράμματος".

Ο πρώην Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος Ι. Μπούτος στην έκθεση του για το 1993 για την άσκηση ορθολογικότερης δημοσιονομικής πολιτικής αναφέρει: "... Δυσχέρειες είναι πιθανό να αντιμετωπιστούν για την επίτευξη των στόχων ως προς τις δανειακές ανάγκες των δημοσίων οργανισμών και ειδικότερα των οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης. Οι δημόσιες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να συγκρατήσουν

² Πρακτικά της Βουλής (ολομέλεια) Συνεδρίαση ΕΖ- 2 Φεβρουαρίου 1988.

και το 1994 τις δανειακές τους ανάγκες στα όρια που έχουν καθορισθεί. Η πολιτική συγκράτησης του ρυθμού ανόδου των δαπανών εκμετάλλευσης και αύξησης των εσόδων πρέπει να συνεχιστεί και κατά το τρέχον έτος. Στη διάρκεια του 1994 προγραμματίζεται να χρηματοδοτηθεί σημαντικά μεγαλύτερο, σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, μέρος των συνολικών δανειακών αναγκών του δημόσιου τομέα, με προσφυγή στην εγχώρια εξωτραπεζική αγορά χρήματος και κεφαλαίου. Η πραγματοποίηση του δανεισμού αυτού προϋποθέτει ότι το Δημόσιο θα προσφέρει στην αγορά τίτλους που θα είναι ανταγωνιστικοί σε σύγκριση με άλλες μορφές τοποθετήσεων³.

Συμπληρωματικά στις ανωτέρω παρατηρήσεις παραθέτω τα συμπεράσματα τα οποία προήλθαν μετά από συστηματική επεξεργασία με ηλεκτρονικό υπολογιστή των απαντήσεων ανωτάτων διοικητικών στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών στις ερωτήσεις που τους είχαν τεθεί μέσω του ερωτηματολογίου (Παράρτημα 3).

1. Είναι χαρακτηριστικό και σύνηθες το φαινόμενο να εμφανίζονται ΔΕΚΟ να οφείλουν χρηματικά ποσά (σε πολλές περιπτώσεις υπέρογκα) σε άλλες ΔΕΚΟ. Το παράδειγμα του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ), στο οποίο οφείλουν μία σειρά από ΔΕΚΟ (ΗΛΠΑΠ, ΕΛΤΑ, ΟΣΕ, ΗΣΑΠ κ.ά.) δίνει μία εικόνα της τραγικότητας της κατάστασης.
2. Τα αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για την κλιμάκωση των πληθωριστικών πιέσεων και για το έλλειμμα στο ισοζύγιο πληρωμών.
3. Τα ελλείμματα των δημοσίων επιχειρήσεων το 1989 ήταν το 9,9% του συνολικού ελλείμματος του δημόσιου τομέα και το 1,7% του ΑΕΠ.
4. Τα θετικά αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζουν ορισμένες ΔΕΚΟ (ΟΤΕ) θα μπορούσαν να είναι απόρροια ορθολογικής διοίκησης. Ως ένα βαθμό όμως είναι αποτέλεσμα των συνεχών αυξήσεων των τιμολογίων.
5. **Οι δημόσιες επιχειρήσεις έχουν σημαντικά κενά σε ανώτατα και ανώτερα στελέχη, τα οποία εμποδίζουν τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη⁴.**

³ Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το έτος 1993.

⁴ Πρακτικά της Βουλής (ολομέλεια) Συνεδρίαση ΕΖ 2 Φεβρουαρίου 1988.

6. Παρατηρείται σημαντική καθυστέρηση στην εισαγωγή μεθόδων επιχειρησιακού προγραμματισμού, που αφορούν την οργάνωση και τη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων.
7. Απαιτείται βελτίωση στις σχέσεις μεταξύ δημοσίων επιχειρήσεων - πολιτών επειδή η ποιότητα των σχέσεων αυτών αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας της διοίκησης.
8. Με βάση τα κριτήρια της απασχόλησης και του κύκλου εργασιών οι δημόσιοι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών και κοινής ωφελείας είναι μεγάλες επιχειρήσεις (ΟΤΕ, ΔΕΗ, Ολυμπιακή) άρα γραφειοκρατικές και μη αποτελεσματικές στην επίτευξη του έργου τους.
9. Είναι ιδιαίτερα έντονη και αισθητή η γραφειοκρατική δομή των δημοσίων επιχειρήσεων.
10. Επικρατεί μια **στατική κατάσταση** (στατικό σύστημα) η οποία δεν δέχεται τις επιδράσεις και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οδηγεί σε καταστροφικές συνέπειες του δημόσιου οργανισμού. **Σε αντικατάσταση της εικόνας αυτής προτείνεται η εφαρμογή ενός δυναμικού συστήματος το οποίο οδηγεί στην ορθολογική διοίκηση και την ανάπτυξη.**
11. Η προσπάθεια λειτουργίας των δημοσίων επιχειρήσεων με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια σκοντάφτει στις συνεχείς και έντονες πολιτικές παρεμβάσεις σχετικά με την τιμολογιακή και επενδυτική πολιτική τους.
12. Σώρευση διοικητικών και εργασιακών προβλημάτων τα οποία δεν οφείλονται μόνο στις κομματικές παρεμβάσεις στο συνδικαλιστικό κίνημα αλλά είναι ένα αναπόφευκτο φαινόμενο των επιχειρήσεων μονοπωλιακού χαρακτήρα.
13. Σοβαρές υπερβάσεις κόστους. Σύμφωνα με έκθεση του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας με θέμα *"Πορεία των δαπανών μισθοδοσίας ετών 1992-1993-1994"* 24/7/1992 προκύπτουν σοβαρές αδυναμίες στην επίτευξη των στόχων για περιορισμό των δαπανών και αποκλίσεις μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων (πίνακας 5-5).
14. Χαμηλό επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών και αξιοπιστίας απέναντι στους καταναλωτές⁵.

⁵ Σχετική έρευνα έχει γίνει από την εταιρία ΚΑΠΑ-RESEARCH Α.Ε. και αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τη θέση των δημοσίων οργανισμών στην Εθνική Οικονομία και το μέλλον τους εν όψει της Ευρωπαϊκής Ενοποίησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-5

Σχέση μεταξύ στόχων (ανωτάτων ορίων μισθοδοσίας) και αποτελέσματος σε δέκα Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

(σε δισ. δρχ.)

Δημόσιες Επιχειρήσεις	Στόχος για το 1993 (Ανώτατα όρια Μισθοδοσίας)	Αποτέλεσμα	Απόκλιση (%)
ΟΤΕ	137	137*	-
ΟΣΕ	42	46*	9,5
ΕΥΔΑΠ	16	θα ξεπεραστεί	-
Ο.Α.	62	64*	3,2
ΕΡΤ	16	17,2*	7,5
ΟΛΠ	14,6	14,6*	-
ΕΛΔΑ	7	7*	-
ΕΟΜΜΕΧ	2,7	2,9*	7,4
ΔΕΠΟΣ	350	360	3
ΕΛΤΑ	38	41,9	10,3

* πρόβλεψη

15. Προλήψεις με βάση κομματικά και όχι αξιολογικά κριτήρια⁶.
16. Αναντιστοιχία μεταξύ κατανάλωσης και κόστους παρεχομένων υπηρεσιών συγκεκριμένων ΔΕΚΟ (υψηλά τιμολόγια ΕΥΔΑΠ, ΔΕΗ, ΟΤΕ) με αποτέλεσμα την πρόκληση έντονης δυσαρέσκειας από την πλευρά των καταναλωτών.

Χαρακτηριστικό είναι το κατωτέρω παράδειγμα που παρουσιάζει την κατανάλωση νερού σε διαμέρισμα της περιοχής Αθηνών στο οποίο κατοικεί ένα άτομο. Την περίοδο από 13/4/92 έως 12/7/92 η κατανάλωση ήταν 38m³ νερού και το συνολικό κόστος 4648 δρχ. (φυσιολογικά επίπεδα). Την περίοδο από 13/7/92 έως 12/10/92 η κατανάλωση του νερού έφτασε τα 1248 m³ και το πληρωτέο ποσό το 1.495.948 δρχ.!!! Παρά τις έντονες διαμαρτυρίες και παραστάσεις του συγκεκριμένου ατόμου (χωρίς αποτέλεσμα), ο επόμενος λογαριασμός της περιόδου από 13/10/92-12/1/93 έδειξε κατανάλωση 178m³ νερού και συνολικό κόστος 156.432 δρχ.

17. Ο κρατικός παρεμβατισμός δημιουργεί αναπόφευκτες συγχίσεις και ανακολουθίες μεταξύ της προγραμματισμένης πολιτικής και αυτής που εφαρμόζεται.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα παρέμβασης κυβερνητικών οργάνων στη λήψη των αποφάσεων αφορούν την τιμολόγηση των προϊόντων, το διορισμό του προσωπικού, τις συμβάσεις προμήθειας, τον καθορισμό των αποθεμάτων παραγωγής, το δανεισμό, τον προϋπολογισμό, την αύξηση των μετοχικού κεφαλαίου, τους εσωτερικούς κανονισμούς λειτουργίας και τέλος το πρόσφατο παράδειγμα των "προγραμματικών συμφωνιών" που προβλέπει υποκατάσταση των διοικητικών στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων με κυβερνητικά στελέχη που έχουν τη δυνατότητα να συνάπτουν συμβάσεις με τρίτους. Αποτέλεσμα αυτού είναι σύμφωνα με τον Καθηγητή Γ. Βαβούρα ο περιορισμός των δυνατοτήτων του μανάτζμεντ της δημόσιας επιχείρησης, η εξασθένηση του αισθήματος ευθύνης, η μετατροπή των διοικητικών στελεχών σε απλούς δέκτες εντολών και τέλος η έλλειψη πρωτοβουλίας

⁶ Χαρακτηριστική είναι η μαρτυρία του υπευθύνου Δημοσίων Σχέσεων των Ελληνικών Ταχυδρομείων (ΕΛΤΑ), σε ερώτηση μας αν ισχύουν κομματικά κριτήρια σχετικά με την πρόσληψη προσωπικού στον Οργανισμό "Υπάρχουν συνάδελφοι οι οποίοι έχουν προσληφθεί στον Οργανισμό με την υποστήριξη κάποιας κομματικής παράταξης πράγμα το οποίο είναι κατακρητό αλλά δυστυχώς γίνεται σε μεγάλο βαθμό. Βέβαια αυτοί που έρχονται δεν έχουν το δικαίωμα να εκδιώξουν όσους εργάζονται με σύμβαση έργου. Αποτέλεσμα όμως αυτού είναι η διόγκωση του οργανισμού και η ολοένα μεγαλύτερη αναποτελεσματικότητά του".

και καινοτομιών εκ μέρους των στελεχών, στοιχεία που οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων.

18. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της μετατόπισης ευθυνών από το ένα διοικητικό στέλεχος στο άλλο ως αποτέλεσμα της έλλειψης αμοιβαίας εμπιστοσύνης, υποβαθμισμένων ανθρωπίνων σχέσεων και φόβου ανάληψης ευθυνών.
19. Οι πολιτικές σκοπιμότητες δεν επιτρέπουν τη συστηματική έρευνα για την εξεύρεση λύσεως προς αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η ενεργητικότητα και η προσοχή των διοικητικών στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων στρέφεται σε καταστάσεις που απέχουν από τη παραγωγική εργασία η οποία τους έχει ανατεθεί.
20. Η επικρατούσα αστάθεια της πολιτικής ζωής αντικατοπτρίζεται στα ανώτατα κλιμάκια των δημοσίων επιχειρήσεων, φαινόμενο το οποίο τα τελευταία χρόνια παρατηρείται εντονότερα.
21. Σε πολλές περιπτώσεις οι πολιτικές σκοπιμότητες ανανδεικνύονται ανώτερες των προσπαθειών για εξυγίανση των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών.
22. Ο κομματισμός, οι κρατικές παρεμβάσεις και η αστάθεια της Πολιτικής Ηγεσίας δημιουργούν τριβές μεταξύ των στελεχών με αρνητικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις.
23. Η έλλειψη ήπιου εσωτερικού περιβάλλοντος εξ' αιτίας αντιδικιών μεταξύ Διοίκησης και συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων.
24. Η έλλειψη αξιόπιστου συστήματος πληροφόρησης και η απροθυμία των διοικητικών στελεχών να επενδύσουν χρόνο και γνώσεις για τη δημιουργία του. Σε αρκετές περιπτώσεις εκδηλώνονται φαινόμενα άγνοιας των διοικητικών στελεχών για τα τεκταινόμενα στην Επιχείρηση ή τον Οργανισμό, για τους σκοπούς, για τα προγράμματα και για τις προτεραιότητες.
25. Αδυναμία πρόβλεψης και κατάρτισης αξιόπιστου προϋπολογισμού που οφείλεται στην οικονομική κατάσταση της χώρας και στην ύπαρξη φαινομένων αβεβαιότητας (πληθωρισμός, υψηλά επιτόκια, επιχειρηματικός κίνδυνος, χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι).
26. Η έλλειψη προχωρημένου προγράμματος εκπαίδευσης των στελεχών της διοικητικής ιεραρχίας των δημοσίων επιχειρήσεων, ανάλογο με το Alabama

Certified Public Managers Program (CPM)⁷, το Rocky Mountain Program⁸, συνεργασία του Center for the Improvement of Public Management του University of Colorado και του Kennedy School at Harvard University. Το πρόγραμμα αυτό ήταν το αρτιότερο για την εκπαίδευση των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ στις αρχές της δεκαετίας του '80, αργότερα όμως έχασε την αξία του και έγινε ένα από τα πολλά προγράμματα εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών στις Ηνωμένες Πολιτείες.

27. Η χαμηλή παραγωγικότητα του Δημοσίου Τομέα η οποία οφείλεται στο γεγονός ότι η διάθεση συλλογικών πόρων δεν συνοδεύονται από αντίστοιχη αύξηση της παραγωγής δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών.
28. Το υψηλό ποσοστό συμμετοχής του Δημόσιου Τομέα στο ΑΕΠ το οποίο ξεπερνά το 65% σε αντίθεση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που κυμαίνεται στο 40% περίπου.
29. Τα κατοχυρωμένα προνόμια των εργαζομένων στις δημόσιες επιχειρήσεις που σύμφωνα με τον Leibenstein οδηγούν σε μεγαλύτερη αναποτελεσματικότητα από αυτή που παρατηρείται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.
30. Είναι φανερό η έλλειψη ομοιογένειας στις δημόσιες επιχειρήσεις (παρά τα όσα υποστηρίζει η νεοκλασική θεωρία) με την ύπαρξη εκπροσώπων όλων των κοινωνικών τάξεων και βαθμίδων που προσπαθούν να εξυπηρετήσουν (ικανοποιήσουν) ίδια συμφέροντα.
31. Έλλειψη ορθού προγραμματισμού αφού οι σημαντικές αποφάσεις σε μία δημόσια επιχείρηση λαμβάνονται από περισσότερα του ενός υπουργεία (Υπ. Εμπορίου, Υπ. Εθν. Οικονομίας, Υπ. Βιομηχανίας Ενεργείας και Τεχνολογίας κ.τλ.), με αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις τη σύγκρουση των φορέων της Πολιτικής Εξουσίας μεταξύ τους που οδηγεί στην μη εφαρμογή των αποφάσεων.
32. Η ύπαρξη ισχυρών πολιτικών κινήτρων οδηγεί στον μη ακριβή προσδιορισμό των σκοπών και την έλλειψη σαφούς εικόνας των προτεραιοτήτων.

⁷ Sims R., Veres S., Locklear T., Wells R., "Training for public managers: The Alabama Certified Public Manager Program" Journal of European Industrial Training V/N 11, 6, 1987.

⁸ Bauman P., Weschler L., "The Rocky Mountain Program: Advanced Learning for the complexities of Public Management" Public Productivity and Management Review, V/W 15, 4, 1992.

5.3 Επί μέρους ανάλυση των σημαντικότερων Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Στη συνέχεια επιχειρούμε μια ειδικότερη προσέγγιση και ανάλυση δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών βασιζόμενοι σε συγκεκριμένα κριτήρια για την επιλογή τους. Παρουσιάζονται και αναλύονται η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ), η Εταιρία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας (ΕΥΔΑΠ), ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ), η Ολυμπιακή Αεροπορία (ΟΑ), ο Ηλεκτρικός Σιδηρόδρομος Αθηνών-Πειραιώς (ΗΣΑΠ) και ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ).

Τα κριτήρια για την επιλογή των ανωτέρω δημοσίων επιχειρήσεων είναι:

- η στρατηγική σημασία τους για την εθνική οικονομία,
- το μέγεθός τους
- το είδος των προσφερομένων υπηρεσιών τους
- η απασχόληση σ' αυτές ενός μεγάλου μέρους των εργαζομένων
- η συμβολή τους στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας
- η αναγκαιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών τους
- η σημασία τους στην προσέλκυση και προώθηση των επενδύσεων του εξωτερικού και του εσωτερικού
- το μέγεθος των προβλημάτων τους
- οι τομείς στους οποίους αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους (τηλεπικοινωνίες, μεταφορές, ηλεκτρισμός, τουρισμός).

- ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ (ΔΕΗ)

Η ΔΕΗ ανήκει εξ ολοκλήρου στο Ελληνικό Δημόσιο και σύμφωνα με το άρθρο 1, του Ν 1468/1950 έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια⁹.

Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.) ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1950, με πρόβλεψη να λειτουργεί με κριτήρια ιδιωτικοοικονομικά. Άρχισε τη λειτουργία της τρία χρόνια αργότερα, το 1953, με τη διάθεση ηλεκτρικής ενέργειας στις πολυάριθμες μικρές ηλεκτρικές εταιρείες που τότε λειτουργούσαν, με μοναδική εξαίρεση μια καλά οργανωμένη επιχείρηση που εξυπηρετούσε τη πρωτεύουσα. Αργότερα όλες αυτές οι εταιρείες εξαγοράστηκαν από τη ΔΕΗ, αφού από το 1956

⁹ Αθανασόπουλος Κ., "Θεσμικό πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών", Αθήνα, Β' Έκδοση, 1990, σελ. 80.

της εκχωρήθηκε το αποκλειστικό δικαίωμα διανομής, αποκλειστικής παραγωγής και μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα.

Σήμερα η ΔΕΗ, εκτός από το Διασυνδεδεμένο Σύστημα Παραγωγής Μεταφοράς και Διανομής της ηπειρωτικής χώρας και τους αυτόνομους σταθμούς των νησιών, διαθέτει και τα μεγαλύτερα λιγνιτορυχεία της χώρας των οποίων η παραγωγή σε λιγνίτη χρησιμοποιείται κυρίως για τη παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.

Το ενεργειακό πρόβλημα της χώρας είναι οξύ σε τέτοιο βαθμό ώστε σε αρκετές περιπτώσεις να εφαρμόζεται ως έσχατη λύση η ηλεκτροδότηση πολύ λιγότερων νοικοκυριών από το σύνολο αυτών που είχαν υποβάλλει αιτήσεις για νέες παροχές.

Ο κυριαρχικός ρόλος της ΔΕΗ (ο μεγαλύτερος παραγωγικός μηχανισμός της χώρας) στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας συνηγορεί για αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης με ριζικές και σε ορισμένες περιπτώσεις επώδυνες λύσεις.

Τα βασικότερα χρονίζοντα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ΔΕΗ οφείλονται κυρίως στην έλλειψη ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης. Ορισμένα από αυτά καταγράφονται πιο κάτω:

- Η ΔΕΗ διαθέτει μια σοβαρή εγγενή αδυναμία που συνδέεται με το χωροταξικό καταμερισμό των μονάδων της. Ενώ οι μεγάλες μονάδες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας βρίσκονται στο βόρειο τμήμα της χώρας, το μεγάλο κέντρο κατανάλωσης, η Αττική βρίσκεται στο Νότο. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ανισορροπίες στο σύστημα ηλεκτροδότησης της χώρας και δυσχεραίνει τις προσπάθειες αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων. Η εξήγηση στο ανωτέρω πρόβλημα είναι υπαρκτή και στηρίζεται στο γεγονός ότι οι μονάδες αυτές είναι θερμικές και για τη λειτουργία τους καταναλώνουν λιγνίτη. Με δεδομένο ότι τα λιγνιτικά πεδία της χώρας βρίσκονται στο βορρά η εγκατάσταση κοντά σ' αυτά ήταν ευνόητη. Η δημιουργία νέων μεγάλων μονάδων στον νότιο τμήμα της χώρας κρίνεται ως απαραίτητη για την αποκατάσταση της ισορροπίας του συστήματος ηλεκτροδότησης¹⁰.
- Ο δανεισμός της επιχείρησης σε σκληρό συνάλλαγμα.
- Οι χρονικές υστερήσεις στην εκτέλεση των έργων. Σύμφωνα με ενημερωτικό σημείωμα στελεχών της επιχείρησης το μεγαλύτερο ποσοστό των κονδυλίων για νέες επενδύσεις κατευθύνεται στη χρηματοδότηση προηγούμενων έργων

¹⁰ Εφημ. Καθημερινή, "Ανισορροπία στο σύστημα ηλεκτροδότησης", άρθρο 7/11/93.

τα οποία είχαν καθυστερήσει λόγω των δραστικών περικοπών κατά τη προηγούμενη δεκαετία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η καθυστέρηση νέων σταθμών ηλεκτροπαραγωγής με αποτέλεσμα σημαντικές απώλειες ηλεκτρικής ενέργειας (Πίνακας 5-6).

- Οι σημαντικές αποκλίσεις από τους τιθέμενους στόχους.
- Η έλλειψη λιγνιτικών αποθεμάτων, τα οποία έχουν φθάσει σε κρίσιμο σημείο κάλυψης των αναγκών.
- Οι υψηλές τιμές του πετρελαίου και της εισαγόμενης ηλεκτρικής ενέργειας οδήγησαν σε υπερεκμετάλλευση των υδάτινων αποθεμάτων για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών.
- Η πλημμελής συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.
- Τα προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης.
- Ο μεγάλος αριθμός των επιδομάτων (επίδομα απομόνωσης, επίδομα φύσεως εργασίας καταμετρητών, επίδομα επιφυλακής κατ' οίκον, επίδομα ειδικών συνθηκών εργασίας ηλεκτροτεχνικών γραμμών μεταφοράς κ.τλ.).
- Η απεριόριστη στήριξη των προβληματικών επιχειρήσεων από τη ΔΕΗ με αποτέλεσμα τη συσσώρευση χρεών προς αυτή και την αδυναμία εφαρμογής των επενδυτικών της προγραμμάτων (Πίνακας 5-7).
- Ο μεγάλος αριθμός οφειλετών. Στο κατάλογο των μεγάλων οφειλετών της ΔΕΗ περιλαμβάνονται κρατικές επιχειρήσεις, οργανισμοί, υπουργεία ακόμα και ιδιωτικές επιχειρήσεις όπως τα Τιμέντα Χαλκίδας, τα Ελληνικά Σιδηροκράματα, η Χάλυψ Μεταλλουργική, η Λάρκο, τα Μεταλλεία Αμιάντου Βορείου Ελλάδος, η ΑΕΒΑΛ κ.τλ.
- Τα υψηλά τιμολόγια. Οι συνεχείς αυξήσεις των τιμολογίων οι οποίες γίνονται για την αντιμετώπιση των δανειακών αναγκών οδηγούν σε αρνητικά για την εθνική οικονομία αποτελέσματα αφού τροφοδοτούν νέες πληθωριστικές πιέσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-6

Καθυστέρηση των νέων σταθμών ηλεκτροπαραγωγής και απώλειες μέχρι σήμερα με αφετηρία το πρόγραμμα '81-'85-'90

A/A	ΜΟΝΑΔΕΣ	Εγκατ. ισχύς MW	Χρονολ. εντάξ με προγρ. 81	Χρονολ. εντάξ με προγρ. 83	Χρονολ. ενταχ-θέντ	Χρονολ. εντάξ με προγρ. 87	Απώλειες από καθυστ. εντάξ G.WH
1.	Υδροηλεκ. Πουρναρίου No. 1	100	2/81	-	2/81		
2.	" " No. 2	100	5/81	-	5/81		
3.	Ατμοηλεκ. Καρδιάς No. 4	300	4/81	-	4/81		
4.	Υδροηλεκ. Πουρναρίου No. 3	100	7/81	-	7/81		
5.	Ατμοηλ. Αγ. Δημητρίου No. 4	300	7/83	8/83	12/84		2200
6.	Υδροηλεκ. Ασωμάτων No. 1	54	2/84	11/84	3/85		76
7.	Ατμοηλ. Αγ. Δημητρίου No. 2	300	3/84	2/84	2/85		1652
8.	Υδροηλεκ. Σφηκιάς No. 1	105	4/84	1/85	9/85		130
9.	" Ασωμάτων No. 2	54	5/84	2/85	8/85		88
10.	" Σφηκιάς No. 2	105	8/84	4/85	8/86		122
11.	" Γκώνας No. 1,2	12	12/84	6/85	-	5/88	-
12.	Ατμοηλ. Αγ. Δημητρίου No. 3	300	10/84	10/84	11/85		2024
13.	" Στρατού No. 1	75	11/84	11/85	-	2/88	332
14.	" Σφηκιάς No. 3	105	12/84	7/85	11/85		84
15.	" Στρατού No. 2	75	2/85	2/86		5/88	342
16.	Ατμοηλ. Αγ. Δημητρίου No. 4	300	6/85	4/85	4/86		1556
17.	" Αμυνταίου No. 1	300	1/86	6/86		3/87	1200
18.	" Μεγαλλεως No. 4	300	5/86	5/89		5/90	910
19.	" Αμυνταίου No. 4	300	6/86	11/86		8/87	909
20.	Υδροηλ. Πηγών Αώου No. 2	105	9/85	4/87		4/89	59
21.	" " No. 1	105	12/86	7/87		7/89	
22.	" Θησαυρού No. 1	172,5	9/87	1/89		1/91	
23.	" " No. 2	172,5	12/87	1/89		4/91	
24.	" Αυλακίου No. 1	90	12/88	10/91		10/91	
25.	" " No. 2	90	3/89	10/91		10/91	
26.	" Μεσοχώρας No. 1	120	9/89	10/90		93	
27.	Ατμοηλ. Κομνηνών No. 1	300	10/89	1/90		95	
28.	Υδροηλ. Μεσοχώρας No. 2	120	12/89	12/90		93	
29.	Ατμοηλ. Κομνηνών No. 2	300	4/90	4/90		4/94	
30.	Υδροηλ. Συκιάς No. 1	85	9/90	9/92		94	
31.	" " No. 2	85	12/90	12/92		94	

11.675

Πηγή: Πρακτικά της Βουλής (Ολομέλεια), Συνεδρίαση ΞΗ', 6/2/87.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-7

Επενδύσεις της ΔΕΗ τη τριετία 1989-1991*

Έτος	Επενδύσεις
1989	123,2
1990	120,3
1991	110,6

* χωρίς συναλλαγματικές διαφορές

Πηγή: Απαντήσεις του Ερωτηματολογίου

Το δεκαετές πρόγραμμα της ΔΕΗ (1990-2000)¹¹

Το δεκαετές πρόγραμμα της ΔΕΗ, ένα φιλόδοξο πράγματι πρόγραμμα δίνει σημαντική προτεραιότητα σε έργα που αφορούν κατασκευές υδροηλεκτρικών σταθμών και νέων λιγνιτικών μονάδων.

Τα σημαντικότερα από τα έργα αυτά είναι:

1. Το έργο του Αλιάκμονα του οποίου το κόστος κατασκευής θα φθάσει τα 43 δισ. δρχ., θα έχει συνολική ισχύ 180 MW και ετήσια παραγόμενη ενέργεια 412 GWH.
2. Η κατασκευή του υδροηλεκτρικού σταθμού Μακροχωρίου συνολικού κόστους 3 δισ. δρχ. και ισχύος 108 MW.
3. Τα τρία μεγάλα υδροηλεκτρικά έργα στο ελληνικό τμήμα του Νέστου (στις περιοχές Θησαυρός, Πλατανόβρυση και Τέμενος) συνολικού κόστους 95 δισ. δρχ. και ισχύος 427 MW.
4. Κατασκευές σε όλη τη χώρα τριάντα (30) περίπου υδροηλεκτρικών έργων συνολικής ισχύος 150 MW.
5. Νέα λιγνιτική μονάδα στην Πτολεμαΐδα κόστους 80 δισ. δρχ.
6. Νέα λιγνιτική μονάδα στη Φλώρινα (Περιοχές Μαύρης Κορφής, Γυμνού).
7. Νέα λιγνιτική μονάδα στο Αμύνταιο.

Το 10ετές Αναπτυξιακό Πρόγραμμα της ΔΕΗ έχει ως τελικό σκοπό τη παραγωγή και διάθεση "άφθονης, φθηνής και καθαρής ενέργειας". Στηρίζεται δε στις ακόλουθες γενικές αρχές.

- Μείωση της εξάρτησης από εισαγόμενο πετρέλαιο.
- Μέγιστη αξιοποίηση των εγχώριων ενεργειακών πηγών.
- Εμπλουτισμός του ενεργειακού ισοζυγίου της χώρας με νέες πηγές και μορφές ενέργειας (ένταξη μονάδων φυσικού αερίου, ένταξη μονάδας λιθάνθρακα, προώθηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας κτλ.).
- Ορθολογική χρήση και εξοικονόμηση ενέργειας.
- Προστασία περιβάλλοντος.
- Αύξηση της συμμετοχής του ελληνικού δυναμικού στην κατασκευή και εκμετάλλευση ενεργειακών έργων (σταθμοί-ορυχεία).

¹¹ Περιοδ. Information, Εκσυγχρονισμός της ΔΕΗ, Οκτώβριος 1992.

- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΟΤΕ)

"Telecommunications has to be Europe's most exciting industry. It is growing rapidly, it is highly profitable and the old state-owned telephone companies are now being sold"¹²

"Οι εξελίξεις στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και στις πολυκλαδικές τους διασυνδέσεις δεν αφορούν ένα μεμονωμένο τομέα της οικονομίας, οσοδήποτε σημαντικός κι αν είναι ποσοτικά. Αντίθετα, αφορούν ολόκληρο το παραγωγικό κύκλωμα μιας οικονομίας καθώς και τα ποιοτικά της χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες εκσυγχρονισμού του κοινωνικού της ιστού γενικότερα"¹³.

Ο ΟΤΕ είναι ανώνυμη εταιρία κοινής ωφελείας (Ν. 1049/1949 Α.Ν. 301/1968, Ν.Δ. 165/1973 άρθρο 1)¹⁴. Λειτουργεί με αποκλειστικό σκοπό τη μελέτη, οργάνωση, εγκατάσταση, ανάπτυξη και εκμετάλλευση των πάσης φύσεως τηλεπικοινωνιών και τη παραγωγή τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υλικών (Ν.Δ. 165/1975 άρθρο 5).

Εκπρόσωπος του Ελληνικού Δημοσίου στις Γενικές Συνελεύσεις του Οργανισμού είναι ο Υπουργός ή ο υφυπουργός Οικονομικών.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες: α) οργανωτικά, β) τεχνικά και γ) οικονομικά, ανάλογα με τη πηγή προέλευσής τους.

A. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Δρουν ανασταλτικά στη λειτουργία και την ανάπτυξη του ΟΤΕ και αφορούν:

- Πολιτικές παρεμβάσεις. Σε θέματα υψηλής προτεραιότητας η εκάστοτε Πολιτική Ηγεσία καταργεί το Διοικητικό Συμβούλιο με αποτέλεσμα οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις να μην διασφαλίζουν το συμφέρον του οργανισμού.

¹² Brown A., Editor του International Management, May, 1994.

¹³ Βαϊτσου Κ., "Τηλεπικοινωνίες και ιδιωτικοποιήσεις: Στρατηγικές Επιλογές για την Ελληνική Οικονομία" από τα Οικονομικά Χρονικά, Μηνιαία Έκδοση του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας, Τεύχος 70, Ιούλιος-Αύγουστος '93.

¹⁴ Αθανασόπουλος Κ., "Θεσμικό πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών", Αθήνα, 1988.

- Η μονοπωλιακή δομή του ΟΤΕ είναι υπεύθυνη για την ελλιπή παροχή υπηρεσιών προς τους συνδρομητές και για τα μόνιμα παράπονά τους (κακή κατάσταση δικτύου, υψηλή χρέωση των συνδιαλέξεων, συχνές βλάβες).
- Έλλειψη συντονισμού μεταξύ των υπηρεσιών κατά την εκτέλεση των επενδυτικών προγραμμάτων.
- Η χαμηλή κινητικότητα του προσωπικού δημιουργεί φαινόμενα έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού σε ορισμένα τμήματα και υπερπληθώρας σε άλλα.

Βασική αιτία καθυστερήσεων και αναποτελεσματικότητας είναι οι ίδιες οι υπηρεσίες του Οργανισμού. Οι λόγοι που οδηγούν σ' αυτό το συμπέρασμα είναι¹⁵:

- Οι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί του ΟΤΕ.
- Η δημοσιουπαλληλική νοοτροπία που μειώνει τη παραγωγικότητα.
- Η ύπαρξη των αφανών συνόλων, η λειτουργία τους, οι ανεπίσημες δραστηριότητές τους, ιδιαίτερα οι δραστηριότητες των κομματικών συνόλων και οι ανορθόδοξοι τρόποι λειτουργίας τους.
- Ο φόβος της κριτικής από τον Τύπο και οι πολιτικές σκοπιμότητες δημιουργούν κλίμα διστακτικότητας και ευθυνοφοβίας στους υπαλλήλους και τα στελέχη.

B. ΤΕΧΝΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

- Ανεπαρκή κάλυψη της ζήτησης των τηλεφωνικών συνδέσεων (Πίνακας 5-8)
- Χαμηλή εκμετάλλευση του συνδρομητικού δικτύου. Ο Πίνακας 5-9 είναι ενδεικτικός της παρούσας κατάστασης.
- Μη ικανοποιητική συντήρηση των εγκαταστάσεων.

Συνεχείς βλάβες, συχνές εμπλοκές γραμμών, λανθασμένες συνδέσεις αποδεικνύουν και πιστοποιούν την παραπάνω διαπίστωση.

- Δημιουργία μεγάλων τεχνικών προβλημάτων με τη προμήθεια τηλεπικοινωνιακού υλικού διαφορετικών συστημάτων (έντεκα συνολικά).

¹⁵ Κιουλάφας Κ.Ε., "Η ανάγκη μέτρησης της παραγωγικότητας. Προβλήματα - Προοπτικές", Εισήγηση στο Διεθνές Συνέδριο του Ελληνικού Κέντρου Παραγωγικότητας με θέμα "Συστήματα Μέτρησης Παραγωγικότητας" 29 Σεπτεμβρίου-1 Οκτωβρίου 1993.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-8

**Μέσος χρόνος αναμονής για τη χορήγηση τηλεφώνου
στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

A/A	Χώρα	Χρόνος αναμονής για τη χορήγηση (σε χρόνια)
1.	Γερμανία	0,06
2.	Βέλγιο	0,08
3.	Δανία	0,00
4.	Ισπανία	0,63
5.	Γαλλία	0,04
6.	Ιρλανδία	-
7.	Ιταλία	0,43
8.	Ολλανδία	-
9.	Πορτογαλία	0,14
10.	Αγγλία	0,00
11.	Λουξεμβούργο	-
12.	Ελλάδα	4,11

Πηγή: Ο.Τ.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-9**Η τηλεπικοινωνιακή θέση των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Χώρα	Κατά κεφαλή ΑΕΠ	Τηλέφωνα/ 100 κατοίκους	Τέλεξ/ 1.000 κατοίκους	Συνδιαλέξεις ανά τηλέφωνο	Συνδιαλέξεις ανά κάτοικο
Δυτική Γερμανία	121,6	63	2,68	723	432
Βέλγιο	109,8	44	2,83	-	-
Δανία	123,9	78	2,60	929	696
Ισπανία	75,0	36	0,99	-	-
Γαλλία	114,0	62	2,35	-	-
Ιρλανδία	70,7	27	2,04	-	-
Ιταλία	91,7	45	1,14	715	305
Ολλανδία	106,1	61	-	687	400
Πορτογαλία	46,2	18	1,81	-	-
Αγγλία	102,2	54	1,85	-	440
Λουξεμβούργο	129,3	42	6,53	-	-
Ελλάδα	57,1	37	2,20	1,540	547

Πηγή: Ετήσια τεύχη της Ευρωπαϊκής Διάσκεψης Ταχυδρομείων-Τηλεπικοινωνιών
(CEPT)

- Η χρέωση των αστικών και υπεραστικών συνδιαλέξεων πραγματοποιείται στους συνδρομητικούς μετρητές με την καταγραφή μονάδων χρέωσης με αποτέλεσμα την μη διάκριση αστικών-υπεραστικών συνδιαλέξεων, και την μη παροχή αναλυτικών στοιχείων στους συνδρομητές για τις κλήσεις που πραγματοποίησαν.

Γ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

- Οι μεγάλες δανειακές ανάγκες του Οργανισμού δεν αφήνουν περιθώρια κέρδους αλλά δημιουργούν προβλήματα σχετικά με τη λήψη νέων δανείων για την εφαρμογή των επενδυτικών προγραμμάτων.
- Τιμολογιακή πολιτική εκ διαμέτρου αντίθετη με αυτήν που πρέπει να ακολουθεί ένας οργανισμός κοινής ωφελείας (υψηλά τέλη - χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών).
- Μειωμένη εμπορική δραστηριότητα, αφού μένει ανεκμετάλλευτο το γεγονός να προμηθεύεται μεγάλες ποσότητες προϊόντων και να τις διαθέτει στους πελάτες του σε τιμές χαμηλότερες από αυτές του ελεύθερου εμπορίου.

Νέες υπηρεσίες

α) HELLASPAC

Πρόκειται για εξειδικευμένο δίκτυο τηλεπληροφορικής που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση και μεταγωγή δεδομένων (data).

β) HELLASCOM (Τηλεικονογραφία)

Δίκτυο που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για την μετάδοση δεδομένων σε ψηφιακό περιβάλλον με υψηλές ταχύτητες. Θα χρησιμοποιηθεί ως υποβοήθημα του HELLASPAC.

γ) VIDEOCONFERENCE (Τηλεδιάσκεψη)

Με την τηλεδιάσκεψη δίνεται η δυνατότητα συνομιλίας συγχρόνως πολλών ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους ή χώρες, βλέποντας ο ένας τον άλλον σε οθόνη.

δ) ΤΗΛΕΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ

Υπηρεσία που προσφέρει ο ΟΤΕ στους συνδρομητές του που επιθυμούν να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τι σημαντικό συμβαίνει για το οποίο πρέπει να επικοινωνήσουν αμέσως.

ε) ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ

Παρέχει τη δυνατότητα επικοινωνίας χωρίς την χάλκινη γραμμή σε οποιοδήποτε σημείου του κόσμου.

στ) ISDN (*Integrated Services Digital Network*)

Είναι η πλέον σύγχρονη μορφή τηλεπικοινωνιακού δικτύου, διότι "εξασφαλίζει τη δυνατότητα παροχής υψηλού επιπέδου ολοκληρωμένης επικοινωνίας, που έχουν ανάγκη οι επιχειρήσεις του 2.000.

Οι υπηρεσίες που θα παρέχει το δίκτυο χωρίζονται στις διαλογικές (*interactive services*) όπου ο συνδρομητής λαμβάνει ενεργό μέρος (οπτική επικοινωνία, τηλεϊατρική), στις υπηρεσίες πολυμέσων (*multimedia services*) και στις υπηρεσίες διανομής (*distributive services*) όπου ο συνδρομητής είναι ουσιαστικά παθητικός δέκτης (τηλεόραση υψηλής ευκρίνειας - HDTV κ.ά.)"¹⁶.

ζ) ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Οι επικοινωνίες με τον εμπορικό μας στόλο, επιτυγχάνονται με το δορυφόρο INMARSAT και ειδικά ραδιοδίκτυα.

η) ERMIS 400

Αφορά υπηρεσίες διαχείρισης μηνυμάτων, παραστατικών εγγράφων και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που προβλέπεται να λειτουργήσει το 1995.

Το νέο πενταετές πρόγραμμα του ΟΤΕ

Το νέο πενταετές πρόγραμμα του Οργανισμού (1994-1998) προβλέπει τον εκσυγχρονισμό των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών της χώρας και περιλαμβάνει τη

¹⁶ Συνέντευξη του Συμβούλου του Γενικού Διευθυντή του ΟΤΕ σε θέματα Ανάπτυξης και Προγραμματισμού στο Περιοδικό "TELEVIEW", Τεύχος 14, Φεβρουάριος-Μάρτιος 1994.

μείωση του χρόνου αναμονής των συνδρομητών για απόκτηση νέου τηλεφώνου, την μείωση των συνακροάσεων και των ατυχών κλήσεων, τη μείωση των βλαβών των τηλεφωνικών γραμμών, την αύξηση της τηλεφωνικής πυκνότητας, την επισκευή σε συντομότερο χρονικό διάστημα των βλαβών, την τοποθέτηση μέχρι το τέλος του 1998 ενός εκατομμυρίου τηλεφώνων ψηφιακής τεχνολογίας και την σταδιακή αντικατάσταση του δικτύου με οπτικές ίνες. Για τη χρηματοδότηση των προγραμμάτων αυτών ο ΟΤΕ θα χρειασθεί το ποσό των 850¹⁷ δισ. δρχ. για την επόμενη πενταετία.

“Για τις τηλεπικοινωνίες ειδικά, η κυβέρνηση θεωρεί ότι μέσα στη πενταετία του Προγράμματος Σύγκλισης, θα πρέπει να επιτύχουν να πραγματοποιήσουν την αναγκαία αναδιάρθρωση, ανάπτυξη και προσαρμογή, στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Διαφορετικά κινδυνεύουν να τεθούν εκτός συναγωνισμού, κάτω από τις πιέσεις των νέων διεθνών ανταγωνιστικών συνθηκών. Για το λόγο αυτό αποφάσισε να προχωρήσει με αποφασιστικότητα προς την κατεύθυνση της δημιουργίας των προϋποθέσεων για την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου αναπτυξιακού επενδυτικού προγράμματος από τον ΟΤΕ, ώστε να διασφαλιστούν οι αναπτυξιακές προοπτικές ενός από τους δυναμικότερους κλάδους στις επόμενες δεκαετίες”¹⁸.

- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΟΣΕ)

Ο ΟΣΕ είναι δημόσια επιχείρηση, λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος, απολαμβάνει διοικητική και οικονομική αυτονομία και υπόκειται στην νομοθεσία περιώνυμων εταιρειών (Β.Δ. 532/1972 άρθρα 1 και 2)¹⁹.

Ο στρατηγικής σημασίας Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος ταλανίζεται από προβλήματα τα οποία απαιτούν άμεσες και ριζικές λύσεις για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού των ξένων εταιρειών.

Τα χρόνια προβλήματα του ΟΣΕ συνοψίζονται στα εξής:

- Διόγκωση του ελλείμματος εκμετάλλευσης του Οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι το 1981 οι αμοιβές των εργαζομένων στον ΟΣΕ αποτελούσαν το 60% των συνολικών δαπανών, το 1985 έφθασαν το 72% των

¹⁷ Εφημερίδα “ΤΟ ΒΗΜΑ”, 20/2/1994.

¹⁸ Από το Αναθεωρημένο Πρόγραμμα Σύγκλισης της Ελληνικής Οικονομίας 1994-1999.

¹⁹ Αθανασόπουλος, Κων., “Θεσμικό πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών”, Αθήνα, Β΄ έκδοση, 1990, σελ. 88.

δαπανών, ενώ τα έσοδα κατά το 1981 εκάλυπταν το 63% του συνόλου των δαπανών και το 1985 μόλις το 45%.

- Αύξηση των οφειλών προς τρίτους. Η κρισιμότητα της κατάστασης περιγράφεται αναλυτικά στο έγγραφο με αριθ. πρωτοκόλλου 48818/7-11-86 του Γενικού Διευθυντή του ΟΣΕ προς τους υπουργούς Μεταφορών και Επικοινωνιών, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών²⁰ "Οι υποχρεώσεις του Οργανισμού των μηνών Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου που δεν επιδέχονται αναβολή ανέρχονται σε 5.180 εκατ. δρχ. ενώ οι προβλεπόμενες εισπράξεις περιλαμβανομένων και των χρηματοδοτήσεων των μηνών αυτών, ανέρχονται σε 3.757 δεκ. δρχ."

"..... Είναι εμφανές ότι για να μπορέσουμε να εκπληρώσουμε το σύνολο των υποχρεώσεων των μηνών Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου θα πρέπει πέραν της χρηματοδότησεως του μηνός Δεκεμβρίου, δεδομένου ότι η χρηματοδότηση μας κατεβλήθη ήδη, να μας δοθεί συμπληρωματικό ποσό δρχ. 1423 εκ."

"..... Σημειώνεται ότι μέχρι 17 Νοεμβρίου θα ανασταλούν οι υπόλοιπες υποχρεώσεις ύψους δρχ. 310 εκατ. που θα είναι καταβλητέες με τις παρακάτω επιπτώσεις":

- α. Φόρος Κύκλου Εργασιών δρχ. 30 εκατ. (επιβάρυνση με πρόστιμο 4% μέχρι 25/11 και 10% για κάθε επόμενο μήνα).
 - β. Φόρος Μισθωτών Υπηρεσιών δρχ. 75 εκατ.
 - γ. Ταμείο Αλληλοβοηθείας δρχ. 20 εκ. (Αδυναμία πληρωμής νοσηλείων και φαρμάκων).
 - δ. Ταμείο Πρόνοιας δρχ. 30 εκατ. (Αδυναμία πληρωμής εφ' άπαξ βοηθημάτων).
 - ε. Προμηθευτές εξωτερικού δρχ. 110 εκατ. (Τα υλικά έχουν αφιχθεί από Αύγουστο και η αναστολή επιβαρύνει τον Οργανισμό με τόκους υπερημερίας και αναξιοπιστία προς τους οίκους του εξωτερικού).
 - στ. Προμηθευτές εσωτερικού δρχ. 40 εκ.
- Υπερδανεισμός από πιστωτικά ιδρύματα του εσωτερικού και του εξωτερικού (Ιονική Τράπεζα, Γενική, Εμπορική, Τράπεζα Μακεδονίας - Θράκης, Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο, Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων), με αποτέλεσμα τη δημιουργία οικονομικού αδιεξόδου στον Οργανισμό με αποκορύφωμα την

²⁰ Πρακτικά της βουλής (Ολομέλεια), Συνεδρίαση ΝΕ', 20 Ιανουαρίου 1987.

αδυναμία χρηματοδότησης του επενδυτικού του προγράμματος από τις Τράπεζες το 1986.

- Το χαμηλό ποσοστό συμμετοχής του ΟΣΕ στην κάλυψη των χερσαίων μεταφορών (λιγότερο του 4% ενώ ο μέσος όρος των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης φτάνει στο 16%).
- Η έλλειψη συνεχών προσπαθειών εκσυγχρονισμού του Οργανισμού με αποτέλεσμα πριν από μερικά χρόνια να καταφεύγει σε ενοικίαση βουλγαρικών και γιουγκασλαβικών αμαξοστοιχειών για την ικανοποίηση της ζήτησης του εσωτερικού με αποτέλεσμα τη πρόκληση ατυχημάτων και την υποβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.
- Καθυστερήσεις δρομολογίων, αναξιοπιστία στην τήρηση του ωραρίου.
- Προβλήματα μεταφοράς εμπορευμάτων εξ' αιτίας έλλειψης των απαραίτητων ελκτικών μηχανών.
- Έλλειψη προγράμματος τηλεπικοινωνιακού εκσυγχρονισμού.
- Καθυστέρηση στην εισαγωγή και εφαρμογή νέας τεχνολογίας.
- Ρυθμοί επέκτασης της ηλεκτροκίνησης μη ικανοποιητικοί, στοιχείο που αντανακλά τη καθυστέρηση του εκσυγχρονισμού του Οργανισμού.

Τα έργα υψηλής προτεραιότητας που απαιτούνται είναι:

- Η ολοκλήρωση των κρίσιμων συνδέσεων του ελληνικού χώρου.
- Ο εκσυγχρονισμός του υφιστάμενου δικτύου.
- Ο εμπλουτισμός και η ανανέωση του τροχαίου υλικού με τη προμήθεια νέων συρμών "intercity".

Με βάση τις εγκεκριμένες πιστώσεις από τις χρηματοδοτήσεις του Πακέτου Ντελόρ II (ύψους 380 δισ. δρχ.) προβλέπεται η υλοποίηση των ακόλουθων έργων²¹:

1. Εκσυγχρονισμός του σιδηροδρομικού άξονα Αθήνας - Θεσσαλονίκης.
2. Εκσυγχρονισμός του σιδηροδρομικού άξονα Αθήνας - Πάτρας.
3. Δημιουργία συγκροτήματος εγκαταστάσεων στο Θριάσιο Πεδίο.
4. Ολοκλήρωση διαπλάτυνσης γραμμής Παλαιοφαρσάλου - Καλαμπάκας.
5. Κατασκευή παραλλαγών στη γραμμή Θεσσαλονίκης - Αλεξανδρούπολης.
6. Βελτίωση των υπολοίπων γραμμών του δικτύου.
7. Σιδηροδρομική σύνδεση εμπορικού λιμένα Καβάλας.

²¹ Συνέντευξη του Προέδρου και Γενικού Διευθυντή του ΟΣΕ στο περιοδικό "ΑΓΟΡΑ", Τεύχος 181, 28/4/94.

8. Προμήθεια τροχαίου υλικού και εγκαταστάσεων συντήρησης.

Ο ρόλος του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την ανάπτυξη της χώρας αφού συντελεί στην προώθηση της εγχώριας βιομηχανίας, στην προώθηση των εξαγωγών, στην αποσυμφόρηση των εθνικών οδών, στη μείωση των ατυχημάτων και στη προστασία του περιβάλλοντος.

Η χάραξη εξάλλου τιμολογιακής πολιτικής με βάση τα μεσαία και χαμηλά εισοδήματα αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα του Οργανισμού σε σχέση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς.

- ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ (ΟΑ)

Η Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε. διάδοχος της "Ελληνικής Εθνικής Αεροπορικής Εταιρίας" υπό την επωνυμία "Τεχνικά και Αεροπορικά Εκμεταλλεύσεις" ιδρύθηκε το 1956 με σύμβαση μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και του Έλληνα υπήκοου Αριστ. Ωνάση (άρθρο 3 του ΝΔ 3560/1956)²².

Το 1975 το Ελληνικό Δημόσιο εξαγόρασε το σύνολο των μετοχών της Ολυμπιακής Αεροπορίας (Ν. 96/1975) με αποτέλεσμα να αποτελεί από τότε περιουσιακό στοιχείο του ελληνικού κράτους.

Η σημερινή κατάσταση του εθνικού αερομεταφορέα συνοψίζεται στα ακόλουθα:

- Τα ελλείμματα, αποτέλεσμα της μη ορθολογικής διοίκησης και διαχείρισης, παραμένουν υψηλά και απορροφούν μεγάλο μέρος των χρηματοοικονομικών δαπανών της εταιρίας κατά τη τριετία 1990-1992 ακολουθούν πτωτική πορεία.
- Οι τόκοι των δανείων που πληρώνει η Ολυμπιακή Αεροπορία αντιπροσωπεύουν το 20% του συνολικού κόστους λειτουργίας ενώ ο μέσος όρος των άλλων Ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιριών είναι 1%.
- Η έλλειψη προγραμμάτων ανανέωσης και εκσυγχρονισμού αποτελούν πλήγμα για το κύρος και την αξιοπιστία της εταιρίας.
- Η έλλειψη προγραμματισμού οδηγεί στη μειωμένη παραγωγικότητα. Για παράδειγμα τα B-747 έχουν τη χαμηλότερη χρησιμοποίηση σε σχέση με αυτά άλλων αεροπορικών εταιριών της Ευρώπης (πετούν 9 ώρες ημερησίως ενώ τα αντίστοιχα των άλλων χωρών της Ευρώπης φτάνουν τις 12 ώρες ημερησίως).

²² Αθανασόπουλος Κων., "Θεσμικό πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών", Αθήνα, Β' έκδοση, 1990, σελ. 68.

- Ο απηρχαιωμένος στόλος της Ολυμπιακής με μέσο όρο ζωής τα 14 χρόνια ανά αεροπλάνο²³.
- Αδιαφάνεια και καθυστερήσεις στην αγορά αεροσκαφών και στις προλήψεις διοικητικών στελεχών και εργαζομένων. Ο αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας το 1988 χαρακτηριστικά δήλωνε: “Συμφωνώ με τους υπολοίπους συναδέλφους και επισημαίνω την απαράδεκτη και αδικαιολόγητη καθυστέρηση της επιτροπής επιλογής αεροσκαφών (Επιτροπή Τζινιέρη), που είχε σαν αποτέλεσμα να επωμισθεί το διοικητικό μας συμβούλιο την τεράστια ευθύνη της επιλογής τύπου αεροσκάφους, σε ασφυκτικά μικρό χρονικό διάστημα²⁴”.
- Υψηλή τιμή των εισιτηρίων εκ διαμέτρου αντίθετη με την χαμηλή ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών.
- Συχνές πολιτικές παρεμβάσεις που οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης.

- ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΟΙ ΑΘΗΝΩΝ - ΠΕΙΡΑΙΩΣ (ΗΣΑΠ)

Είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου με τη μορφή ανώνυμης εταιρίας (άρθρο 1, Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου του Προέδρου της Δημοκρατίας - 12/2/76)²⁵.

Το βασικό πρόβλημα της Επιχείρησης εντοπίζεται στην αδυναμία συστηματικής παρουσίασης ενός οργανογράμματος για το οποίο αν και υπάρχουν ενδιαφέρουσες και αποδοτικές προτάσεις δεν έχει εφαρμοσθεί καμμία. Η αδυναμία αυτή οφείλεται στις διαφορετικές αντιλήψεις που επικρατούν στους αρμόδιους φορείς (Διοίκηση, εργαζόμενοι, συνδικαλιστικές οργανώσεις) σχετικά με την φύση της επιχείρησης (τεχνική ή οικονομική).

Σε ένα αξιόπιστο οργανόγραμμα παρουσιάζεται η διάρθρωση της επιχείρησης, καθορίζεται ο αριθμός των εργαζομένων, τα προσόντα που απαιτούνται και η υπό εκτέλεση εργασία.

²³ Μαρτυρία τεχνικών της Ολυμπιακής Αεροπορίας.

²⁴ Πρακτικά της Βουλής (Ολομέλεια), Συνεδρίαση ΝΣΤ 13 Ιανουαρίου.

²⁵ Αθανασόπουλος Κ., “Θεσμικό πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών”, Αθήνα Β΄ έκδοση, 1990, σελ. 87.

Τα ανωτέρω δεν ισχύουν σήμερα στους ΗΣΑΠ (υπάρχουν μάλιστα και δυσκολίες για την πραγματοποίησή τους) λόγω των αντιδράσεων του προσωπικού το οποίο στη πλειοψηφία του αποτελείται από αποφοίτους της Μέσης Εκπαίδευσης οι οποίοι θα χάσουν τις θέσεις τους από άλλους με περισσότερα προσόντα.

Αποτέλεσμα αυτών είναι η διάρθρωση του Οργανισμού να παραμένει η ίδια με αυτή των πρώτων χρόνων λειτουργίας όπου τέσσερις (4) τεχνικές διευθύνσεις υπάγονται στο Γενικό Διευθυντή που εκτελεί ταυτόχρονα και χρέη Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιχείρησης.

Άλλα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός και επιζητούν άμεσες λύσεις και ριζικές παρεμβάσεις είναι τα εξής:

- Έλλειψη ορθολογικής διάρθρωσης με αποτέλεσμα τη παραβίαση βασικών αρχών της Διοικητικής Επιστήμης.
- Η ταύτιση του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου με το Γενικό Διευθυντή δημιουργεί προβλήματα στο τρόπο λήψης των αποφάσεων και ενθαρρύνει τον συγκεντρωτικό τρόπο άσκησης της εξουσίας.
- Η επικρατούσα γραφειοκρατική αντίληψη, χαρακτηριστικό φαινόμενο της οποίας είναι η απαίτηση τεσσάρων υπογραφών και άνω για την έγκριση και έκδοση ενός εγγράφου (με νόμο έχει απαγορευθεί η χρήση άνω των τριών υπογραφών για την έγκριση εγγράφων).
- Τα μη ενθαρρυντικά αποτελέσματα της εταιρίας με αποτέλεσμα η επιβίωση της να εξαρτάται από την κρατική επιχορήγηση.
- Η προσφυγή σε υψηλότοκα δάνεια.
- Η παλαιότητα των εγκαταστάσεων.
- Η μικροκομματική και αμοραλιστική πολιτική των εκάστοτε διορισμένων Διοικήσεων του Οργανισμού οι οποίες για να είναι αρεστές στις Κυβερνήσεις που τις διορίζουν αποφεύγουν να έρχονται σε αντιπαράθεση με τους εργαζόμενους για να μην προκαλούν αρνητικά κοινωνικά συμπτώματα (απεργίες) με αποτέλεσμα τα πολλά και σημαντικά προβλήματα της επιχείρησης να βαλτώνουν εξ' αιτίας της προσπάθειας για **“μη διατάραξη των σχέσεων της διοίκησης και των εργαζομένων”**.
- Η έλλειψη τμήματος Δημοσίων Σχέσεων τα στελέχη του οποίου θα είναι σε συνεχή επαφή με το επιβατικό κοινό, θα συζητούν τα προβλήματα που δημιουργούνται από την λειτουργία των ΗΣΑΠ, θα ακούν προσεκτικά τις

απόψεις του κοινωνικού συνόλου και θα τις μεταφέρουν στη Διοίκηση για την εξεύρεση λύσεων και τη καλύτερη εξυπηρέτηση.

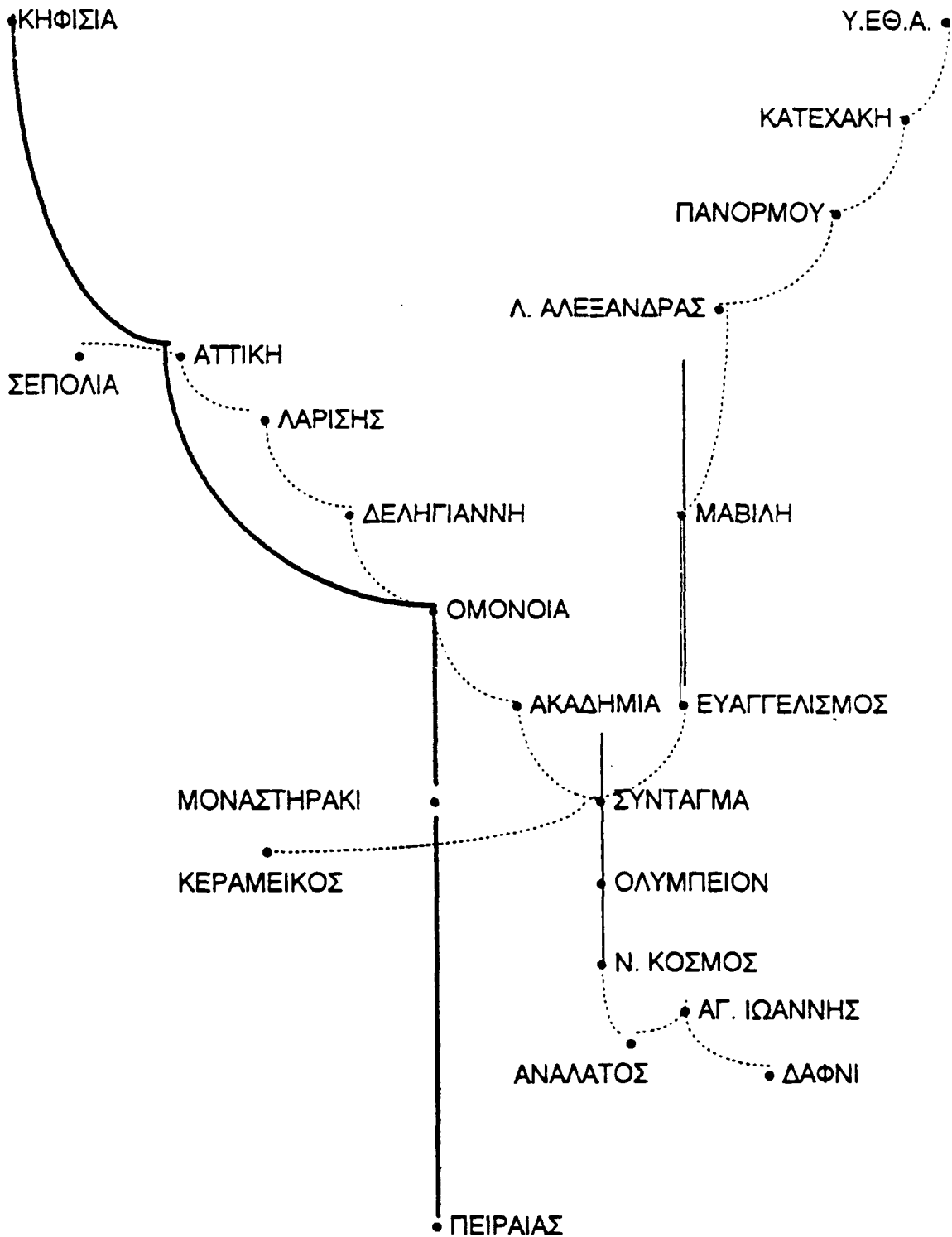
Η δημιουργία του Μετρό αναμένεται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επίλυση των προβλημάτων του Οργανισμού και στη μεγιστοποίηση της οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας των κατοίκων του Λεκανοπεδίου. Τα αποτελέσματα της δημιουργίας του Μετρό (η σύμβαση του έργου υπεγράφη στις 19 Ιουνίου του 1991 και η περάτωση του προβλέπεται στο πρώτο εξάμηνο του 1997, ήδη όμως υπάρχουν σημαντικές χρονικές υστερήσεις) παρατίθενται κατωτέρω:

1. Αποσυμφόρηση από μεγάλο αριθμό οχημάτων, του κέντρου της πρωτεύουσας, αφού θα μειωθεί τουλάχιστον κατά το 1/3 η κυκλοφορία των ΙΧ αυτοκινήτων.
2. Θετικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις όπως μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος και αναβάθμιση των συνθηκών ζωής της πόλης.
3. Αξιοπιστία και ταχύτητα στη μετακίνηση του επιβατικού κοινού.
4. Τεχνολογική ανάπτυξη και προώθηση της χώρας.
5. Εκσυγχρονισμός και ευρωπαϊκή όψη της Αθήνας.
6. Μεγιστοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας.
7. Ανάπτυξη επικοινωνίας μεταξύ διαφόρων πόλων συγκέντρωσης του Λεκανοπεδίου.
8. Τόνωση του εμπορικού κέντρου λόγω της ευκολότερης πρόσβασης.

Στο διάγραμμα 5-1 παρουσιάζεται η σημερινή γραμμή των ΗΣΑΠ και οι μελλοντικές γραμμές του ΜΕΤΡΟ.

Διάγραμμα 5-1

Σημερινή γραμμή ΗΣΑΠ και οι υπό κατασκευή γραμμές
του ΜΕΤΡΟ της Αθήνας



..... Μελλοντικές γραμμές ΜΕΤΡΟ
— Σημερινή γραμμή ΗΣΑΠ

- ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (ΕΟΤ)

Ο τουρισμός ως φαινόμενο μεταφοράς εισοδημάτων μεταξύ διαφόρων γεωγραφικών περιοχών, αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν οι περιοχές αυτές ανήκουν σε διαφορετικά κράτη γιατί τα εισοδήματα που προέρχονται από τις μετακινήσεις απόμων περιλαμβάνονται στους "άδηλους πόρους" του ισοζυγίου πληρωμών.

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ιδρύθηκε το 1950 με τον Ν/1565 ως αυτοτελές ΝΠΔΔ. Είναι υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και σκοπός του είναι η προαγωγή του τουρισμού, με την εισήγηση μέτρων προς τους κρατικούς φορείς για την τουριστική ανάπτυξη της χώρας²⁶.

Η ανάπτυξη της τουριστικής οικονομίας στη χώρα μας οφείλεται στο ήπιο μεσογειακό κλίμα, το πλούσιο φυσικό περιβάλλον, τους αρχαιολογικούς χώρους και την παραδοσιακή φιλοξενία των Ελλήνων.

Η πολιτική του ΕΟΤ είναι η αναβάθμιση της ζήτησης και της τουριστικής προσφοράς σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο, όπως ανάσχεση της συγκέντρωσης νέων υλικών σε αναπτυγμένες τουριστικά περιοχές, έργα υποδομής σε περιοχές των οποίων η αντοχή έχει ξεπεραστεί, έμφαση στη δημιουργία έργων τουριστικής υποδομής, (γήπεδα golf, μαρίνες, χιονοδρομικά κέντρα, συνεδριακοί χώροι).

Στο Παράρτημα 9 παρουσιάζεται κατά σειρά το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας κατά γεωγραφική περιφέρεια, οι αφίξεις τουριστών, το ταξιδιωτικό συνάλλαγμα και η μέση κατά κεφαλή δαπάνη κατά την περίοδο 1956-1990, οι αφίξεις ανά ήπειρο και χώρες για την περίοδο Ιανουαρίου-Αυγούστου 1991/1992, οι αφίξεις με πτήσεις Charters κατά εθνικότητα για την περίοδο Ιανουαρίου-Αυγούστου 1991/1992, οι αφίξεις αλλοδαπών κατά μεταφορικό μέσο για την περίοδο Ιανουαρίου-Αυγούστου 1991/1992 και τα συναλλαγματικά οικονομικά μεγέθη και η συμμετοχή του ταξιδιωτικού συναλλάγματος για την περίοδο Ιανουαρίου-Αυγούστου 1991/1992.

Στην Ελλάδα η τουριστική κίνηση συγκεντρώνονταν ως το 2ο παγκόσμιο πόλεμο σε περιοχές με ιδιαίτερο αρχαιολογικό ενδιαφέρον (Αθήνα-Ναύπλιο-Επίδαυρο-Μυκήνες-Ολυμπία-Δελφοί).

²⁶ Αθανασόπουλος Κων., "Θεσμικό πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών", Αθήνα, 1998.

Μετά το πόλεμο αναπτύχθηκαν τουριστικά παραθαλάσσιες περιοχές, αρχικά οι ακτές της Αττικής, τα νησιά του Σαρωνικού, οι ακτές του Κορινθιακού, η περιοχή του Ναυπλίου, τα νησιά Ρόδος, Κέρκυρα, Μύκονος, κτλ. Αργότερα η δημιουργία ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων και έργων τουριστικής υποδομής επεκτάθηκε βαθμιαία στις περισσότερες παραθαλάσσιες περιοχές και στα νησιά της χώρας. Χαρακτηριστικό είναι ότι μεταξύ 1963 και 1972 ο αριθμός των ξενοδοχειακών κλινών αυξήθηκε από 65.952 σε 151.420.

Στην ανάπτυξη της τουριστικής κίνησης προς την Ελλάδα, συνέβαλαν ακόμη τα τελευταία χρόνια, το αεροπλάνο και ιδιαίτερα τα ειδικά ναυλωμένα αεροπλάνα (charters) με χαμηλό εισιτήριο για τους τόπους των διακοπών (Ρόδος, Κρήτη, Κέρκυρα κλπ.), και τα οχηματαγωγά πλοία που συνδέουν τα λιμάνια της Ιταλίας με λιμάνια της Δυτικής Ελλάδας.

Η χώρα ωφελήθηκε ιδιαίτερα από τη γενική άνοδο του τουρισμού τα τελευταία 30 χρόνια, εάν ληφθεί υπ' όψη ότι μεταξύ 1964 και 1971 το τουριστικό συνάλλαγμα που εισέρευσε στις ευρωπαϊκές χώρες του ΟΟΣΑ αυξήθηκε κατά 2 περίπου φορές και ο αριθμός των αφίξεων υπερτετραπλασιάστηκε.

Το τουριστικό ισοζύγιο για την Ελλάδα παραμένει πάντοτε έντονα ενεργητικό, γιατί το 1974 -και παρά τη σημειωθείσα έναντι του 1973 κάμψη- έναντι εισρεύσαντος τουριστικού συναλλάγματος \$ 436 εκ. η δαπάνη για ταξίδια Ελλήνων στο εξωτερικό έφτασε τα 130,1 εκατ. \$ από τα οποία 52,1 αφορούν δαπάνες Ελλήνων σπουδαστών.

Υποστηρίζεται από ορισμένους οικονομολόγους ότι τα έσοδα από τον τουρισμό, όπως και οι περισσότεροι άδηλοι συναλλαγματικοί πόροι, δεν έχουν τη σταθερότητα των εσόδων από τις εξαγωγές επειδή επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις οικονομικές και νομισματικές διακυμάνσεις, πολέμους, επαναστάσεις, επιδημίες κ.ά.

Αυτό είναι μέχρι ενός σημείου αληθινό και η κάμψη του τουρισμού στην Ελλάδα και στο σύνολο των Ευρωπαϊκών χωρών, κατά τα έτη 1967 και 1968 αποδίδεται στην ύφεση της Ευρωπαϊκής οικονομίας και στον πόλεμο της Μέσης Ανατολής.

Αναλυτικότερα τα στοιχεία που αφορούν την τουριστική κίνηση στη χώρα έχουν ως εξής:

Από το 1956 έως το 1966 υπήρχε σταθερή άνοδος στην είσοδο τουριστών της τάξης του 18,18%.

Το 1966 η πολιτική κρίση το Κυπριακό, ο πόλεμος του Βιετνάμ και το πραξικόπημα του Απριλίου '67 έφεραν μία κάμψη της τάξης του 11,9%.

Τα θετικά στοιχεία στην Ελλάδα την περίοδο αυτή είναι τα εγκαίνια του διεθνούς χιονοδρομικού κέντρου του Πηλίου, η απονομή του Παγκοσμίου Βραβείου Θεάτρου στη Δώρα Στράτου και τα εγκαίνια των νέων κτιρίων του αεροδρομίου των Χανίων.

Το 1968 ολοκληρώνεται η Εθν. οδός Λάρισας - Θεσσαλονίκης και η διαδρομή συντομεύεται κατά 29 χλμ. ενώ τον ίδιο χρόνο εγκαινιάζεται το κέντρο παραθερισμού στην Ολυμπία "Μιραμάρε".

Την ίδια περίοδο έχουμε πάλι μια άνοδο στην τουριστική κίνηση της χώρας με έξαρση το 1971 όπου οι αφίξεις στη χώρα ξεπερνούν κατά 40,3% τις αφίξεις του προηγούμενου έτους.

Το 1974 έχουμε την μεγαλύτερη κάμψη στα χρονικά του Ελληνικού τουρισμού ύψους 31,1% λόγω της μεγάλης πετρελαϊκής κρίσης. Υφίστανται και εσωτερικά προβλήματα όπως το θέμα της υφαλοκρηπίδας του Αιγαίου η επέμβαση στη Κύπρο και η μεγάλη απεργία των 8.500 εργαζομένων στην Ολυμπιακή Αεροπορία.

Παρ' όλα ταύτα στο τέλος του 1976 το σύνολο των ξενοδοχείων αγγίζει τις 3.051 μονάδες και περιλαμβάνει 213.431 κλίνες. Φτάνοντας στις αρχές της δεκαετίας του 1980 έχουμε μια πτώση της τάξης του 9,1% λόγω του πολέμου Ιράν-Ιράκ, και της εισβολής στο Αφγανιστάν της Σοβιετικής Ένωσης.

Από το 1983 και μετά παρατηρείται μια σταδιακή άνοδο, στην άφιξη τουριστών και η χρησιμοποίηση του Κοινοτικού διαβατηρίου διευκολύνει τις μετακινήσεις των πολιτών των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας.

Το τέλος της δεκαετίας του '80 και η αρχή του '90 μας βρίσκει σ' άλλη μια παγκόσμια κρίση με την εισβολή του Ιράκ στο Κουβέϊτ, το Γιουγκοσλαβικό και την γενικότερη πολιτική αστάθεια της ευρύτερης περιοχής της Βαλκανικής Χερσονήσου.

Το 1994 ήταν η χρονιά-ορόσημο για τον ελληνικό τουρισμό αφού σημειώθηκε η μεγαλύτερη εισροή τουριστών στη χώρα (10,2 εκατ. τουρίστες), γεγονός πρωτοφανές και ευοίωνο για όλα τα χρόνια λειτουργίας της ελληνικής "τουριστικής βιομηχανίας".

Προϋπόθεση για την αναβάθμιση των υπηρεσιών τουρισμού στη χώρα είναι η λειτουργία του ΕΟΤ ως μοχλού ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού. Σημαντικός παράγων για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η αναβάθμιση (σύμφωνα με μαρτυρίες τουριστικών επιχειρηματιών αλλά και στελεχών του Οργανισμού) και η ιδιαίτερη βαρύτητα που πρέπει να δοθεί στον ρόλο των διευθυντών των γραφείων του ΕΟΤ στο εξωτερικό, η on-line σύνδεση των γραφείων αυτών με τα κεντρικά γραφεία

του ΕΟΤ στην Αθήνα και η καταπολέμηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών ειδικά από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας το οποίο έχει την επίβλεψη του ΕΟΤ.

Η διοίκηση του Οργανισμού έχει θέση ως στόχους υψηλής προτεραιότητας για την δεκαετία 1991-2000 τη καλύτερη διαχείριση του μαζικού τουρισμού, την εκπόνηση και χρηματοδότηση εθνικών και περιφερειακών διαχειριστικών σχεδίων για τις παράκτιες και ορεινές περιοχές, τη προώθηση νέων μορφών τουρισμού φιλικών προς το περιβάλλον, τη δημιουργία περιβαλλοντικής συνείδησης στα άτομα που συμμετέχουν στη διαχείριση τουριστικών περιοχών, τη δημιουργία περιβαλλοντικής συνείδησης στον τοπικό πληθυσμό κτλ.

Τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει ο Οργανισμός για την επίτευξη των στόχων αυτών είναι ο έλεγχος των χρήσεων γης, οι αυστηροί κανόνες για τις νέες κατασκευές, η δημιουργία προτύπων βιώσιμου τουρισμού, η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός κώδικα συμπεριφοράς, η επαγγελματική κατάρτιση και η εισροή πόρων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Προγράμματα δράσης

Η εκπόνηση προγραμμάτων δράσεως στα οποία θα υπάρχει ένας ευρύς συνδυασμός μέσων τόσο νομοθετικών όσο και μέσων που θα βασίζονται στον μηχανισμό της αγοράς αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία των στόχων.

Με βάση τον κανονισμό της ΕΟΚ 2052/88 η Ελλάδα υπέβαλλε στην Ένωση Σχέδιο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΣΠΑ) για την περίοδο προγραμματισμού 1994-97.

Το ΣΠΑ καλύπτει τις 13 Διοικητικές περιφέρειες της χώρας και η προθεσμία υποβολής του στην Επιτροπή ήταν η 31 Μαρτίου 1993. Η συνέχεια είναι η κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Εφαρμογής που στηρίζονται στο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) με στόχο την αποτελεσματικότερη δυνατή χρήση των πόρων που θα τεθούν στην διάθεση της χώρας μας από τα τρία Διαρθρωτικά Ταμεία (ΕΤΠΑ, ΕΚΤ, ΕΓΤΠΕ-Π).

Σύμφωνα με τους βασικούς στόχους και κατευθύνσεις του Προγράμματος η επιλογή των έργων θα γίνει με κριτήριο την μέγιστη δυνατή συμβολή τους στην ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας και την προσέλκυση επενδύσεων.

Οι συγκεκριμένοι τομείς δραστηριότητας στους οποίους θα δοθεί το κύριο βάρος της αναπτυξιακής προσπάθειας είναι:

- Ενέργεια

- Μεταφορές
- Ανθρώπινοι πόροι
- Έρευνα και Τεχνολογία
- Βιομηχανία
- Υγεία-Πρόνοια
- Γεωργία
- Περιβάλλον - Τουρισμός
- Πολιτισμός - Αθλητισμός

5.4 Εξέλιξη των Οικονομικών μεγεθών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Η οικονομική εξυγίανση και η προώθηση του εκσυγχρονισμού των οργανωτικών και λειτουργικών δομών των δημοσίων επιχειρήσεων πρέπει να αποτελέσουν την κύρια κατεύθυνση της οικονομικής πολιτικής.

Η εισαγωγή νέων διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας, ο έλεγχος της εφαρμογής και ο συστηματικός προγραμματισμός αποτελούν προϋποθέσεις για την μείωση των διαχειριστικών δαπανών των δημοσίων επιχειρήσεων.

Η μείωση των ελλειμμάτων διαχείρισης σε συνδυασμό με την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα και φορέων της κυβερνητικής πολιτικής και των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων.

Η οικονομική αυτονομία με την παράλληλη μείωση των επιδοτήσεων και των επιχορηγήσεων από τον Γενικό Προϋπολογισμό του Κράτους και η βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος με την περιστολή των ελαστικών λειτουργικών δαπανών, το πάγωμα των προσλήψεων και την αναπροσαρμογή των τιμολογίων οδηγούν τις δημόσιες επιχειρήσεις στο δρόμο της ανάπτυξης και της εξυγίανσης και συντελούν στην βελτίωση του επενδυτικού κλίματος.

Αντίθετα η αύξηση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων σε συνδυασμό με τη διόγκωση του δημόσιου χρέους και τη διαχειριστική αναποτελεσματικότητα των διοικήσεων θέτουν σε περιθωριοποίηση την Ελληνική Οικονομία.

Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εκφράζεται με την έννοια της παραγωγικής αποτελεσματικότητας η οποία συνεπάγεται την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής των προσφερομένων αγαθών και υπηρεσιών.

Εν αντιθέσει η έννοια της *κατανεμητικής αποτελεσματικότητας* συνδέεται με τη βελτιστοποίηση (κατά Pareto) της κατανομής των πόρων²⁷.

Η κατανεμητική αποτελεσματικότητα με μια ορθολογική ημολογιακή πολιτική οδηγεί στην παραγωγική αποτελεσματικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων.

5.4.1 Ανάλυση των μεγεθών

Τα μεγέθη τα οποία παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν αφορούν τη μισθοδοσία, τη διαχρονική εξέλιξη προσλήψεων-αποχωρήσεων και την απασχόληση και δίνουν μια σημαντική εικόνα των εσόδων-δαπανών, ελλειμμάτων και τρόπων χρηματοδότησης σε επτά δημόσιες επιχειρήσεις-πιλότους²⁸.

Τα οικονομικά αποτελέσματα των δημοσίων επιχειρήσεων λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν από τους κοινοτικούς παράγοντες κατά τη διάρκεια των τακτικών ελέγχων για τη πορεία των αποκρατικοποιήσεων, των ιδιωτικοποιήσεων και των δημοσίων ελλειμμάτων.

²⁷ Ο Γ. Βαβούρας στα "Θέματα Οικονομικής Πολιτικής" 1, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 1991 σημειώνει ότι η "κατανεμητική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο κατά πόσον παράγονται εκείνα τα αγαθά και εκείνες οι υπηρεσίες στις ποσότητες που επιθυμούν οι καταναλωτές". Επίσης για την αποτελεσματικότητα γράφει ότι "υπό δυναμική έννοια η οικονομική αποτελεσματικότητα σημαίνει την ετοιμότητα και την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις μεταβολές των οικονομικών συνθηκών (μεταβολές ζήτησης, εμφάνιση νέων τεχνικών μεθόδων παραγωγής κτλ.)".

²⁸ Για ορισμένες επιχειρήσεις εκτός δείγματος, μέσω του Ερωτηματολογίου αντήσαμε σημαντικά στοιχεία σχετικά με τις επενδυτικές τους δραστηριότητες. Συγκεκριμένα στον Οργανισμό Λιμένα Πειραιώς υποβλήθηκαν 11 επενδυτικά σχέδια συνολικού κόστους 28 δισ. δρχ., στον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις 3,4 δισ. δρχ. κατανεμημένες χρονολογικά ως εξής: 1990 332.100.000 δρχ., 1991 940.000.000 δρχ., 1992 2.150.000.000 δρχ., στη Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου επενδύσεις 10 δισ. δρχ., ενώ στον Οργανισμό Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων υποβλήθηκαν τρία επενδυτικά σχέδια συνολικού κόστους 100 εκατ. δρχ. Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο δεν γίνεται αποδέκτης επενδυτικών σχεδίων λόγω της φύσεως του ως Πιστωτικού Οργανισμού. Χορηγεί όμως δάνεια στις ΔΕΚΟ για την υλοποίηση των επενδυτικών σχεδίων τους, πάντα με την εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-10

**Η μισθοδοσία¹ στις επτά μεγαλύτερες Δημόσιες Επιχειρήσεις
κατά την περίοδο 1984-1991 (σε εκατ. δρχ.)**

ΕΤΗ	Δ Η Μ Ο Σ Ι Ε Σ Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Ε Ι Σ								
	ΔΕΗ	ΟΤΕ	Ο.Α.	ΟΑΣ	ΕΥΔΑΠ	ΕΛΤΑ	ΟΣΕ	ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
1984	43.227	39.488	19.244	18.301	6.221	9.709	13.953	150.143	-
1985	52.211	48.383	25.781	23.274	7.261	12.499	18.348	187.757	25,05
1986	59.333	55.920	28.893	24.979	7.810	15.560	21.862	214.357	14,17
1987	65.591	60.778	32.155	28.895	8.219	17.411	23.953	235.002	9,63
1988	75.468	70.002	40.500	30.380	9.173	20.662	27.261	273.446	16,36
1989	93.876	87.511	49.600	37.249	10.859	26.691	33.335	339.121	24,02
1990	112.766	106.060	67.300	43.385	13.928	31.369	39.736	414.544	22,24
1991	132.000	128.544	69.024	51.196	16.444	37.807	47.000	482.015	16,28

Πηγή: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας. Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ΔΕΚΟ

¹ Αφορά ακαθάριστες αποδοχές + Εργοδοτικές εισφορές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-11

Διαχρονική εξέλιξη των προσλήψεων και αποχωρήσεων από τις επτά μεγαλύτερες Δημόσιες Επιχειρήσεις κατά τα έτη 1990-1991

ΔΗΜ. ΕΠΙΧΕΙΡ.	1 9 9 0			1 9 9 1		
	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕΗ	151	1.801	29.251	981	1.233	28.999
ΟΤΕ	78	1.648	28.086	384	877	27.593
Ο.Α.	222	501	14.062	66	498	10.630
ΟΑΣ	57	808	12.826	20	711	12.135
ΕΥΔΑΠ	284	220	4.215	15	189	4.041
ΕΛΤΑ	-	577	10.423	648	112	10.959
ΟΣΕ	18	643	13.522	3	529	12.996
ΣΥΝΟΛΟ	810	6196		2.117	4.149	

Πηγή: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας. Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ΔΕΚΟ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-12

Η απασχόληση στις επτά μεγαλύτερες Δημόσιες Επιχειρήσεις
κατά την περίοδο 1984-1991

ΕΤΗ	Δ Η Μ Ο Σ Ι Ε Σ Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Ε Ι Σ								
	ΔΕΗ	ΟΤΕ	Ο.Α. ¹	ΟΑΣ ¹	ΕΥΔΑΠ ¹	ΕΛΤΑ ¹	ΟΣΕ ¹	ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
1984	27.108	30.602	9.423	14.022	4.384	9.738	13.416	108.693	-
1985	27.633	30.571	11.104	14.273	4.816	10.450	15.084	113.931	4,82
1986	30.311	29.595	11.977	14.213	4.652	10.361	14.596	115.705	1,56
1987	30.646	29.444	12.282	13.829	4.465	10.975	14.525	116.166	0,40
1988	30.908	30.327	12.128	13.720	4.310	11.200	14.209	116.802	0,55
1989	30.901	29.654	11.379	13.577	4.152	11.000	13.970.	114.633	-1,86
1990	29.251	28.086	11.062	12.826	4.213	10.613	13.324	109.375	-4,59
1991	29.165	27.594	10.630	12.156	4.042	11.194	12.980	107.861	-1,38

Πηγή: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας. Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ΔΕΚΟ

1. Τα στοιχεία αφορούν τις επτά μεγαλύτερες Δημόσιες Επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν Επιχειρήσεις-Πιλότο για την πορεία της Ελληνικής Οικονομίας (αποκρατικοποίηση, μείωση ελλειμμάτων κτλ.)

Τη τριετία 1990-1992 είναι αξιοσημείωτο ότι στο καθαρό αποτέλεσμα παρατηρήθηκε μείωση των ζημιών η οποία οφείλεται αρχικώς στα θετικά αποτελέσματα των δύο μεγαλύτερων επιχειρήσεων κοινής ωφελείας (ΔΕΗ, ΟΤΕ).

Ο ΟΤΕ το 1990 παρουσίασε κέρδη, 40,9 δισ. δρχ. 51,2% υψηλότερα από το 1989. Ενώ το 1992 η κερδοφορία του Οργανισμού έφτασε τα 101,8 δισ. δρχ., με τάσεις ανόδου το 1993 στα επίπεδα των 138 δισ. δρχ. Ανάλογη είναι η πορεία της ΔΕΗ η οποία παρουσίασε κέρδη 1,07 δισ. το 1990 και 29,6 δισ. δρχ. το 1992.

Το 1990 οι ζημιές στο σύνολο των δημοσίων επιχειρήσεων έφτασαν τα 142,9 δισ. δρχ. ενώ για το 1994 προβλεπόταν μια άνευ προηγουμένου κατάσταση κερδοφορίας της τάξης των 180,3 δισ. δρχ. εξ αιτίας της μερικής μετοχοποίησης (partial privatization) του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος η οποία τελικά μετατέθηκε για το 1995.

Παρατηρείται ταυτόχρονα μια διαχρονική αύξηση των επενδύσεων κατά την τριετία 1990-1992. Το 1990 οι δαπάνες για επενδυτική δραστηριότητα έφτασαν τα 355,9 δισ. ενώ το 1992 ξεπέρασαν τα 608 δισ. δρχ. με συνεχείς τάσεις ανόδου για το 1993 και 1994.

Οι δανειακές ανάγκες έφθασαν τα 48,3 δισ. δρχ. το 1992 με σαφείς τάσεις ανόδου για το 1993, χαρακτηριστικό δείγμα του υπέρμετρου δανεισμού του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα.

Η απασχόληση σε επτά μεγάλες ΔΕΚΟ (ΔΕΗ, ΟΤΕ, Ο.Α., ΟΑΣ, ΕΥΔΑΠ, ΕΛΤΑ, ΟΣΕ) σημείωσε κάμψη κατά τα έτη 1989-1991 ώστε στο τέλος του 1991 να απασχολούνται σ' αυτές 107.861 εργαζόμενοι. Οι κερδοφόρες επιχειρήσεις από το δείγμα των επτά προαναφερθέντων απασχολούσαν 56.859 εργαζόμενους ή το 53% των απασχολούμενων σ' αυτές. Το υπόλοιπο 47% που αντιστοιχεί σε 51.002 εργαζόμενους απασχολείται σε ζημιογόνες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τη διαχρονική εξέλιξη των μισθών είναι χαρακτηριστική η συνεχής αύξηση τους σε τρέχουσες τιμές και οι σημαντικά υψηλές αμοιβές των εργαζομένων στη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού και στον Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος σε σχέση με τις άλλες Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς.

Η σχέση προσλήψεων - αποχωρήσεων για τη επτά μεγαλύτερες ΔΕΚΟ του δείγματος για το 1990 ήταν 1:7,6 ενώ για το 1991 ήταν 1:1,95 αποτέλεσμα του παγώματος των προσλήψεων στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.

Τα έσοδα (Πίνακας 5-14) παρουσιάζουν σημαντική αύξηση κατά 18,8% σε σχέση με το 1990 ενώ το 1992 έφθασαν στα υψηλότερα επίπεδα της τελευταίας εικοσαετίας με συνεχείς τάσεις ανόδου συνοδευόμενα όμως και από αντίστοιχη αύξηση των δαπανών γεγονός που οφείλεται στην αυξημένη επενδυτική δραστηριότητα των δημοσίων επιχειρήσεων.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί παρουσιάζουν έντονα αρνητική εικόνα με την συνεχή αύξηση των ελλειμμάτων (Πίνακας 5-13). Οι εκτιμήσεις για το 1994 τα φέρουν στην προ του 1992 κατάσταση μετά από μία περίοδο ύφεσης που παρατηρήθηκε το 1993.

Η χρηματοδότηση των ελλειμμάτων των δημοσίων επιχειρήσεων προήλθε κυρίως από τις επιχορηγήσεις του Τακτικού Προϋπολογισμού, του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) και του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ).

Εξ ίσου σημαντική πηγή είναι τα δάνεια (ακαθάριστος εσωτερικός και εξωτερικός δανεισμός) αφού η συμμετοχή τους στη κάλυψη των ελλειμμάτων εκτιμάται ότι θα ανέλθει για το 1993 στο 39,4% του συνόλου των πηγών χρηματοδότησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-13

ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥΣ

(Σε εκατομμύρια δραχμές)

	Ετήσια μεγέθη				
	1989	1990	1991	1992	1993 ¹
Α'. Λογαριασμός Εκμετάλλευσης					
1. Έσοδα	1.042.925	1.253.391	1.573.941	2.049.689	2.374.792
2. Έξοδα	1.170.359	1.396.327	1.630.675	1.940.091	2.267.616
3. Αποτέλεσμα (1-2)	<u>-127.434</u>	<u>-142.936</u>	<u>-56.734</u>	<u>109.598</u>	<u>107.176</u>
Β'. Λογαριασμός Κεφαλαίου					
4. Έσοδα	-	-	-	-	-
5. Έξοδα	546.134	632.250	679.245	851.389	1.249.922
(Επενδύσεις)	(349.156)	(355.912)	(413.371)	(608.360)	(807.138)
(Χρεολύσια δανείων)	(208.005)	(221.837)	(217.589)	(159.071)	(228.012)
(Εξοφλήσεις πιστώσεων)	(6.988)	(2.961)	(15.547)	(5.521)	(12.409)
(Κεφάλαια κίνησης)	(-51.420)	(9.881)	(2.695)	(4.648)	(30.599)
(Λοιπές δαπάνες)	(33.405)	(41.659)	(30.043)	(73.789)	(171.764)
6. Αποτέλεσμα (4-5)	-546.134	-632.250	-679.245	-851.389	-1.249.922
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (3+6)	<u>-673.568</u>	<u>-775.186</u>	<u>-735.979</u>	<u>-741.791</u>	<u>-1.142.746</u>
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ					
1. Επιχορηγήσεις	221.375	203.002	205.713	200.238	314.739
(Τακτικού Προϋπολογισμού)	(61.529)	(52.990)	(-15.559)	(-32.996)	(5.095)
(ΠΔΕ)	(95.556)	(98.613)	(126.362)	(185.598)	(169.787)
(ΕΤΠΑ)	(64.290)	(51.399)	(94.910)	(47.636)	(139.857)
2. Αποσβέσεις	126.987	149.394	175.976	208.820	256.308
3. Ειδικόί πόροι	65.070	89.426	62.325	115.289	101.267
4. Νέες εμπορικές πιστώσεις	20.081	9.736	6.804	12.402	19.700
5. Δάνεια	240.055	323.628	285.161	205.042	450.732
ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	<u>673.568</u>	<u>775.186</u>	<u>735.979</u>	<u>741.791</u>	<u>1.142.746</u>

1. Εκτιμήσεις

Πηγή: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας - Δ/ση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ΔΕΚΟ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5-14

ΕΣΟΔΑ, ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΙΜΜΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(Σε εκατομμύρια δραχμές)

	1990	1991	1992 ¹	Προϋπολο	Μεταβολές %		
				γισμός	1991/90	1992/91	1993/92
	1993						
Έσοδα	1.704.949	2.024.759	2.628.541	3.103.511	18,8	29,8	18,1
1. Λογαριασμός εκμετάλλευσης	1.306.381	1.558.382	2.003.893	2.476.047	19,3	28,6	23,6
- Έσοδα εκμετάλλευσης	1.253.391	1.573.941	2.001.693	2.483.767	25,6	27,2	24,1
- Επιχορηγήσεις τακτικού προϋπολογισμού	52.990	-15.559	2.200	-7.720	17,0	33,9	0,5
Δαπάνες	2.028.577	2.309.920	2.902.255	3.384.546	13,9	25,6	16,6
2. Λογαριασμός εκμετάλλευσης	1.396.327	1.630.675	1.961.219	2.211.016	16,8	20,3	12,7
2. Λογαριασμός κεφαλαίου	632.250	679.245	941.036	1.173.530	16,8	20,3	12,7
- Επενδύσεις	355.912	413.371	641.252	845.892	16,1	55,1	31,9
- Λοιπές δαπάνες	276.338	265.874	299.784	327.638	-3,8	12,8	9,3
Έλλειμμα (Ακαθάριστος δανεισμός)	-323.628	-285.161	-273.714	-281.035	-11,9	-4,0	2,7
1. Λογαριασμός εκμετάλλευσης	-89.946	-72.293	42.674	265.031			
2. Λογαριασμός κεφαλαίου	-233.682	-212.868	-316.388	-546.066			

1. Εκτιμήσεις

Πηγή: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας - Δ/ση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ΔΕΚΟ .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

6.1 Εισαγωγή

Δημόσιες Επενδύσεις είναι οι επενδύσεις που γίνονται από δημόσιους φορείς (Κράτος, ΝΠΔΔ, Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Δημόσιες Επιχειρήσεις) και εξυπηρετούν συλλογικούς σκοπούς ή το δημόσιο συμφέρον.

Μια άλλη προσέγγιση¹ υποστηρίζει ότι “δημόσιες επενδύσεις δεν είναι μόνο αυτές που έχουν ως φορέα το Δημόσιο, αλλά όλες οι επενδύσεις που χρησιμοποιούν δημόσιους ή κοινωνικούς πόρους και κυρίως κεφάλαια κοινωνικής προέλευσης για την εξυπηρέτηση των συλλογικών ή κοινωνικών αναγκών”.

Σύμφωνα με το Ν.Δ. 2957/54, άρθ. 1 παρ. 1-2, δημόσιες επενδύσεις είναι:

- α. Οι κατασκευές μονίμων ή ημιμονίμων εγκαταστάσεων ή έργων.
- β. Η προμήθεια μονίμων εξοπλιστικών μέσων ή μηχανών εξοπλισμού, η προμήθεια κεφαλαιουχικών αγαθών και οι δαπάνες αναδιοργάνωσης υπηρεσιών (μηχανήματα και εξοπλισμός).
- γ. Οι έρευνες-μελέτες που αφορούν νέες μεθόδους παραγωγής-εμπορίας και κυκλοφορίας αγαθών.
- δ. Οι διοικητικές δαπάνες που σχετίζονται με την προώθηση των επενδύσεων.
- ε. Οι δαπάνες για εκτέλεση έργων και προγραμμάτων τεχνικής βοήθειας.

Η λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων με κοινωνικοοικονομικά κριτήρια (οικονομική σταθερότητα, βελτίωση της διανομής του εισοδήματος, επαρκή προσφορά αγαθών και υπηρεσιών, πρόληψη της ύφεσης, καταπολέμηση του πληθωρισμού) οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το κέρδος δεν επηρεάζει την επενδυτική συμπεριφορά τους τουλάχιστον στο βαθμό που επηρεάζει τη συμπεριφορά των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

“Η σχετικά περιορισμένη σημασία του κέρδους και η σχετικά αυξημένη σημασία της συμβολής των δημοσίων επιχειρήσεων στη προαγωγή των βασικών μακροοικονομικών σκοπών καθώς και της διαθεσιμότητας δανειακών κεφαλαίων από

¹ Θεοφανίδης Σ., “Οδηγός αξιολόγησης και επιλογής δημοσίων επενδύσεων” Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας, Αθήνα 1988.

το εξωτερικό, αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά της δημόσιας φύσης των δημοσίων επιχειρήσεων όσον αφορά την επενδυτική τους πολιτική².

“Η απουσία στην Ελλάδα σαφούς και λεπτομερούς οικονομικού σχεδιασμού οδηγεί σε μια μάλλον ευκαιριακή και απρογραμματίστη αντιμετώπιση του ύψους και της εκθέσεως των επενδυτικών προγραμμάτων των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών. Η τακτική αυτή οδηγεί αναπόφευκτα σε ανισορροπίες, εξασθενίζοντας έτσι το γενικό αναπτυξιακό αποτέλεσμα, ενώ παράλληλα επιδρά δυσμενώς στην αποδοτικότητα των επενδύσεων των δημοσίων επιχειρήσεων”³.

6.2 Αξιολόγηση Επενδυτικών Σχεδίων

Η αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων γίνεται με την αναγωγή των καθαρών ωφελειών σε παρούσες αξίες. Τα κριτήρια της Καθαρής Παρούσης Αξίας, του Δείκτη Ωφελειών-Κόστους (αποδοτικότητας) και του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης, βοηθούν στην επιλογή ή την απόρριψη των επενδυτικών σχεδίων. Εάν για ένα σχέδιο επένδυσης ισχύει:

$$ΚΠΑ > 0$$

$$\Delta\OmegaΚ > 1 \text{ και}$$

$$ΕΣΑ > \text{κόστους κεφαλαίου (προεξοφλητικό επιτόκιο)}$$

τότε το σχέδιο επένδυσης γίνεται αποδεκτό γιατί η παρούσα αξία των εισροών του είναι μεγαλύτερη από την παρούσα αξία των εκροών.

Τα ανωτέρω ισχύουν για επιχειρήσεις που λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Στις δημόσιες επιχειρήσεις όπου η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος αποτελεί βασική προτεραιότητα υπάρχουν περιπτώσεις ανάληψης μιας επένδυσης και όταν δεν ισχύουν τα όσα προείπαμε για τα τρία κριτήρια αξιολόγησης. Στις περιπτώσεις αυτές ένα επενδυτικό σχέδιο μπορεί να γίνει αποδεκτό για κοινωνικούς λόγους, έστω και αν το προεξοφλητικό επιτόκιο που καθορίζεται με ευθύνη της κυβερνήσεως είναι αρκετά υψηλό και υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες για να ξεπερασθεί.

² Βαβούρας Γ., “Θέματα Οικονομικής Πολιτικής”, 1, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 1991.

³ Προβόπουλος Γ., “Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί. Οικονομική Θεωρία και Ελληνική Πραγματικότητα”, ΙΟΒΕ, Αθήνα, 1982.

6.3 Μέθοδοι Μέτρησης και Αξιολόγησης των Περιφερειακών Επενδυτικών Προγραμμάτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων

Η αποτελεσματικότητα των επενδυτικών προγραμμάτων στην περιφέρεια στηρίζεται σε εκτιμήσεις συγκεκριμένων οικονομικών μεγεθών, η μέτρηση των οποίων πραγματοποιείται με δοκιμασμένες μεθόδους αξιολόγησης της περιφερειακής πολιτικής.

Η τελική επιλογή τους γίνεται αφού ληφθεί υπ' όψη η δυνατότητα συγκέντρωσης και εκτίμησης των διαπεριφερειακών και διακλαδικών στατιστικών δεδομένων σε ετήσια βάση.

Οι μέθοδοι αυτοί είναι⁴:

A. Μέθοδοι Προβολής των Τάσεων

- απλή προβολή: Παρουσιάζεται το αποτέλεσμα της άσκησης περιφερειακών πολιτικής στο τέλος της εφαρμογής της.

- παλινδρόμηση χρονολογικών σειρών: Χρησιμοποίηση υποδειγμάτων παλινδρόμησης στα οποία ως βασικές ερμηνευτικές μεταβλητές λαμβάνονται η μακροχρόνια τάση και ο κυκλικός παράγοντας που διαμορφώνουν το εξεταζόμενο χαρακτηριστικό (επένδυση).

B. Μέθοδοι Διερεύνησης Προτύπων

- ανάλυση απόκλισης-συμμετοχής: Είναι η κυριώτερη μέθοδος αξιολόγησης της περιφερειακής πολιτικής στην οποία εφαρμόζονται διακλαδικά και διαπεριφερειακά δεδομένα απασχόλησης ή/και επένδυσης τα οποία δεν δημιουργούν προβλήματα στην εφαρμογή της.

- ανάλυση διακύμανσης: Η προσέγγιση αυτή οδηγεί στον προσδιορισμό των επιπτώσεων της περιφερειακής πολιτικής με στατιστικούς ελέγχους των εκτιμήσεων και στην εκτίμηση των επιπτώσεων της περιφερειακής πολιτικής χωρίς κατάλοιπα.

⁴ ΥΠΕΘΟ (Διεύθυνση Περιφ. Πολιτικής), *Μελέτη για τους σκοπούς και τα μέτρα της περιφερειακής πολιτικής, Τελική φάση* (Επιστ. Υπεύθυνος Καθηγ. Ν. Κόνσολας), Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Αθήνα, 1990.

Γ. Ρητά Υποδείγματα

- εξέταση των καταλοίπων της παλινδρόμησης: Με διακλαδική προσέγγιση καθορίζονται υποδείγματα μεταβολής της βιομηχανικής απασχόλησης. Τα κατάλοιπα χρησιμοποιούνται κυρίως για διαπεριφερειακές συγκρίσεις των επιπτώσεων της πολιτικής και δευτερευόντως για την ακριβή ποσοτική έκφραση των επιπτώσεων.

- χρήση ψευδομεταβλητών: Εκτίμηση των επιπτώσεων της περιφερειακής πολιτικής με υποδείγματα παλινδρόμησης και εισαγωγή μίας ψευδομεταβλητής για την μέτρηση των επιπτώσεων ενός συγκεκριμένου μέσου ή του συνόλου των μέσων.

- ενδιάμεσες μεταβλητές: Αναζήτηση μιας έμμεσης σχέσης μεταξύ της περιφερειακής πολιτικής και της εξαρτημένης μεταβλητής του υποδείγματος.

- άμεση μέτρηση: Τα μέσα της περιφερειακής πολιτικής εισάγονται στο υπόδειγμα ως ανεξάρτητες μεταβλητές και μετρούνται σύμφωνα με την αξία και την έντασή τους.

6.4 Η Επενδυτική δραστηριότητα των Δημόσιων Επιχειρήσεων τη περίοδο 1987-1990

Στους πίνακες που ακολουθούν παρατηρούμε την αυξανόμενη επενδυτική δραστηριότητα των δημοσίων επιχειρήσεων την τετραετία 1987-1990 τόσο σε τρέχουσες τιμές (1987: 83.637 εκ. δρχ., 1988: 113.276 εκ. δρχ., 1989: 165.106 εκ. δρχ., και 1990: 187.472 εκ. δρχ.) όσο και σε σταθερές (1987: 5541 εκ. δρχ., 1988: 6781 εκ. δρχ., 1989: 8568 εκ. δρχ. και 1990: 8698 εκ. δρχ.).

Η εντυπωσιακή από πρώτη ματιά αύξηση των επενδύσεων κατά 124% (σε τρέχουσες τιμές) για τη χρονική περίοδο 1987-1990 δεν δίνει την πραγματική εικόνα της επενδυτικής πολιτικής των δημοσίων επιχειρήσεων. Η κατά 57% αύξηση σε πραγματικές τιμές και οι μηδενικές επενδύσεις σε κπριακό εξοπλισμό για τους κλάδους των ηλεκτρικών σιδηροδρόμων (1990: 0), της Πολιτικής Αεροπορίας (1989:0), της ύδρευσης (1989:0) και σε μεταφορικά μέσα του κλάδου της ύδρευσης (1988:0) δίνουν την άλλη όψη της πραγματικότητας.

Το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε περισσότερο σε δραστηριότητες που αφορούν κπριακές εγκαταστάσεις αφού παρατηρείται διαχρονικά μία θετική μεταβολή του ρυθμού αύξησης των επενδύσεων σε αυτές παρά τη σχετική κρίση του 1989 η οποία οδήγησε στην αντίστοιχη αύξηση της επενδυτικής δραστηριότητας για πάγιες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και μεταφορικά μέσα. Ειδικά το 1989 παρατηρείται αύξηση της συμμετοχής των μεταφορικών μέσων στο σύνολο των Δημοσίων

Επενδύσεων κατά 640% σε σταθερές τιμές και 743% σε τρέχουσες, αποτέλεσμα της επιθετικής επενδυτικής πολιτικής του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος (αγορά σύγχρονων και ταχύτερων αμαξοστοιχιών, αντικατάσταση των παλαιότερων).

Το 1990 η σημαντική αύξηση του ποσοστού συμμετοχής των κτιρίων στο σύνολο των Δημοσίων Επενδύσεων αντισταθμίζεται με τη μείωση του ενδιαφέροντος για επενδύσεις στους υπόλοιπους τομείς, και την εμφάνιση φαινομένων κάμψης σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Συγκεκριμένα παρατηρήθηκε μείωση κατά 0,8% (σε σταθερές τιμές 1970) των κεφαλαίων για πάγιες εγκαταστάσεις και 2,1% για αγορά εξοπλισμού, ενώ η συμμετοχή των μεταφορικών μέσων επανήλθε στα προ του 1989 επίπεδα (αύξηση κατά 3,05%).

Από το Πίνακα 6-17 συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών (στο σύνολο των επτά εξεταζομένων κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας) συμμετέχουν κατά 83,6% στο σύνολο των Δημοσίων Επενδύσεων, στοιχείο που αντανακλά την επεκτατική επενδυτική πολιτική τους και την καλύτερη οικονομική τους κατάσταση σε σχέση με τις επιχειρήσεις των υπολοίπων κλάδων.

Στον αντίποδα βρίσκονται η Πολιτική Αεροπορία, οι Ηλεκτρικοί Σιδηροδρόμοι και οι Αστικές Συγκοινωνίες, στοιχεία ενδεικτικά του χαμηλού επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών των επιχειρήσεων που ανήκουν σ' αυτούς τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-1

**Ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων
στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας
για το έτος 1987**

Σταθερές τιμές 1970 σε εκατ. δρχ.

ΚΛΑΔΟΙ	Ε Π Ε Ν Δ Υ Σ Ε Ι Σ				ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
	ΚΤΙΡΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΓΙΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	
1. Αστικές Συγκοινωνίες	7	1	4	4	16
2. Ενέργεια	98	1705	1256	16	3075
3. Ηλ. Σιδηρόδρομοι	4	34	7	18	63
4. Πολιτ. Αεροπορία	17	7	27	4	55
5. Σιδηρόδρομοι	83	340	27	38	488
6. Τηλεπικοινωνίες	103	591	936	10	1640
7. Ύδρευση	9	176	14	5	204
ΣΥΝΟΛΟ	321	2854	2271	95	5541

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-2

**Ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων
στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας
για το έτος 1988**

Σταθερές τιμές 1970 σε εκατ. δρχ.

ΚΛΑΔΟΙ	Ε Π Ε Ν Δ Υ Σ Ε Ι Σ				ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
	ΚΤΙΡΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΓΙΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	
1. Αστικές Συγκοινωνίες	6	1	27	3	37
2. Ενέργεια	149	1688	1914	2	3753
3. Ηλ. Σιδηρόδρομοι	38	7	20	7	72
4. Πολιτ. Αεροπορία	14	53	140	20	227
5. Σιδηρόδρομοι	73	320	16	54	463
6. Τηλεπικοινωνίες	176	792	1064	7	2039
7. Ύδρευση	13	156	21	0	190
ΣΥΝΟΛΟ	469	3017	3202	93	6781

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-3

**Ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων
στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας
για το έτος 1989**

Σταθερές τιμές 1970 σε εκατ. δρχ.

Ε Π Ε Ν Δ Υ Σ Ε Ι Σ					
ΚΛΑΔΟΙ	ΚΤΙΡΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΓΙΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
1. Αστικές Συγκοινωνίες	9	1	18	2	30
2. Ενέργεια	126	2077	2472	5	4680
3. Ηλ. Σιδηρόδρομοι	24	20	15	63	122
4. Πολιτ. Αεροπορία	0	13	44	24	81
5. Σιδηρόδρομοι	77	401	39	574	1091
6. Τηλεπικοινωνίες	237	880	1288	17	2422
7. Ύδρευση	0	118	21	3	142
ΣΥΝΟΛΟ	473	3510	3897	688	8568

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-4

**Ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων
στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας
για το έτος 1990**

Σταθερές τιμές 1970 σε εκατ. δρχ.

ΚΛΑΔΟΙ	Ε Π Ε Ν Δ Υ Σ Ε Ι Σ				ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
	ΚΤΙΡΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΓΙΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	
1. Αστικές Συγκοινωνίες	27	-3	4	11	39
2. Ενέργεια	112	1892	2525	5	4534
3. Ηλ. Σιδηρόδρομοι	0	5	8	13	26
4. Πολιτ. Αεροπορία	31	12	38	246	327
5. Σιδηρόδρομοι	12	279	235	426	952
6. Τηλεπικοινωνίες	505	1111	970	6	2592
7. Ύδρευση	7	185	34	2	228
ΣΥΝΟΛΟ	694	3481	3814	709	8698

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-5

**Ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων
στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας
για το έτος 1987**

Τρέχουσες τιμές (σε εκατ. δρχ.)

ΚΛΑΔΟΙ	Ε Π Ε Ν Δ Υ Σ				Ε Ι Σ
	ΚΤΙΡΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΓΙΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
1. Αστικές Συγκοινωνίες	107	20	50	43	220
2. Ενέργεια	1403	25153	18953	199	45708
3. Ηλ. Σιδηρόδρομοι	57	601	104	216	978
4. Πολιτ. Αεροπορία	244	128	358	49	779
5. Σιδηρόδρομοι	1192	6069	371	459	8091
6. Τηλεπικοινωνίες	1473	8375	14231	124	24203
7. Ύδρευση	123	3285	192	58	3658
ΣΥΝΟΛΟ	4599	43631	34259	1148	83637

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-6

**Ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων
στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας
για το έτος 1988**

Τρέχουσες τιμές (σε εκατ. δρχ.)

ΚΛΑΔΟΙ	Ε Π Ε Ν Δ Υ Σ Ε Ι Σ				ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
	ΚΤΙΡΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΓΙΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	
1. Αστικές Συγκοινωνίες	94	18	433	43	588
2. Ενέργεια	2376	29492	30133	23	62024
3. Ηλ. Σιδηρόδρομοι	602	152	326	96	1176
4. Πολιτ. Αεροπορία	219	1094	2114	279	3706
5. Σιδηρόδρομοι	1161	6640	254	763	8818
6. Τηλεπικοινωνίες	2799	13293	16882	104	33078
7. Ύδρευση	199	3351	332	4	3886
ΣΥΝΟΛΟ	7450	54040	50474	1312	113276

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-7

**Ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων
στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας
για το έτος 1989**

Τρέχουσες τιμές (σε εκατ. δρχ.)

ΚΛΑΔΟΙ	Ε Π Ε Ν Δ Υ Σ Ε Ι Σ				ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
	ΚΤΙΡΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΓΙΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	
1. Αστικές Συγκοινωνίες	169	17	346	32	564
2. Ενέργεια	2333	42892	45145	81	902151
3. Ηλ. Σιδηρόδρομοι	448	480	280	1014	2222
4. Πολιτ. Αεροπορία	0	320	795	380	1495
5. Σιδηρόδρομοι	1428	9795	724	9232	21179
6. Τηλεπικοινωνίες	4393	17463	23703	266	45825
7. Ύδρευση	0	2930	384	56	3370
ΣΥΝΟΛΟ	8771	73897	71377	11061	165106

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-8

**Ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων
στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας
για το έτος 1990**

Τρέχουσες τιμές (σε εκατ. δρχ.)

ΚΛΑΔΟΙ	Ε Π Ε Ν Δ Υ Σ Ε Ι Σ				ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
	ΚΤΙΡΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΓΙΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	
1. Αστικές Συγκοινωνίες	606	-83	94	218	835
2. Ενέργεια	2490	45790	48176	89	96545
3. Ηλ. Σιδηρόδρομοι	0	140	165	239	544
4. Πολιτ. Αεροπορία	680	350	750	4670	6450
5. Σιδηρόδρομοι	263	7950	4830	8105	21148
6. Τηλεπικοινωνίες	11181	25842	18642	114	55779
7. Ύδρευση	155	5266	715	35	6171
ΣΥΝΟΛΟ	15375	85255	73372	13470	187472

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-9**Διαχρονική ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων
των Δημοσίων Επιχειρήσεων σε κτίρια**

Σταθερές τιμές 1970 σε εκατ. δρχ.

Έτη	Αστ. Συγκοινωνίες	Ενέργεια	Ηλ. Σιδηρόδρ.	Πολιτική Αεροπ.	Σιδηρόδρ.	Τηλεπικοινων.	Ύδρευση	Σύνολο	Μεταβολή
1987	7	98	4	17	83	103	9	321	-
1988	6	149	38	14	73	176	13	469	46,1%
1989	9	126	24	0	77	237	0	473	0,8%
1990	27	112	0	31	12	505	7	694	46,7%

Πηγή: ΕΣΥΕ (Η προσαρμογή και η διαμόρφωση των στοιχείων έγινε από τον συγγραφέα της παρούσας μελέτης)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-10

**Διαχρονική ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων
των Δημοσίων Επιχειρήσεων σε Πάγιες εγκαταστάσεις**

Σταθερές τιμές 1970 (σε εκατ. δρχ.)

Έτη	Αστ. Συγκοινωνίες	Ενέργεια	Ηλ. Σιδηρόδρ.	Πολιτική Αεροπ.	Σιδηρόδρ.	Τηλεπικoin.	Ύδρευση	Σύνολο	Μεταβολή
1987	1	1705	34	7	340	591	176	2854	-
1988	1	1688	7	53	320	792	156	3017	5,7%
1989	1	2077	20	13	401	880	118	3510	16,3%
1990	-3	1892	5	12	279	1111	185	3481	-0,8%

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-11**Διαχρονική ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων
των Δημοσίων Επιχειρήσεων σε εξοπλισμό**

Σταθερές τιμές 1970 (σε εκατ. δρχ.)

Έτη	Αστ. Συγκοινωνίες	Ενέργεια	Ηλ. Σιδηρόδρ.	Πολιτική Αεροπ.	Σιδηρόδρ.	Τηλεπικοινων.	Υδρευση	Σύνολο	Μεταβολή
1987	4	1256	7	27	27	936	14	2271	-
1988	27	1914	20	140	16	1064	21	3202	41%
1989	18	2472	15	44	39	1288	21	3897	21,7%
1990	4	2525	8	38	235	970	34	3814	-2,1%

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-12

**Διαχρονική ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων
των Δημοσίων Επιχειρήσεων σε μεταφορικά μέσα**

Σταθερές τιμές 1970 (σε εκατ. δρχ.)

Έτη	Αστ. Συγκοινωνίες	Ενέργεια	Ηλ. Σιδηρόδρ.	Πολιτική Αεροπ.	Σιδηρόδρ.	Τηλεπικοιν.	Ύδρευση	Σύνολο	Μεταβολή
1987	4	16	18	4	38	10	5	95	-
1988	3	2	7	20	54	7	0	93	-2,1%
1989	2	5	63	24	574	17	3	688	640%
1990	11	5	13	246	426	6	2	709	3,05%

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-13**Διαχρονική ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων
των Δημοσίων Επιχειρήσεων σε κτίρια**

Τρέχουσες τιμές (σε εκατ. δρχ.)

Έτη	Αστ. Συγκοινωνίες	Ενέργεια	Ηλ. Σιδηρόδρ.	Πολιτική Αεροπ.	Σιδηρόδρ.	Τηλεπικοινων.	Ύδρευση	Σύνολο	Μεταβολή
1987	107	1403	57	244	11992	1473	123	4599	-
1988	94	2376	602	219	1161	2799	199	7450	62%
1989	169	2333	448	0	1428	4393	0	8771	17,7%
1990	606	2490	0	680	263	11181	155	15375	75,3%

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-14

**Διαχρονική ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων
των Δημοσίων Επιχειρήσεων σε πάγιες εγκαταστάσεις**

Τρέχουσες τιμές (σε εκατ. δρχ.)

Έτη	Αστ. Συγκοινωνίες	Ενέργεια	Ηλ. Σιδηρόδρ.	Πολιτική Αεροπ.	Σιδηρόδρ.	Τηλεπικoin.	Ύδρευση	Σύνολο	Μεταβολή
1987	20	25153	601	128	6069	8375	3285	43631	-
1988	18	29492	152	1094	6640	13293	3351	54040	23,8%
1989	17	42892	480	320	9795	17463	2930	73897	36,7%
1990	-83	45790	140	350	7950	25842	5266	85255	15,4%

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-15**Διαχρονική ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων
των Δημοσίων Επιχειρήσεων σε εξοπλισμό**

Τρέχουσες τιμές (σε εκατ. δρχ.)

Έτη	Αστ. Συγκοινωνίες	Ενέργεια	Ηλ. Σιδηρόδρ.	Πολιτική Αεροπ.	Σιδηρόδρ.	Τηλεπικoin.	Ύδρευση	Σύνολο	Μεταβολή
1987	50	18953	104	358	371	14231	192	34259	-
1988	433	30133	326	2114	254	16882	332	50474	47,3%
1989	346	45145	280	795	724	23703	384	71377	41,4%
1990	94	48176	165	750	4830	18642	715	73372	2,8%

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-16

**Διαχρονική ανάλυση των επενδυτικών δραστηριοτήτων
των Δημοσίων Επιχειρήσεων σε μεταφορικά μέσα**

Τρέχουσες τιμές (σε εκατ. δρχ.)

Έτη	Αστ. Συγκοινωνίες	Ενέργεια	Ηλ. Σιδηρόδρ.	Πολιτική Αεροπ.	Σιδηρόδρ.	Τηλεπικoin.	Ύδρευση	Σύνολο	Μεταβολή
1987	43	199	216	49	459	124	58	1148	-
1988	43	23	96	279	763	104	4	1312	14,3%
1989	32	81	1014	380	9232	266	56	11061	743%
1990	218	89	239	4670	8105	114	35	13470	21,8%

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-17

Κατάταξη των κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας ανάλογα με τα κεφάλαια που διέθεσαν για επενδύσεις τη χρονική περίοδο 1987-1990

ΚΛΑΔΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
Ενέργεια	16042	54,22%
Τηλεπικοινωνίες	8693	29,38%
Σιδηρόδρομοι	2994	10,12%
Ύδρευση	764	2,58%
Πολιτική Αεροπορία	690	2,33%
Ηλεκτρ. Σιδηρόδρομοι	283	0,95%
Αστ. Συγκοινωνίες	122	0,41%
ΣΥΝΟΛΟ	29.588	100%

Σταθερές τιμές 1970
(σε εκατ. δρχ.)

Πηγή: ΕΣΥΕ (Προσαρμογή και διαμόρφωση του πίνακα από τον συγγραφέα)

6.5. Επιπτώσεις των επενδυτικών προγραμμάτων των Δημοσίων Επιχειρήσεων στην περιφέρεια

Οι επιπτώσεις της προώθησης, της εφαρμογής και της αποτελεσματικής διαχείρισης των επενδυτικών προγραμμάτων των δημοσίων επιχειρήσεων στη περιφέρεια μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Μείωση των περιφερειακών ανισοτήτων
- Ενίσχυση της αναπτυξιακής υποδομής
- Αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της περιφέρειας
- Μεγιστοποίηση του περιφερειακού εισοδήματος από τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών
- Ενίσχυση των περιφερειών σε επίπεδο αρμοδιοτήτων, οργάνων στήριξης, εκτέλεσης και αξιολόγησης των ολοκληρωμένων προγραμμάτων.
- Έμφαση στον Περιφερειακό Δημοκρατικό Προγραμματισμό.
- Εξασφάλιση της ισόρροπης ανάπτυξης των χωρικών μονάδων της περιφέρειας με παράλληλη αξιοποίηση των τοπικών πλεονεκτημάτων.
- Ενίσχυση της διαδικασίας της ενδογενούς τοπικής ανάπτυξης με την τόνωση της επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης.
- Ανάπτυξη κλάδων αιχμής και νέας τεχνολογίας στη περιφέρεια.

Τα ανωτέρω μπορούν να γίνουν πραγματικότητα αν ισχύσει⁵:

1. Η άμεση προώθηση των ολοκληρωμένων προγραμμάτων των δημοσίων επιχειρήσεων στη περιφέρεια.
2. Ο εκσυγχρονισμός των διοικητικών διαδικασιών με εισαγωγή και εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών μεθόδων.
3. Η εισαγωγή και καθιέρωση διαδικασιών μόρφωσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικότερα των διοικητικών στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών.
4. Η καταπολέμηση ενδοδιοικητικών τριβών.

⁵ ΥΠΕΘΟ (Διεύθυνση Περιφ. Πολιτικής), Μελέτη για τους σκοπούς και τα μέτρα της περιφερειακής πολιτικής, Τελική φάση (Επιστ. Υπεύθυνος Καθηγ. Ν. Κόνσολας) Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Αθήνα, 1990.

5. Η καταπολέμηση του συναισθήματος του “ουραγού” των πολιτικών αποφάσεων που λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο, από τα διοικητικά στελέχη και το εργατικό δυναμικό των δημοσίων επιχειρήσεων της περιφέρειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΞΕΝΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

7.1 Εισαγωγή

Ο σχηματισμός παγίου κεφαλαίου με τη δημιουργία της απαιτούμενης οικονομικής και κοινωνικής υποδομής (δρόμοι, σταθμοί παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, εγγειοβελτικά έργα) συνετέλεσε στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας την εικοσαετία 1952-1972. Στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζουμε μια εικόνα της επενδυτικής δραστηριότητας στη χώρα τη χρονική περίοδο 1980-1991.

7.2 Παραγωγικές Επενδύσεις: Προϋπόθεση για την έγκριση από το ΥΠΕΘΟ προτεινομένων επενδυτικών σχεδίων από αλλοδαπούς επενδυτές.

“Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι κινητήριος μοχλός της ανάκαμψης πρέπει να είναι οι επενδύσεις, ιδιαίτερα οι ιδιωτικές παραγωγικές επενδύσεις, λόγω της μεγάλης συμμετοχής τους στο σύνολο των επενδύσεων αλλά και της σημασίας τους για την αναβάθμιση του παραγωγικού δυναμικού της οικονομίας. Οι ιδιωτικές επενδύσεις προσδιορίζονται από πολλούς παράγοντες. Η προσδοκώμενη παραγωγικότητα του κεφαλαίου και η συνακόλουθη κερδοφορία των επιχειρήσεων, το αναμενόμενο ύψος της ζήτησης, ο βαθμός σταθερότητας τόσο του επιχειρηματικού πλαισίου όσο και των μακροοικονομικών συνθηκών, η πληρότητα της υποδομής της οικονομίας και το κόστος του κεφαλαίου μπορούν να θεωρηθούν ως οι βασικότεροι από τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν. Έτσι μπορεί να γίνει αντιληπτή και η σημασία που έχουν ο ιδιωτικός επιχειρηματικός τομέας, ο δημόσιος τομέας και το πλαίσιο άσκησης της οικονομικής πολιτικής¹ ...”.

Οι επενδύσεις οι προερχόμενες από φορείς του εξωτερικού για να λάβουν την έγκριση του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας πρέπει να θεωρηθούν ως παραγωγικές. Παραγωγικές είναι οι επενδύσεις οι οποίες α) συμβάλλουν στην εθνική παραγωγή, β) συντελούν στην αύξηση των εξαγωγών με ταυτόχρονη μείωση των εισαγωγών γ) επιπαχύνουν τη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης και δ) προκαλούν προωθητικές επιδράσεις στο παραγωγικό μηχανισμό της οικονομίας.

¹ Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 1992.

Ειδικότερα στο άρθρο 1 του Κεφαλαίου Α' (Κίνητρα για την πραγματοποίηση παραγωγικών επενδύσεων)² του Ν. 1892/90 ως παραγωγική επένδυση θεωρούνται μεταξύ άλλων και

- Η κατασκευή, επέκταση και εκσυγχρονισμός βιομηχανοστασίων, κτιριακών εγκαταστάσεων και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.
- Η αγορά αποπερατωθισών ή ημιτελών βιομηχανικών ή βιοτεχνικών κτιριακών εγκαταστάσεων που βρίσκονται σε βιομηχανικές περιοχές της ΕΤΒΑ.
- Οι δαπάνες μελετών και επενδύσεων που αποσκοπούν στην εισαγωγή, ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας (πληροφορική, τηλεπληροφορική).
- Η ανέγερση εργατικών κατοικιών για τη στέγαση του προσωπικού των επιχειρήσεων.
- Η ανέγερση, η επέκταση, ο εκσυγχρονισμός εγκαταστάσεων και η αγορά εξοπλισμού επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και στήριξης τουριστικών-ξενοδοχειακών μονάδων.
- Η κατασκευή, επέκταση και εκσυγχρονισμός λιμένων σκαφών αναψυχής (μαρίνες).

Οι επιχορηγήσεις για τις επενδύσεις που υπάγονται στο Ν. 1892/90 κυμαίνονται από 15-45% ανάλογα με το είδος της επένδυσης και οι φορολογικές απαλλαγές από 60-100% της επενδυτικής δαπάνης.

Ο Ν. 1892/90 αποτελεί μία βελτιωμένη εικόνα του Ν. 1262/82, ενώ η αναπτυξιακή του φιλοσοφία διαφοροποιείται στο ότι δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις αφορολόγητες εκπτώσεις και στις αυξημένες αποσβέσεις και μικρότερη στην επιδότηση του επιτοκίου και στις επιχορηγήσεις. Εμφανής είναι η σημασία που δίδεται στη χρησιμοποίηση χρηματοοικονομικών κριτηρίων (αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, χρηματοδότηση κεφαλαίου κίνησης, σχέση καθαρών κερδών προς κύκλο εργασιών) ως κριτηρίων αξιολόγησης επενδύσεων.

7.3 Ανκίνητρα για την προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού

Η πολιτεία προσπαθεί μέσα από τη ψήφιση νόμων να προσελκύσει επενδυτές του εξωτερικού και του εσωτερικού για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

² Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως Α.Ε. "Κίνητρα για επενδύσεις στην Ελλάδα" Νόμος 1892/90, Αθήνα, 1991.

Δεν παραβλέπουμε τη θετική πλευρά των προσπαθειών αυτών, τονίζουμε όμως την ύπαρξη παραγόντων οι οποίοι πρέπει να μελετηθούν και να εξετασθούν από τους αρμοδίους και οι οποίοι αποτελούν τροχοπέδη για την προσέλκυση επενδύσεων. Η αποτελεσματικότητα μιας πολιτικής κρίνεται από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, με την ταυτόχρονη καταπολέμηση εμποδίων που αποτελούν αποτρεπτικό παράγοντα για την επιτυχή έκβαση των σκοπών-στόχων³.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες (αντικίνητρα) που εμποδίζουν τις επενδυτικές δραστηριότητες στην Ελλάδα είναι:

- Το μικρό μέγεθος της εσωτερικής αγοράς.
- Η γειτνίαση με χώρες που δεν ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση με αποτέλεσμα την πρόκληση δυσχερειών στις εξαγωγές εξ' αιτίας του υψηλού μεταφορικού κόστους και των χρονικών υστερήσεων που παρατηρούνται στη διακίνηση των αγαθών.
- Η ελλιπής εσωτερική και εξωτερική οδική και σιδηροδρομική σύνδεση.
- Η χαμηλή παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού.
- Η έλλειψη ειδικής υπηρεσίας υποδοχής των ξένων επενδυτών.
- Η αργή προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στη Κοινοτική.
- Η ρευστότητα που επικρατεί για θέματα υψηλής προτεραιότητας (ασφαλιστικό, φορολογικό, αποκρατικοποιήσεις).
- Η γραφειοκρατική δομή της Δημόσιας Διοίκησης.
- Η μη ορθολογική άσκηση οικονομικής και επενδυτικής πολιτικής. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του γενικού διευθυντή της Siemens στην Ελλάδα:
“ Ο νόμος για τις επιχορηγήσεις επενδύσεων κάνει την Ελλάδα δυνητικά μια πολύ ελκυστική χώρα, αλλά η κυβέρνηση λέει ότι δεν έχει χρήματα να πληρώσει τις επιχορηγήσεις⁴”.
- Η περιορισμένη ρευστότητα λόγω των διογκωμένων δημοσίων ελλειμμάτων.

³ Ο Keynes υποστηρίζει ότι ουσιαστικό στοιχείο για την καπιταλιστική επέκταση είναι οι επενδύσεις οι οποίες με κάθε αύξηση τους στο τέλος της περιόδου μέσω του πολλαπλασιασμού του εισοδήματος δημιουργούν ένα ίσο ποσοστό αποταμίευσης. Παράλληλα ο Sumpeter δίνει ιδιαίτερη σημασία στις επενδύσεις και στις τεχνολογικές καινοτομίες οι οποίες ωθούν την οικονομία σε μία διαδικασία οικονομικής εξέλιξης.

⁴ Περιοδικό “Κεφάλαιο” Μάιος 1992.

- Η χαμηλή εγχώρια ζήτηση, στοιχείο που εμποδίζει τη δημιουργία μονάδων παγκόσμιας κλίμακας.
- Τα επιτόκια χρηματοδότησης βρίσκονται ακόμα σε υψηλά επίπεδα παρά την συνεχιζόμενη πτωτική πορεία τους.
- Το υψηλό εργατικό κόστος, σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά κράτη (Πορτογαλία, Τουρκία, Χώρες της Ανατολικής Ευρώπης).
- Η ελλιπής εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.
- Οι συχνές επαναλαμβανόμενες απεργίες (τις περισσότερες φορές δίκαιες, άλλες φορές κατευθυνόμενες από κομματικά επιτελεία).
- Η έλλειψη μακροπρόθεσμης στρατηγικής για τη σταθεροποίηση της οικονομίας.
- Οι χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες που προσφέρουν οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, αποτέλεσμα του κρατικού παρεμβατισμού και της αναποτελεσματικότητας των εκάστοτε διορισμένων Διοικήσεών τους.
- Η έξαρση της τρομοκρατίας.

Η παρούσα εργασία δεν φιλοδοξεί να αναλύσει κάθε έναν από τους ανωτέρω λόγους, παρά μόνο αυτόν που αναφέρεται στο **management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών** αφού θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα των Διοικήσεών τους είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού στη χώρα μας.

Οι ελληνικές κυβερνήσεις πρέπει να προχωρήσουν στην απελευθέρωση της κεφαλαιαγοράς, στην επιπάχυνση των διαδικασιών έκδοσης αδειών για τη δραστηριότητα ξένων επιχειρήσεων στη χώρα και στη φιλελευθεροποίηση του νομικού καθεστώτος που διέπει την ακίνητη περιουσία ξένων υπηκόων και επιχειρήσεων.

7.4 Παράγοντες που επιδρούν θετικά στις αποφάσεις των ξένων επενδυτών

Από έρευνα⁵ του Ελληνοαμερικανικού Εμπορικού Επιμελητηρίου που διεξήχθη τη περίοδο 1991-1992 και αφορούσε τη σημερινή κατάσταση και τις προοπτικές των

⁵ Τα αποτελέσματα της έρευνας περιέχονται στο άρθρο του Αν. Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Ι. Χασσιδ "Παράγοντες προσέλκυσης ξένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα" που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό "Επιλογή" Ελληνική Οικονομία 1992-93.

Ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα προέκυψε ότι οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη βαρύτητα στις αποφάσεις των επενδυτών είναι οι εξής:

- Φορολογικά κίνητρα
- Νομοθεσία για τις ξένες επενδύσεις
- Ικανοποιητική συνεργασία με τις Αρχές
- Διαθεσιμότητα, ποιότητα και κόστος πρώτων υλών
- Κόστος εξειδικευμένης εργασίας
- Διαθεσιμότητα εξειδικευμένων εργατών
- Κόστος ανειδίκευτης εργασίας
- Διαθεσιμότητα ανειδίκευτων εργατών
- Καλές εργασιακές σχέσεις
- Διαθεσιμότητα επιστημονικού προσωπικού
- Κόστος τοπικών διαθέσιμων κεφαλαίων
- Κόστος ενέργειας
- Εξειδικευμένοι υπεργολάβοι και προμηθευτές
- Ευνοϊκοί όροι προσφοράς κτιρίων
- Προσέγγιση με τοπικούς πελάτες
- Προοπτικές ανάπτυξης της τοπικής αγοράς
- Προσέγγιση σε άλλες αγορές (Μ. Ανατολή, Χώρες Ευρωπαϊκής Ένωσης, Βαλκανικές χώρες)
- Υποδομή (Μεταφορές, Τηλεπικοινωνίες, Ενέργεια)
- Ποιότητα ζωής

Ο Πίνακας 7-1 είναι ενδεικτικός των τάσεων και των αντιλήψεων των επενδυτών.

Από τους παράγοντες της αγοράς, η απόσταση από τους καταναλωτές, το κόστος εργασίας, το κόστος κεφαλαίου και το φορολογικό καθεστώς παίζουν έναν ιδιαίτερο σημαντικό ρόλο για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης επιχειρηματικών μονάδων αφού θεωρούνται πολύ σημαντικοί στις προτιμήσεις των επενδυτών με ποσοστά που κυμαίνονται από 50,9% έως 63,6%.

Μεταξύ των παραγόντων των υπηρεσιών το κόστος και η διαθεσιμότητα της διαφήμισης και του consulting απασχολούν ιδιαίτερα τους επενδυτές (χωρίς να παραβλέπεται η διαθεσιμότητα, το κόστος και ο εκσυγχρονισμός του πιστωτικού και ασφαλιστικού συστήματος και εν γένει των Νομικών Υπηρεσιών).

Από την κατηγορία υποδομή οι σύγχρονες τηλεπικοινωνίες και η ποιότητα του αεροπορικού και οδικού δικτύου “φωτογραφίζουν” τις προτεραιότητες των επιχειρηματιών και υπογραμμίζουν την κινητικότητα των διοικητικών στελεχών.

Ανάμεσα στους κοινωνικούς παράγοντες, το συναινετικό κλίμα, η διάθεση για συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και επιχειρηματιών και το ήπιο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν κύριες προτεραιότητες των επενδυτικών φορέων.

Η εξειδίκευση, η εκπαίδευση και η έρευνα, στοιχεία του παράγοντα “μορφωτικό επίπεδο - εργατικά” θεωρούνται από ένα μεγάλο κομμάτι επενδυτών ως ιδιαίτερα σημαντικά. Η διαθεσιμότητα εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και η **ποιότητα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων** συγκεντρώνουν ποσοστά στις προτιμήσεις των στελεχών των ξένων επιχειρήσεων που κυμαίνονται μεταξύ 67,3% και 83,6%.

Οι επιχορηγήσεις των επενδύσεων και η εργατική νομοθεσία ως μέτρα οικονομικής πολιτικής αποσπούν πάντοτε τις ευνοϊκές κριτικές των επενδυτικών φορέων του εξωτερικού αφού επιζητούν πάντοτε την οικονομική και νομική στήριξη της χώρας προορισμού τους.

Ο Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος στην Έκθεσή του προς την Γενική Συνέλευση των Μετόχων για το έτος 1992 δίνει μια εικόνα της πραγματικότητας: “Για να αποφευχθούν προβλήματα στον εξωτερικό τομέα η οικονομική μεγέθυνση πρέπει να προέλθει κατά κύριο λόγο, από την άνοδο των επενδύσεων που θα βελτιώσουν την υποδομή και θα διεκτονουν την παραγωγή προϊόντων, τα οποία θα υποκαταστήσουν εισαγόμενα και θα δώσουν νέα δυναμική στις εξαγωγές... Το σύνολο των ιδιωτικών επενδύσεων εμφάνισε μικρή μόνο αύξηση το 1992 (0,6%) μετά από μείωση κατά 6,0% το 1991... Οι ιδιωτικές επενδύσεις προσδιορίζονται από πολλούς παράγοντες. Η προσδοκώμενη παραγωγικότητα του κεφαλαίου και η συνακόλουθη κερδοφορία των επιχειρήσεων, το αναμενόμενο ύψος της ζήτησης, ο βαθμός σταθερότητας τόσο του επιχειρηματικού πλαισίου όσο και των μακροοικονομικών συνθηκών, η πληρότητα της υποδομής της οικονομίας και το κόστος του κεφαλαίου μπορούν να θεωρηθούν ως οι βασικότεροι παράγοντες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-1

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ
	Σημαντικός παράγοντας		
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ			
Απόσταση από καταναλωτές	63.6	34.5	1.8
Απόσταση από προμηθευτές	36.4	43.6	20
Μακροοικονομικές συνθήκες	43.6	45.5	10.9
Απόσταση από τοπικούς ανταγωνιστές	5.5	50.9	43.6
Ρυθμός επέκτασης ζήτησης	43.6	45.5	10.9
Κόστος εργασίας	50.9	47.3	1.8
Κόστος κεφαλαίου	52.7	40.0	7.3
Κόστος ενέργειας	47.3	45.5	5.5
Κόστος πρώτων υλών	41.8	38.2	16.4
Φορολογικά κ.ά. κίνητρα	50.9	43.6	5.5
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	43.6	43.5	12.4
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (Διαθεσιμότητα/κόστος)			
Τράπεζες/Ασφάλειες & Νομ. Υπηρεσίες	36.4	49.1	14.5
Διαφήμιση & Consulting	10.9	56.4	32.7
Τεχνικές Υπηρεσίες	32.7	45.5	21.8
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	26.7	50.3	23.0
ΥΠΟΔΟΜΗ (Διαθεσιμότητα/κόστος)			
Καλό δίκτυο: Αεροπορικό	69.1	25.5	5.5
Οδικό	89.1	9.1	1.8
Σιδηροδρομικό	47.3	36.4	14.5
Αξιόπιστες πηγές ενέργειας	47.3	43.6	5.5
Σύγχρονες τηλεπικοινωνίες	94.5	3.6	0.0
Εγκαταστάσεις αποβλήτων	29.1	56.4	14.5
Βιομηχανικές περιοχές	29.1	54.5	16.4
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	56.4	32.3	10.0
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ			
Μορφωτικές εγκαταστάσεις	21.8	72.7	3.6
Αθλητικές εγκαταστάσεις	14.5	74.5	9.1
Κοινωνικό "κλίμα"	74.5	21.8	1.8
Συνθήκες στέγασης	25.5	72.7	0.0
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	34.1	60.5	3.6
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ/ΕΡΓΑΤΙΚΑ (Διαθεσιμότητα/Κόστος)			
Σχολεία	67.3	30.9	0.0
Τοπικοί εξειδικευμένοι εργάτες	83.6	14.5	0.0
Ανειδίκευτοι εργάτες	27.3	50.9	16.4
Υποδομή τεχνικής εκπαίδευσης	36.4	52.7	9.1
Πανεπιστήμια-έρευνα	54.5	36.4	7.3
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	53.8	37.1	6.5
ΤΥΠΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ			
Εργατική νομοθεσία	40.0	54.5	5.5
Επιχορηγήσεις επενδύσεων	36.4	58.2	5.5
Έργα υποδομής	69.1	25.5	5.5
Ευέλικτη χωροταξική πολιτική	61.8	32.7	3.6
Φορολογικά κίνητρα	49.1	40.0	10.9
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	51.3	42.2	6.2

Πηγή: Regional Policies in the European Single Market - Proceedings (Dublin Castle, 10/11 June 1990) Αναδημοσίευση από το περιοδικό "Επιλογή" Ελληνική Οικονομία 1992-93.

Έτσι μπορεί να γίνει αντιληπτή και η σημασία που έχουν ο ιδιωτικός επιχειρηματικός τομέας, ο δημόσιος τομέας και το πλαίσιο άσκησης της οικονομικής πολιτικής, οι κοινωνικοί εταίροι και το κλίμα που επικρατεί στις μεταξύ τους σχέσεις και τέλος η Ευρωπαϊκή Κοινότητα ως προς τη διαμόρφωση ευνοϊκών συνθηκών για την ανάληψη επενδυτικών πρωτοβουλιών⁶”.

7.5 Ξένη Επιχειρηματική Δραστηριότητα στην Ελλάδα

Στο Πίνακα 7-2 παρουσιάζεται η πορεία των ξένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα τη περίοδο 1960-1990.

Η νομισματική μεταρρύθμιση του 1953 και η ψήφιση νόμων που περιελάμβαναν φορολογικά κίνητρα και παρείχαν νομική προστασία στους ξένους επενδυτές έκαναν τη βιομηχανική επένδυση μια σοβαρή οικονομική πρόταση.

Το φθινό εργατικό δυναμικό και η βελτίωση της υποδομής έδωσαν ώθηση στη δημιουργία επενδύσεων του εξωτερικού στη χώρα.

Τα πρώτα αποτελέσματα άρχισαν να γίνονται ορατά στις αρχές της δεκαετίας του '60 (η πρωτοκαθεδρία καθ' όλη τη διάρκεια των ετών που εξετάζουμε ανήκει σε επενδύσεις που προήλθαν από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, λόγω του τεράστιου μεγέθους των Αμερικανικών επιχειρήσεων οι οποίες ήθελαν να “κατακτήσουν” νέες παρθένες αγορές, αλλά και λόγω των Ελληνοαμερικανών επιχειρηματιών που ποτέ δεν ξέχασαν τους δεσμούς με τη Μητρόπολη) και μάλιστα στα μέσα της δεκαετίας αυτής (1965) υπήρχε ένας επταπλασιασμός των ξένων επενδύσεων σε σχέση με το 1960. Με την κατάλυση του δημοκρατικού πολιτεύματος από το στρατιωτικό καθεστώς αρχίζει μια τάση κάμψης των ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα παρά τα κίνητρα που προώθησαν οι ιθύνοντες του καθεστώτος και παρά την πρόσληψη της Litton Industries εταιρίας που είχε ως αποκλειστικό σκοπό τη διαφήμιση του καθεστώτος στο εξωτερικό και τη προσέλκυση επενδύσεων στη χώρα.

Παρ' όλα ταύτα τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής καμπάνιας της Litton Industries δεν άργησαν να φανούν και οι πρώτοι καρποί φάνηκαν μερικά χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα το 1970 όπου παρουσιάστηκε αύξηση των ξένων επενδύσεων σε σχέση με το 1969 κατά 166%. Η αύξηση αυτή συνεχίστηκε μέχρι το 1981 (τελευταία χρονιά διακυβέρνησης της χώρας από συντηρητικές κυβερνήσεις),

⁶ Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 1992.

παρά τις δύο πετρελαϊκές κρίσεις του 1972 και του 1979. Η άνοδος των σοσιαλιστών το 1981 και η εφαρμογή επεκτατικής πολιτικής μισθών κατά τη πρώτη τετραετία, περιόρισαν σε μεγάλο βαθμό τις ξένες επενδύσεις. Το σταθεροποιητικό πρόγραμμα το οποίο κρίθηκε αναγκαίο για τον απεγκλωβισμό της χώρας από την ύφεση στην οποία είχε περιέλθει παρά τις ευνοϊκές διεθνείς οικονομικές συνθήκες και τα θετικά ως ένα σημείο αποτελέσματα του ενεθάρυναν τους ξένους επενδυτές οι οποίοι άρχισαν να φέρνουν ξανά τα κεφάλαιά τους στην Ελλάδα. Ο ρυθμός αύξησης αυτός συνεχίζεται (υπάρχουν προοπτικές μεγάλης βελτίωσης στη προσέλευση κεφαλαίων) με χαρακτηριστικό φαινόμενο όμως τη κατεύθυνση σημαντικών κεφαλαίων στον τριτογενή τομέα της οικονομίας (υπηρεσίες) παρά στον δευτερογενή (βιομηχανία)⁷.

7.6 Ακαθάριστες Επενδύσεις Πάγιου Κεφαλαίου στην Ελλάδα

Από τα στοιχεία του Πίνακα 7-3 παρατηρούμε τη σταθερή αύξηση των επενδύσεων κατά τη δεκαετία του '70 (παρά τις δύο πετρελαϊκές κρίσεις του 1972 και του 1979) με αποτέλεσμα το 1980 να υπάρξει αύξηση των ακαθαρίστων επενδύσεων παγίου κεφαλαίου σε σχέση με το 1970 κατά 31,2%. Τα χρόνια που ακολούθησαν η πολιτική ανακατανομή του εισοδήματος με την ταυτόχρονη έκρηξη μισθών και ημερομισθίων οδήγησε σε άνοδο του εργατικού κόστους και σε εξάλειψη του σημαντικότερου συγκριτικού πλεονεκτήματος της ελληνικής οικονομίας των δεκαετιών του '60 και του '70 (φθηνά εργατικά). Τα αρνητικά αποτελέσματα της πολιτικής αυτής δεν άργησαν να φανούν και το 1986 έχουμε επιστροφή στα επίπεδα του 1970 (1970-70.663, 1986-77.234 εκ. δρχ.).

Η πτωτική τάση εξακολουθεί και τον επόμενο χρόνο (1987-73.315 εκ. δρχ.). Από το 1988 και μετά, ως προϊόν του σταθεροποιητικού προγράμματος 1985-1987 παρατηρείται μία σημαντική μεταστροφή στο επενδυτικό κλίμα η οποία απέχει σημαντικά από τα αποτελέσματα του 1980.

⁷ Ο Σ. Θεοφανίδης στο βιβλίο του "Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής", Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1979 γράφει: "Υψηλή συμμετοχή της πρωτογενούς παραγωγής στο παραγόμενο συνολικό προϊόν αποτελεί βασικό δείκτη καθυστέρησης της οικονομίας. Αντίθετα χαμηλή συμμετοχή της πρωτογενούς παραγωγής και υψηλή συμμετοχή της δευτερογενούς παραγωγής (μεταποίηση) δείχνουν υψηλό βαθμό οικονομικής ανάπτυξης. Τέλος υψηλή συμμετοχή της τριτογενούς παραγωγής (προσφορά υπηρεσιών) δείχνει ότι η εθνική παραγωγή είναι σε υψηλό βαθμό εξαρτημένη από ευπαθείς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας...".

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-2

Ξένες επιχειρηματικές επενδύσεις στην Ελλάδα για την περίοδο 1960-1990

(σε χιλιάδες δολάρια)

	ΜΕ ΤΟΝ ΝΟΜΟ 268/53				ΆΛΛΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ				ΣΥΝΟΛΟ
	ΑΜΕΡΙΚΗ	ΕΥΡΩΠΗ	ΥΠΟΛΟΙΠΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ	ΑΜΕΡΙΚΗ	ΕΥΡΩΠΗ	ΥΠΟΛΟΙΠΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ	
1960	581	117	-	698	19	11.168	754	11.941	12
1961	874	522	-	1.396	1.015	33.697	-	34.712	36
1962	2.492	607	-	3.099	9.764	5.589	-	15.353	18
1963	10.129	7.047	3	17.179	11.852	13.933	89	25.874	43
1964	5.178	371	101	5.650	21.806	12.448	-	34.254	39
1965	35.298	14.225	-	49.523	17.699	21.063	36	38.254	88
1966	38.474	7.974	-	46.448	7.020	12.653	9	19.582	66
1967	26.458	5.473	54	31.985	6.511	11.759	-	18.270	50
1968	7.720	442	122	8.284	20.293	22.090	4	42.387	50
1969	<u>3.389</u>	<u>3.561</u>	<u>59</u>	<u>7.009</u>	<u>17.778</u>	<u>33.768</u>	<u>63</u>	<u>51.609</u>	<u>58</u>
Δεκαετία 1960	130.593	40.339	339	171.271	113.757	178.268	955	292.980	464
1970	8.853	2.195	-	11.048	77.788	66.863	366	145.017	156
1971	16.943	7.307	-	24.250	35.048	39.482	242	74.772	99
1972	13.555	7.909	-	21.464	34.284	33.776	444	68.504	89
1973	37.242	6.875	1.145	45.262	60.792	57.632	938	119.362	164
1974	39.430	3.250	0	42.680	101.414	43.136	19	144.569	187
1975	12.164	5.535	9	17.708	124.716	51.278	1.643	177.637	195
1976	3.845	2.733	1	6.579	152.892	61.044	623	214.559	221
1977	5.088	3.725	-	8.813	193.073	68.203	3.333	264.609	273
1978	5.438	8.870	7	14.315	206.188	101.407	3.363	310.958	325
1979	<u>14.419</u>	<u>1.869</u>	<u>17</u>	<u>16.305</u>	<u>232.779</u>	<u>110.632</u>	<u>898</u>	<u>344.309</u>	<u>360</u>
Δεκαετία 1970	156.977	50.268	1.79	208.424	633.953	633.953	11.869	1.864.296	2.072
1980	17.078	20.866	2.381	40.325	311.250	115.941	950	428.411	468
1981	22.279	9.310	53	31.643	244.562	120.300	2.763	378.225	409
1982	21.318	15.866	161	37.145	170.509	92.979	3.717	267.205	304
1983	7.960	8.326	69	16.355	240.018	55.998	1.706	297.722	314
1984	2.444	8.093	18	10.555	161.693	71.020	2.920	235.633	246
1985	13.068	3.047	72	16.187	178.639	87.915	6.974	273.528	289
1986	3.560	4.117	64	7.741	196.327	92.083	4.435	292.845	300
1987	5.844	2.632	117	8.593	252.341	129.774	753	382.868	391
1988	7.565	3.470	119	11.154	361.791	224.661	1.564	588.016	599
1989	<u>5.964</u>	<u>6.272</u>	<u>57</u>	<u>12.293</u>	<u>366.314</u>	<u>250.997</u>	<u>10.413</u>	<u>627.724</u>	<u>640</u>
Δεκαετία 1980	107.080	81.799	3.111	191.990	2.483.714	1.252.268	36.195	3.772.177	3.964
1990	6.480	7.632	97	14.209	631.144	233.426	21.775	886.345	990
1991	-	-	-	-	<u>692.714</u>	<u>598.354</u>	<u>5.855</u>	<u>1.296.679</u>	<u>1.296</u>
	6.480	7.632	97	14.209	1.323.858	831.780	27.630	2.183.024	2.197

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Το 1990 παρατηρείται σχετική σταθερότητα στην επενδυτική δραστηριότητα, ως απόρροια των συνεχών εκλογικών αναμετρήσεων, του κλίματος αναμονής των επενδυτών και των συνθηκών ανασφάλειας και αβεβαιότητας της οικονομίας. Η ψήφιση του Ν. 1892/90 και μια σειρά διαρθρωτικών μέτρων καθώς και το τέλος των εκλογικών αναμετρήσεων δεν φαίνεται να οδηγεί σε θεαματικά αποτελέσματα το 1991. Τα αντικίνητρα που προαναφέραμε στην αρχή αυτού του Κεφαλαίου είναι επίσης σημαντικοί ανασταλτικοί παράγοντες.

Στο Πίνακα 7-4 (Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου κατά κλάδο και φορέα) παρατηρούμε τη συνεχή μείωση του ποσοστού της γεωργίας και της κτηνοτροφίας επί του συνόλου των επενδύσεων και την παράλληλη αύξηση της συμμετοχής της μεταποίησης, της ενέργειας και των μεταφορών-επικοινωνιών. Παρά ταύτα η διάρθρωση του συνόλου των επενδύσεων για τη περίοδο 1970-1991 δεν παρουσιάζει ουσιώδεις μεταβολές.

Κατά είδος κεφαλαιουχικού αγαθού (Πίνακας 7-5) οι κατασκευές αντιπροσωπεύουν ποσοστά που κυμαίνονται από 51-64% επί του συνόλου των επενδύσεων. Το ποσοστό των δημοσίων επενδύσεων στις κατασκευές επί του συνόλου των δημοσίων επενδύσεων φτάνει και ξεπερνά σε ορισμένες περιπτώσεις το 85%. Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα παρατηρείται μία συνεχώς αυξητική τάση για αγορά μηχανημάτων και εξοπλισμού σε επίπεδα που ξεπερνούν το 83% επί του συνόλου των ιδιωτικών επενδύσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-3

Ακαθάριστες επενδύσεις στη Χώρα

Σε εκατ. δρχ. - Σε σταθερές τιμές 1970

	1970	1980	1986	1987	1988	1989*	1990*	199
A.I. Ακαθάριστες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου	70.663	92.705	77.234	73.315	79.831	87.839	92.820	90
1. Κατοικίες...	19.740	27.291	19.399	20.044	20.691	21.741	24.151	20
2. Λοιπά κτίρια...	9.579	11.622	9.752	9.849	12.257	11.948	12.689	11
3. Λοιπά έργα και κατασκευές	16.169	15.674	14.737	11.812	12.603	13.665	13.194	15
4. Μεταφορικά μέσα και εξοπλισμός	6.548	13.987	8.569	7.351	6.645	8.816	10.732	11
5. Μηχανήματα και λοιπός εξοπλισμός	18.627	24.131	24.777	24.259	27.635	31.669	32.054	33
A.II Αυξομείωση αποθεμάτων	13.346	19.280	8.805	2.254	11.765	5.510	-1.240	11
Ακαθάριστες επενδύσεις στη Χώρα	84.009	111.985	86.039	75.569	91.596	93.349	91.580	102
B.I. Ακαθάριστες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου	70.663	92.705	77.234	73.315	79.831	87.839	92.820	90
1. Γεωργία, κτηνοτροφία, δάση, αλιεία, εγγειοβελτιωτικά	7.523	6.169	4.870	4.064	4.441	4.663	4.732	4
2. Ορυχεία, λατομεία...	1.471	5.468	1.827	2.154	2.056	1.970	1.817	1
3. Μεταποίηση...	10.044	14.899	13.033	13.480	15.138	15.694	16.895	16
4. Ενέργεια, ύδρευση, αποχέτευση	5.091	6.710	-7.393	5.479	6.083	7.051	7.149	6
5. Μεταφορές, επικοινωνίες...	14.677	19.424	14.873	12.534	12.580	15.463	17.290	19
6. Κατοικίες...	19.740	27.290	19.399	20.044	20.691	21.741	24.151	20
7. Δημόσια διοίκηση...	828	482	874	684	700	935	968	1
8. Λοιπές δραστηριότητες...	11.289	12.263	14.965	14.876	18.142	20.322	19.818	20
B.II. Αυξομείωση αποθεμάτων	13.346	19.280	8.805	2.254	11.765	5.510	-1.240	11
1. Γεωργία, κτηνοτροφία, δάση, αλιεία, εγγειοβελτιωτικά	458	-1.052	1.997	-687	5.522	-3.610	-1.322	5
α. Ζωικό κεφάλαιο...	-338	-230	275	-520	611	-279	-279	
β. Λοιπά...	796	-822	1.722	-167	4.911	-2.881	-1.043	5
2. Ορυχεία, μεταποίηση, ενέργεια, εμπόριο κλπ.	12.670	19.224	7.490	2.981	6.244	8.670	80	5
3. Κράτος...	218	1.108	-682	-40	-1	0	2	
Ακαθάριστες επενδύσεις στη Χώρα	84.009	111.985	86.039	75.569	91.596	93.349	91.580	102
Γ.I. Ακαθάριστες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου	70.663	92.705	77.234	73.315	79.831	87.839	92.820	90
1. Ιδιωτικές...	50.737	70.465	50.525	52.436	58.335	63.993	70.026	65
2. Δημόσιες	19.926	22.240	26.709	20.879	21.496	23.846	22.794	25
α. Κράτος	11.556	7.584	11.370	9.418	9.902	9.816	9.075	10
β. Δημόσιες επιχειρήσεις	6.540	13.231	12.500	9.429	9.372	11.314	10.964	11
γ. Τοπική αυτοδιοίκηση κλπ.	1.830	1.425	2.839	2.032	2.222	2.716	2.755	3
Γ.II. Αυξομείωση αποθεμάτων	13.346	19.280	8.805	2.254	11.765	5.510	-1.240	11
1. Ιδιωτών...	12.760	16.634	8.807	1.821	10.996	4.523	-2.471	5
2. Δημοσίου	586	2.646	-2	433	799	987	1.231	1
α. Κράτος...	218	1.108	-682	-40	-1	0	2	
β. Δημόσιες επιχειρήσεις	368	1.538	680	473	800	987	1.229	1
Ακαθάριστες επενδύσεις στη χώρα	84.009	111.985	86.039	75.569	91.596	93.349	91.580	102

* Προσωρινά στοιχεία

** Εκτιμήσεις

(1) Χωρίς ποντοπόρα πλοία

Πηγή: ΕΣΥΕ, Εθνικοί Λογαριασμοί, Αθήνα, 1992.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-4

Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου κατά κλάδο και κατά φορέα⁽¹⁾

	1970	1980	1986	1987	1988	1989	1990*	1991**
1. Γεωργία, κτηνοτροφία, δάση, αλιεία, εγγειο-βελτιωτικά	7.523	6.169	4.870	4.064	4.441	4.663	4.732	4.648
α. Δημόσιες....	3.468	2.057	2.055	1.778	1.618	1.704	1.486	1.836
β. Ιδιωτικές...	4.055	4.112	2.815	2.286	2.823	2.959	3.246	2.812
2. Ορυχεία, λατομεία ...	1.471	5.468	1.827	2.154	2.056	1.970	1.817	1.741
α. Δημόσιες	404	1.268	1.054	1.502	1.183	1.175	1.040	943
β. Ιδιωτικές	1.067	4.200	773	652	873	795	777	798
3. Μεταποίηση...	10.044	14.899	13.033	13.480	15.138	15.694	16.895	16.274
α. Δημόσιες....	28	679	3.150	1.709	831	968	518	635
β. Ιδιωτικές...	10.016	14.220	9.883	11.771	14.307	14.726	16.377	15.639
4. Ενέργεια, ύδρευση, απο-χέτευση...	5.091	6.710	7.393	5.479	6.033	7.051	7.149	6.902
α. Δημόσιες....	4.994	6.710	7.393	5.479	6.083	7.051	7.149	6.902
β. Ιδιωτικές...	97	-	-	-	-	-	-	-
5. Μεταφορές, επικοινωνίες	14.677	19.424	14.873	12.534	12.580	15.463	17.290	19.888
α. Δημόσιες....	8.147	8.240	7.357	5.410	6.213	7.454	7.385	9.624
β. Ιδιωτικές...	6.530	11.184	7.516	7.124	6.367	8.009	9.905	10.264
6. Κατοικίες...	19.740	27.290	19.399	20.044	20.691	21.741	24.151	20.181
α. Δημόσιες....	297	361	631	630	713	671	715	643
β. Ιδιωτικές...	19.443	26.929	18.768	19.414	19.978	21.070	23.436	19.538
7. Δημόσια διοίκηση...	828	482	874	684	700	935	968	1.317
α. Δημόσιες....	828	482	874	684	700	935	968	1.317
β. Ιδιωτικές...	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Λοιπές δραστηριότητες	11.289	12.263	14.965	14.876	18.142	20.322	19.816	20.020
α. Δημόσιες....	1.760	2.443	4.195	3.687	4.155	3.888	3.533	3.276
β. Ιδιωτικές...	9.529	9.820	10.770	11.189	13.987	16.434	16.285	16.744
9. Σύνολο..	70.663	92.705	77.234	73.315	79.831	87.839	92.820	90.971
α. Δημόσιες....	19.926	22.240	26.709	20.879	21.496	23.846	22.794	25.176
β. Ιδιωτικές...	50.737	70.465	50.525	52.436	58.335	63.993	70.026	65.795

* προσωρινά στοιχεία

** εκτιμήσεις

(1) χωρίς ποντοπόρα πλοία

Πηγή: ΕΣΥΕ, Εθνικοί Λογαριασμοί, Αθήνα, 1992.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-5

Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου κατά είδος κεφαλαιουχικού αγαθού και κατά φορέα⁽¹⁾

Σε εκατ. δρχ. - Σε σταθερές τιμές 1970

	1970	1980	1986	1987
1. Κατασκευές	45.551	54.587	43.888	41.705
α. Δημόσιες....	16.582	13.324	17.797	14.554
β. Ιδιωτικές...	28.906	41.263	26.091	27.151
2. Κατοικίες	19.740	27.291	19.399	20.044
α. Δημόσιες....	297	362	631	630
β. Ιδιωτικές...	19.443	26.929	18.768	19.414
3. Λοιπά κτίρια	9.579	11.622	9.752	9.849
α. Δημόσιες....	2.270	1.931	3.753	3.039
β. Ιδιωτικές...	7.309	9.691	5.999	6.810
4. Λοιπά έργα κατασκευές...	16.169	15.674	14.737	11.812
α. Δημόσιες....	14.015	11.031	13.413	10.885
β. Ιδιωτικές...	2.154	4.643	1.324	927
5. Εξοπλισμός	25.175	38.118	33.346	11.812
α. Δημόσιες....	3.344	8.916	8.912	6.325
β. Ιδιωτικές...	-21.831	-29.202	24.434	-25.285
6. Μεταφορικά μέσα...	6.548	13.987	8.569	7.351
α. Δημόσιες....	76	2.548	775	173
β. Ιδιωτικές...	6.472	11.439	7.794	7.178
7. Μηχανήματα και λοιπός εξοπλισμός	18.627	24.131	24.777	24.259
α. Δημόσιες....	3.268	6.368	8.137	6.152
β. Ιδιωτικές...	15.359	-17.763	16.640	-18.107
8. Σύνολο	70.663	92.705	7.234	73.315
α. Δημόσιες....	19.926	22.240	26.709	20.879
β. Ιδιωτικές...	50.737	70.465	50.525	52.436

	1988	1989	1990*	1991**
1. Κατασκευές	45.551	47.354	50.034	46.757
α. Δημόσιες....	15.599	16.634	16.150	18.381
β. Ιδιωτικές...	29.952	30.720	33.884	28.376
2. Κατοικίες	20.691	21.741	24.151	20.181
α. Δημόσιες....	713	671	715	643
β. Ιδιωτικές...	19.978	21.070	23.436	19.538
3. Λοιπά κτίρια	12.257	13.665	12.689	11.317
α. Δημόσιες....	3.589	12.451	3.395	3.395
β. Ιδιωτικές...	8.668	1.214	9.294	7.922
4. Λοιπά έργα κατασκευές...	12.603	13.665	13.194	15.259
α. Δημόσιες....	11.297	12.451	12.040	14.343
β. Ιδιωτικές...	1.306	1.214	1.154	916
5. Εξοπλισμός	34.280	40.485	42.786	44.214
α. Δημόσιες....	5.897	7.212	6.644	6.795
β. Ιδιωτικές...	28.383	33.273	36.142	37.344
6. Μεταφορικά μέσα...	6.645	8.816	10.732	11.047
α. Δημόσιες....	159	727	736	703

β. Ιδιωτικές...	6.486	8.089	9.996	10.344
7. Μηχανήματα και λοιπός εξοπλισμός	27.635	31.669	32.054	33.167
α. Δημόσιες....	5.738	6.485	5.908	6.092
β. Ιδιωτικές...	21.897	25.184	26.146	27.075
8. Σύνολο	79.831	87.839	92.820	90.971
α. Δημόσιες....	21.496	23.846	22.794	25.176
β. Ιδιωτικές...	56.335	63.993	70.026	65.795

* προσωρινά στοιχεία

** Εκτιμήσεις

(1) Χωρίς ποντοπόρα πλοία

Πηγή: ΕΣΥΕ, Εθνικοί Λογαριασμοί, Αθήνα, 1992.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

8.1 Εισαγωγή

Στην έρευνα αντιμετωπίσαμε τη προκατάληψη των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων αλλά και τη θέληση να εκφράσουν και να εξωτερικεύσουν τις απόψεις τους σχετικά με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις κατ' ιδίαν συζητήσεις, τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και από τις προτάσεις των ατόμων που στελεχώνουν τα ανώτατα κλιμάκια (top management) των δημοσίων επιχειρήσεων οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η θέληση και οι ιδέες για τον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών δεν εκλείπουν, απλά δεν υπάρχει το κατάλληλο έδαφος για την εφαρμογή τους.

Η υιοθέτηση των προτάσεων μας οι οποίες προήλθαν μετά από συστηματική και μακροχρόνια έρευνα μεταξύ των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών της χώρας θα βοηθήσει ώστε να επιτευχθούν οι κεντρικοί στόχοι της οικονομικής πολιτικής (καταπολέμηση της αναποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, δραστική μείωση του πληθωρισμού, ικανοποιητικός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης), οι οποίοι με τη προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού θα οδηγήσουν στη προσδοκώμενη παραγωγικότητα και στο βαθμό σταθερότητας του επιχειρηματικού πλαισίου.

Όπως τονίζει ο Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος στην Έκθεση του για το 1992 "... Οι περισσότεροι από τους προσδιοριστικούς παράγοντες των ιδιωτικών επενδύσεων προβλέπεται να εξελιχθούν ευνοϊκά κατά τα επόμενα έτη, δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες για την ανάκαμψη της οικονομίας σε μόνιμη βάση... Επομένως η αρωγή του δημοσίου τομέα και της οικονομικής πολιτικής στην ανάκαμψη και την ανάπτυξη της οικονομίας πρέπει να παρασχεθεί κυρίως μέσω της σταθερότητας του επιχειρηματικού και μακροοικονομικού πλαισίου...".

8.2 Σχολιασμός του Ερωτηματολογίου

Ήδη στο Κεφάλαιο 1 έχει γίνει εκτενής αναφορά της δομής του ερωτηματολογίου κάτι το οποίο επιτρέπει την άμεση διατύπωση των συμπερασμάτων μας.

Χαρακτηριστικό φαινόμενο είναι η διαπίστωση ότι καμία από τις διοικήσεις των εξεταζομένων επιχειρήσεων του δείγματος δεν εμφανίζεται χωρίς προβλήματα στις προτεραιότητες της σχετικά με τις λειτουργίες του management.

Αναλυτικά για κάθε μία από τις οκτώ λειτουργίες παρατηρούμε τα εξής:

Ο προγραμματισμός, ο καθορισμός δηλ. των σκοπών-στόχων, των διαθέσιμων πόρων και των μέσων-μέτρων για την επίτευξη των σκοπών αποδεικνύεται ως η δραστηριότητα με το μεγαλύτερο ειδικό βάρος μεταξύ των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων αφού το 86,7% των ερωτηθέντων θεωρεί τον προγραμματισμό ως λειτουργία υψηλής προτεραιότητας (κάτι αναμενόμενο αφού προγραμματισμός σημαίνει κατάρτιση "Προγράμματος Δράσης" του φορέα). Εξαιρέση αποτελεί η Ελληνική Κρατική Εταιρία Τεχνικών Έργων (ΕΚΕΤΕ) η οποία με βάση τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα αποτελεσματικής διοίκησης. Τα φαινόμενα αναποτελεσματικότητας διαφαίνονται από τις απαντήσεις που πήραμε για τις επόμενες επτά λειτουργίες του management και οι οποίες δείχνουν ανάγλυφα τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές Δημόσιες Επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, όσον αφορά την οργάνωση (καθορισμός της Οργανωτικής Δομής του φορέα, το πλαίσιο στο οποίο θα επιδιωχθεί η εφαρμογή του Προγράμματος Δράσης) οι Διοικήσεις της πλειοψηφίας των εξεταζομένων Δημοσίων Επιχειρήσεων δίνουν υψηλή προτεραιότητα αλλά ένα μεγάλο ποσοστό (40%) αδυνατεί να καθορίσει επακριβώς τα πλαίσια και τα επίπεδα εργασίας των διαφόρων Τμημάτων και Διευθύνσεων, τα είδη των επιτελικών και διοικητικών ειδικοτήτων, το ρόλο του κάθε στελέχους στην οργανωτική δομή του φορέα κ.τλ.

Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες επιχειρήσεις στη χώρα μας (όπως φαίνεται και από μαρτυρίες των ίδιων των στελεχών) είναι η επιλογή του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού (στελέχωση) για όλες τις βαθμίδες του μάνατζμεντ. "Η στελέχωση, δηλαδή ο εμπλουτισμός του φορέα με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που με το ταλέντο, τις ικανότητες και τη δραστηριότητα του θα δώσει ζωή στο οργανόγραμμα του φορέα και θα πραγματοποιήσει τους σκοπούς του είναι η πιο σοβαρή λειτουργία του μάνατζμεντ

γιατί από την εκλογή του κατάλληλου προσωπικού θα εξαρτηθεί η δραστηριότητα, η επίδοση και η επιτυχία του φορέα”¹.

Στη μεγάλη πλειοψηφία των δημοσίων επιχειρήσεων τα προβλήματα στελέχωσης είναι υπαρκτά. Με βάση την ανάλυση των απαντήσεων το 40% αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού (ειδικά στα ανώτατα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας) ενώ υπάρχουν περιπτώσεις (20%) όπου η κατάσταση δεν είναι διόλου ενθαρρυντική (χαμηλή προτεραιότητα στη στελέχωση ως λειτουργία του μάνατζμεντ). Χαρακτηριστικά παραδείγματα η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, η Ελληνική Κρατική Εταιρία Τεχνικών Έργων, ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης. Μάλιστα στη περίπτωση του ΟΛΘ καταγράφω επακριβώς τη φράση ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους “Η στελέχωση και η ηγεσία του ΟΠΘ δεν εξαρτάται από εμάς λόγω αντικειμενικής αδυναμίας του Οργανισμού να αντιμετωπίσει ο ίδιος τα θέματα αυτά, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις”.

Από το σύνολο των εξεταζομένων δημοσίων επιχειρήσεων το 40% απάντησε ότι δεν αντιμετωπίζει προβλήματα στελέχωσης (μεταξύ αυτών ο Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, η Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου, ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, η Γενική Τράπεζα της Ελλάδος κτλ.).

Η τεκμηρίωση των ανωτέρω γίνεται ακόμα πειστικότερη αν αναλύσουμε τις απαντήσεις των στελεχών σχετικά με την Ηγεσία των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών. Η “πιο εμπνευσμένη και δύσκολη λειτουργία του Μάνατζμεντ” κατά τον Καθηγητή Σ. Θεοφανίδη αποδεικνύεται Δαμόκλειος Σπάθη για τις επιχειρήσεις του Δημόσιου Τομέα στη χώρα μας.

Οι απόψεις των στελεχών στη περίπτωση αυτή είναι μοιρασμένες αλλά αξίζει να τονίσουμε τη φράση του στελέχους του ΟΛΘ ότι “οι αντικειμενικές αδυναμίες που δεν εξαρτώνται από τον Οργανισμό δεν επιτρέπουν την ουσιαστική στελέχωση και την επιλογή των αποτελεσματικών ατόμων στα ηγετικά κλιμάκια”.

Η έλλειψη του “ιθύνοντος νου” αυτού που θα καθοδηγήσει, θα ενθουσιάσει, θα επηρεάσει όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων των στελεχών είναι κάτι παραπάνω από εμφανής στις Ελληνικές Δημόσιες Επιχειρήσεις αφού η ανεξαρτησία των στελεχών από τα εκάστοτε κομματικά επιτελεία είναι ανύπαρκτη, ο

¹ Θεοφανίδης Σ., “Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων”, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1989.

κρατικός παρεμβατισμός γίνεται ολοένα και εντονότερος με αποτέλεσμα την έλλειψη φαντασίας, ελευθερίας κινήσεων, γνώσεων, επιστημονικής κατάρτισης (διορισμός στα ανώτατα κλιμάκια όχι των άριστων, αλλά των απαραίτητων στην εξουσία) και εν τέλει αποτελεσματικότητας στις οποιοσδήποτε αποφάσεις.

Όσον αφορά το συντονισμό των αλληλοεξαρτώμενων ενεργειών του φορέα ώστε να χαραχθεί στη πράξη η ορθή πορεία για την πραγματοποίηση των σκοπών-στόχων² τα αποτελέσματα της έρευνας είναι περισσότερο ενθαρρυντικά αφού ένα ποσοστό 80% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δίνει υψηλή προτεραιότητα σε θέματα συντονισμού της επιχείρησης.

Τα συμπεράσματα αυτά πρέπει να αξιοποιηθούν κατάλληλα αφού ο συντονισμός επιδιώκει να αποτρέψει τις συγκρούσεις μεταξύ στελεχών, αρμοδιοτήτων, συμφερόντων, στοιχεία που δημιουργούν αρνητικές εντυπώσεις για την "προς τα έξω" εικόνα της δημόσιας επιχείρησης.

Η ανάγκη επικοινωνίας (αναφορά) μεταξύ ανωτέρων και κατωτέρων στελεχών είναι σημαντικός παράγων προόδου της επιχείρησης αφού από αυτή ξεκινούν η καθοδήγηση, η ενημέρωση, η πληροφόρηση και η αξιολόγηση των επιδόσεων. Οι απαντήσεις είναι απογοητευτικές αφού μόνο ένα ποσοστό 26,7% θεωρεί ως υψηλή προτεραιότητα τη δραστηριότητα αυτή του μάνατζμεντ, ενώ το 40% τη χαρακτηρίζει μέσης προτεραιότητας και το 33,3% χαμηλής.

Είναι κοινός τόπος να διευκρινίσουμε ότι η παθογένεια των Ελληνικών Δημοσίων Επιχειρήσεων οφείλεται στην έλλειψη υπεύθυνης πληροφόρησης και ενημέρωσης μεταξύ των στελεχών και στην ανυπαρξία κοινής γραμμής δράσης, στοιχεία απαραίτητα για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

Ο προϋπολογισμός (πρόβλεψη των κυριότερων μεγεθών του φορέα) προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του φορέα κυρίως όσον αφορά την οικονομική αποδοτικότητα του. Τα αποτελέσματα των ερωτήσεων είναι ευοίωνα αφού η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών (80%) των δημοσίων επιχειρήσεων θεωρεί την κατάρτιση του προϋπολογισμού ως λειτουργία υψηλής προτεραιότητας με εξαιρέσεις τα Ελληνικά Διυλιστήρια Πετρελαίου και την Ελληνική Κρατική Εταιρία Τεχνικών Έργων χαρακτηριστικό της δεινής οικονομικής τους κατάστασης.

² Θεοφανίδης Σ., "Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων" Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1989.

Ο έλεγχος, η τελευταία λειτουργία του μάνατζμεντ (όχι όμως και σε σπουδαιότητα), προϋποθέτει τη συστηματική και με ορισμένο τρόπο παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του φορέα και ασκείται από το "Μάνατζμεντ κορυφής".

Το 60% των ερωτηθέντων θεωρεί τον έλεγχο ως λειτουργία υψηλής προτεραιότητας, ένα σεβαστό όμως ποσοστό της τάξης του 40% θεωρεί τον έλεγχο ως μέσης ή χαμηλής προτεραιότητας.

Τα μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί στη χώρα μας οφείλονται σε μεγάλο ποσοστό στο μη συστηματικό έλεγχο των διοικήσεων που πρέπει να επικεντρώνεται στη κατανόηση των σκοπών-στόχων, στη πραγματοποίηση των έργων χωρίς χρονικές υστερήσεις αλλά μέσα στις ποιοτικές και χρονικές προδιαγραφές, στη λήψη διορθωτικών μέτρων κ.τλ.

Το συμπέρασμα που συνάγεται από τις απαντήσεις στην ερώτηση για το που δαπανούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους τα διοικητικά στελέχη είναι το εξής: Απαιτείται επαναπροσδιορισμός και συστηματική οργάνωση στη κατανομή του χρόνου, ώστε να αποφεύγονται χρονικές υστερήσεις και να δαπανάται παραγωγικός χρόνος σε παραγωγικές δραστηριότητες. Παρατηρείται το φαινόμενο τα διοικητικά τελέχη των δημοσίων επιχειρήσεων να δαπανούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε διοικητικές εργασίες που περιλαμβάνουν διεκπαιρέωση εγγράφων, υπογραφές, τηλεφωνικές συνομιλίες και συμμετοχές σε συμβούλια³, παρά για εκπαίδευση, αναζήτηση πληροφοριών, συνεργασία με στενούς συνεργάτες και προώθηση νέων παραγωγικών επενδύσεων.

Η διαπίστωση ότι τα θέματα εκπαίδευσης βρίσκονται στη πέμπτη έως και έβδομη θέση σε προτεραιότητα ανάμεσα στις άλλες δραστηριότητες των managers είναι ενδεικτική της κατάστασης που επικρατεί στις δημόσιες επιχειρήσεις της χώρας μας.

Η επιμόρφωση, η πληροφόρηση για τις νέες τεχνικές και μεθόδους που προέρχονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, η γνώση και μελέτη της διεθνούς πραγματικότητας οδηγούν σε ριζοσπαστικότερους τρόπους σκέψης, σε ορθολογικές

³ Ο Don Bagin και ο Frank Grazian, εκδότης και αρθρογράφος αντίστοιχα του "Communication Briefings" σε άρθρο τους που δημοσιεύθηκε στο ανωτέρω περιοδικό με τον τίτλο "Let's Stop Wasteful Meeting" (Ας σταματήσουμε τα χρονοβόρα συμβούλια) τονίζουν: "Πριν αποφασίσετε να κάνετε ένα meeting αναρωτηθείτε αν το meeting είναι πράγματι απαραίτητο ή υπάρχει κάτι αποτελεσματικότερο για τη λύση των προβλημάτων".

αποφάσεις, σε διεύρυνση του γνωστικού ορίζοντα των στελεχών, σε αντικειμενικότερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, στην απεμπλοκή από εξωτερικές παρεμβάσεις που αναδεικνύουν πληθώρα προβλημάτων και εν κατακλείδι στην αποτελεσματικότερη άσκηση του μάνατζμεντ της δημόσιας επιχείρησης.

Στο ερώτημα εάν τα διοικητικά στελέχη είναι υπέρ του καθορισμού βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων το 53,3% απάντησε ότι είναι υπέρ του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού ενώ το 26,7% υπέρ του βραχυπρόθεσμου. Ένα 20% είναι υπέρ του συνδυασμού μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων επιβεβαιώνοντας την άποψη ότι “η επιλογή των βραχυπρόθεσμων αντικειμενικών σκοπών προέρχεται από μια αξιολόγηση των προτεραιοτήτων που έχουν σχέση με τους μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς σκοπούς. Ορισμένα πράγματα χρειάζεται απλώς να γίνουν πρώτα, είτε επειδή αποτελούν προϋπόθεση για να γίνουν άλλα πράγματα, είτε επειδή προηγούνται χρονικά⁴”.

Τα σημεία που πρέπει να επισημάνουμε ιδιαίτερα στη παρούσα μελέτη είναι α) η συνεργασία μεταξύ των διοικητικών στελεχών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την άσκηση των καθηκόντων τους στις επιχειρήσεις του Δημοσίου Τομέα και β) η ακολουθητέα πρακτική για την επίλυσή τους. Είναι φανερό ότι το συμμετοχικό ή δημοκρατικό μάνατζμεντ, αυτό δηλαδή που αποκεντρώνει και κατανέμει την εξουσία σε πολλά στελέχη είτε με ανταλλαγές απόψεων, είτε με προτάσεις για εναλλακτικές λύσεις, είτε με συσκέψεις κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος μεταξύ των νέων στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων στη χώρα μας αφού το 66,6% των ερωτηθέντων απάντησε ότι χρησιμοποιεί αυτούσιο ή με ορισμένες παραλλαγές αυτό το στυλ διοίκησης. Εάν υπάρξει η ανάλογη συνέχεια χωρίς τις “έξωθεν” παρεμβάσεις το στυλ αυτό θα αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματικό και θα συντελέσει στην αποτελεσματικότητα του Δημοσίου Τομέα. Στο σημείο αυτό τονίζω ιδιαίτερα την απάντηση των στελεχών της “προβληματικής” Ελληνικής Κρατικής Εταιρίας Τεχνικών Έργων και αφήνω τα σχόλια για τον αναγνώστη **“Μαθαίνουμε να ζούμε με τα προβλήματά μας αφού δεν υπάρχουν οι κατάλληλες λύσεις”**.

Ο Chris Argyris σημειώνει⁵: “πολλοί παράγοντες και ιδιαίτερα ορισμένοι μηχανισμοί ελέγχου, που εφαρμόζονται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις απαιτούν

⁴ Koontz H., O'Donnell C., “Οργάνωση και Διοίκηση. Μία συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών” Ι, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1984.

⁵ Argyris C., “Integrating the Individual and the Organization”, John Wiley and Sons, New York, 1964.

πράγματα που είναι ασυμβίβαστα με τις ανάγκες και το επίπεδο ώριμων ανθρώπων. Το αποτέλεσμα είναι η αδιαφορία ή ακόμα μια συγκεκαλυμμένη ή έκδηλη επιθετική και εχθρική συμπεριφορά. Και στις δύο περιπτώσεις, η αντίδραση και τα αποτελέσματά της είναι καθαρά αντιπαραγωγικά για τους σκοπούς της εταιρίας”.

Η ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων στρατηγικής, επιστημονικού προγραμματισμού και τεχνικών επιχειρησιακής έρευνας βοηθά ουσιαστικά στην άσκηση αποτελεσματικότερου μάνατζμεντ. Είναι χαρακτηριστικό ότι μεταξύ των ερωτηθέντων υπάρχουν ένθερμοι υποστηρικτές των μεθόδων που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο και μάλιστα ορισμένοι εξ’ αυτών δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν εναλλακτικά και άλλες όπως Δένδρα Αποφάσεων, Cash Flow, Προγράμματα Βελτιστοποίησης (WASP) κ.ά.

Διατυπώθηκε επίσης η άποψη ότι “εμείς χρησιμοποιούμε τη λογική των τεχνικών και όχι τυπικά τις τεχνικές” όπως επίσης και η εντυπωσιακή διαπίστωση ότι υπάρχουν στην Ελλάδα επιχειρήσεις του Δημόσιου Τομέα όπου οι τεχνικές για καλύτερο σχεδιασμό-προγραμματισμό είναι άγνωστες αφού δεν χρησιμοποιούν καμία από αυτές (Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης, Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς). Τα παραδείγματα αυτά είναι χαρακτηριστικά των προβλημάτων υποδομής και λειτουργικότητας που αντιμετωπίζουν τα δύο μεγαλύτερα λιμάνια της χώρας.

Το καθηκοντολόγιο διευκολύνει και κατανέμει τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες των ατόμων σ’ έναν Οργανισμό, γι’ αυτό και η ύπαρξη του κρίνεται ως απαραίτητη. Το 86,7% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στην ύπαρξη καθηκοντολογίου⁶ και κανονισμών εργασίας στις επιχειρήσεις εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων (ΕΚΕΤΕ, ΟΔΕΠ).

Τα διοικητικά στελέχη των Επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα δέχονται ότι η επιτυχής πορεία της Επιχείρησης είναι συνάρτηση της αποτελεσματικότητας⁷, της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Παρ’ όλα ταύτα και στις τρεις μεταβλητές παρουσιάζονται σημαντικές αποκλίσεις εξ’ αιτίας συγκεκριμένων αιτιών. Μεταξύ αυτών είναι η ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας από την οποία εξαρτάται αν ένας Οργανισμός επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους πελάτες τους.

⁶ Τα ίδια τα στελέχη συμπλήρωσαν ότι οι αρχές του καθηκοντολογίου δεν εφαρμόζονται πάντοτε με αυστηρά κριτήρια.

⁷ Το 80% των ερωτηθέντων θεωρεί την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ ως τη βασικότερη προϋπόθεση ανάπτυξης της επιχείρησης.

Οι απόψεις των στελεχών σε ποσοστό 60% για το θέμα αυτό είναι σαφέστατες “Ναι, η εσωτερική επικοινωνία θα μπορούσε να βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό ώστε η Επιχείρηση να επικοινωνεί αποτελεσματικότερα με τον έξω κόσμο”. Στη περίπτωση της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού οι προσπάθειες αναστροφής του αρνητικού κλίματος πρέπει να γίνουν εντονότερες αφού σύμφωνα με απόψεις στελεχών της Διεύθυνσης Προγραμματισμού “στη ΔΕΗ υπάρχουν προβλήματα εσωτερικής επικοινωνίας”. Τα προβλήματα επικοινωνίας, η καχυποψία, η κακή πίστη, και η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών είναι τα καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι συναλλασόμενοι με τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η αιτιολόγηση των ανωτέρω είναι απλή αν μελετήσουμε τις απαντήσεις στο ερώτημα αν υπάρχουν κοινές επιδιώξεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Το 60% απάντησε ότι δεν υπάρχει ταύτιση των επιδιώξεων των εργαζομένων και της επιχείρησης παρά μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και κάτω από ορισμένες συνθήκες (μία χαρακτηριστική περίπτωση ταύτισης συμφερόντων είναι εκείνη της απαίτησης των εργαζομένων για αύξηση των μισθών και η αντίστοιχη θετική στάση των διοικήσεων για τη διασφάλιση της εργασιακής ειρήνης στην επιχείρηση ή τον οργανισμό).

Είναι γενική και χρήζει ιδιαίτερης μνείας η διαπίστωση ότι η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων στη χώρα μας αναγνωρίζει την χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προτείνει την βελτίωση της προσωπικής ποιότητας, της ποιότητας τιμήματος, της ποιότητας των υπηρεσιών και της ποιότητας της εταιρίας ως βασικές προϋποθέσεις βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους.

Παράλληλα τα στελέχη αυτά πιστεύουν ότι υπάρχουν οι δυνατότητες για την επίτευξη των ανωτέρω αφού κάθε επιχείρηση έχει συγκριτικό πλεονέκτημα για κάθε ένα από τα προαναφερθέντα στοιχεία έναντι των άλλων.

Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού (και των έμπειρων στελεχών αλλά κυρίως των νεοπροσληφθέντων) πρέπει να αποτελεί στόχο υψηλής προτεραιότητας για τις επιχειρήσεις του Δημόσιου Τομέα αφού οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και απαιτούν ταχύτητα στις αποφάσεις.

“Όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα πρέπει κατά περιόδους να επιμορφώνονται. Αυτό ισχύει τόσο για τα πεπειραμένα στελέχη, που προσλαμβάνονται σε μία νέα εταιρία, ή αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα στην ίδια εταιρία, όσο και για τους αποφοίτους γυμνασίου ή πανεπιστημίου, που μόλις αρχί-

ζουν την καριέρα τους. Πράγματι στη δυναμική και συνεχώς μεταβαλλόμενη τεχνολογική κοινωνία μας, είναι απαραίτητο για τις εταιρίες να αναπτύξουν και να διατηρούν αποτελεσματικά προγράμματα επιμόρφωσης, όχι μόνο για να προετοιμάζουν το προσωπικό για τις τωρινές του δουλειές, όσο και για να το ενημερώνουν για τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε να είναι ικανό να ανταποκριθεί με επιτυχία στα μελλοντικά του καθήκοντα⁸”.

“Το σύστημα μέσα στο οποίο κυβέρνηση και επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα και να δημιουργήσουν μια ευημερούσα κοινωνία και οικονομία προϋποθέτει υψηλή ειδίκευση του εργατικού δυναμικού, εφαρμοσμένη τεχνολογία, υποδομή και κεφάλαιο. Στο μακροοικονομικό επίπεδο η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται από τις επενδύσεις που γίνονται στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, στην τεχνολογία, καθώς και στο κεφάλαιο που ενσωματώνει νέες τεχνολογίες. Από την άλλη μεριά, στο επίπεδο της επιχείρησης, όλοι συμφωνούν ότι χρειάζεται συστηματική χρήση σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών όπως το Total Quality Management (TQM)⁹”.

Οι προαναφερθείσες απόψεις του E.Stanton και του Συνεδρίου Παραγωγικότητας δεν έχουν εφαρμογή, τουλάχιστον υπό τις παρούσες συνθήκες στις Ελληνικές Δημόσιες Επιχειρήσεις αφού είναι φανερό η έλλειψη ειδικών προγραμμάτων εκπαίδευσης για τα διεθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων αυτών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι πολύ ανησυχητικά αφού το 33,4% απάντησε ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αλλά και όταν υπάρχουν δεν διεξάγονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ένας από τους κύριους λόγους της χαμηλής ποιότητας των σεμιναρίων και των εκπαιδευτικών ή και της μη ύπαρξης τους ακόμα είναι σύμφωνα με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των δημοσίων επιχειρήσεων η **υποτυπώδης συνεργασία των Επιχειρήσεων με τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας**. Η έρευνα έδειξε ότι το 33,3% έχει υποτυπώδη συνεργασία με τα Πανεπιστήμια η οποία εξαντλείται σε παροχές πληροφοριών προς τους φοιτητές οι οποίοι εκπονούν επιστημονική εργασία και σε συνέδρια τα οποία διοργανώνονται από τις επιχειρήσεις και λαμβάνουν μέρος καθηγητές Ανωτάτων Ιδρυμάτων. Ένα ποσοστό της τάξης του 26,7%, υποστηρίζει ότι

⁸ Stanton, Erwin, **Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ, Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα**, Δ΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΑΣΕ, 1982.

⁹ Συμπεράσματα από το Όγδοο Παγκόσμιο Συνέδριο Παραγωγικότητας (23-27 Μαΐου 1993, Στοκχόλμη).

η συνεργασία αυτή έχει φτάσει σε κάποια ικανοποιητικά επίπεδα ενώ ένα 20% μιλά για παραγωγική και στενή συνεργασία μεταξύ Δημοσίων Επιχειρήσεων και Πανεπιστημιακών φορέων. Το πιο ανησυχητικό φαινόμενο είναι η ύπαρξη ενός σημαντικού ποσοστού (20%) το οποίο ομολογεί την έλλειψη επικοινωνίας (τη διασπορά μηνυμάτων και πληροφοριών από άτομο σε άτομο, όπως την ορίζει ο Ricky W. Griffin στο βιβλίο του "Management", Houghton Mifflin Company, Boston) μεταξύ Επιχειρήσεων του Δημοσίου Τομέα και Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

Στις σύγχρονες κοινωνίες η οικονομική ανάπτυξη ενός Οργανισμού και η προσαρμογή του στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις γίνεται ευκολότερη αν υπάρξει η κατάλληλη εκπαίδευση και υποδομή των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων.

Τα Πανεπιστήμια ως τα καθ' ύλην αρμόδια όργανα για την παροχή γνώσεων, οι δημόσιες επιχειρήσεις ως οι κυριώτεροι φορείς παροχής υπηρεσιών και η Κεντρική Εξουσία οφείλουν να αντιληφθούν ότι μία από τις αιτίες των αρνητικών φαινομένων είναι η έλλειψη γνώσεων, πείρας και σωστής κρίσης.

Ο "έμμεσος έλεγχος" η μέθοδος δηλ. να αποδίδεται η ευθύνη ενός μη ικανοποιητικού αποτελέσματος στα στελέχη που ήταν υπεύθυνα γι' αυτό ώστε να υποχρεώνονται να μεταβάλλουν τις ενέργειες τους πρέπει να αντικατασταθεί με τον "άμεσο έλεγχο"¹⁰ που είναι ο τρόπος εκείνος με τον οποίο μπορούν να αναπτυχθούν καλύτερα διοικητικά στελέχη που θα εφαρμόζουν αποτελεσματικότερα τις αρχές της οργάνωσης και διοίκησης στηριζόμενα στη συνεχή επιμόρφωση και στη βελτίωση της εκπαίδευσής τους.

Είναι χαρακτηριστικό ότι τα στελέχη δε διστάζουν να επιρρίψουν ευθύνες για την έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας με τα ΑΕΙ στις διοικήσεις των δημοσίων επιχειρήσεων (ως επί το πλείστον), στη Πολιτεία και στους Ακαδημαϊκούς φορείς.

¹⁰ Η αρχή του "άμεσου ελέγχου" μπορεί να εκφραστεί ως εξής: "Όσο ανώτερη είναι η ποιότητα των διοικητικών στελεχών και των υφισταμένων τους, τόσο μικρότερη θα είναι η ανάγκη για άμεσους ελέγχους. Για να υιοθετηθεί σε μεγάλη έκταση ο άμεσος έλεγχος θα πρέπει πρώτα να κατανοηθούν ευρύτερα οι διοικητικές αρχές, λειτουργίες και τεχνικές καθώς και η φιλοσοφία της οργάνωσης και διοίκησης. Αν και αυτό δεν είναι κάτι που επιτυγχάνεται εύκολα, μπορεί να εξασφαλιστεί στα πανεπιστήμια από την πρακτική πείρα που αποκτά κανείς με τη προσωπική καθοδήγηση των ανωτέρων και με τη συνεχή προσωπική μελέτη" Koontz H.-O'Donnell C., "Οργάνωση και Διοίκηση. Μία συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών" Εκδ. Παπαζήση, Τόμος 3, 1983.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν απάντησε στο ερώτημα σχετικά με το που πρέπει να αποδοθούν οι ευθύνες για την έλλειψη επικοινωνίας με τα ΑΕΙ αποποιώντας πιθανόν και δικές τους ευθύνες.

Θετικό χαρακτηρίζεται το γεγονός ότι τα στελέχη δέχονται ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις χωλαίνουν, και άρα χρήζουν επεμβάσεων και βελτιώσεων στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, των εργασιακών σχέσεων και στο τρόπο οργάνωσης και διοίκησης.

Η έρευνα απέδειξε ότι η δημόσια κριτική που ασκείται στο σύνολο των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα στη χώρα μας βοηθά στην εξάλειψη των δυσλειτουργιών τους. Τα διοικητικά στελέχη δεν διστάζουν να τοποθετηθούν σε ποσοστό 80% θετικά απέναντι στις οποιεσδήποτε κριτικές που οδηγούν στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες επιχειρήσεις ενώ το 13,3% πιστεύει ότι η κριτική αυτή λειτουργεί αρνητικά στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, παρά αποτελεσματικά.

Εξ ίσου σημαντικές είναι οι απόψεις των στελεχών που αφορούν τις μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων.

Τα κριτήρια ποικίλουν και οι απόψεις παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον για τον ερευνητή. Η έρευνα έδειξε ότι η αύξηση των κερδών της επιχείρησης αντανακλά τη προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας σε μεγάλο βαθμό. Ακόμα η ικανοποίηση της ζήτησης του προϊόντος με το χαμηλότερο κόστος, η πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων και η εισαγωγή σύγχρονων άρα αποτελεσματικότερων μεθόδων παραγωγής αποτελούν σημαντικά κριτήρια μέτρησης της διαχειριστικής ικανότητας των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις των στελεχών της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού και του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου. Τα στελέχη της Διεύθυνσης Προγραμματισμού της ΔΕΗ υποστηρίζουν ότι "Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων με βάση τα ανωτέρω κριτήρια είναι ελλιπής εάν αγνοηθεί το κριτήριο του εκσυγχρονισμού και της ανοδιοργάνωσης που επιχειρείται τη παρούσα στιγμή στη ΔΕΗ".

Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Παραγωγικότητας του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου θεωρεί ως σημαντικό κριτήριο αποτελεσματικής διαχείρισης "τη καθιέρωση του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου στη συνείδηση των αποταμιευτών ύστερα από 90 χρόνια προσφοράς".

Η ανάλυση που έχει προηγηθεί αλλά και αυτή που έπεται, συλλέγει, ταξινομεί, αναλύει και δίνει ορθολογικές λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των δημοσίων επιχειρήσεων ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Μέχρι τώρα προσεγγίσαμε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην εύρυθμη λειτουργία της αφού το "αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος πρέπει να δικτυωθεί με το περιβάλλον που υπάρχει έξω από την επιχείρηση"¹¹.

Μια ερώτηση του ερωτηματολογίου σχετικά με τους παράγοντες της ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας και οι απαντήσεις που πήραμε μας κάνουν να υποθέσουμε ότι ένα μεγάλο μέρος της ευθύνης για την αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών το φέρουν τα ίδια τα στελέχη. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγουμε αν δούμε ότι στην ιεράρχηση των οκτώ βασικών παραγόντων ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας (Ισχύς Εγχώριας Οικονομίας, Διεθνοποίηση, Δημόσια Διοίκηση, Χρηματοδότηση, Υποδομή, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Επιστήμη-Τεχνολογία, Ανθρώπινο Δυναμικό) η Δημόσια Διοίκηση και η Διοίκηση Επιχειρήσεων καταλαμβάνουν τις τελευταίες θέσεις. Το ερώτημα που γεννάται είναι αν υπάρχουν οι δυνατότητες οι στρατηγικής σημασίας επιχειρήσεις αυτές που αποτελούν το κορμό της ελληνικής οικονομίας, να ορθοποδήσουν όταν τα ίδια τα στελέχη πιστεύουν ότι η Διοικητική Επιστήμη δεν αποτελεί σοβαρό παράγοντα ανταγωνιστικότητας και προόδου¹². Πως να γίνει συνείδηση η γνώση της διοικητικής επιστήμης όταν στα ανώτατα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας παρεισφρύνουν πρόσωπα άσχετα με τη διοίκηση και ειδικότερα με τη Δημόσια Διοίκηση;

Ελπιδοφόρα και ταυτόχρονα δείγμα της αποτυχημένης εφαρμογής του προηγούμενου συστήματος επιλογής των managers των δημοσίων επιχειρήσεων είναι η διαπίστωση ότι τα διοικητικά στελέχη ευνοούν σε ποσοστό 60% την

¹¹ Koontz H., O'Donnell C., "Οργάνωση και Διοίκηση, Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", Εκδ. Παπαζήση, 1984.

¹² Ο Καθηγητής του Harvard, Michael Porter στο άρθρο του "Capital Disadvantage: America's Falling Capital Investment System" που δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review του Σεπτεμβρίου - Οκτωβρίου '92 τονίζει την ιδιαίτερη σημασία του μάνατζμεντ στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Αμερικανικών Επιχειρήσεων γράφοντας ότι: "Οι επιχειρήσεις του Ιδιωτικού και του Δημοσίου Τομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες πρέπει να αντικαταστήσουν το αμερικανικό μοντέλο διοίκησης με ένα πιο αποτελεσματικό όπως το γερμανικό ή το ιαπωνικό.

δημιουργία και συγκρότηση ενός Εκλεκτορικού Σώματος το οποίο θα αντικαταστήσει την υπάρχουσα Επιτροπή Δημοσίων Επιχειρήσεων της Βουλής και θα επιλέγει με αντικειμενικά κριτήρια τα κατάλληλα πρόσωπα που θα στελεχώνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις. Όσον αφορά τη κρατική παρέμβαση στο έργο και τις αποφάσεις των Οργανισμών η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (86,6%) απάντησε ότι η επίδραση της είναι καταλυτική και αρνητική.

Σχετικά με το επίπεδο των σχέσεων με τους επενδυτικούς φορείς του εξωτερικού και του εσωτερικού τα διοικητικά στελέχη πρεσβεύουν ότι απαιτείται βελτίωση ενώ πρέπει να γίνουν σημαντικές προσπάθειες και για τη βελτίωση του επενδυτικού κλίματος (υψηλή προσφορά υπηρεσιών, εξάλειψη γραφειοκρατικών φαινομένων, εκσυγχρονισμός κτλ.). Χαρακτηριστικό είναι το φαινόμενο ότι το 79,9% των διοικητικών στελεχών επιζητεί ελκυστικό επενδυτικό κλίμα μέσω της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, της άσκησης αποτελεσματικής οικονομικής πολιτικής, της προσαρμογής της ελληνικής νομοθεσίας στην κοινοτική, της προώθησης έργων υποδομής και της οργάνωσης ειδικής υπηρεσίας για την υποδοχή των ξένων επενδυτών. Η σύσταση της υπηρεσίας αυτής με τη μορφή "Ομάδων Εργασίας" στις δημόσιες επιχειρήσεις, που θα υπάγονται απ' ευθείας στον Πρωθυπουργό ή τον αρμόδιο υπουργό φαίνεται ως λύση αποδεκτή, έστω και με επιφυλάξεις από το 80% των ερωτηθέντων διοικητικών στελεχών.

Το ενδεχόμενο παραχώρησης ενός αριθμού μετοχών μέσω εισαγωγής των επιχειρήσεων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και η παράλληλη λειτουργία ενός ιδιωτικού οργανισμού που θα προσφέρει παρεμφερείς υπηρεσίες με αυτές της δημόσιας επιχείρησης γίνονται αποδεκτά από την πλειοψηφία των στελεχών σε ποσοστά 66,7% και 53,4% αντίστοιχα. Το στοιχείο αυτό αποδεικνύει την θέση στην οποία έχουν περιέλθει οι δημόσιες επιχειρήσεις στην χώρα μας και την αγωνία των στελεχών τους για την ανόρθωση και ανάπτυξη τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*"Management is a science: successful
management is an art¹"*

9.1 Εισαγωγή

Σκοπός της έρευνας είναι η διατύπωση προτάσεων οι οποίες θα επιφέρουν τις απαραίτητες αλλαγές που θα βοηθήσουν στην εύρυθμη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων και στην αντιμετώπιση των φαινομένων αναποτελεσματικότητας της διοικητικής ιεραρχίας.

Η καλή θέληση και τα περιστασιακά μέτρα δεν φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα εμποδίζουν αντί να προωθούν την ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση.

9.2 Προσπάθειες για αποτελεσματική διοίκηση στις χώρες της Δύσης

Οι ανωτέρω παρατηρήσεις δεν αφορούν αποκλειστικά την ελληνική πραγματικότητα. Για πολλά χρόνια οι προσπάθειες για αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση στις Ηνωμένες Πολιτείες περνούσαν μέσα από μεγάλους οργανισμούς όπως το Office of Management and Budget (OMB), το General Services Administration (ESA) και το Office of Personnel Management (OPM) με μικρή επιτυχία.

Η Επιτροπή Grace (Grace Commission)² η οποία είχε συσταθεί για να ερευνήσει και να δώσει λύσεις σχετικές με τη κατάσταση της Δημόσιας Διοίκησης στις Ηνωμένες Πολιτείες κατέληξε σε διαπιστώσεις τέτοιες που αφορούν το συγκεντρωτικό χαρακτήρα της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ την επικάλυψη αρμοδιοτήτων, τις μη ξεκάθαρες σχέσεις μεταξύ των Διοικούντων τις Επιχειρήσεις και της Κυβέρνησης και την ανικανότητα των στελεχών να καταπολεμήσουν με

¹ Torrington D., Weightman J., Johns K., **Effective Management. People and Organization**, Prentice Hall, 1989.

² Η Επιτροπή Grace είναι γνωστή και ως "The President's Private Sector Survey on Cost Control" Bowsher C.A., **"Building Effective Public Management"**, από το *Bureaucrat* V/N 13,4 1984.

βελτιώσεις και νέες μεθόδους τα εμφιλοχωρούντα φαινόμενα αναποτελεσματικότητας. Για να επιζήσει και να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια δημόσια επιχείρηση υπό το πρίσμα ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να αναπτύξει σταθερές και αποτελεσματικές στρατηγικές.

Την τελευταία εικοσαετία στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν εκπονηθεί σε τοπικό, πολιτειακό και ομοσπονδιακό επίπεδο³ προγράμματα με προτάσεις που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων και έχουν ως βάση την εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών. Μεταξύ αυτών είναι το Civil Service Reform Act το 1978, το πρόγραμμα που εκπονήθηκε από τους Perry, Petrakis και Miller το 1989 και εσπάζεται στη πολιτική μισθών και στην ικανότητα προσαρμογής των στελεχών στις νέες εξελίξεις, το μοντέλο των Golembiewski και Kierper το 1988 με έμφαση στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών κτλ.

Σε τοπικό τοπικό επίπεδο σημαντική είναι η προσπάθεια του Gerald T. Gabris ο οποίος περιέγραψε μία μέθοδο επίτευξης στρατηγικών στόχων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο ταξινόμησης και ιεράρχησης των στόχων (a four-phase matrix classification-prioritization model).

Σε πολιτειακό επίπεδο οι Vocino και Kamnikar περιέγραψαν τον τρόπο με τον οποίο οι εμπειρίες του μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα μεταφέρθηκαν στο δημόσιο για τη βελτίωση της δομής των προγραμμάτων και του τρόπου διοίκησης των δημοσίων επιχειρήσεων στην Πολιτεία της Alabama. Το Alabama Management Improvement Program (AMIP)⁴ ξεκίνησε για πρώτη φορά το 1987 με εντυπωσιακά αποτελέσματα αφού εκτός των άλλων κατάφερε να εμφυσήσει τον αυτοεσεβασμό και την εκτίμηση μεταξύ των στελεχών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα που συμμετείχαν στο ίδιο πρόγραμμα.

Σε ομοσπονδιακό επίπεδο η πολιτική Reagan δεν ήταν προσανατολισμένη στη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης των Ηνωμένων Πολιτειών. Στην προ-Reagan εποχή έχουμε το Civil Service Reform Act το 1978 και στην μετά-Reagan εποχή γίνεται μια

³ Gerald T. Gabris "Innovative approaches to Public Sector Management Development and Training" από το Public Productivity and Management Review, vol. XIII no 2, Winter 1989.

⁴ Sims R., Veres J., Locklear T., Wells R., "Training for Public Managers: The Alabama Certified Public Manager Program" από το Journal of European Industrial Training, V/N 11, 6 1987.

προσπάθεια εκπόνησης ενός προγράμματος εκπαίδευσης των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων από το U.S. Office of Personnel Management το φθινόπωρο του 1988.

Στη Δημοκρατία της Ιρλανδίας δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων μέσω οργανισμών που προσφέρουν υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα⁵. Μεταξύ αυτών είναι το Institute of Public Administration (IPA) και το Industrial Training Authority (ANCO).

Σκοπός του Institute of Public Administration, μέσω των εκπαιδευτικών του προγραμμάτων, είναι η βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών των δημοσίων επιχειρήσεων, η προαγωγή της συναίσθησης της αποστολής των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων και η ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ δημοσίων επιχειρήσεων και πολιτών στοιχεία που προϋποθέτουν τη βελτίωση του τρόπου και των μεθόδων διοίκησης. Το Industrial Training Authority είναι ένας ημικρατικός οργανισμός ο οποίος χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, απασχολεί 2.000 άτομα και αποκλειστικός του σκοπός είναι η εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους και τα διοικητικά στελέχη, των επιχειρήσεων του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα της οικονομίας.

Στη Σουηδία⁶ το Swedish Agency for Administrative Development (SAFAD) και το National Audit Bureau (NAB) είναι υπεύθυνα για την εκπαίδευση και τον έλεγχο των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων.

Το Swedish Agency for Administrative Development έχει ως σκοπό την εκπαίδευση στελεχών για εκπόνηση στρατηγικών προγραμμάτων, κατάρτιση προϋπολογισμού, αξιολόγηση επενδύσεων κ.τλ.

Το National Audit Bureau λειτουργεί αυτόνομα και ελέγχεται από τη Κυβέρνηση, και σκοπός του είναι ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας (επίτευξη στόχων) των διοικητικών στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων και η συμμετοχή του στη κατάρτιση του προϋπολογισμού και του στρατηγικού σχεδιασμού ως συμβουλευτικού οργάνου.

⁵ Nickolson T., "Management Development In the Irish Public Service" Journal of Management Development 3,4, 1985.

⁶ Pugh G., "Sweden's approach to improve effectiveness in Public Administration", 1967-86, Financial Accountability and Management.

Τα προβλήματα των δημοσίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα εντοπίζονται στη χαμηλή παραγωγικότητα του κράτους και του δημόσιου τομέα που εκφράζεται με τη χαμηλή αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, τη γραφειοκρατία και το χαμηλό επίπεδο των προσφερομένων υπηρεσιών στους πολίτες.

“Η βελτίωση της υποδομής της ελληνικής οικονομίας έχει μεγάλη σημασία για τις ιδιωτικές παραγωγικές επενδύσεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί η σπουδαιότητα του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων και της επιλογής των σημαντικότερων, για την εθνική οικονομία, επενδυτικών προγραμμάτων για τη βελτίωση της υποδομής, στην οποία περιλαμβάνονται και σύγχρονοι τομείς, όπως είναι η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες⁷”. Η παρούσα κατάσταση των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών θα ήταν πολύ καλύτερη αν υπήρχαν οι αναπτυξιακές επιλογές, οι κατάλληλες συνθήκες λειτουργίας και οι απαραίτητες προσπάθειες εξάλειψης της συγκεντρωτικής δομής τους.

Η αποτύπωση των αντιφάσεων της κυβερνητικής εξουσίας στις Διοικήσεις των ΔΕΚΟ συντελεί στη διατήρηση μιας άβουλης, συγκεντρωτικής και εξαρτημένης από το κράτος διοίκησης.

Σε συμπεράσματα που προκύπτουν από μακροχρόνια έρευνα μας μεταξύ των Διοικητικών Στελεχών Δημοσίων Επιχειρήσεων κατά τη περίοδο 1990-1993 στηριζόμαστε για να δώσουμε τις προτάσεις μας που οδηγούν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης της χώρας και στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μανατζμεντ ως προϋπόθεση για τη προσέλκυση επενδύσεων στην Ελλάδα.

9.3 Προτάσεις για Αποτελεσματική Διοίκηση στην Ελλάδα

Η βελτίωση της βιομηχανικής υποδομής ειδικά στους τομείς των μεταφορών, των τηλεπικοινωνιών, της ενέργειας, της έρευνας, της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα τόσο των εκάστοτε κυβερνήσεων όσο και των διοικήσεων των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Κάθε δημόσια επιχείρηση αποτελεί μία ξεχωριστή και μοναδική οντότητα, στοιχείο το οποίο πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ’ όψη από τη Πολιτική Ηγεσία της χώρας. Οι συνθήκες λειτουργίας, ο τρόπος διοίκησης και τα συστήματα προώθησης των αγαθών και υπηρεσιών διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση, έχουν όμως ως κοινή συνισταμένη την αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών. Για την

⁷ Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 1992.

επίλυση των φαινομένων δυσλειτουργίας και αναποτελεσματικότητας που παρατηρούνται στη διοικητική ιεραρχία των δημοσίων επιχειρήσεων και οδηγούν στον οικονομικό μαρασμό τους παραθέτουμε μια σειρά προτάσεων πιστεύοντας ότι με τον τρόπο αυτό συμβάλλουμε στη δημιουργία και την άσκηση ενός αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης των στρατηγικής σημασίας επιχειρήσεων για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Οι προτάσεις αυτές οδηγούν στην επίτευξη στόχων υψηλής προτεραιότητας όπως φαίνεται στο διάγραμμα β-1. Ο πρώην διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος Δημήτρης Χαλικιάς σημειώνει: "Μεταξύ των αναγκαίων θεσμικών μεταρρυθμίσεων, βασική σημασία έχουν η δημιουργία σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης και η αναβάθμιση των υπηρεσιών εκπαίδευσης⁸".

- Αποδέσμευση των Δημοσίων Επιχειρήσεων από τον ασφυκτικό εναγκαλισμό του Κράτους

"Δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι ένα σημαντικό μέρος της ευθύνης για την κακοδαιμονία των δημοσίων επιχειρήσεων πρέπει να καταλογίζεται στις κρατικές παρεμβάσεις σε όλα σχεδόν τα επίπεδα διαχείρισης και διοίκησης⁹".

Ο ασφυκτικός έλεγχος του κράτους οδηγεί στη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων πέρα από τους νόμους της αγοράς. Αν και ο κύριος χρηματοδότης τους παραμένει ο Κρατικός Προϋπολογισμός αυτό δεν οδηγεί αυτόματα στην ανάμξη των φορέων της Πολιτικής Εξουσίας στο τρόπο λήψης των αποφάσεων.

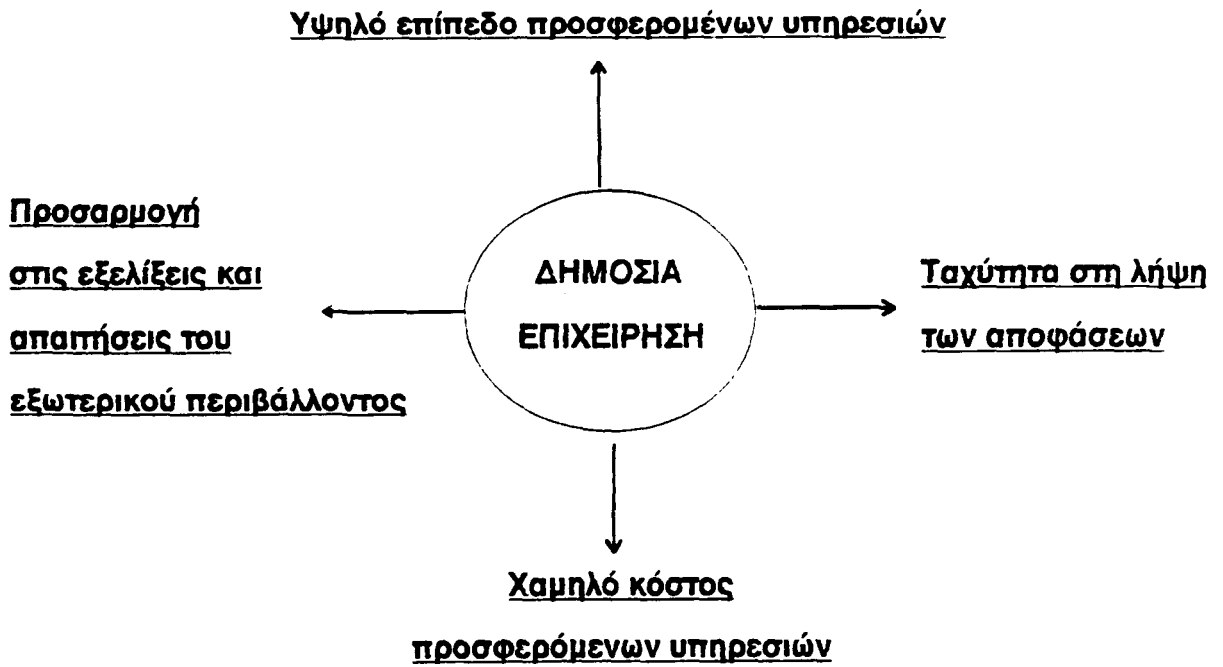
Το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο δίνει την δυνατότητα καταλυτικής παρέμβασης. Η βελτίωση της κατάστασης εξαρτάται από τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου και τη βελτίωση της "ποιότητας" της πολιτικής ηγεσίας και των Διοικήσεων των ΔΕΚΟ.

⁸ Χαλικιάς Δ., Οικονομική Σταθεροποίηση και Ανάπτυξη. Η περίπτωση της Ελλάδος, Αθήνα, Σεπτέμβριος 1993.

⁹ Βολουδάκη Ε.Α., "Αποκρατικοποίηση. Επιδιώξεις και στρατηγική" από τα "Οικονομικά Χρονικά", μηνιαία έκδοση του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος, Τεύχος 70, Ιούλιος-Αύγουστος '93.

Διάγραμμα 9-1

Στόχοι υψηλής προτεραιότητας των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών



Ο ρόλος των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών είναι αναμφίβολα σημαντικός και καθοριστικός στην άσκηση της οικονομικής πολιτικής.

Η επιλογή των στελεχών που θα ασκήσουν αποτελεσματικό μάνατζμεντ πρέπει να στηρίζεται πρωτίστως στην επαγγελματική εμπειρία, τη γνώση του αντικειμένου, το κύρος, την ηθική ακεραιότητα και τη σύγχρονη αντίληψη.

Πρόταση μας είναι η επιλογή τεχνοκρατικών διοικήσεων και όχι διοικήσεων διορισμένων με βάση κομματικές επιλογές.

Παρ' όλα ταύτα το κατατεθέν νομοσχέδιο για τη σύσταση του "Εθνικού Συμβουλίου Ανάθεσης Δημοσίων Έργων και Προμηθειών" οδηγεί σε ένα ακόμα δυσκίνητο γραφειοκρατικό όργανο άμεσα εξαρτόμενο από την κυβερνητική πλειοψηφία.

Για τη δραστική καταπολέμηση των φαινομένων αυτών τα ανώτατα διοικητικά στελέχη (Πρόεδρος Δ.Σ., Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος) δεν θα διορίζονται από τον εκάστοτε αρμόδιο υπουργό, αλλά θα προτείνεται για κάθε μία θέση ένας (κοινής αποδοχής) από τα κόμματα του Κοινοβουλίου.

Πρωταρχικό μέλημα είναι η συγκρότηση ενός Εκλεκτορικού Σώματος¹⁰ (Ανώτατη Διεπιστημονική Επιτροπή Επιλογής Διοικητικών Στελεχών), το οποίο θα αντικαταστήσει την υπάρχουσα Επιτροπή Δημοσίων Επιχειρήσεων της Βουλής, θα έχει ρόλο συμβουλευτικό, η σύνθεση του θα είναι ευρύτερη και περισσότερο επιστημονική, η κρίση του αντικειμενικότερη και θα αποτελείται από Καθηγητές Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της Χώρας (ένα Καθηγητή Διοικητικής Επιστήμης, ένα Καθηγητή Οικονομικών, ένα Καθηγητή της Νομικής και έναν κατ' επιλογήν ανάλογα με το αντικείμενο της Δημόσιας Επιχείρησης (ηλεκτρολόγο-μηχανολόγο αν πρόκειται για τη ΔΕΗ, ειδικό στις τηλεπικοινωνίες για τον ΟΤΕ, αρχιτέκτονα, πολιτικό μηχανικό ή τοπογράφο για τη ΚΕΔ κτλ.), ο οποίος θα έχει και

¹⁰ Η πλειοψηφία των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων τάσσεται υπέρ της δημιουργίας ενός τέτοιου Σώματος που θα σημάνει αυτόματα τον εκσυγχρονισμό των δομών της επιχείρησης, την αντικατάσταση του πεπαλαιωμένου και στηριζόμενου σε κομματικές επιλογές συστήματος διορισμού των διοικητικών στελεχών, την εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, τη χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας, την αποκατάσταση της αξιοκρατίας, τη καταπολέμηση της κρατικής παρέμβασης, την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας υπό την προϋπόθεση ότι το προτεινόμενο Σώμα δεν θα είναι γραφειοκρατικό, δυσκίνητο και αναποτελεσματικό και τα κριτήρια που θα εφαρμόζει θα είναι αυστηρώς αξιοκρατικά.

τη προεδρία της Επιτροπής ως ο πλέον ειδικός, έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων, και βουλευτές των πολιτικών κομμάτων που εκπροσωπούνται στη Βουλή των Ελλήνων (4 από το πρώτο κόμμα, 2 από το δεύτερο, 1 από το τρίτο και 1 από τα υπόλοιπα).

Σκοπός της Επιτροπής είναι η διερεύνηση και η αξιολόγηση των κατά Fayol ιδιοτήτων του διοικητικού στελέχους¹¹: Φυσικές (υγεία), διανοητικές (ικανότητα για κατανόηση και μάθηση), ηθικές (αξιοπρέπεια, λεπτότητα), εκπαιδευτικές (γνώση των θεμάτων της διοικητικής επιστήμης), τεχνικές και εμπειρικές (οι οποίες προέρχονται από αντίστοιχη εργασία), και η αποδοχή (κατά πλειοψηφία) ή η απόρριψη του υποψηφίου με βάση τις αρχές της αμεροληψίας, της αντικειμενικότητας, της καταλληλότητας και της αξιοκρατίας. Είναι ευνόητο ότι ως βασικά κριτήρια επιλογής προτείνονται οι τεχνικές αποτελεσματικής διοίκησης (αναφερθήκαμε εκτενώς στο κεφάλαιο 3) και μάλιστα η εφαρμογή των τεστ επιδεξιότητας προσωπικότητας και αποδόσεως.

Εάν ο υποψήφιος κληθεί να καλύψει τη προτεινόμενη θέση η θητεία δεν θα είναι μικρότερη των πέντε ετών και θα μπορεί να ανανεωθεί για άλλη μία πενταετία. Ο λόγος που προτείνουμε το χρονικό διάστημα αυτό είναι η προϋπόθεση ότι το διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι σε μία συγκεκριμένη θέση για μακροχρόνιο διάστημα ώστε να μπορεί να προγραμματίζει και να σχεδιάζει χωρίς τους χρονικούς περιορισμούς που τίθενται τώρα και προέρχονται από την άγνοια για το χρονικό διάστημα που θα παραμείνει στη θέση του εξαιτίας των σκοπιμοτήτων και των πιέσεων που δρουν καταλυτικά στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τα φαινόμενα αστάθειας και συχνής αλλαγής προσώπων στα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια των δημοσίων επιχειρήσεων έχουν ως αποτέλεσμα την αδυναμία εκπόνησης προγραμμάτων μεγάλης χρονικής διάρκειας (στρατηγικός προγραμματισμός) αφού η παραμονή των στελεχών στο management της επιχείρησης δεν είναι εξασφαλισμένη και εξαρτάται από τις αποφάσεις αξιωματούχων των εκάστοτε Κυβερνήσεων.

Από τη στιγμή της επιλογής του μάντζερ μέχρι τη στιγμή ανάληψης των καθηκόντων του θα μεσολαβεί χρονικό διάστημα τριών μηνών ώστε να εξοικωθεί με

¹¹ Koontz H., O'Donnell C., "Οργάνωση και Διοίκηση. Μία συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λεπτομερειών", Τόμος 1, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1984.

το αντικείμενο της δημόσιας επιχείρησης και να εκπαιδευθεί σε θέματα μάλιστα παρακολουθώντας τη Σχολή Εκπαίδευσης Ανωτάτων Στελεχών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (προτείνεται κατωτέρω).

Η ανάληψη των καθηκόντων των νέων διοικητικών στελεχών θα γίνεται την πρώτη ημέρα του χρόνου και θα διαρκεί όπως προαναφέραμε μία πενταετία. Η επιλογή θα γίνεται το Σεπτέμβριο ώστε μέχρι την ανάληψη των καθηκόντων τους να μεσολαβεί το διάστημα των τριών μηνών, απαραίτητο για την εκπαίδευσή τους.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση των αποχωρήσεων στελεχών που υπηρετούσαν σε θέσεις στρατηγικής σημασίας και έγινε φανερό η έλλειψη ενός αντικειμενικού τρόπου επιλογής που να προετοιμάζει νέα στελέχη για τις ανάγκες των επιχειρήσεων.

Η ανάγκη καθιέρωσης επιλογής και δημιουργίας στελεχών έχει στόχο την έγκαιρη εξεύρεση των υποψηφίων, την προετοιμασία, την παρακολούθηση και την υπηρεσιακή τους εξέλιξη.

Το προτεινόμενο σύστημα επιλογής οδηγεί σε μία τακτική και αντικειμενική αξιολόγηση των στελεχών με βάση πραγματικά περιστατικά σε μακροχρόνια περίοδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8-1

Η σύνθεση της Ανώτατης Επιτροπής Επιλογής Διοικητικών Στελεχών

1. Καθηγητής Πανεπιστημίου (ανάλογα με το είδος της επιχείρησης)	(1)	Πρόεδρος
2. Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης	(1)	Μέλος
3. Καθηγητής Οικονομικών	(1)	-"-
4. Εκπρόσωπος Εργαζομένων	(1)	-"-
5. Βουλευτές Κυβερνώντος Κόμματος	(4)	-"-
6. Βουλευτές Αξιωματικής Αντιπολίτευσης	(2)	-"-
7. Βουλευτές Τρίτου Κόμματος	(1)	-"-
8. Βουλευτές υπολοίπων Κομμάτων	(1)	-"-
9. Εκπρόσωπος των Καταναλωτών	(1)	-"-
10. Εκπρόσωπος των Επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Ευνόητο είναι ότι θα υπάρχει σχετική ταύτιση του αντικειμένου της ιδιωτικής επιχείρησης με αυτό της δημόσιας	(1)	-"-
Σύνολο	14	

- **Καταπολέμηση των τριβών μεταξύ των στελεχών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και έλεγχος της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ, εξασφάλιση ήπιου εσωτερικού περιβάλλοντος και προσαρμογή στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Οι τριβές μεταξύ των υψηλόβαθμων στελεχών έχουν ως αποτέλεσμα την εκούσια απομάκρυνση των ικανοτέρων. Οι συγκρούσεις έχουν αρνητικά αποτελέσματα στη λήψη αποφάσεων ειδικά στις περιπτώσεις όπου λείπει παντελώς η εμπειρία. Τα φαινόμενα αυτά μπορούν να καταπολεμηθούν με τη σύσταση ενός φορέα ανεξάρτητου, αυτοδύναμου και αποφασιστικού στον οποίο θα ανατεθεί ο έλεγχος και η επίλυση τυχόν διαφορών ή συγκρούσεων μεταξύ των ανωτάτων διοικητικών στελεχών. Ο φορέας αυτός θά έχει συμβουλευτικές και εκτελεστικές αρμοδιότητες και θα είναι η προαναφερθείσα Ανώτατη Διεπιστημονική Επιτροπή Επιλογής Διοικητικών Στελεχών ως το καταλληλότερο νομικό πρόσωπο αφού έχει και την ευθύνη της επιλογής τους.

Η Επιτροπή θα είναι επίσης υπεύθυνη για τις περιπτώσεις εκείνες που θα διαπιστωθούν φαινόμενα αναποτελεσματικότητας στην άσκηση του μάνατζμεντ και θα έχει το δικαίωμα να εισηγηθεί την απόλυση των Διοικητικών Στελεχών που εκείνη είχε προτείνει.

Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας θα αξιολογεί τα κάτωθι:

- Εάν παρατηρούνται χρονικές υστερήσεις στη προώθηση των έργων
- Εάν παρέχονται επαρκείς πληροφορίες στους έλληνες και ξένους υποψήφιους επενδυτές.
- Εάν εξυπηρετείται το κοινό ή αν παρατηρούνται προβλήματα γραφειοκρατίας, χρονικών υστερήσεων κ.τλ.
- Εάν υπάρχουν υπερβάσεις στον Προϋπολογισμό της Δημόσιας Επιχείρησης.
- Ποια η πορεία των ελλειμμάτων.
- Την επίτευξη ή μη των στόχων που έχουν τεθεί.
- Την απορρόφηση των κεφαλαίων.

- Την καθιέρωση συστήματος μέτρησης της παραγωγικότητας¹² των διοικητικών στελεχών και του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Επιχείρησης.
- Τη ποιότητα των έργων
- Το σύστημα χρηματοδότησης των έργων
- Τις δυνατότητες κατανομής των πόρων

Η εξασφάλιση ενός ήπιου εσωτερικού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται εάν εφαρμοσθούν πιστά τα συμπεράσματα των ερευνών του Maslow και του Herzberg¹³.

Οι εργαζόμενοι στις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται από τις εκάστοτε διοικήσεις ως αντίπαλοι, αλλά και οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να βλέπουν τα στελέχη των επιχειρήσεων ως ταξικούς εχθρούς. Είναι απόλυτα εφικτό εάν τα διοικητικά στελέχη διορίζονται με βάση τις αρχές της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας και όχι με βάση τις "αρχές" της ικανοποίησης κομματικών αναγκών και της παροχής εξυπηρέτησης.

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς τονίζουν το γεγονός ότι για να θεωρηθεί αποτελεσματικό ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να δημιουργήσει τέτοιες συνθήκες στην επιχείρηση ώστε να σταματήσει η διάκριση μεταξύ ευχαριστημένων και δυσαρεστημένων εργαζομένων.

Οι Litwin και Stringer το 1968 και οι Sames και Jones το 1979, υποστήριξαν ότι το κλίμα (εσωτερικό περιβάλλον) που επικρατεί σε έναν οργανισμό προδιαθέτει θετικά ή αρνητικά τους εργαζόμενους.

Το αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος πρέπει να καταπολεμήσει δύο αρνητικά φαινόμενα τα οποία παρατηρούνται στις δημόσιες επιχειρήσεις. Τα φαινόμενα αυτά είναι η "πίεση αδιαφορίας" δηλαδή η πίεση που δέχεται το άτομο για να μην αποδίδει με βάση τις δυνατότητες του αλλά η απόδοση του να κυμαίνεται σε μέτρια ή χαμηλά επίπεδα και η αίσθηση της "ετεροπροσδιοριζόμενης αποτελεσματικότητας" δηλαδή η

¹² Η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της οικονομικής αξίας κάθε θέσης εργασίας. Μετρούμε την παραγωγικότητα τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο χρησιμοποιώντας τον εξής τύπο:

$$\Pi = \frac{\text{output}}{\text{input}} = \frac{N}{C_1 + C_2} \quad \text{όπου}$$

$C_1 =$ κόστος αμοιβής εργασίας
 $C_2 =$ κόστος λοιπών συντελεστών παραγωγής
 $N =$ όγκος παραγωγής
 $\Pi =$ παραγωγικότητα

¹³ Stanton E.S., *Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ (κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα)*, Δ΄ έκδοση, Εκδ. ΑΣΕ, 1982.

αντίληψη του εργαζομένου ότι η απόδοση του δεν εξαρτάται από τον ίδιο αλλά από άλλους αστάθμητους παράγοντες.

Η αποτελεσματική διοίκηση είναι ελαστική. Αποδέχεται τις επιδράσεις και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος που οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών, προσαρμόζεται στις σύγχρονες μεθόδους, αξιοποιεί τα νέα τεχνικά μέσα της πληροφορικής και της επικοινωνίας υιοθετώντας ένα δυναμικό σύστημα και απορρίπτοντας το στατικό.

- Καταπολέμηση της παρατηρούμενης άγνοιας και ασάφειας μεταξύ των στελεχών για τα τεκταινόμενα στη Δημόσια Επιχείρηση

Σε πολλές περιπτώσεις τα διοικητικά στελέχη δεν γνωρίζουν με ακρίβεια τη κατάσταση που επικρατεί στον Οργανισμό που εργάζονται και σε συνδυασμό με την επικρατούσα αβεβαιότητα και ασάφεια δημιουργούνται αδυναμίες πρόβλεψης και κατάρτισης ενός μακροχρόνιου στρατηγικού προγράμματος¹⁴.

Η ανάγκη για τη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος πληροφόρησης γίνεται ακόμα πιο επιτακτική, αν αναλογιστούμε τους δεσμούς που υπάρχουν ανάμεσα σ' ένα αξιόπιστο σύστημα πληροφόρησης και την αποτελεσματικότητα του μανάτζμεντ. "Σημαντικό πεδίο για το διοικητικό στέλεχος του μέλλοντος είναι να αποκτά τις κατάλληλες πληροφορίες στην κατάλληλη μορφή και στον κατάλληλο χρόνο. Η διαμόρφωση πληροφοριών απαιτεί ένα μεγάλο βαθμό ευφυΐας και σχεδιαστικής ικανότητας...

Όσο ο σχεδιασμός των πληροφοριών συγχέεται με την δευτερεύουσα δουλειά της συλλογής και συνόψισης πληροφοριών, τα διοικητικά στελέχη θα εξακολουθήσουν να παραπονιούνται για την ανεπάρκεια των δεδομένων βάσει των οποίων είναι αναγκασμένα να ενεργήσουν¹⁵".

¹⁴ Είναι χαρακτηριστικά τα δύο περιστατικά που συνέβησαν προ μηνών στη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού και για τα οποία ο Πρόεδρος του Δ.Σ. ενημερώθηκε από τον Τύπο. Συγκεκριμένα είχαν τεθεί εκτός λειτουργίας ένας από τους ηλεκτροπαραγωγικούς σταθμούς της Κρήτης εξ αιτίας βλάβης στον αεροστρόβιλο και μία μονάδα της Ρόδου, πολωνικής κατασκευής (εφημ. "Το Βήμα" 23/5/1993).

¹⁵ Koontz H., O'Donnell C., "Οργάνωση και Διοίκηση, Μία συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών, Τόμος 3, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1983.

Προτείνεται η ίδρυση ενός *Steering Committee* για την παρακολούθηση, την εφαρμογή και τον έλεγχο του *Στρατηγικού Προγράμματος* και ένα ειδικό σύστημα M.I.S. (Management Information System) παρακολούθησης και καταγραφής δεδομένων, αδυναμιών κτλ.

Οι πληροφορίες οι οποίες θα αντλούνται από το προτεινόμενο σύστημα πληροφόρησης θα πρέπει να ικανοποιούν τις κάτωθι πέντε προϋποθέσεις:

1. Να παρέχονται τη στιγμή που χρειάζονται (in time) ώστε να είναι όσο το δυνατόν χρησιμότερες
2. Να καλύπτουν την αρχή της καταλληλότητας
3. Να είναι κατανοητές
4. Άμεσα εφαρμοσμένες και λειτουργικές
5. Ακριβείς και επαρκείς

- Δημιουργία ενός συστήματος αμοιβών των διοικητικών στελεχών

“Αλλά και στην πλευρά των δημοσίων δαπανών υπάρχουν ευρύτατα περιθώρια για αποτελεσματικότερη διοίκηση και διαχείριση, και σημαντική βελτίωση της παραγωγικότητας. Επιδίωξη θα έπρεπε να είναι η δημιουργία μίας μικρότερης σε μέγεθος, κατά πολύ όμως αποτελεσματικότερης δημόσιας διοίκησης. Το τελευταίο απαιτεί ριζικές αλλαγές στις μεθόδους, στις διαδικασίες και στα κριτήρια επιλογής και βαθμολογικής εξέλιξης του προσωπικού. Απαιτεί όμως ακόμη την προσέλκυση και διατήρηση στο δημόσιο ικανών και υψηλής στάθμης στελεχών. Τούτο προϋποθέτει και αποδοχές που να ευρίσκονται σε κάποια αντιστοιχία με τις αποδοχές προσώπων απασχολουμένων στον ιδιωτικό τομέα με ανάλογα προσόντα και ευθύνες. Η πολιτική ισοπέδωσης των αποδοχών και κατάργησης κάθε συστήματος αμοιβών για καλύτερη απόδοση και κυρώσεων για την πλημελή άσκηση των καθηκόντων έχει οδηγήσει στην εξασθένηση, αν όχι στην εξαφάνιση των κινήτρων για εργασία, εξειδίκευση και καλύτερη απόδοση”¹⁶.

Για την εξάλειψη των διαφοροποιήσεων και ανισοτήτων στο σύστημα αμοιβών των διοικητικών στελεχών, προτείνεται η δημιουργία ενός εθνικού συστήματος αμοιβών το οποίο θα αναπροσαρμόζεται με βάση το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν με τη μορφή μηνιαίου Πριμ Αποτελεσματικότητας. Όσο

¹⁶ Χαλκιάς Δ., “Οικονομική Σταθεροποίηση και Ανάπτυξη. Η περίπτωση της Ελλάδος”, Αθήνα, Σεπτέμβριος 1993.

μεγαλύτερη είναι η αύξηση του ΑΕΠ ετησίως, τόσο υψηλότερες θα είναι οι αυξήσεις των αποδοχών των στελεχών.

Το ανωτέρω σύστημα θα αμοίβει αξιοκρατικά την αυξημένη ευθύνη και την ετήσια απόδοση των managers και θα προσδώσει τα αναγκαία κίνητρα ώστε να αναλάβουν αυξημένα καθήκοντα και ευθύνες και να λειτουργήσουν με πνεύμα πρωτοβουλίας και αποτελεσματικότητας που δεν θα περιορίζεται στα απλά και καθημερινά διοικητικά καθήκοντα, αλλά θα εκτείνεται σε ευρύτερο επίπεδο και θα προωθεί την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Επίσης θα ενισχύσει την κινητικότητα των στελεχών με αποτέλεσμα τον εμπλουτισμό των γνώσεων και των εμπειριών, στοιχείο που θα καταστήσει δυνατή την ανάπτυξη των ουσιαστικών προσόντων και ικανοτήτων τους.

- Οικοδόμηση πνεύματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των διοικητικών στελεχών των Δημοσίων Επιχειρήσεων

Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να είναι αποτελεσματικά κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Προϋπόθεση είναι η συνεργασία όλων των στελεχών της δημόσιας επιχείρησης. Για να δημιουργηθούν οι winning teams ο manager πρέπει να είναι ανοικτός (δεκτικός) στις απόψεις των υπολοίπων στελεχών, να λαμβάνει υπ' όψιν του τις εισηγήσεις τους, να ασκεί συμμετοχικό μάνατζμεντ να μην τους θεωρεί μαρριονέτες¹⁷, γιατί μόνο με τις προϋποθέσεις αυτές μειώνονται σε σημαντικό βαθμό τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη λειτουργία της δημόσιας επιχείρησης. Ο Μωρουά έλεγε: "Γύρω από τον πραγματικό αρχηγό, θα βρείτε πάντα την ομάδα, το γκρουπ των πιστών ειδικών, στους οποίους αφήνει απόλυτη ελευθερία γιατί ξέρει πως θα κάνουν σ' όλες τις περιστάσεις ό,τι είναι ανθρωπίνως δυνατό να γίνει". Ο Ριγκό έγραφε: "Κάνοντας τους άλλους να εργάζονται ο αρχηγός πολλαπλασιάζει την ενεργητικότητα του αν όμως ανακατεύεται σ' όλα τα μικροζητήματα, στη θέση των υπευθύνων που τους παραμερίζει, χάνει και χρόνο και κύρος". Ο Λυωτέ για το μυστικό της επιτυχίας του συμπλήρωνε: "Διοικώ, σημαίνει δημιουργώ διοικήσεις. Σημαίνει κάνω και πληθαίνουν στους ιστούς του οργανισμού τα ζωντανά κύτταρα: οι

¹⁷ Richard Rapaport: To Build a Winning Team: An Interview with Head Coach Bill Walsh, by Harvard Business Review, January - February 1993.

αρχηγοί... Ο αρχηγός πρέπει να ξέρει να αυξάνει τις ευθύνες των συνεργατών του, με την προϋπόθεση φυσικά ότι θα 'ναι ικανοί να τις αντέξουν".

- Υιοθέτηση των απόψεων του Schein (1985) σχετικά με την κουλτούρα της επιχείρησης

Θεωρούμε απαραίτητη τη γνώση της κουλτούρας της δημόσιας επιχείρησης από τα διοικητικά στελέχη ώστε να γίνουν αποτελεσματικότερες οι ενέργειές τους.

Ουσιαστική και σε βάθος ανάλυση της κουλτούρας των επιχειρήσεων έγινε από τον Schein¹⁸ ο οποίος διακρίνει μεταξύ της ανάγκης για την ανάπτυξη κουλτούρας τέτοιας στην επιχείρηση που θα της επιτρέψει να προσαρμόζεται εύκολα και κατά περίπτωση στην αλλαγή του περιβάλλοντος και της ανάγκης για δημιουργία και διατήρηση μεθόδων που θα βοηθήσουν στην εσωτερική ολοκλήρωση της επιχείρησης. Προτείνει δύο τεχνικές (μηχανισμούς) για τις οποίες θα δοθούν οι κατάλληλες γνώσεις που χρειάζονται ώστε να κατανοήσει το διοικητικό στέλεχος την κουλτούρα της επιχείρησης.

Ο κυρίως μηχανισμός περιλαμβάνει την γνώση:

- α) των στοιχείων στα οποία θα δώσουν ιδιαίτερη προσοχή οι managers.
- β) των μέσων για την αντιμετώπιση των οικονομικών κρίσεων και των προβλημάτων της δημόσιας επιχείρησης.
- γ) των μέσων για την αντιμετώπιση των αρνητικών κριτικών προς το πρόσωπο των Διοικητικών Στελεχών και κατ' επέκταση των δημοσίων επιχειρήσεων.
- δ) την τόνωση των εκπαιδευτικών και ηγετικών ικανοτήτων τους.

Ο δευτερεύων μηχανισμός με τον οποίο προωθείται η διάρθρωση και η ενίσχυση της κουλτούρας των δημοσίων επιχειρήσεων περιλαμβάνει:

- α) τη δομή της επιχείρησης
- β) τα συστήματα και τις μεθόδους διοίκησης
- γ) τη φιλοσοφία της επιχείρησης
- δ) τη γνώση σημαντικών αποφάσεων και γεγονότων που έπαιξαν ρόλο στην εξελικτική πορεία της επιχείρησης.

¹⁸ Torington D., Weightman J., Johns K., "Effective Management, People and Organisation", Prentice Hall, 1989.

- Οριοθέτηση και ενίσχυση της επιχειρηματικής αυτοτέλειας

“Υπάρχουν παρεμβάσεις στις διοικήσεις για λόγους που σχετίζονται με τον γενικότερο στόχο της υψηλής απασχόλησης, του προσωρινού ελέγχου του πληθωρισμού, την επανεκλογή βουλευτών και την εξυπηρέτηση άλλων στόχων, ακόμα και προσωπικών των εκάστοτε πολιτικών εξουσιών. Δεδομένου δε ότι οι διοικήσεις ορίζονται από πολιτικούς, οι δυνατότητες αντίστασης των διοικήσεων στις πιέσεις είναι εκ των πραγμάτων περιορισμένες. Η συχνή δε αλλαγή των διοικήσεων δεν δημιουργεί κίνητρα για μακρόπνοους σχεδιασμούς εκ μέρους τους, ούτε και για αποτελεσματική διαχείριση, διότι σε τελική ανάλυση η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης μικρό ρόλο παίζει στην αξιολόγηση των διοικήσεων. Τα συμφέροντα της γραφειοκρατίας και των πολιτικών που ελέγχουν την επιχείρηση υπερισχύουν των κινήτρων των διοικήσεων για αποτελεσματική διαχείριση, με συνέπεια αύξηση του κόστους λειτουργίας τους, μείωση της ποσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και υπονόμενη της ίδιας της βάσης της λειτουργίας της δημόσιας επιχείρησης ως μονοπώλιο... Ωστόσο, τόσο η ελληνική εμπειρία όσο και η διεθνής, υποδεικνύουν ότι οι θεσμικές βελτιώσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού κάτω από πλήρη δημόσια ιδιοκτησία είναι τόσο ριζικές ώστε να καθίστανται απίθανες. Θα πρέπει δηλαδή να διασφαλισθεί ότι η διοίκηση του οργανισμού θα είναι τόσο οικονομικά και πολιτικά ανεξάρτητη, όσο και η διοίκηση μιας ανεξάρτητης κεντρικής τράπεζας¹⁹”.

Η κατοχύρωση της αυτοτέλειας των δημοσίων επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με την ψήφιση και την εφαρμογή ενός νέου θεσμικού πλαισίου που θα εξασφαλίζει τον απεγκλωβισμό τους από τις κυβερνητικές παρεμβάσεις.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού, η ύπαρξη μιας τιμολογιακής πολιτικής με κριτήρια κοινωνικά αναπτυξιακά και τεchnοοικονομικά η οποία δεν θα είναι ίδια σε όλες τις δημόσιες επιχειρήσεις και τέλος η απόλυτη διαφάνεια και αξιοκρατία στην πολιτική προμηθειών και στις αναθέσεις έργων συντελούν στην επιχειρηματική αυτοτέλεια των ΔΕΚΟ.

¹⁹ Αλογοσκούφη Γ., “Οι ιδιωτικοποιήσεις των “φυσικών μονοπωλίων” από το “Οικονομικά Χρονικά” Μηνιαία Έκδοση του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος, Τεύχος 70, Ιούλιος-Αύγουστος '93.

- Βελτίωση των σχέσεων και οικοδόμηση πνεύματος εμπιστοσύνης των Δημοσίων Επιχειρήσεων με τους επενδυτικούς φορείς και σύσταση φορέα υποβοήθησης των επενδυτών του εξωτερικού. Δημιουργία “Ομάδων Εργασίας”

Η έλλειψη ενός φορέα υποβοήθησης για τους επενδυτές του εξωτερικού και η ελλιπής τεχνική και εκπαιδευτική υποδομή αποτελεί εμπόδιο για την αποτελεσματική άσκηση του μάνατζμεντ. Η δημιουργία σε κάθε δημόσια επιχείρηση ενός συμβουλευτικού οργάνου που θα κατευθύνει, θα συντονίζει, θα παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες στους υποψήφιους επενδυτές (Έλληνες και αλλοδαπούς) και θα οδηγεί τα άτομα αυτά μέχρι την τελική ρύθμιση των υποθέσεων τους κρίνεται ως απαραίτητη.

Το συμβουλευτικό όργανο θα απαρτίζεται από εμπειρογνώμονες και ειδικούς της δημόσιας επιχείρησης, του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργείου και θα φέρει το όνομα **Διεύθυνση Ενημέρωσης και Πληροφόρησης Επενδυτών (ΔΕΠΕ)** και θα υπάγεται απ' ευθείας στον Πρόεδρο του Δ.Σ. της Επιχείρησης ή τον Γ. Διευθυντή κατά περίπτωση. Για τη δομή και τη στελέχωση της ΔΕΠΕ αναφερόμαστε στον Πίνακα 8-2.

Η θητεία των στελεχών που προέρχονται από τη δημόσια επιχείρηση θα ανανεώνεται κάθε πέντε χρόνια μετά από εισήγηση του Προέδρου του Δ.Σ. της εταιρίας και σύμφωνη γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ τα δύο άλλα μέλη ως στελέχη των υπουργείων θα αντικαθίστανται από τη στιγμή που τη θέση τους στα Υπουργεία πάρουν κάποιοι άλλοι οι οποίοι θα τους αντικαταστήσουν και στη Διεύθυνση Ενημέρωσης και Πληροφόρησης των Επενδυτών.

Στελέχη της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού με τα οποία ήλθαμε σε επαφή κατά τη διάρκεια της έρευνας, μας γνωστοποίησαν ότι οι διοικήσεις της ΔΕΗ έγκαιρα διαπίστωσαν την ανάγκη του θεσμού “Ομάδων Εργασίας” και μέσω του Συμβολαίου “ΘΑΛΗΣ” κάλεσαν την EDF (ομοειδή Γαλλική επιχείρηση) να αναλάβει, ως σύμβουλος και σε συνεργασία με στελέχη της ΔΕΗ να επιδιωχθεί η αναδιοργάνωση, ο εκσυγχρονισμός των δραστηριοτήτων και η βελτίωση των σχέσεων με τους επενδυτές του εξωτερικού.

Είναι μία προσπάθεια η οποία βρίσκεται σε εξέλιξη και η οποία θα αρχίσει να αποδίδει καρπούς μετά από σύντομο χρονικό διάστημα.

Η λύση αυτή προτείνεται τη στιγμή κατά την οποία οι σχέσεις των επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα της Οικονομίας με τους επενδυτικούς φορείς του εσωτερικού

και του εξωτερικού βρίσκονται σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα ανάπτυξης (σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου).

Είναι γεγονός ότι ξένα κεφάλαια (περιορισμένου όμως μεγέθους) έχουν αρχίσει να εισρέουν στην ελληνική αγορά με τη ταυτόχρονη επάνοδο ξένων θεσμικών επενδυτών στο Χρηματιστήριο Αξιών της Αθήνας. Παρ' όλα ταύτα τα διοικητικά στελέχη διαπιστώνουν ότι απαιτείται βελτίωση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών ώστε να αναβαθμιστεί και να προωθηθεί η συνεργασία της επιχείρησης με τους επενδυτικούς φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού. Τα ίδια αυτά στελέχη πιστεύουν ότι για να φέρουν τα κεφάλαια τους οι ξένοι επενδυτές στην Ελλάδα απαιτείται:

- Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (τηλεπικοινωνίες, συγκοινωνίες, ηλεκτρισμός κτλ.).
- Άσκηση αποτελεσματικότερης οικονομικής πολιτικής στους τομείς των ελλειμμάτων, του πληθωρισμού και των αποκρατικοποιήσεων.
(Τα δύο αυτά σημεία έρχονται πρώτα στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων στελεχών τα οποία ζητούν να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην άμεση επίλυσή τους).
- Προώθηση των έργων υποδομής (αεροδρόμιο Σπάτων, Μετρό Αθήνας, ζεύγη Ρίου-Αντιρίου).
- Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στη κοινοτική.

Εν κατακλείδι το σύνολο σχεδόν των διοικητικών στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων (79,9%) πιστεύουν ότι είναι αναγκαία η δημιουργία καταλληλότερου επενδυτικού κλίματος (υψηλή προσφορά υπηρεσιών, εξάλειψη γραφειοκρατικών φαινομένων, εκσυγχρονισμός των δομών της ελληνικής οικονομίας) για την προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8-2

**Στελέχωση της Διεύθυνσης Ενημέρωσης
και Πληροφόρησης Επενδυτών (ΔΕΠΕ)**

Εμπειρογνώμονες της Δημ. Επιχείρησης	ΥΠΕΘΟ	Καθ'ύλην αρμόδιο υπουργείο
Ειδικός στην αξιολόγηση επενδύσεων (1)	Ο εκάστοτε Διευθυντής της Διεύθυνσης	Ο εκάστοτε Διευθυ- ντής της Διεύθυνσης
Μακροοικονομικός αναλυτής (1)	Επενδύσεων του Εξωτερικού (1)	Επενδύσεων του Εξωτερικού (1)
Στατιστικολόγος (1)		
Ειδικός στις χρηματοδοτήσεις (1)		
Ειδικός σχετικός με το αντικείμενο της επιχείρησης (1)		

ΣΥΝΟΛΟ: 7

- Εκπόνηση Στρατηγικού Προγράμματος²⁰

“Οι συχνές αλλαγές στην ηγεσία των δημοσίων επιχειρήσεων δεν επιτρέπουν συνέχεια και συνέπεια στο management της εταιρίας και το κυριότερο δεν επιτρέπουν στρατηγική ανάπτυξη που είναι η μόνη που εξασφαλίζει το μέλλον μιας επιχείρησης... Ποιός είναι σε θέση να κάνει κάτι σε μια δημόσια επιχείρηση, όταν δεν ξέρει αν θα είναι στη θέση του και αύριο, αφού δεν χρειάζεται να αλλάξει κυβέρνηση, αρκεί συχνά να αλλάξει ο αρμόδιος υπουργός;”²¹

Κρίνεται αναγκαία η εκπόνηση ενός στρατηγικού²² προγράμματος (Strategic Plan) με χρονικό ορίζοντα μιας δεκαετίας το οποίο θα συμπίπτει με το χρόνο παραμονής των ανωτάτων διοικητικών στελεχών στη διοίκηση της δημόσιας επιχείρησης (πενταετή θητεία με δικαίωμα ανανέωσης για άλλη μία πενταετία).

Το Στρατηγικό Πρόγραμμα πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια και πληρότητα τα κάτωθι:

- Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η δημόσια επιχείρηση
- Τους αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να επιτευχθούν.
- Τα μέσα για την πραγματοποίηση των γενικών επιδιώξεων (σκοπών-στόχων).
- Τις ενέργειες στρατηγικής σημασίας (ACTION PLAN).
- Το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ Κράτους-Διοίκησης-Εργαζομένων-Πολιτών.

Η εκπόνηση του Στρατηγικού Προγράμματος θα γίνει με τη συνεργασία της Διοίκησης και Ομάδας Εμπειρογνομόνων της επιχείρησης με βάση τα στρατηγικά προγράμματα μεγάλων εταιρειών της Δυτικής Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών

²⁰ Ο Henry Mintzberg στο άρθρο του “The Fall and Rise of Strategic Planning” στο Harvard Business Review, January-February 1994 γράφει: “Γιατί στρατηγικό πρόγραμμα; Ο σημαντικότερος λόγος είναι ο συντονισμός και η αποτελεσματικότητα”.

²¹ Σταυρίδη Σ., “Η ευθύνη και ο ανταγωνισμός” από τα “Οικονομικά Χρονικά” Μηνιαία Έκδοση του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας, Τεύχος 70, Ιούλιος-Αύγουστος '93.

²² Στρατηγική, σύμφωνα με τους Tomington, Weightman και Johns στο “Effective Management” Prentice Hall, 1989, είναι ένα πλήρες και σαφές πρόγραμμα που οδηγεί στον ορισμό και την επιτυχή έκβαση των αντικειμενικών σκοπών ενός οργανισμού. Στρατηγικός Προγραμματισμός, είναι η μέθοδος ανάλυσης των γενικών επιδιώξεων, των αντικειμενικών σκοπών, των μεθόδων στρατηγικής και της ορθολογικής κατανομής των πόρων ενός οργανισμού. Από το Management 6th edition των Don Hellriegel και John W. Slocum Jr., Addison Wesley Publishing Company.

(Corporate Plans), με ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις, με την Τεχνική των Δελφών κ.τλ.

Οι Hellriegel και Slocum υποστηρίζουν ότι οι σκοποί ενός στρατηγικού προγράμματος είναι:

- Η ανάπτυξη της αποστολής και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης (ποιοί είμαστε, τι θέλουμε να επιτύχουμε, ποιοί είναι οι αντικειμενικοί σκοποί μας).
- Πρόβλεψη-διάγνωση των κινδύνων και των ευκαιριών.
- Εκτίμηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης (χρηματοδοτικοί πόροι, ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, θέση της επιχείρησης έναντι τυχόν ανταγωνιστών κ.τλ.).
- Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών.
- Ανάπτυξη του στρατηγικού προγράμματος.
- Ανάπτυξη επί μέρους προγραμμάτων για την υποβοήθηση του τελικού.
- Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- Επανελέγχος της μεθόδου σχεδιασμού για την προσαρμογή στις τρέχουσες απαιτήσεις.

Ένα Στρατηγικό Πρόγραμμα έχει τα κάτωθι πλεονεκτήματα:

- Συντελεί στην αποτελεσματική συνεργασία όλων των επιπέδων της διοικητικής πυραμίδας (management-administration-labor force) για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.
- Βοηθά στον αποτελεσματικό συντονισμό όλων των φορέων που συνεργάζονται για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών.
- Εξυψώνει το γόητρο της δημόσιας επιχείρησης αφού αποτελεί ενδεικτικό στοιχείο ικανής και αποτελεσματικής διοίκησης.
- Διευκολύνει τον διάλογο για τις επιλογές της Διοίκησης.
- Αποτελεί στοιχείο ενίσχυσης της αξιοπιστίας και της πιστωληπτικής ικανότητας της δημόσιας επιχείρησης.
- Αποτελεί στοιχείο δημοκρατικής διαχείρισης από τη Διοίκηση.
- Συντελεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.
- Καταπολεμά τις συνθήκες αβεβαιότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος στο μέτρο του δυνατού, αφού έχουν προηγηθεί προβλέψεις σχετικά με τη μελλοντική κατάσταση της οικονομίας, τις διεθνείς εξελίξεις, τις αλλαγές, τις τεχνικές μεταβολές κ.τλ.

Τα “ασθενή σημεία” στην εκπόνηση και αποτελεσματική εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος από τις δημόσιες επιχειρήσεις της χώρας συνοψίζονται στις παρακάτω διαπιστώσεις ανωτέρω στελεχών της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού:

1. Η έλλειψη σαφήνειας και βεβαιότητας για την πραγματοποίηση των επιλογών της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, ιδιαίτερα εξαιτίας του έντονου κρατικού παρεμβατισμού.
2. Η λανθασμένη εκτίμηση αναγκών για το ανθρώπινο δυναμικό σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο, και
3. Η περιορισμένη εμπειρία και γνώση με αποτέλεσμα την αντιμετώπιση βασικών δυσκολιών σε θέματα επιλογής κατάλληλων στελεχών.

- Εκπόνηση προγραμμάτων για τη συνεχή εκπαίδευση²³ των διοικητικών στελεχών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών και παρακολούθηση σεμιναρίων σε τακτά χρονικά διαστήματα

“We need workers and managers who will shape what the 21st century becomes. We need victors, not victims. We need training”²⁴

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν δει το φως της δημοσιότητας τα τελευταία χρόνια στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής το 75% των εργαζομένων αλλά και των στελεχών των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων πρέπει να παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους μέχρι το έτος 2.000. Η βασική αιτία είναι η γνώση και η προσαρμογή στις ραγδαίως εξελισσόμενες τεχνολογικές μεταβολές(από το Communication Briefings. A monthly idea source for decision - makers. Volume XII, Number VI). Χαρακτηριστικά παραδείγματα προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι τα: The Alabama Certified Public Manager Program²⁵ και το Rocky Mountain Program²⁶ τα οποία βοήθησαν τους

²³ Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η διεθνής βιβλιογραφία περί διοίκησης των επιχειρήσεων, εκπαίδευση (training), είναι η ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων των στελεχών ή των εργαζομένων σε σημείο τέτοιο ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην τρέχουσα εργασία τους.

²⁴ Albert Hoser, Πρόεδρος της Siemens Corporation. Από συνέντευξη του στο περιοδ. “FORTUNE”, 19/9/94.

²⁵ Sims R., Veres J., Locklear T., Well R., “Training for Public Managers: The Alabama Certified Public Manager Program” Journal of European Industrial Training V/N 11,6 1987.

managers των δημοσίων επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες να αναπτύξουν ένα περισσότερο αποτελεσματικό και με φαντασία στυλ μάντζμεντ.

Ειδικότερα το Certified Public Manager Program (CPM) ξεκίνησε το 1985 ως ιδέα του Κυβερνήτη της Πολιτείας της Alabama για την αποτελεσματική προαγωγή των διοικητικών τεχνικών και επαγγελματικών ικανοτήτων των μάντζμεντ του Δημοσίου Τομέα, ενώ το Rocky Mountain Program το οποίο ξεκίνησε πριν από δέκα περίπου χρόνια και προσφέρεται δύο φορές το χρόνο είναι ένας κύκλος σεμιναριακών μαθημάτων διάρκειας δέκα ημερών τα οποία αποσκοπούν στη γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των μάντζμεντ της επιχείρησης.

Όσον αφορά τα ισχύοντα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων στη χώρα μας παραθέτουμε τις απόψεις ειδικών σχετικά με τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν:

Ως "ασθενή σημεία" (μειονεκτήματα) θεωρούνται:

1. Η κεντρικά παρεχόμενη εκπαίδευση καθώς και όλες οι δυσμενείς συνέπειες που προκύπτουν από αυτή και ιδιαίτερα το αυξημένο κόστος εκπαίδευσης ή η απροθυμία συμμετοχής.
2. Η "ύπαρξη" εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία δεν είναι προσαρμοσμένα στις πραγματικές ανάγκες των στελεχών.
3. Η αδιαφορία για επιμόρφωση και εξειδίκευση, επειδή δεν υπάρχει συσχέτιση της υπηρεσιακής εξέλιξης με το βαθμό και την έκταση της εσωτερικής εκπαίδευσης, ιδιαίτερα σε θέσεις με αυξημένη ευθύνη.
4. Η ύπαρξη θεματολογίου εκπαίδευσης το οποίο δεν είναι προσανατολισμένο, σε επαρκή βαθμό, στις ανάγκες που θα προκύψουν σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο, σχετικά με τις εξελίξεις που πραγματοποιούνται στον περιβάλλοντα χώρο.
5. Η έλλειψη οργανογράμματος στα περισσότερα εκπαιδευτικά κέντρα και η απασχόληση εκπαιδευτικών με ανομοιογενή παιδαγωγική πείρα.

Για την Ελληνική πραγματικότητα προτείνουμε την: Ίδρυση Σχολής Εκπαίδευσης Ανωτάτων Στελεχών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (θα

²⁶ Bauman P., Weschler L., "The Rocky Mountain Program: Advanced Learning for the Complexities of Public Management" "Public Productivity and Management Review V/N" 15,4 1992.

λειτουργεί παράλληλα με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης) την οποία θα παρακολουθούν οι υποψήφιοι Διοικητές, Πρόεδροι Δ.Σ., Γενικοί Διευθυντές και άλλα ανώτατα διοικητικά στελέχη των δημοσίων επιχειρήσεων που έχουν κριθεί ικανοί να αναλάβουν την διοίκηση της Επιχείρησης από την *Ανώτατη Διεπιστημονική Επιτροπή Επιλογής Διοικητικών Στελεχών*. Η Σχολή θα υπάγεται στο Υπ. Προεδρίας της Κυβέρνησης θα λειτουργεί όμως ανεξάρτητα από αυτό. Υπεύθυνος εφαρμογής του προγράμματος θα είναι μια τριμελής επιτροπή η οποία θα αποτελείται από τρεις Καθηγητές Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και γνώστες της διοικητικής επιστήμης (αν είναι εφικτό ο ένας να είναι Έλληνας Καθηγητής Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος της αλλοδαπής).

Στη Σχολή θα διδάσκουν Έλληνες και Ξένοι Πανεπιστημιακοί ειδικοί σε θέματα "*Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων*", ανώτατα διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα της χώρας και επιχειρήσεων του εξωτερικού.

Το πρόγραμμα θα διαρκεί τρεις μήνες, όσο το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη στιγμή επιλογής των μανάτζερς μέχρι τη στιγμή ανάληψης των καθηκόντων τους και θα διεξάγεται μία φορά το χρόνο.

Ο σκοπός του προγράμματος αυτού είναι:

- α) Η ανάπτυξη και η προαγωγή των ικανοτήτων του νέου στελέχους σε θέματα μάνατζμεντ σχετικά με την μορφή της επιχείρησης που αναλαμβάνει.
- β) Η προώθηση της έρευνας (research) μεταξύ των στελεχών.
- γ) Η εφαρμογή των αρχών του επιστημονικού μάνατζμεντ με βάση τον ορθό σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αποτελεσματική εφαρμογή τους.
- δ) Η ανάπτυξη των βασικών χαρακτηριστικών που πρέπει να διακρίνουν ένα διοικητικό στέλεχος όπως η ικανότητα της καθοδήγησης, της επίβλεψης, της αξιολόγησης και της αναγνώρισης.
- ε) Η βελτίωση των γνώσεων για θέματα "*προχωρημένης τεχνολογίας*" (frontier technology), όπως: βιοτεχνολογία, ρομποτική κ.τλ.
- στ) Η καλλιέργεια και η υποστήριξη ηθικών προτύπων για τους μάνατζερς των δημοσίων επιχειρήσεων.
- ζ) Η αναγνώριση του ρόλου των Διοικητικών Στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Φιλοδοξούμε να παρουσιάσουμε ένα πρόγραμμα πρωτοποριακό για τα ελληνικά δεδομένα, μοναδικό, το οποίο θα συντελέσει στην ανάπτυξη και ανάδειξη των διοικητικών προσόντων των μάνατζερς των δημοσίων επιχειρήσεων και θα έχει

ως απώτερο σκοπό την αποτελεσματική και με ανθρώπινο πρόσωπο διοίκηση των Επιχειρήσεων του Δημοσίου Τομέα της χώρας μας.

Κύκλος Μαθημάτων

Το πρόγραμμα θα διακρίνεται σε δύο "περίοδους". Στην πρώτη περίοδο διάρκειας δύο μηνών θα δίνεται έμφαση στη θεωρητική κατάρτιση των ήδη επιλεγμένων μάνατζερς με μαθήματα καθημερινής υποχρεωτικής παρακολούθησης. Τα προτεινόμενα γνωστικά αντικείμενα είναι:

- Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic planning)
- Διοίκηση βάσει Στόχων (Management by Objectives)
- Διοίκηση Προσωπικού (Human resources management)
- Αξιολόγηση Επενδυτικών Προγραμμάτων (Project Evaluation)
- Τεχνική Λήψης Αποφάσεων (Decision making)
- Χρηματοοικονομική (Financial Management)
- Forecasting
- Σχέσεις με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Media Relation)
- Ηθική (Business ethics, Personal Ethics)

Η δεύτερη περίοδος θα διαρκεί ένα μήνα και θα περιλαμβάνει εφαρμογή των μαθημάτων του βασικού κύκλου σπουδών, αφού ο κάθε μάνατζερ θα εκπονει case studies για το δικό του συγκεκριμένο αντικείμενο. Από τους δύο κύκλους σπουδών θα βγαίνει μία τελική βαθμολογία από την οποία θα εξαρτάται το πρσόν της αμοιβής του διοικητικού στελέχους σε συνάρτηση με την αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (προηγούμενη πρότασή μας).

Τα διοικητικά στελέχη τα οποία οφείλουν να είναι πάντα ενημερωμένα και μέσα στις εξελίξεις θα παρακολουθούν σεμινάρια τα οποία θα διεξάγονται μία με δύο φορές το χρόνο με την ευθύνη της Σχολής Εκπαίδευσης Ανωτάτων Στελεχών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών διάρκειας μίας ή το πολύ δύο εβδομάδων (για να μην υπάρχουν χρονικές υστερήσεις στη παραγωγική τους εργασία) και στα οποία η παρακολούθηση θα είναι υποχρεωτική εκτός αν υπάρχουν ανελλημένες υποχρεώσεις των μάνατζερς που δικαιολογούν την απουσία τους από αυτά.

Οι επιδόσεις τους στα σεμινάρια θα είναι κριτήριο επανεκλογής τους για τη δεύτερη πενταετία.

Με δεδομένη τη πολυπλοκότητα και τη πίεση που ασκείται στις δημόσιες επιχειρήσεις η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης με την εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων οδηγεί στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων.

Εν κατακλείδι ο T.B. Bottomore στο βιβλίο του "Κοινωνιολογία-Κεντρικά Προβλήματα και Βασική Βιβλιογραφία"²⁷ γράφει "...Η εκπαίδευση μπορεί να καταστεί ένας από τους κύριους παράγοντες μεταβολών και καινοτομιών στο τομέα των κοινωνικών κανόνων".

- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Χρηματιστηρίου και της Κεφαλαιαγοράς

"You can survive-even prosper in the tough new downsized world if you understand the forces that are shaping it"²⁸

Είσοδος των δημοσίων επιχειρήσεων στο Χρηματιστήριο σημαίνει άντληση κεφαλαίων από το ευρύ απατομειωτικό κοινό με όρους ευνοϊκότερους από το τραπεζικό δανεισμό. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που δίνει σήμερα η Κεφαλαιαγορά και το Χρηματιστήριο για τη χρηματοδότηση των επενδυτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων των μεγάλων δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν από τις κυβερνήσεις και τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις οφείλουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο όλες τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες για φθηνότερη χρηματοδότηση των επενδυτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων τους από το Χρηματιστήριο Αξιών της Αθήνας και τη διεθνή κεφαλαιαγορά.

Παράλληλα με την ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας των μεγάλων επιχειρήσεων, γεγονός που θα επιτρέψει σ' αυτές να αντιμετωπίσουν το διεθνή ανταγωνισμό, επιδιώκεται ο στόχος της διασποράς των μετοχών σε εκατοντάδες χιλιάδες έλληνες επενδυτές, που θα συνδέσουν τα συμφέροντά τους με τη τύχη και τη πορεία αυτών των επιχειρήσεων, αλλά και η βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας και της αποδοτικότητάς τους. Τέλος θα ελαχιστοποιηθεί και θα αντικατασταθεί το σύνηθες φαινόμενο εισροής κεφαλαίων από τους καταναλωτές με την αύξηση των τιμολογίων, αφού πλέον τα απαραίτητα κεφάλαια θα εισρέουν μέσω Χρηματιστηρίου.

²⁷ Bottomore T.B., "Κοινωνιολογία-Κεντρικά Προβλήματα και Βασική Βιβλιογραφία" Μετάφρ. Δ.Γ. Τσαούση, Γ' έκδοση, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1974.

²⁸ Από συνέντευξη του Charl Handy (the management philosopher), στο περιοδικό "FORTUNE", Τεύχος No 22, 31/10/94.

“Οι βασικές χρηματοοικονομικές λειτουργίες οφείλουν να ασκηθούν όποια κι αν είναι η οργανωτική μορφή του οικονομικού φορέα. Αυτό που είναι μοναδικό στους οικονομικούς οργανισμούς αυτούς είναι ότι υπόκειται σε άμεσο έλεγχο και μέτρηση από τις χρηματιστικές αγορές οι οποίες εκτιμούν συνεχώς την αξία των χρεογράφων των επιχειρήσεων παρέχοντας με τον τρόπο αυτό μία μέτρηση της επίδοσής τους. Μία από τις συνέπειες της συνεχούς αυτής αξιολόγησης μιας επιχείρησης από την κεφαλαιαγορά είναι η μεταβολή της αγοραίας τιμής των μετοχών της (δηλ. του επιπέδου αξιολόγησής της). Συνεπώς οι συνεχείς εκτιμήσεις της αξίας από μέρους των κεφαλαιαγορών έχουν ως αποτέλεσμα την τόνωση της αποτελεσματικότητας και τη δημιουργία κινήτρων στις διοικήσεις των επιχειρήσεων για βελτίωση της επίδοσής τους²⁹”.

Η επιδίωξη εξεύρεσης λύσης για την εξυγίανση και αύξηση της ανταγωνιστικότητας του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος -σύμφωνα με το νομοσχέδιο³⁰ για την μετοχοποίηση του ΟΤΕ- προέβλεπε τη συμμετοχή του Ελληνικού Δημοσίου κατά 75% του κεφαλαίου και τη διάθεση του 25% σε ιδιώτες καθώς και τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου (9 μέλη διοριζόμενα από τη Κυβέρνηση και 2 ιδιώτες) που με πλειοψηφία των 9/11 του συνόλου των μελών του θα είχε τη δυνατότητα να αποφασίζει για θέματα άμεσης προτεραιότητας όπως: η τιμολογιακή πολιτική, η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με την έκδοση νέων μετοχών, η έκδοση ομολογιακού δανείου, η Διοίκηση της Εταιρείας, η διαχείριση της περιουσίας της, η κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού, η έκθεση για τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η κατάρτιση του Γενικού Κανονισμού Προσώπων κ.τλ.

Η ανεπιτυχής προσπάθεια προσέγγισης και προσέλκυσης των ξένων επενδυτών, από λανθασμένους χειρισμούς, οδήγησε στην αναστολή της εφαρμογής του προαναφερθέντος σχεδίου νόμου. Σύμφωνα με εκτιμήσεις του περιοδικού “Euromoney Equity Forecasts” February, 1995 αναμένεται για το 1995 μια μερική ιδιωτικοποίηση (partial privatization) του ΟΤΕ σε ποσοστό 10% συνολικής αξίας 120 δισ. δρχ.

²⁹ Weston J.F.-Brigham E.F., “Βασικές αρχές της Χρηματοοικονομικής διαχείρισης και πολιτικής”, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1986.

³⁰ Εφημ. “Καθημερινή” “Το νομοσχέδιο για τον ΟΤΕ. Τι προβλέπεται για τη τιμολογιακή πολιτική, τη συμμετοχή του δημοσίου και τον αριθμό των μετοχών”, φ. 10/9/94.

- Ενίσχυση του ανταγωνισμού και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων του Δημοσίου με την παράλληλη δραστηριοποίηση του ιδιωτικού τομέα σε συγκεκριμένες δραστηριότητες (πέντε σενάρια)

“Ο πραγματικός κόσμος -όπως τον ζούμε στην Αμερική, την Ευρώπη ή την Ασία- είναι ένα μίγμα μονοπωλιακών ατελειών και στοιχείων ανταγωνισμού³¹”. “Το μονοπώλιο έστω και αν δεν ασκεί καμιά δυσάρεστη επίπτωση στη διανομή του εισοδήματος με την πραγματοποίηση υπερκανονικών κερδών, οι μονοπωλιακές ατέλειες δεν παύουν να αποτελούν σοβαρή οικονομική πληγή”³².

“Είναι δυνατόν να φαντασθώμεν επιχείρησιν άνευ ανταγωνιστού; Μία επιχείρηση δύναται να μονοπωλήση απολύτως ωρισμένον προϊόν, αλλ’ ουδέν προϊόν είναι άνευ υποκαταστάτων δια τας υπ’ αυτού παρεχομένας υπηρεσίας”³³.

Οι ανωτέρω απόψεις των θεωρητικών και ακαδημαϊκών της οικονομικής επιστήμης συνηγορούν στην πρόταση μας για την ίδρυση από το ιδιωτικό κεφάλαιο μονάδων που θα συμπληρώσουν σε πρώτο στάδιο και θα υποκαταστήσουν σε δεύτερο την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρονται σήμερα από τις δημόσιες επιχειρήσεις.

Ο P. Samuelson γράφει ότι “οι αντιμονοπωλιακοί νόμοι και κανονισμοί του κράτους είναι τα κύρια όπλα που χρησιμοποιούνται στις μικτές οικονομίες για τη βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος των τιμών” και προτείνει τρεις τρόπους περιορισμού των μονοπωλιών και των ολιγοπωλιών:

- 1) Τον περιορισμό στο ελάχιστο δυνατόν των φραγμών για είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (αποτέλεσμα, η διατήρηση των τιμών σε χαμηλά επίπεδα).
- 2) Την αποτελεσματική και ριζική αντιμετώπιση οποιασδήποτε κίνησης για καθορισμό σταθερής τιμής και έλεγχο της προσφοράς και
- 3) Τη διάσπαση των μεγάλων μονοπωλιακών επιχειρήσεων σε ευρύτερες (θερμός υποστηρικτής της άποψης αυτής είναι ο George Stigler) ώστε με το μεγάλο αριθμό παραγωγών που θα προκύψουν να τείνει η αγορά προς το τέλειο ανταγωνισμό παρά προς το μονοπώλιο.

³¹ Samuelson P., **Οικονομική**, Μετάφρ. Δ. Καράγιωργα, Χ. Παπαμάργαρη, Εκδ. Παπαζήση, 9η Έκδοση, 1976.

³² όπως ανωτέρω.

³³ Lipsey R., **Εισαγωγή εις την Θετικήν Οικονομικήν**, Εκδ., Παπαζήση, Αθήνα, 1972.

Τα πέντε σενάρια που παρουσιάζονται κατωτέρω αφορούν πέντε διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης του προβλήματος της αναποτελεσματικότητας των δημσίων επιχειρήσεων. Επιδιώκουμε μέσα από κάθε σενάριο να δώσουμε όσο το δυνατόν αναλυτικότερα τα οφέλη και τις ζημιές που τυχόν θα προκύψουν από την εφαρμογή ενός εκάστου από αυτά.

Η τελική επιλογή έγινε με βάση τις αρχές της αριστοποίησης, της συνέπειας, της συνέχειας, της ευελιξίας και του εφαρμοσίμου στον Προγραμματισμό.

ΣΕΝΑΡΙΟ 1

Πώληση σε ιδιώτες άνω του 50% των μετοχών με ταυτόχρονη εκχώρηση του μάνατζμεντ

ΠΡΟΣΔΟΚΟΜΕΝΟ ΟΦΕΛΟΣ

(ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ)

- Τεχνολογική ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαιτίας του ικανού να ελλίσεται και να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες εργασίας, ιδιωτικού τομέα.
- Η επιτυχής εφαρμογή του εγχειρήματος συντελεί στην ενθάρρυνση των επενδυτικών φορέων, στην εισροή συναλλάγματος και στη διεύρυνση τη προοπτικής προσέλκυσης επενδύσεων του εξωτερικού.
- Εισροή κεφαλαίων στις δημόσιες επιχειρήσεις
- Καταπολέμηση της γραφειοκρατικής δομής των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών.

ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ

(ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ)

- Εκχώρηση σημαντικού μέλους του εθνικού πλούτου (επιχειρήσεις στρατηγικής σημασίας για τα εθνικά συμφέροντα περνούν στο ιδιωτικό κεφάλαιο).
- Αντικατάσταση ενός κρατικού μονοπωλίου με ένα ιδιωτικό. Η παρουσία ενός ιδιωτικού μονοπωλίου είναι αντιπαραγωγική και δημιουργεί προβλήματα στην δυναμική της ανάπτυξης που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες.
- Διαγραφόμενοι κίνδυνοι από την πώληση της πλειοψηφίας των μετοχών (ή και το σύνολο) σε εισαγόμενο ιδιωτικό κεφάλαιο.
- Κίνδυνοι παραγκονισμού ικανών Ελλήνων διοικητικών στελεχών αν η διοίκηση περάσει στα χέρια ξένων μάνατζερς.
- Δυσκολίες προσαρμογής των ξένων μάνατζερς στην ελληνική πραγματικότητα.
- Μη αποδοχή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος από την κοινή γνώμη.
- Για την ιδιωτικοποίηση των δημοσίων επιχειρήσεων απαιτούνται χρονοβόρες νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες θα συναντήσουν τις αντιδράσεις εργαζο-

μένων, συνδικαλιστών και κομμάτων.

- Έλλειψη συνθηκών ισορροπίας προερχομένων από συγκρούσεις εργαζομένων και διοίκησης.
- Ανεξέλεγκτη τιμολογιακή πολιτική, αφού οι τιμές θα καθορίζονται βάση το κέρδος.
- Καθίσταται ανενεργός ο δεσμός εποπτείας και ελέγχου μεταξύ κράτους και επιχειρήσεων.
- Αντιθέσεις με τη συνταγματική νομοτέλεια. Τα άρθρα 23 παρ. 2, 29 παραγ. 3 και 106 παρ. 3 του Συντάγματος αντιτίθενται στην ιδιωτικοποίηση των δημοσίων επιχειρήσεων αφού η νομολογιακή πραγματικότητα έχει διαγράψει το πλαίσιο των εγγυήσεων κάτω από τις οποίες λειτουργούν και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.
- Δυσκολία αντικειμενικής αποτίμησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
- Στρατηγικής και εθνικής σημασίας επιχειρήσεις περνούν σε χέρια ιδιωτών.
- Αύξηση του επιπέδου ανεργίας (κοινωνικό κόστος) από τις απολύσεις του υπεράριθμου προσωπικού.
- Με βάση τη νεοκλασική θεωρία η λειτουργία ενός ιδιωτικού μονοπωλίου δεν επιφέρει βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του.

ΣΕΝΑΡΙΟ 2

Πώληση σε ιδιώτες ποσοστού μικρότερου του 50% των μετοχών με ταυτόχρονη εκχώρηση του μάνατζμεντ

ΠΡΟΣΔΟΚΟΜΕΝΟ ΟΦΕΛΟΣ

(ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ)

- Εισαγωγή νέων μεθόδων διοίκησης και τεχνογνωσίας (Know-how) από τους ιδιώτες μάνατζερς.
- Εισροή κεφαλαίων στις επιχειρήσεις

ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ

(ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ)

- Παραμένει το κρατικό μονοπώλιο.
- Μη αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων από τις συχνές παρεμβάσεις στο έργο των ιδιωτών μάνατζερς από φορείς της Πολιτικής Εξουσίας.
- Αναπόφευκτες συγκρούσεις Διοικήσεως (ιδιώτες) και Κράτους με αποτέλεσμα την μη αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης.
- Δυσκολίες αποτίμησης των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας ώστε να καθίσταται δύσκολη η εκχώρηση μερους των μετοχών στο ιδιωτικό κεφάλαιο.

ΣΕΝΑΡΙΟ 3

Πώληση σε ιδιώτες ποσοστού μικρότερου του 50% των μετοχών με το μάνατζμεντ στον έλεγχο του κράτους

"... Εφόσον το κράτος θα συνεχίσει να έχει στα χέρια του το management της εταιρείας και την απόλυτη πλειοψηφία των μετοχών, ποιος θα προστατεύσει τους επενδυτές από κυβερνητικές αποφάσεις που θα στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των συντεχνιών, στην προώθηση κομματικών σκοπιμοτήτων με διόγκωση των εξόδων της επιχείρησης και στην αντιμετώπιση των προμηθειών και των επενδυτικών προγραμμάτων όχι με βάση τα μακροχρόνια συμφέροντα της εταιρείας αλλά τις προσβάσεις και τις πιέσεις των εργολάβων-προμηθευτών³⁴;"

ΠΡΟΣΔΟΚΟΜΕΝΟ ΟΦΕΛΟΣ

(ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ)

ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ

(ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ)

- Στην ουσία δεν επέρχεται καμμία μεταβολή αφού το ιδιοκτησιακό καθεστώς παραμένει όπως έχει.
- Αδυναμία εξεύρεσης αγοραστών (οι επενδυτές δεν δεσμεύουν κεφάλαια τα οποία θα τα διαχειρίζεται το κράτος) αφού τόσο η πλειοψηφία των μετοχών της επιχείρησης όσο και το μάνατζμεντ παραμένουν υπό κρατικό έλεγχο.
- Δυνατότητα καταλυτικής παρέμβασης του κράτους στις αποφάσεις της Διοικήσεως εξαιτίας του υφιστάμενου νομικού πλαισίου με τρόπο τέτοιο που καθιστά αδύνατη και αναποτελεσματική την εφαρμογή των επιλογών της Διοίκησης.
- Παραμένει η γραφειοκρατική δομή των

³⁴ Ανδριανόπουλος Α., "Τηλεπικοινωνίες και Ιδιωτικοποίηση" Κ. Ελευθεροτυπία, 18/9/94.

δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών.

- Αποθάρρυνση των επενδυτικών φορέων του εσωτερικού ή/και του εξωτερικού από τη μη ύπαρξη ορθολογικής και αποτελεσματικής επενδυτικής πολιτικής.

ΣΕΝΑΡΙΟ 4

**Λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων σύμφωνα με το ισχύον καθεστώς
(το σύνολο των μετοχών και η διοίκηση στα χέρια του κράτους)**

Ισχύουν τα προαναφερθέντα στο σενάριο 3

- ριότητα της δημόσιας επιχείρησης με σαφώς χαμηλότερο κόστος.
- Εφαρμογή νέων μεθόδων και τεχνικών διοίκησης από τους ιδιώτες μάνατζερς.
 - Αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου και τεχνικού δυναμικού της δημόσιας επιχείρησης.
 - Καταπολέμηση της ανεργίας με την ίδρυση παράλληλων ιδιωτικών οργανισμών ομοειδών προς τις δημόσιες επιχειρήσεις.
 - Αποκλιμάκωση των πληθωριστικών πιέσεων εξαιτίας των νέων επενδυτικών δραστηριοτήτων.
 - Βελτίωση του επενδυτικού κλίματος της χώρας.
 - Αύξηση των φορολογικών εσόδων του κράτους από τη λειτουργία των ιδιωτικών οργανισμών.
 - Επαναπατρισμός εγχωρίων κεφαλαίων.
 - Επιτάχυνση του ρυθμού ανόδου της οικονομίας.
 - Εξυγίανση των επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα υπό την πίεση της προοπτικής για ιδιωτικοποίηση.
 - Το ιδιωτικό μάνατζμεντ θα ενεργεί με βάση το δημόσιο συμφέρον γεγονός που οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
 - Η αίσθηση ότι ο manager της επιχείρησης έχει άμεσο οικονομικό συμφέρον από τη θετική πορεία της

εταιρείας καλλιεργεί κλίμα εμπιστο-
σύνης για τους υποψήφιους επενδυ-
τές.

Οι απόψεις των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων με βάση τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου πλησιάζουν τις υποθέσεις των προαναφερθέντων σεναρίων. Ειδικότερα η συντριπτική πλειοψηφία (73,4%) των μανάτζερς των Επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα πιστεύει ότι η παράλληλη λειτουργία ιδιωτικού οργανισμού συντελεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων της επιχείρησης.

Τα οφέλη που θα προκύψουν από την συνύπαρξη, επί παραδείγματι, της ΔΕΗ³⁵ και μιας ιδιωτικής εταιρίας παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας είναι τα εξής:

- Μείωση της εξάρτησης της χώρας από εισαγόμενη ηλεκτρική ενέργεια.
- Ορθολογική τιμολογιακή πολιτική λόγω των ανταγωνιστικών συνθηκών της αγοράς.
- Αύξηση των επενδύσεων και εισαγωγή συναλλάγματος.
- Καταπολέμηση της ανεργίας με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών εξ' αιτίας του αυξανόμενου ανταγωνισμού από το ιδιωτικό κεφάλαιο.
- Βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Δυνατότητα εξαγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.
- Εισαγωγή προηγμένων τεχνολογικά σταθμών ηλεκτροπαραγωγής.
- Μείωση των ενεργειακού ελλείμματος της χώρας.
- Χαμηλότερη επιβάρυνση του δημοσίου χρέους και των οικογενειακών προϋπολογισμών.

Ο Δημήτρης Χαλικιάς στο βιβλίο του "Οικονομική Σταθερότητα και Ανάπτυξη. Η περίπτωση της Ελλάδος" επισημαίνει: "Το συμπέρασμα είναι ότι η ύπαρξη ανταγωνιστικών συνθηκών, ή η αποκατάσταση ανταγωνιστικών συνθηκών, μέσω της ιδιωτικοποίησης, είναι κεφαλαιώδους σημασίας παράγων για την εξασφάλιση αποτελεσματικής λειτουργίας. Αντίθετα, δεν συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη η υποκατάσταση κρατικών μονοπωλίων από ιδιωτικά μονοπώλια, τα οποία θα μπορούσαν να αποδειχθούν από ορισμένες απόψεις, χειρότερα από τα κρατικά μονοπώλια".

³⁵ Τα οφέλη αυτά μπορούν να προκύψουν από τη παράλληλη λειτουργία μιας ιδιωτικής επιχείρησης με μια δημόσια σε οποιοδήποτε τομέα της οικονομικής δραστηριότητας.

Ένα ποσοστό 13,3% των διοικητικών στελεχών απορίπτει την ιδέα για παράλληλη λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων με το σκεπτικό ότι θα επιφέρουν αναταραχή στο κοινωνικό σύνολο και θα οδηγήσουν σταδιακά στην εκποίηση του εθνικού πλούτου.

Ιδιαίτερη σημασία στη προκειμένη περίπτωση έχουν τα λόγια στελέχους του Κλάδου Οργάνωσης της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (μία από τις επιχειρήσεις της οποίας τα στελέχη αντίθενται στην είσοδο ιδιωτικών κεφαλαίων για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας), τα οποία μεταφέρω αυτούσια:

“Οι κύριοι στόχοι μιας εταιρίας ηλεκτρισμού επιτυγχάνονται αποτελεσματικότερα στα πλαίσια της δημόσιας επιχείρησης, εφόσον αυτή λειτουργεί αυτόνομα και με ιδιωτικοοικονομικές μεθόδους και κριτήρια. Βοηθητικές δραστηριότητες της επιχείρησης μπορούν όμως να εκτελούνται από μικρές ανεξάρτητες επιχειρήσεις με χαμηλότερο κόστος”.

Παρ' όλα ταύτα το ίδιο στέλεχος όπως και το 66,7% των ερωτηθέντων δέχεται έστω και με ορισμένες επιφυλάξεις ότι το ενδεχόμενο παραχώρησης ενός πακέτου μετοχών (Π.Δ. 360/91) ορισμένων ΔΕΚΟ θα βοηθήσει στον εκσυγχρονισμό τους. Ένα ποσοστό της τάξης του 26,6% προχωρεί ακόμα περισσότερο και συστήνει ανεπιφύλακτα τη λύση της παραχώρησης ενός αριθμού μετοχών σε ιδιώτες επενδυτές χωρίς καμμία επιφύλαξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αθανασόπουλος Δ.Σ., *Η Ελληνική Διοίκηση*, (ανεπίκαιρες σκέψεις για μια Διοικητική Μεταρρύθμιση), Εκδ. Παπαζήση.
- Αθανασόπουλος Κ., *Θεσμικό Πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, Αθήνα, 1988.
- Ακαδημία Αθηνών-Κέντρον Ερεύνης της Ελληνικής Κοινωνίας. *Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 1992. (Προτεινόμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις)*, Επιστ. Υπεύθυνος. Καθηγητής Σ. Θεοφανίδης, Αθήνα, 1992.
- Αναστόπουλος Ι., *Οι δημόσιες επιχειρήσεις*, (Νομική, Θεσμική θεώρηση), Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1987.
- Αναστόπουλος Ι., *Σημειώσεις Δημοσίου Οικονομικού Δικαίου*, Χ.Ε., Αθήνα, 1986.
- Αναστόπουλος Ι., *Οι δημόσιες ενισχύσεις της οικονομίας*, Χ.Ε., Αθήνα, 1982.
- Βαβούρας Γ., *Θέματα Οικονομικής Πολιτικής 1*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 1991.
- Βαβούρας Ι.Σ.-Καραβίτης Ν.Η.-Τσούχλου Α.Κ., *Η παραγωγική διαδικασία στο δημόσιο τομέα και η αύξηση των Δημοσίων Δαπανών: Η περίπτωση της Ελλάδος*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 1989.
- Βροντάκης Μ., *Η συνταγματική προστασία της ιδιοκτησίας των δημοσίων νομικών προσώπων*, Τόμος Τιμητικός ΣτΕ ΙΙ, 1982.
- Castagnoli P., *Διαχειριστική Διεύθυνσις*, Εκδ. Hellenews, 1970.
- Γέροντας Α., *Διοικητικό Οικονομικό Δίκαιο*, Χ.Ε. Αθήνα, 1985.
- Γεωργακόπουλος Θ., *Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική*, Αθήνα, 1979.
- Γεωργακόπουλος Λ., *Εγχειρίδιο Εμπορικού Δικαίου*, τ. 1, τ. 2, Χ.Ε., Αθήνα, 1984, 1985.
- Galbraith J.K., *Το Νέον Βιομηχανικόν Κράτος*, Επιμέλεια Κ. Χατζηαργύρη, Εκ. Παπαζήση.
- Δαγτόγλου Π., *Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Δίκαιο*, Χ.Ε. Αθήνα, 1985.
- Δαρζέντας Ε., *Αι λειτουργικαί διοικητικαί πράξεις ΕΔΔΔ*, 1978.
- Δελής Κ., *Κριτήρια αποτελεσματικής διαχείρισεως δημοσίας επιχειρήσεως*, Χ.Ε., Αθήνα, 1974.
- Δρόσος Ι., *Ο έλεγχος των κρατικών ενισχύσεων στις δημόσιες επιχειρήσεις*, 1981.

- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, *Δέκατη Πέμπτη Έκθεση επί της Πολιτικής Ανταγωνισμού*, Βρυξέλλες-Λουξεμβούργο, 1986.
- Ευθύμογλου Π.-Ξεπαπαδέας Α., *Δημόσιες Επιχειρήσεις. Θεωρητική και Εφαρμοσμένη Προσέγγιση*, Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 1990.
- Θεοφανίδης Σ., *Οδηγός αξιολόγησης και επιλογής Δημοσίων Επενδύσεων*, ΥΠΕΘΟ, Αθήνα, 1988.
- Θεοφανίδης Σ., *Οδηγός αξιολόγησης και επιλογής Δημοσίων Επενδύσεων*, ΥΠΕΘΟ, Αθήνα, 1988.
- Θεοφανίδης Σ., *Εγχειρίδιο αξιολόγησης επενδυτικών σχεδίων*, ΕΤΒΑ, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1985.
- Θεοφανίδης Σ., *Προγραμματισμός γενικής αναπτύξεως και προγραμματισμός έργων*, Αθήνα, 1973.
- Θεοφανίδης Σ., *Εγχειρίδιο αποτελεσματικής διοίκησης δημοσίων υποθέσεων*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1985.
- Θεοφανίδης Σ., *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*, Αθήνα, 1979.
- Θεοφανίδης Σ., *Θεωρία και Πρακτική της Οικονομικής Πολιτικής*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1985.
- Θεοφανίδης Σ., *Η άνοδος της οριακής ροπής προς κατανάλωση στην Ελλάδα*.
- Κανελλόπουλος, Αργ., *Δημόσιες Επιχειρήσεις*, Εκδ. Παπαζήση.
- Κανελλόπουλος Χ., *Διοίκηση Προσωπικού* (Τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ), Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ.-Παπαλεξανδρή Ν., *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Εκδ. International Publishing, Αθήνα, 1990.
- Κανελλόπουλος Χ., *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση, Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα.
- Καραγιώργας Δ.Π., *Δημόσια Οικονομική 2: Οι Δημοσιονομικοί Θεσμοί*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1980.
- ΚΕΔΕ, *Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (1979-1982)*, Αθήνα, 1986.
- Κιντής Α.-Πουρναράκης Ε., *Αρχές Οικονομικής Ανάλυσης* Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1987.

- ΚΟΟΝΤΖ, Η., Ο'DONNELL C., *Οργάνωση και Διοίκηση* (Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών), Τόμοι 1,2,3 Εκδ. Παπαζήση, 1984.
- ΚΟΡΣΟΣ Δ., *Δημοσιονομικό Δίκαιο Α'*, Χ.Ε., 1980.
- Κωστούλας Γ., *Το μάνατζμεντ. Η τεχνολογία της Συμπεριφοράς και της Απόφασης*, Ελληνική Ευρωεκδοτική.
- Kuznets, S., *Σύγχρονος Οικονομική Ανάπτυξις*, Ρυθμοί, Διάρθρωσις και διεθνής Επέκτασις, Επ. Δ. Καράγιωργα, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Λαμπρινίδης Μ., *Δημοσιονομική Πολιτική για τη σταθεροποίηση της οικονομίας-Η Κευνσιανή θεωρία*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1985.
- Lipsey R., *Εισαγωγή εις την Θετικήν Οικονομικήν*, 9α, 9β, Εκδ. Παπαζήση.
- Μαλίσσοσ Κ., *Παραγωγικότητα και Αντιπαραγωγικότητα*, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1984.
- Μηλιώτης Π., *Η τιμολόγηση της Ενέργειας στην Ελλάδα, Οικονομία και Κοινωνία*, 1980.
- Μητρόπουλος Α., *Οι εργασιακοί θεσμοί στην Ελλάδα*, Χ.Ε., Αθήνα, 1985.
- Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, *Συνέδριο για τον Δημόσιο Τομέα*, 22-24 Οκτωβρίου 1984.
- ΟΟΣΑ, *Η διοίκηση στην υπηρεσία των πολιτών*, Παρίσι 1987 (Για την Ελλάδα Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, Διεύθυνση Σχέσεων Κράτους-Πολίτη).
- Παναγόπουλος Θ., *Αι δημόσιαι επιχειρήσεις ως όργανα του προγραμματισμού*, Χ.Ε., 1967.
- Πανταζόπουλος Σ., *Περί δημοσίας επιχειρήσεως*, Χ.Ε., Αθήνα, 1982.
- Παπαδόπουλος Δ., *Κρατική παρέμβαση στην οικονομική δραστηριότητα*, Χ.Ε., Θεσσαλονίκη, 1986.
- Παπαθανασίου - Παπαϊωάννου Ζ., *Σκέψεις για την νομοθετική διεύρυνση του οικονομικού ρόλου των ΟΤΑ*, Ανάπτυπο από την Τοπική Αυτοδιοίκηση, 1986.
- Παπαχατζής Γ., *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*, Χ.Ε., Αθήνα, 1983.
- Παυλόπουλος Π., *Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης*, Χ.Ε., Αθήνα, 1983.
- Πρακτικά της Βουλής, Επερωτήσεις: Σχετικά με την οικονομική κατάσταση του ΟΣΕ, 20/1/87.

- Συμμετοχή των εργαζομένων, στα κέρδη της επιχείρησης, αυτόματη αναπροσαρμογή τιμών, 20/1/87.
- Η κατάσταση στη ΔΕΗ 6/2/87.
- Κατάσταση που επικρατεί στις ΔΕΚΟ και λήψη μέτρων για την εξυγίανσή τους, 2/2/88.
- Πολιτική της Κυβέρνησης στην Ολυμπιακή Αεροπορία 13/1/89.
- Αύξηση της τιμής του νερού, έλλειψη ουσιαστικής μελέτης 20/7/90.
- Ιδιωτικοποίηση κρατικών επιχειρήσεων 2/10/90.
- Ιδιωτικοποίηση κρατικών οργανισμών και επιχειρήσεων 4/12/90.
- Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης 25/1/91.
- Ιδιωτικοποίηση της ΕΑΣ, 26/3/91.
- Ανάπτυξη τηλεπικοινωνιών-Επιχειρηματική δραστηριότητα του ΟΤΕ 3/5/91.
- Αποκρατικοποίηση επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα 6/5/91.
- Πολιτική της κυβέρνησης στην ΕΑΒ 10/1/92.

Προβόπουλος Γ., *Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί*, (Οικονομική θεωρία και Ελληνική Πραγματικότητα), ΙΟΒΕ, Αθήνα, 1982.

Προβόπουλος Γ., *Δημόσιες Δαπάνες και Οικονομική Δραστηριότητα: Η Ελληνική Εμπειρία* ΙΟΒΕ, Αθήνα, 1981.

Προβόπουλος Γ., *Δημοσιονομική Θεωρία*, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1982.

Προφέτης Γ., *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Κέρδη και Άνθρωποι*, Systema, Θεσ/νίκη, 1993.

Samuelson P., *Οικονομική 1,2*, ένατη έκδοση, Μετάφρ. Δ. Καράγιωργα, Χ. Παπαμάργαρη, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1975.

Σάλλα Μ., *Μέθοδοι Εμπειρικής Οικονομικής Έρευνας*, Τεύχος Α', Εκδ. Σταμούλης, Πειραιάς, 1992.

Σιγανός Ε., *Ο ανθρώπινος παράγοντας στην Επιχείρηση. Βασικές έννοιες για τη συμπεριφορά του ανθρώπου στη δουλειά του*, ΤΕΕ, Βόλος, 1979.

Σιδηρόπουλος Η., *“Αξιολόγηση των Περιφερειακών Προγραμμάτων. Πρώτα Συμπεράσματα της Ελληνικής Εμπειρίας”*, 1ο Εθνικό Συνέδριο Ελληνικού Τμήματος R.S.A.

Σουήζυ Π., *Η θεωρία της Καπιταλιστικής Ανάπτυξης*, Μετ. Ν. Σταματάκη, Επιμ.: Χ. Χατζηαργύρη, Εκδ. Gutenberg.

- Σπηλιωτόπουλος Ε., *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, Χ.Ε., Αθήνα, 1986.
- Στασινόπουλος Μ., *Μαθήματα Δημοσιονομικού Δικαίου*, Χ.Ε., Αθήνα, 1966.
- Stanton E.S., *Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ, Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα*, Δ' έκδοση, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, 1982 (Μετ. Σάρα Καράσσο).
- Stonier T., *Ο πλούτος των πληροφοριών. Το προφίλ της μεταβιομηχανικής Οικονομίας*, Μετάφραση Τόλης Νικηφόρου, Εκδ. ΑΣΕ, 1983.
- Τάχος Α., *Διοικητικό Οικονομικό Δίκαιο*, Χ.Ε., Θεσσαλονίκη, 1985.
- Τότσης Χ., *Λεξικό Οικονομικών Επιστημών, Τόμος Α', Β'*, Εκδ. Πάμισος, Αθήνα, 1983.
- Τσάμης Α., *Προβλήματα επιλογής και αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών δεικτών*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1989.
- Τζωρτζάκης Κ.-Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ. Η ελληνική προσέγγιση*, Αθήνα, 1992.
- Τράπεζα της Ελλάδος, *Έκθεση του Διοικητή*, 1988, 1989.
- Τσακλάγκανος Α., *Εισαγωγή στην Οικονομική των Επιχειρήσεων*, (Πανεπιστ. Παραδόσεις), εκδ. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1987.
- ΥΠΕΘΟ (Διευθ. Περιφ. Πολιτικής), *Μελέτη για τους σκοπούς και τα μέσα της Περιφερειακής Πολιτικής Τελική φάση*, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Αθήνα, 1990.
- Υπουργείο Βιομηχανίας, *Η ενίσχυση της Ελληνικής Βιομηχανίας μέσω της Πολιτικής Προμηθειών της ΔΕΗ, μετά την ένταξη στην ΕΟΚ*, (από ομάδα εργασίας με επικεφαλής τον καθ. κ. Βάϊτσο), Αύγουστος, 1981.
- Φιλιππάτος Γ.Κ.-Αθανασόπουλος Π.Ι., *Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Διοικητική*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1985.
- Φλογαΐτης Σ., *Σύγχρονες όψεις κρατικού παρεμβατισμού* Χ.Ε., Αθήνα, 1983.
- Ψαρουδάκης Γ., *Η δυναμική της Προσπάθειας για βελτίωση*, Εκδ. Γαλαίος, Αθήνα, 1992.

B. EENH

- Abel A., *"The public Corporation in the United States"* in W. Friedmann-J.F. Garner, *Government Enterprise*, Stevens x.x. 1970.
- Aharoni, Y., *State-Owned Enterprise: An Agent without a Principal; Public Enterprise in Less-Developed Countries*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- Anastasopoulos J.P., *La strategie des entreprises publiques*, X.E., Dalloz, 1980.
- Andersen D.L. and T.A. Pinfold, *The relationship between operating and investment expenditures: A problem of planning and budgeting*, *Journal of Economic Development*, 1979.
- Appleby R.C., *Modern Business Administration*, Pitman Paperbacks.
- Argenti J., *Management Techniques*, George Allen and Unwin Ltd. London, 1969.
- A Metra Oxford study, *Public Enterprise in the European Economic Community*, Metra Group.
- Amling F., *Investments*, An introduction to Analysis and Management, Fifth Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.
- Bates R., and Frarser N., *Investment decision in the Nationalised fuel industries*, Cambridge University Press, 1974.
- Baumol, W.J., *Public and Private Enterprise in a Mixed Economy*, Macmillan, Saint Martin's Press, London, 1980.
- Bauman P.-Weschler L., "The Rocky Mountain Program: Advanced Learning for the Complexities of Public Management", *Public Productivity and Management Review*, V/N 15,4 1992.
- Bergson, A., "Optimal Pricing for a Public Enterprise", *Quarterly Journal of Economics*, 1972.
- Bhaneja B.-Read D.E. "Training and Development of Science Managers in the Public Sector", *Journal of the Society of Research Administrators* V/N 15,2, 1983.
- Bos, D., *Public Enterprise Economics: Theory and Application*, X.E., North-Holland, Amsterdam, 1986.
- Bowsher C.A. "Building Effective Public Management" *Bureaucrat*, V/N 13,4 1984.
- Bhatt, V.V., "Institutional Framework and Public Enterprise Performance" *World Development*, Vol. 12, No 7, X.E., 1984.

- Cabral N., "Criteria for the Control of Public Enterprises", *Annals of Public and Cooperative Economy*, 1981.
- Cassese, S., "Public Control and Corporate Efficiency" in *Vermon and Aharoni State-Owned Enterprise in Western Economies*, Croom Helm, London, 1986.
- CEEP, *Public Enterprise in the European Economic*.
- CEEP, *Public enterprise in the European Economic Community*, Review 1981.
- CEEP, *Public Enterprise in the European Economic Community: CEEP Review 1984*, X.E., Brussels, 1984.
- Cuase R.H., "The theory of public Utility pricing and its Application", *Bell Journal of Economics and Management Science*, 1970.
- Coombes D., *State Enterprise, Business or Politics.*, Allen and Unwin, London, 1971.
- Corfi G., "Pennpective on Public Corporations and Public Enterprises in Five Nations", *Annals of Public and Co-operative Economy*, 1976.
- Crew, M., *Issues in Public-utility pricing and Regulation*, Lexington, Massachusetts, 1980.
- Daintith T., "Public and Private Enterprise in the United Kingdom", in W. Friedmann, *Public and Private Enterprise in Mixed Economies*, 1974. Stevens.
- Delion A.G., *La notion d'entreprise publique*, A.J. D.A., X.X. 1979.
- Delvolve P., "Service public et liberte's publiques" in *Revue Francaise de Droit Administratif*, X.E. 1985.
- Delvolve P., *Denationalisations (Les lecons de l'entrangen*, *Economica*, 1986.
- Development centre studies, *Manual of industrial project analysis in developing countries, Methodology and case studies revised edition*, OCDE, Paris, 1972.
- Eltis W., The true deficits of the public corporations, *Iloyds Bank Review*, 1979.
- Faulhaber, G.R., "Cross-Subsidization: Pricing in Public Enterprises" *American Economic Review*, 1975.
- Floyd, R.H., "Some Aspects of Income taxation of Public Enterprises", IMF, Staff Papers, 1978.
- Faster, C.D., *Politics, Finance and the Role of Economics: An Essay on the control of public Enterprise*, Allen and Unwin, London, 1971.
- Friedmann W., *Public and Private Enterprise in Mixed Economies*, Stevens, 1974.

- Friedman, W.G., and Gamer J.F., *Government Enterprises: A comparative study*, Columbia University Press, N. York, 1970.
- Funkhouser, R. and MacAvoy P.W., "A sample of Observations on Comparative prices in public and private enterprises" *Journal of Public Economics*, 1979.
- Gabris G.T., "Innovative Approaches to Public-Sector Management Development and Training", *Public Productivity and Management Review*, V/N 13,2, 1989.
- Gravell, H. *Public Enterprises under rate of return financial targets*, Manchester school, 1976.
- Griffin R., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Harrow J.-Willcocks L., "Public services management: activities, initiatives and Limits to learning", *Journal of Management studies*, v/N 27,3 1990.
- Heald, D., "The Economic and Financial control of U.K. nationalised industries", *Economic Journal*, 1980.
- Hellmar R., *Government Competition in the Electric Utility industry: A theoretical and Empirical Study*, Praeger Publishers, N. York, 1972.
- Hellriegel D.-Slocum J., *Management 6th edition*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Holland S., *The state as Entrepreneur*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1972.
- Horn R.J., *Studies in the Management of Government Enterprise*, M. Nijhoff, Boston, 1981.
- Jeanneau B., *Droit des services publics et des entreprises nationales*, Dalloz, 1984.
- Jenkins G.P., "An Operational Approach to the performance evaluation of public sector Enterprises" *Annals of public and Co-operative Economy*, 1979.
- Jones, L.P., *Public Enterprise in less-developed countries*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- Kaiser J.H., Public Enterprises in Germany in W. Friedmam-J.F. Gerner, *Government Enterprises*, 1970.
- Katzaroff K., *Theorie de la nationalisation*, Ed de la Baconniere, Neuchatel.
- Kuhn, T.E., *Public Enterprise Economics and Transport Problems*, University of California Prress, Barkeley and Los Angeles, 1962.
- Kotler P., *Marketing strategies for the 1990's*, Northwestern University, Eranston, Illinois, 1989.

- Lal. D., *Appraising foreign investment in developing countries*, Heinemann, London 1975.
- Laubadere (de) A., *Traite de droit administratif* III, X.E. 1978.
- Le Mire P., L'evolution du secteur public en Italie, Εισήγηση στο Συνέδριο Παρισίων (Μάιος 1985) του Institut Europeen d'Administration Publique (Maastricht).
- Likierman A., The financial and economic framework for Nationalized Industries, *Lloyds Bank Review*, 1979.
- Lindsay, C.M., "A theory of Government Enterprise" *Journal of Political Economy*, 1976.
- Linotte D.-Mestre A., *Services publics et droit public economique*, Litec, 1982.
- Lipton M., "What is nationalization for?" *Lloyds bank review*, 1976.
- Mallon, R.D., "Performance evaluation and compensation of the social burdens of public enterprise in less-developed countries" *Annals of public and cooperative Economy*, 1981.
- Maniates, G.C., "Evaluation of operating efficiency in Italian Public Undertakings" *Economia Internazionale* 1967.
- Maseres J.A.,-Saint-Girons B., "Entreprise publique et pouvoirs publics en economie de marche" AIDE., *Entreprise et pouvoir: Autorite et responsabilite Economica*, 1985.
- Mescheriakoff A.S., *L'autonomie des entreprises publiques*, R.D.P., 1985.
- Meyer, R.A., "Publicly Owned Versus Privately Owned Utilites: A policy choice" *Review of Economics and Statistics*, 1975.
- Millward, R. and Parker, D.M., *Public Sector Economics*, "Public and Private Enterprises: Comparative behaviour and relative efficiency" in Millward, R. Parker, Rosenthal, L., Summer M.T., and Topham, Longam, London, 1983.
- Millward R., "Price Restraint, Anti-inflation Policy and Public and Private Industry in the United Kingdom, 1947-1973", *Economic Journal*, 1976.
- Mitchell B.M., and Kleindorfer P., *Regulated Industries and Public Enterprise: European and US Perspectives*, Lexington, Massachusetts, 1980.
- Morgan, C.S., *Regulation and the Management of Public Utilities*, Houghton Mifflin, Boston and New York, 1923.
- Move, A., *Efficiency Criteria for Nationalised Industries*, Allen and Unwin, London, 1973.

- Nelson, J.R., "Public Enterprise: Pricing and Investment Criteria", στο *W. Shepherd and Associates, Public Enterprise: Economic Analysis of Theory and Practice*, Lexington, Massachusetts, 1976.
- Nicholson T., "Management in the Irish Public service" *Journal of Management Development* V/N 3,4, 1984.
- Nort, A., *Efficiency Criteria for Nationalised Industries*. Allen and Unwin, London, 1973.
- OECD., *Strategies for change and reform in public management*, Public Management Series, Madrid, 1979.
- Pagonis W.G. "The work of the leader" *Harvard Business Review* November-December 1992.
- Pelkmans I., The functions of Public Sector Enterprises in the European Community. Εισήγηση στο Συνέδριο Παρισίων (Μάιος '85) του Institut European d'Administration Publique (Maastricht).
- Peston M.H., "The Nationalised Industries" Κεφ. 3 του Grant, R.M. and Shaw G.K., *Current Issues in Economic Policy*, P. Allan Publishers, Oxford, 1975.
- Posner, M.V., and Woolf S.V., *Italian Public Enterprise*, Harvard Massachusetts, 1967.
- Poulis P., *Le service public des Postes en Grece* L.G.D.J., 1986.
- Pugh C., "Sweden's approach to improve effectiveness in public Administration, 1967-86" *Finacial Accountability and Management*, V/N 4,1, 1988.
- Premchand, A., "Government and Public Enterprises. The budget link", *Finance and Development*, 1979.
- Pryke R., *The Nationalised Industries: Policies and Performance since 1968*, Martin Robertson, Oxford 1981.
- Pryke, R., *Public Enterprise in Practice*, Macmillan, London, 1971.
- Rapaport R. "To Build a winning team" An interview with head Coach Bill Walsh" *Harvard Business Review*, January-February, 1993.
- Redwood J.,-Hatch J., *Controlling Public Industries*, Oxford, 1982.
- Rees, R., *Public Enterprise Economics*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1976.
- Rees, R., "The pricing policies of the Nationalised Industries", *The Three Banks Review*, 1979.
- Reid G., and K. Allen, *Nationalised Industries*, Penguin, Harmondsworth, 1970.
- Renber G., *Private foreign investment in development*, Clarendon Press, Oxford, 1973.

- Shepherd, W.G. *Economic Performance under Public Ownership*, Yale University Press, New Haven and London, 1965.
- Shepherd, W.G., *Public enterprise: Economic Analysis of theory and Practice*, Lexington Books, London, 1976.
- Sichel, W., and T.G. Gies, *Public Utility Regulation: Change and Scope*, Lexington, Massachusetts, 1976.
- Sims R.R.-Veres J.-Loclear T.S.-Wells R.B., "Training for Public Managers: The Alabama Certified Public Manager Program" *Journal of European Industrial training* V/N 11, 6.
- Spencer M., *Managerial economics, Texts, problems and short cases*, Irwin series in Economics, Illinois, 1968.
- Stefani G. "Control Mechanisms of Public Enterprises" *Annals of Public and Cooperative Economy*, 1981.
- Tivey, L. *The Nationalised Industries since 1960*, G. Allen and Unwin, Oxford, 1973.
- Turvey R., *Economic Analysis and Public Enterprises*, Unwin University books, London, 1971.
- Turvey, R., *Readings in Public Enterprise*, G.Allen and Unwin, London 1971.
- Torrington D.-Weighman J.-Johns K., *Effective management: People and Organisation*, Prentice Hall, 1989.
- UNITED NATIONS, *Organisation, Management and Supervision of Public Enterprises in Developing Countries*, Department of Economic and Social Affairs, New York, 1974.
- Vavouras, I. "Performance evaluation of public enterprises: The case of Greece" Discussion Paper No 49, University of Leicester, Department of Economics.
- Vavouras I., "The accounting prices of the factors of productions: an estimation of their parameters in the case of Greece", *Bulletin of Economic Research*, Vol. 37, No 2, X.E., 1985.
- Vernon R., and Aharoni Y., *State-owned enterprise in the western economies*, St. Martins N. York, 1981.
- Webb, M.G., *The economics of Nationalised Industries*, Nelson, London, 1973.
- Yanker, J.A. "Economic performance of public and private enterprise: the case of U.S. electric utilities" *Journal of Economics and Business*, 1975.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Απογραφή φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚ. ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Αθήνα 13 Αυγούστου 1991
Αριθ. Πρωτ.:
ΚΝΠΙΑ/Φ.10/55/οικ. 3152

Ταχ. Δ/ση : Ελ. Βενιζέλου 15
Ταχ. Κώδ. : 106 74 Αθήνα
Πληροφορίες: Δ. ΣΦΗΚΑΣ (Δ/ντής)
Τηλέφωνο : 3223344

ΠΡΟΣ: Όπως ο Πίνακας
Διανομής.

ΘΕΜΑ: Απογραφή φορέων του
ευρύτερου δημόσιου τομέα.

ΣΧΕΤ: Εγκύκλιος μας:

- (α) ΚΝΠΙΑ/Φ.10/25/οικ. 35836/23-10-1990.
- (β) ΚΝΠΙΑ/Φ.10/34/οικ. 15530/30-4-1991
- (γ) ΚΝΠΙΑ/Φ.10/54/οικ. 29388/25-7-1991

1. Με τις διατάξεις του άρθρου 51 του Ν.1892/1990, όπως συμπληρώθηκε με την παρ. 6 του Ν.1943/1991, αναοριοθετήθηκε, όπως είναι γνωστό, η έννοια και η έκταση του δημόσιου τομέα, με σκοπό να αποδευθεί από νομικές δεσμεύσεις και γραφειοκρατικές διαδικασίες ένας μεγάλος αριθμός κρατικών νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου με τις θυγατρικές επιχειρήσεις τους, που δεν συμβιβάζονταν με τη φύση και τον προορισμό τους. Για τον ίδιο σκοπό, παρέχεται περαιτέρω δυνατότητα, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 30 παρ. 1 του Ν.1914/90, όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με το άρθρο 22 του Ν.1947/1991, φορείς που ανήκουν στο δημόσιο τομέα να εξέρχονται (όπως και να επαναφέρονται) ολικά ή μερικά από το δημόσιο τομέα, με προεδρικά διατάγματα που εκδίδονται με πρόταση του Υπουργικού Συμβουλίου.

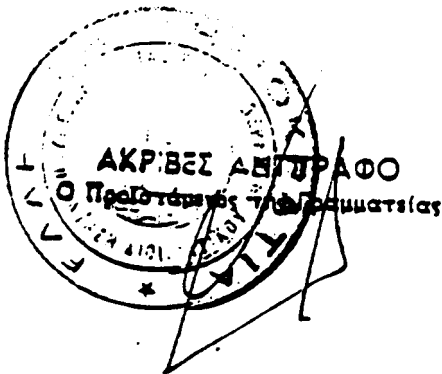
Διευκρινίζεται, ότι για τους παραπάνω φορείς που αποδευούνται ή εξέρχονται, κατά τα ανωτέρω, από το δημόσιο τομέα δεν εφαρμόζονται εφεξής οι νομικές ρυθμίσεις και γενικοί περιορισμοί που έχουν θεσπισθεί για ολόκληρο το δημόσιο τομέα σε σχέση με τους σκοπούς και τα αντικείμενα της δημόσιας διοίκησης (π.χ. προσλήψεις, πολυθεσία, αμοιβές προσωπικού, προμήθεια μηχανογραφικού εξοπλισμού, οργανωτικά θέματα κ.λ.π.).

2. Για τη διευκόλυνση των υπηρεσιών, αποστέλλονται συνημμένοι πίνακες, κατά υπουργείο, με τους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως διαμορφώνονται σήμερα, μετά από συνεργασία και με τα εποπτεύοντα κατά περίπτωση υπουργεία. Πάντως, σημειώνεται ότι η απαρίθμηση στους πιο πάνω πίνακες δεν είναι ενδεχομένως εξαντλητική. Για φορείς που δεν περιλαμβάνονται στους πίνακες, πλην όμως υπάρχει αμφισβήτηση ως προς την υπαγωγή τους ή μη στο δημόσιο τομέα, πρέπει να απευθύνετε ειδικό ερώτημα στο υπουργείο μας (Δ/νση Οργανωτικής Ανάπτυξης).

Ειδικότερα, για τις επιχειρήσεις που υπάγονται στον Οργανισμό Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων (ΟΑΕ), επειδή διατελούν σε καθεστώς ρευστότητας (ολική ή μερική ιδιωτικοποίηση, εκκαθάριση, δικαστικές εκκρεμότητες σε κοινοτικά όργανα, πωλήσεις μετοχικού κεφαλαίου κ.λ.π.) και συνεπώς είναι αβέβαιη κάθε φορά η υπαγωγή τους ή μη στο δημόσιο τομέα, είναι απαραίτητο, πριν από κάθε ενέργειά σας, να απευθύνεσθε για σχετικές πληροφορίες στον Ο.Α.Ε. - Νομική Υπηρεσία (τηλ.9525540, εσωτ.346,349).

Με εντολή Υπουργού
Ο Διευθυντής

Δ. Σφήμας



Π Ι Ν Α Κ Α Σ (1)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

A. Τομέας Βιομηχανίας

1. Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως (ΕΤΒΑ) Α.Ε.
2. Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ) ΝΠΙΔ.
 - 2.1. Ελληνικό Κέντρο Δέρματος (ΕΛΚΕΔΕ) ΑΕ
 - 2.2. Κέντρο Ελληνικού Ενδύματος ΑΕ
 - 2.3. Κέντρο Καινοτομιών Αθηνών (ΚΕΚΑ) ΑΕ
 - 2.4. Κέντρο Καινοτομιών Θεσσαλονίκης ΑΕ
 - 2.5. Κέντρο Καινοτομιών Πάτρας ΑΕ
 - 2.6. Κέντρο Καινοτομιών Βόλου ΑΕ
 - 2.7. Βιομηχανία Αργιλόμαζας και Υαλώματος ΑΒΕΕ
 - 2.8. Κέντρο Ελληνικής Γούνας ΑΕ
 - 2.9. Κέντρο Αλουμινίου και Τεχνολογίας Επιφανειών (ΚΑΤΕ) ΕΠΕ
 - 2.10. Ελληνικό Κέντρο Επίπλου (ΕΛΚΕ) ΕΠΕ
 - 2.11. Ελληνικό Κέντρο Μαρμάρου ΕΠΕ
 - 2.12. Ελληνικό Κέντρο Αργυροχρυσοχοΐας (ΕΛΚΑ) ΕΠΕ
 - 2.13. Προμηθευτική Εταιρία Μεταποιητικών Επιχειρήσεων (ΠΡΟΜΕΤ) ΑΕ
(Υπό εκκαθάριση)
3. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποιήσεως (ΕΛ.Ο.Τ.) ΝΠΙΔ
4. Οργανισμός Οικονομικής Ανασυγκροτήσεως Επιχειρήσεων (ΟΑΕ) Α.Ε.
 - 4.1. Ανώνυμος Γενική Εταιρία Τιμέντων ΗΡΑΚΛΗΣ (ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ)
 - 4.2. Ανώνυμος Εταιρία Επιχειρήσεων Μεταλλευτικών Βιομηχανικών και Ναυτιλιακών (Α.Ε. Επιχειρήσεων)
 - 4.3. Αθηναϊκή Χαρτοποιία Α.Ε.
 - 4.4. Κλωστήρια ΒΕΛΚΑ Α.Ε.
 - 4.5. ΒΙΕΞ Α.Ε. Κατασκευές και Εξοπλισμός Βιομηχ.Εγκαταστάσεων.
 - 4.6. Μεταλλεία Βωξίτου Έλευσίνος Μεταλλευτικάί - Βιομηχανικάί και Ναυτιλιακαί Εργασίαι Α.Ε.
 - 4.7. Ελληνικές Βιομηχανίες Ηλεκτρικών Συσκευών ΕΛΙΝΤΑ ΑΒΕ.
 - 4.8. Ελληνική Παρκετοβιομηχανία - Αφού Σωτηρόπουλοι (ΕΠΑΣ) Α.Ε.
 - 4.9. ΕΤΕΚΑ Ελληνική Τεχνολογία και Κατασκευές (ΕΤΕΚΑ) ΑΕ
 - 4.10. Θεσσαλική Βιομηχανία Πολτού και Χάρτου (ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ) ΑΕ
 - 4.11. ΚΕΡΑΦΙΝΑ - Ν. Στασινόπουλος (ΚΕΡΑΦΙΝΑ) ΑΒΕΤΕ
 - 4.12. Γενική Μεταλλευτική και Μεταλλουργική Ανώνυμη Εταιρία ΛΑΡΚ Α.Ε.

- 4.13. ΜΕΛ Μακεδονική Εταιρία Χάρτου ΑΕ.
- 4.14. ΜΙΝΙΟΝ ΑΕΒΕ
- 4.15. Σ.Μιχαηλίδης ΑΕ
- 4.15.1. ΤΕΣΤΙΛΙΑ ΑΕ
- 4.16. Πειραιϊκή - Πατραϊκή Βιομηχανία Βάμβακος
(ΠΕΙΡΑΪΚΗ - ΠΑΤΡΑΪΚΗ) Α.Ε.
- 4.17. Κλωστήριο - Υφαντήριο Ν.Φαλήρου Α.Ε.
- 4.18. Κλωστήριο Νέας Περάμου Α.Ε.
- 4.19. Κλωστήριο Καρπενησίου Α.Ε.
- 4.20. Κλωστήριο Σύρου Α.Ε.
- 4.21. Μακεδονικοί Λευκόλιθοι Ανώνυμος Μεταλλευτική Βιομηχανική
και Ναυτιλιακή Εταιρία Α.Ε.
- 4.22. Ανώνυμος Εταιρία Πυριτιδοποιεΐου και Καλυκοποιεΐου (ΠΥΡΚΑΛ)
- 4.23. Ε.Λ.Γ. Χαρτοποιΐες Αυτ. Ελλάδος Α.Ε.
- 4.24. ΗΛΕΚΤΡΟΤΕΧΝΙΚΗ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ (πρώην ΔΙΝΤΝΕΡ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ)
- 4.25. "ΑΘΗΝΑ"
Κλωστούφαντήρια ΑΘΗΝΑ Α.Ε. (Υπό εκκαθάριση)
- 4.26. "ΑΡΙΣΤΟΝ"
Εριοβιομηχανία Αθηνών Α.Ε. (Υπό εκκαθάριση)
- 4.27. "ΔΟΥΡΙΔΑΣ"
Ανώνυμος Κλωστούφαντουργική Εταιρία (Υπό εκκαθάριση)
- 4.28. "ΜΑΚ-ΜΕΤΑΛ" Μακεδονική Μεταλλουργία Α.Ε. (Υπό εκκαθάριση)
- 4.29. "ΜΑΡ-ΜΕΤΑΛ"
ΜΑΡ-ΜΕΤΑΛ Ανώνυμη Τεχνική Ναυτιλιακή, Μεταλλευτική
Εταιρία (Υπό εκκαθάριση)
- 4.30. "ΠΟΥΡΝΑΡΑΣ"
Καλλισβισσιανία ΠΟΥΡΝΑΡΑ Α.Ε. (Υπό εκκαθάριση)
- 4.31. "ΤΕΜΕΑ"
ΤΕΜΕΑ - Τεχνική Ανώνυμος Εταιρία Μελετών, Κατασκευών
και Εγκαταστάσεων (Υπό εκκαθάριση)
5. Ελληνική Εταιρία Βιομηχανικών και Μεταλλευτικών Επενδύσεων
(ΕΛΕΒΗΕ) Α.Ε. (Υπό εκκαθάριση)
- 5.1. Ελληνική Σκανδιναβική Εταιρία Βιομηχανικών Επενδύσεων
(ΕΣΕΒΕ) Α.Ε.
- 5.2. Πετροχημικά Ελλάδος Α.Ε.
- 5.3. Μεταλλευτικά και Βιομηχανικά Ορυκτά (ΜΕΒΙΟΡ) Α.Ε.
- 5.4. Σύμβουλοι Μεταλλευτικών και Μεταλλουργικών Επιχειρήσεων
(ΙΝΤΕΡΜΕΤΑΛ) Α.Ε.

- 5.5. Μεταλλουργικές Βιομηχανίες Αιγαίου (ΜΕΤΒΑ) Α.Ε.
(Υπό εκκαθάριση).
- 5.6. Ανώνυμη Εταιρία Έρευνας και Εκμετάλλευσης Μεταλλευμάτων
και Ορυκτών (ΕΚΕΜΟ) Α.Ε.
(Υπό εκκαθάριση).
- 5.7. Ελληνική Μεταλλουργική και Μεταλλευτική Εταιρία Λαυρίου
(ΕΜΜΕΛ) Α.Ε.
(Υπό εκκαθάριση)

Β. Τομέας Ενέργειας

1. Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) ΝΠΙΔ
2. Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου (ΔΕΠ) Α.Ε.
- 2.1. Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου - Έρευνα και Εκμετάλλευση
Υδρογοναθράκων (ΔΕΠ - ΕΚΥ) Α.Ε.
- 2.2. Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια - Ελληνικές Επενδύσεις
Πετρελαιοειδών και Χημικών (ΕΚΟ - ΕΛΕΠΕΧ) Α.Ε.
- 2.2.1. Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια (ΕΚΟ ΑΕΒΕ)
- 2.2.2. ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΑΕ
- 2.2.3. Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια - Χημικά (ΕΚΟ - ΧΗΜΙΚΑ
Α.Ε.
- 2.3. Ελληνικά Διύλιστήρια Ασπροπύργου (ΕΛΔΑ) Α.Ε.
- 2.3.1. ΑΣΠΡΟΦΟΣ Α.Ε.
- 2.3.2. Διεθνής Εμπορική Ανώνυμος Εταιρία Πετρ/δών
Προϊόντων (ΕΛΔΑ ΕΨΙΛΟΝ) ΑΕ.
- 2.4. Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (ΔΕΠΑ) Α.Ε.
3. Ινστιτούτο Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Έρευνών (ΙΓΜΕ) ΝΠΙΔ.

Γ. Τομέας Έρευνας και Τεχνολογίας

1. Εθνικό Ίδρυμα Έρευνών (ΕΙΕ) ΝΠΙΔ
2. Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ) ΝΠΙΔ
3. Ιχθυοκαλλιεργητικό Κέντρο Αχελώου (ΙΧΘΥΚΑ) ΑΕ
4. Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (ΙΘΑΒΙΚ) ΝΠΙΔ
5. Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΚΑΠΕ) ΝΠΙΔ
6. Κέντρο Τεχνολογίας και Εφαρμογών Στερεών Καυσίμων (ΚΤΕΣΚ) ΝΠΙΔ
7. Έταιρία Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεραμικών και Πυρίμαχων (ΕΚΕΠΥ
Α.Ε.

8. Εταιρία Βιομηχανικής Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Μετάλλων (ΕΒΕΤΑΜ) ΑΕ
9. Εταιρία Βιομηχανικής Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Βιομηχανίας Τροφίμων (ΕΤΑΤ) ΑΕ
10. Εταιρία Ανάπτυξης Ναυτικής Τεχνολογίας (ΕΑΝΤ) ΑΕ
11. Εταιρία Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κλωστοϋφαντουργίας, Ένδυσης και Ινών (ΕΤΑΚΕΙ) ΑΕ
12. Οργανισμός Βιομηχανικής Ίδιοκτησίας (ΟΒΙ) ΝΠΙΔ
13. Ηλιακό Χωριό Α.Ε.

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ

1. Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (Α.Τ.Ε.)
2. Αυτόνομος Στασιδικός Όργανισμός (Α.Σ.Ο.) ΝΠΙΔ
3. Οργανισμός Ελληνικών Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΕΛ.Γ.Α.) ΝΠΙΔ
4. Εθνικό Ίδρυμα Αγροτικής Έρευνας (ΕΘΙΑΓΕ) ΝΠΙΔ
5. Γενικοί Οργανισμοί Εγγείων Βελτιώσεων (Γ.Ο.Ε.Β.) ΝΠΙΔ
 - 5.1. Γ.Ο.Ε.Β. Αχελώου
 - 5.2. Γ.Ο.Ε.Β. Αργοναυπλίας
 - 5.3. Γ.Ο.Ε.Β. Άρτας
 - 5.4. Γ.Ο.Ε.Β. Ορεστιάδας
 - 5.5. Γ.Ο.Ε.Β. Πηνειού - Αλωειού
 - 5.6. Γ.Ο.Ε.Β. Πεδιάδων Θεσ/νίκης - Λαγκαδά
 - 5.7. Γ.Ο.Ε.Β. Στραγγιστικών Έργων Θεσσαλίας
 - 5.8. Γ.Ο.Ε.Β. Πεδιάδας Σερρών
 - 5.9. Γ.Ο.Ε.Β. Λεκάνης Ιωαννίνων
 - 5.10. Γ.Ο.Ε.Β. Γαμίτσου

ΠΙΝΑΚΑΣ (3)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

1. Ελληνική Βιομηχανία Οπλων (Ε.Β.Ο.) Α.Ε.
 - 1.1. Μεταλλουργική Βιομηχανία Ηπείρου Α.Ε.
 - 1.2. Ηλεκτρομηχανική Κύμης Ε.Π.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ (4)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

1. Οργανισμός Ανάπτυξης Δυτικής Κρήτης (Ο.Α.ΔΥ.Κ.) ΝΠΙΔ
2. Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ) ΝΠΙΔ
3. Κέντρο Διεθνούς και Ευρωπαϊκού Οικονομικού Δικαίου (ΚΔΕΟΔ) ΝΠΙΔ
4. Οργανισμός Ανάπτυξης Ανατολικής Κρήτης (Ο.ΑΝ.Α.Κ.) ΝΠΙΔ.

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

1. ΝΠΙΔ Αξιοποίησης και Διαχείρισης Περιουσίας
 - 1.1. Πανεπιστημίου Αιγαίου
 - 1.2. Πανεπιστημίου Θεσσαλίας
 - 1.3. Πανεπιστημίου Εράκης
 - 1.4. Παντείου Πανεπιστημίου

2. Ακαδημαϊκά Ερευνητικά Ινστιτούτα (Α.ΕΡ.Ι.) ΝΠΙΔ
 - 2.1. Α.ΕΡ.Ι. Διεθνών Σχέσεων (Πάντειο Παν/μιο).
 - 2.2. Α.ΕΡ.Ι. Συστημάτων Επικοινωνίας και Υπολογιστών (ΕΜΠ)
 - 2.3. Α.ΕΡ.Ι. Ελληνικής Συνταγματικής Ιστορίας και Συνταγματικής Επιστήμης (Παν/μιο Αθηνών).
 - 2.4. Α.ΕΡ.Ι. Ψυχικής Υγείας (Παν/μιο Αθηνών)
 - 2.5. Α.ΕΡ.Ι. Τεχνολογίας Υπολογιστών (Παν/μιο Πατρών).
 - 2.6. Α.ΕΡ.Ι. Δικονομικών Μελετών (Παν/μιο Αθηνών)

3. Κέντρο Τεχνολογικής Έρευνας (Κ.Τ.Ε.) Πατρών (ΝΠΙΔ).

Π Ι Ν Α Κ Α Σ (6)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

1. Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.) Α.Ε.
2. Διεθνής Εκθεση Θεσσαλονίκης (Δ.Ε.Θ.) Α.Ε.
3. Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ) ΝΠΙΔ
4. Εθνική Ελληνική Επιτροπή του Διεθνούς Εμπορικού Επιμελητηρίου (ΝΠΙΔ)
5. Αραβοελληνικό Επιμελητήριο του Εμπορίου και της Ανάπτυξης (ΝΠΙΔ)

ΠΙΝΑΚΑΣ (7)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ

1. Ελληνικό Κέντρο Ευρωπαϊκών Μελετών (Ε.Κ.Ε.Μ.) ΝΠΙΔ

ΠΙΝΑΚΑΣ (8)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΓΙΑΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

1. Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (Ο.Τ.Ε.) Α.Ε.
 - 1.1. Ελληνική Βιομηχανία Ηλεκτρονικών (ΕΛΒΗΛ) Α.Ε.
 - 1.2. Ελληνικός Συμβουλευτικός Τηλεπ/κός και Ταχυδρομικός Οργανισμός (ΕΣΙΤΤΟ) Α.Ε.
 - 1.3. Ελληνική Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών δι' Υποβρυχίων Καλωδίων (ΕΛΛΤΕΛΚΑ) Α.Ε.
2. Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ) ΝΠΙΔ
3. Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών (ΟΑΣ) ΝΠΙΔ
4. Επιχείρηση Αστικών Συγκοινωνιών (ΕΑΣ) ΝΠΙΔ
5. Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛ ΤΑ) ΝΠΙΔ
6. Ηλεκτροκίνητα Λεωφορεία Περιοχής Αθηνών και Πειραιώς (ΗΛΠΑΠ) Α.Ε.
7. Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών-Πειραιώς (ΗΣΑΠ) Α.Ε.
8. Αερολιμήν Αθηνών Α.Ε.
9. Ολυμπιακή Αεροπορία (Ο.Α.) Α.Ε.
 - 9.1. Ολυμπιακή Αεροπλοΐα Α.Ε.
 - 9.2. OLYMPIC CATERING Α.Ε.
 - 9.3. Ολυμπιακή Τουριστική Α.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ (9)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

1. Κτηματική Εταιρεία Δημοσίου (ΚΕΔ) Α.Ε.
2. Διώρυγα Κορίνθου (ΑΕΔΙΚ) Α.Ε.
3. Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών (Κ.Α.Ε.) Α.Ε.
4. Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία (Ε.Α.Β.) Α.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ (19)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ- ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ

Α' Τομέας Περιβάλλοντος και Χωροταξίας

1. Δημόσια Επιχείρηση Πολεοδομίας και Στέγασης (ΔΕΠΟΣ) ΝΠΙΔ

Β' Τομέας Δημοσίων Έργων

1. Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας (ΕΥΔΑΠ) Α.Ε.
2. Ελληνική Κρατική Εταιρεία Τεχνικών Έργων (ΕΚΕΤΕ) Α.Ε.
3. Ελληνικοί Αυτοκινητόδρομοι Α.Ε. (Θυ.Τ.Ε.Ο.)

Π Ι Ν Α Κ Α Σ (11)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΚΜΟΥ

1. Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας (ΕΙΝ) ΝΠΙΔ
2. Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου ΑΒΕΕ

Τομέας Αθλητισμού

1. Οργανισμός Προφνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ) ΝΠΙΔ
2. Οργανισμός Διεξαγωγής Ιπποδρομιών Ελλάδος (ΟΔΙΕ) ΝΠΙΔ
3. Ολυμπιακό Αθλητικό Κέντρο Αθηνών (ΟΑΚΑ) ΝΠΙΔ
4. Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας (Σ.Ε.Φ.) ΝΠΙΔ

ΠΙΝΑΚΑΣ (12)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

1. Ελληνική Ραδιοφωνία - Τηλεόραση (ΕΡΤ) Α.Ε.

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

1. Γενικά Τουριστικά Επιχειρήσεις (ΞΕΝΙΑ ΛΑΓΟΝΗΣΙ) Α.Ε. (Θυγ.Ι)
2. Ξενία Τουριστικά Επιχειρήσεις Ελλάδος Α.Ε. (Θυγ.ΕΟΤ)
3. ΞΕΝΕΠΕΛ ΕΠΕ (Θυγ. Ξ.Ε.Ε.)

ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ, ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ

A. Τομέας Υγείας - Πρόνοιας

1. Εθνικός Οργανισμός Πρόνοιας (ΕΟΠ) ΝΠΙΔ
2. Κέντρο Βρεφών " Η ΜΗΤΕΡΑ " (ΝΠΙΔ)
3. Κοινωνικό Κέντρο Οικογένειας και Νεότητας (Κ.Κ.Ο.Ν.) ΝΠΙΔ
4. Ίδρυμα Βρεφονηπιακών Σταθμών Αθηνών (ΝΠΙΔ)
5. Ίδρυμα Βρεφονηπιακών Σταθμών Θεσσαλονίκης (ΝΠΙΔ)
6. Ίδρυμα Βρεφονηπιακών Σταθμών Λαρίσης (ΝΠΙΔ)
7. Διεθνής Κοινωνική Υπηρεσία (ΝΠΙΔ)
8. Φιλόξενος Στέγη Γυναίκας (ΝΠΙΔ)
9. Δέσχη Εργαζομένου Κοριτσιού Πειραιά (ΝΠΙΔ)
10. Ινστιτούτο Υγείας του Παιδιού (ΝΠΙΔ)
11. Κέντρο Θεραπείας Εξηρημένων Ατόμων (ΚΕΘ) ΝΠΙΔ
12. Οίκος της Φοιτήτριας (ΝΠΙΔ)
13. Ίδρυμα Κοινωνικής Εργασίας (ΝΠΙΔ)
14. Δημόσια Επιχείρηση Ανέγερσης Νοσηλευτικών Μονάδων (ΔΕΠΙΑΝΟΜ) ΝΠ
15. Κρατική Φαρμακαποθήκη Α.Ε. (θ.υ. Ε.Ο.Φ.)
16. Εθνική Φαρμακοβιομηχανία Α.Ε. (θ.υ.Ε.Ο.Φ.)
17. Φαρμέτρικα Α.Ε. (θ.υ. Ε.Ο.Φ.)
18. Ελληνική Βιομηχανία Νοσηλευτικού Υλικού (ΕΛΒΙΟΝΥ) Α.Ε. (θ.υ.Ε
19. Ελληνική Βιομηχανία Προϊόντων Υγείας) (ΕΛΒΙΠΥ) Α.Ε. (θ.υ.Ε.Ο.Φ
20. ΕΚΕΒΥΑ Α.Ε. (θ.υ. Ε.Ο.Φ.)

B. Τομέας Κοινωνικών Ασφαλίσεων

1. Κέντρο Ηλεκτρονικού Υπολογιστού Κοινωνικών Υπηρεσιών (ΚΗΥΚΥ) ΝΠΙΔ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

1. ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΓΙΑ ΕΠΕΡΓΕΙΑ

- Όλα τα Υπουργεία
Δ/νσεις Διοικητικού
(με την παράκληση να κοινοποιηθεί
σε όλους του φορείς του δημόσιου
τομέα που υπάγονται σ' αυτά).

2. ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ

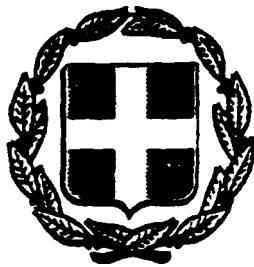
1. Γραφεία Υπουργών
και Υφυπουργών
2. Γραφεία Γενικών Γραμματέων
και Ειδικών Γραμματέων.
3. Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας
Γενική Γραμματεία Δ Ε Ξ Ο
Μητροπόλεως 1
105 57 , Αθήνα
4. Υπουργείο Οικονομικών
Γενικό Λογιστήριο του Κράτους
Διεύθυνση 22α
Μισθών και Συντάξεων
Πανεπιστημίου 37
101 67 Αθήνα
5. Υπουργείο Εμπορίου
Δ/ση Α.Ε. και Πίστωσης
Τμήμα Β'
Πλατεία Κάνιγγος
101 81 - Αθήνα
6. Όλες τις Νομαρχίες
Διευθύνσεις Διοικητικού-
Οικονομικού
7. Ο.Α.Ε. Α.Ε.
Νομική Υπηρεσία
Λεωφ. Συγγρού 234, 176 72 Αθήνα

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ

1. Γραφείο κ. Υπουργού
2. Γραφείο κ. Γενικού Γραμματέα
3. Γεν. Διευθυντές ΥΠ.Π.Χ.
4. Όλες τις υπηρεσιακές μονάδες ΥΠ.Π.Χ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

**Προσόντα διορισμού σε φορείς
του ευρύτερου δημόσιου τομέα**



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ
26 ΜΑΪΟΥ 1992

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΛΟΥ
81

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ

- 2. Καθορισμός προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 194/1988 (Α' 84). 1
- 3. Αρμοδιότητες Αναπληρωτή Προϊσταμένου Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (ΔΟΥ). 2
- 4. Σύσταση μιας (1) θέσης του Κλάδου ΔΕ Τεχνικού (Ειδικότητας Οδηγών Αυτοκινήτων) στο Ταμείο Ασφαλίσεως Επαγγελματιών και Βιοτεχνών της Ελλάδος (ΤΕΒΕ). 3
- 5. Περί τροποποιήσεως του άρθρου 16 του Καταστατικού του Ταμείου Επιχειρητικής Ασφαλίσεως Ασφαλιστών και Προσωπικού Ασφαλιστικών Επιχειρήσεων. 4
- 6. Τροποποίηση των άρθρων 12 παρ. 1 και 13 παρ. 2 του Καταστατικού του Ταμείου Προνοίας Διτηγόνων Γιανκτών. 5
- 7. Προσθήκη διατάξεων στο άρθρο 13 και αντικατάσταση του άρθρου 15 του από 24.9./13.10.1958 Β. Δ/τος «περί συστάσεως Κλάδου Υγείας παρά τω Ταμείω Ασφαλίσεως Συμβολαιογράφων» (Α' 165) όπως τούτο τροποποιήθηκε μεταγενέστερα, καθώς και προσθήκη διάταξης στο Β. Δ/γμα 611/1964 (Α' 173). 6
- 8. Τροποποίηση ορισμένων διατάξεων του καταστατικού του Ταμείου Προνοίας Διτηγόνων Αλεξανδρούπολης. 7
- 9. Τροποποίηση του Π.Δ. 248/89 (ΦΕΚ/116 Α') «Οργανισμός της Γενικής Γραμματείας Έρευνας & Τεχνολογίας του Υπουργείου Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας». 8

ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 172

Καθορισμός προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 194/1988 (Α' 84).

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

- 1. Τις διατάξεις:
 - α) Της παρ. 8 του άρθρου 24 του Ν. 1586/1986 (ΦΕΚ 37/Α/886), όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 5 του άρθρου 22 του Ν. 1735/87 «προλήψεις στο δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσια διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 195/1987) και
 - β) Του άρθρου 72 του Ν. 1943/1991 «εξουχρισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 50/Α/11.4.1991).
- 2. Την αριθ. 144/1992 γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επικρα-

τείας, μετά από πρόταση των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης και Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, αποφασίζουμε:

Άρθρο 1

Καθορισμός προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Ως προσόντα διορισμού, κατά κλάδους και ειδικότητες, σε θέσεις των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως αυτοί οριοθετείται με τις διατάξεις των άρθρων 51 παρ. 1 (παρ. γ', δ', ε') του Ν. 1892/1990 και 4 παρ. 6 του Ν. 1943/1991 ή αναοριοθετείται κάθε φορά, ορίζονται τα προβλεπόμενα στο Π. Διάταγμα 194/1988 (ΦΕΚ 84 Α') «Καθορισμός των προσόντων διορισμού σε θέσεις των δημοσίων υπηρεσιών και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», όπως τροποποιείται και συμπληρώνεται στα επόμενα άρθρα του διατάγματος αυτού.

Η απόφαση αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ. 12/3/10279/25.4.1989 (ΦΕΚ 298/Β/24.4.1989) «Διορισμός με προσόν είτε απολυτήριο τίτλο αντίστοιχης ειδικότητας αναγνωρισμένης κατάταξης σχολής ή τριετή αντίστοιχη εμπειρία», που κυρώθηκε με το άρθρο 78 (παρ. β) του Ν. 1943/1991, ισχύει και στην περίπτωση αυτή.

Άρθρο 2

Κλάδος ΠΕ Πληροφορικής

Το άρθρο 4 του Π.Δ. 194/1988 αντικαθίσταται, ως εξής:

Άρθρο 4

Κλάδος ΠΕ Πληροφορικής

(Περιλαμβάνονται οι ειδικότητες:

- α) Επιστήμης των Υπολογιστών και
- β) Μηχανικών Η/Υ

1. Προσόν διορισμού στον εισαγωγικό βαθμό ορίζεται:

α) Για την ειδικότητα Επιστήμης των Υπολογιστών, πτυχίο ή δίπλωμα Επιστήμης των Υπολογιστών ή Εφαρμοσμένης Πληροφορικής ή Πληροφορικής (SOFTWARE) Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή ισότιμο, αντίστοιχης ειδικότητας, σχολών της αλλοδαπής.

β) Για την ειδικότητα Μηχανικών Η/Υ, πτυχίο ή δίπλωμα Μηχανικών Η/Υ και Πληροφορικής ή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών ή Ηλεκτρονικής και Μηχανικών Υπολογιστών (HARDWARE) Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή ισότιμο, αντίστοιχης ειδικότητας, σχολών της αλλοδαπής.

2. Σε περίπτωση που δεν είναι δυνατή η κάλυψη των θέσεων από υποψήφιους με τα προσόντα της προηγούμενης παραγράφου, επιτρέπεται ο διορισμός με πτυχίο ή δίπλωμα Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή ισότιμο τίτλο σπουδών της αλλοδαπής και επακόλουθο τίτλο ή πιστοποιητικό σπουδών Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι. της ημεδαπής ή ισότιμο της αλλοδαπής, σε θέματα αντίστοιχης, κατά περίπτωση, ειδικότητας (SOFTWARE ή HARDWARE).

Σε περίπτωση που δεν είναι δυνατή η κάλυψη των θέσεων από υποψήφιους με τίτλο ή πιστοποιητικό σπουδών Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι., επιτρέπεται

διορισμός με πτυχίο ή δίπλωμα Α.Ε.Ι. και σχετική, κατά περίπτωση ιδιότητα, εμπειρία δύο τουλάχιστον ετών.

Άρθρο 3

Κλάδοι ΔΕ Διοικητικός - Λογιστικός/
Δακτυλογράφων - Στενογράφων

Για τους κατά το άρθρο 1 του παρόντος Π. Διατάγματος φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, οι προβλεπόμενες ρυθμίσεις α) του δεύτερου εδαφίου της παραγράφου 1 του άρθρου 15 και β) του δεύτερου εδαφίου της παραγράφου 1 του άρθρου 16 του Π.Δ. 194/88 εφαρμόζονται μέχρι τη συμπλήρωση μιας πενταετίας από 1 Απριλίου 1991.

Άρθρο 4

Κλάδος ΔΕ Τεχνικός

Στις αναφερόμενες στο άρθρο 20 του Π.Δ. 194/1988 ειδικότητες του Κλάδου ΔΕ Τεχνικού εντάσσεται και η ειδικότητα του κλάδου ηλεκτρονικής.

Άρθρο 5

Άριστη γνώση ξένης γλώσσας

Η παράγραφος 5 του άρθρου 24 του Π.Δ. 194/1988 αντικαθίσταται ως εξής:

«5. Όπου, ως τυπικό προσόν για το διορισμό, προβλέπεται άριστη γνώση ξένης γλώσσας, αυτή θα αποδεικνύεται: α) με πτυχίο ή δίπλωμα ξενόγλωσσου τμήματος ή σχολής Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή ισότιμο σχολών της αλλοδαπής, ή β) με οποιοδήποτε πτυχίο Α.Ε.Ι. ή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών Α.Ε.Ι. της αλλοδαπής, ή γ) με απολυτήριο σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Δ.Ε.) της αλλοδαπής ή αντίστοιχο ξενόγλωσσου σχολείου της ημεδαπής, ή δ) με πιστοποιητικό διδακτικού έργου σε Α.Ε.Ι. της αλλοδαπής διάρκειας ενός τουλάχιστον ακαδημαϊκού έτους, ή ε) με πτυχίο PROFICIENCY των πανεπιστημίων MICHIGAN ή CAMBRIDGE για την αγγλική γλώσσα ή αντίστοιχο τίτλο άλλης ξένης γλώσσας.

Στον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης αναθέτουμε τη δημοσίευση και εκτέλεση του παρόντος διατάγματος.

Αθήνα, 3 Μαΐου 1992

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Γ. ΚΑΡΑΜΑΝΛΗΣ

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ

ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΚΟΥΒΕΛΑΣ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΟΥΦΛΙΑΣ

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 173

Αρμοδιότητες Ανακληρωτή Προϊστάμενου Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (ΔΟΥ).

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις: α) του άρθρου 32 του Ν. 1882/90 «Μέτρα για την περιστολή της φοροδιαφυγής, διαρρυθμίσεις στην άμεση και έμμεση φορολογία και άλλες διατάξεις» (Α 43), β) της παρατρ. 3 του άρθρου 19 του Ν. 1947/91 «Απλούστευση φορολογικών διαδικασιών και άλλες ρυθμίσεις (Α 70), γ) του άρθρου 10 του Ν. 1989/91 «Διαρρυθμίσεις στον ειδικό φόρο καταπόνησης των πετρελαιοειδών προϊόντων και άλλες διατάξεις» (Α 192).

2. Τη γνωμοδότηση αριθ. 107/1992 του Συμβουλίου της Επικρατείας μετά από πρόταση του Υπουργού Οικονομικών, αποφασίζουμε:

Άρθρο 1

Ο ανακληρωτής Προϊστάμενος ΔΟΥ ανακληρώνει τον Προϊστάμενο αυτής σε περίπτωση έλλειψης, απουσίας ή κωλύματος του τελευταίου, στην άσκηση όλων των καθηκόντων και υποχρεώσεων του.

Τα ανωτέρω ισχύουν για τις ΔΟΥ που διαρθρώνονται σε 7 Τμήματα και πάνω.

Άρθρο 2

1. Ο Ανακληρωτής Προϊστάμενος ΔΟΥ εποπτεύει και συντονίζει τις εργασίες των κατωτέρω Τμημάτων, όπου υφίστανται: Λογιστική, Εσόδων, Εξόδων, Δικαστικού, Φορολογίας, Κεφαλαίου, Φορολογική Μεταβίβαση Ακινήτων (ΦΜΑ) και Φορολογίας Καπνού.

2. Για τις ΔΟΥ Πληρωμών Αθηνών, Πειραιά και Θεσσαλονίκης εποπτεύει και συντονίζει τις εργασίες των Τμημάτων Ι έως και Χ, Ι έως και ΙΙΙ και Ι έως και ΙV αντίστοιχα.

3. Επίσης ο Ανακληρωτής Προϊστάμενος ΔΟΥ έχει την ευθύνη της μηχανοργάνωσης αυτής και την παρακολούθηση των μηχανοργάνων εφαρμογών.

Άρθρο 3

Από την έναρξη ισχύος του παρόντος, το Π.Δ. 114/91 (Α 46) κ. ταργείται.

Στον Υπουργό των Οικονομικών αναθέτουμε τη δημοσίευση και εκτέλεση του παρόντος διατάγματος.

Αθήνα, 3 Μαΐου 1992

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Γ. ΚΑΡΑΜΑΝΛΗΣ

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΛΑΙΟΚΡΑΣΣΑΣ

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 174

Σύσταση μιας (1) θέσης του Κλάδου ΔΕ Τεχνικού (Ειδικότητας Οδηγών Αυτοκινήτων) στο Ταμείο Ασφαλιστικής Επαγγελματιών Βιοτεχνών της Ελλάδος (ΤΕΒΕ).

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

α) Της παρ. 5 του άρθρου 24 του Ν. 1558/85 «Κυβέρνηση και Υβερνητικά Όργανα» (ΦΕΚ 137/Α/1985).

β) Του Ν. 1586/1986 «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 37/Β/1.4.86).

γ) Του άρθρου 17 του Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ 6/Α/83).

2. Την Υ 1660/1007556/116/0006Α/23.1.92 Κοινή Απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Οικονομικών «Ανάθεση αρμοτήτων Υπουργού Οικονομικών στον Υφυπουργό Οικονομικών Κων. Γιατράκο» (ΦΕΚ 31/Β/92).

3. Την Υ 1540/18.9.1991 Κοινή Απόφαση του Πρωθυπουργού και Υπουργού Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων «Ανάθεση αρμοδιοτήτων στον Υφυπουργό Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων Δημήτριο Σιάφα» (ΦΕΚ 754/Β/1991).

4. Την 130/11.3.92 γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επικρατείας μετά από πρόταση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και των Υφυπουργών Οικονομικών και Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, αποφασίζουμε:

Άρθρο μόνο

1. Στο Ταμείο Ασφαλιστικής Επαγγελματιών και Βιοτεχνών της Ελλάδος (ΤΕΒΕ) συστάται μια (1) θέση του Κλάδου ΔΕ Τεχνικού (Ειδικότητας Οδηγών Αυτοκινήτων).

2. Προσόντα διορισμού στον εισαγωγικό βαθμό του κλάδου αυτού ορίζονται τα προβλεπόμενα στο Π. Δ/γμα 194/1988 (ΦΕΚ 84/Β/1988).

Επικλέον ως προσόν διορισμού για τη θέση αυτή απαιτείται τριετής εμπειρία και επαγγελματική άδεια οδήγησης.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΓΕΝ.Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚ.ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΔ/ΣΙΩΝ

Αθήνα 30 Ιουλίου 1992

Αριθ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.1 / 18 / 21797

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ

ΠΡΟΣ: Όλα τα Υπουργεία
α) Διευθύνσεις Διοικητικού
β) Διευθύνσεις Οργάνωσης

Ταχ. Δ/ση Βασ. Σοφίας 15

Ταχ. Κώδικας 106 74 Αθήνα

TELEX

TELEFAX

Πληροφορίες Παν. Αλεξόπουλος

Τηλέφωνο 3600606

ΘΕΜΑ: Προσόντα διορισμού σε φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

1. Γνωστοποιείται ότι, με το άρθρο 72 του ν.1943/91, οι διατάξεις της παρ. 8 του άρθρου 24 του ν.1586/86, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 5 του άρθρου 22 του Ν.1735/87, εφαρμόζονται και για τους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Με τη σύζμιση αυτή παρέχεται η δυνατότητα επέκτασης του προσοντολογίου, που ισχύει για τις δημόσιες υπηρεσίες και τα νπδδ, και στα νπιδ του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως αυτός οριοθετείται με το άρθρο 51 του ν.1892/90 και την παρ. 6 του άρθρου 4 του ν.1943/91. Έτσι εξασφαλίζεται η ομοιομορφία των προσόντων διορισμού για τις ίδιες ειδικότητες που παρέχει το εκπαιδευτικό μας σύστημα, κατά βαθμίδα εκπαίδευσης.

2. Σε εκτέλεση της ανωτέρω εξουσιοδοτικής διάταξης, εκδόθηκε το Π.Δ. 172/1992 (ΦΕΚ 81/Α/1992), αντίτυπο του οποίου σας αποστέλλουμε.

3. Διευκρινίζεται, ότι οι ρυθμίσεις του παραπάνω Π.Διατάγματος υπερσχύουν και καταργούν κάθε άλλη προγενέστερη ειδική διάταξη, με την οποία καθορίζονται διαφορετικά προσόντα διορισμού σε κλάδους που καλύπτονται από το διάταγμα αυτό. Συνεπώς, προσόντα διορισμού θα καθορίζονται, εφεξής, μόνο για τους κλάδους εκείνους που ενδεχομένως δεν καλύπτονται από τα προσόντα που προβλέπονται στο Π.Δ.194/88, όπως τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 172/92. Για τους λοιπούς κλάδους, που καλύπτονται από τα παραπάνω π.διατάγματα, θα γίνεται παραπομπή στις οικείες διατάξεις των διαταγμάτων αυτών, χωρίς να απαιτείται επανάληψη του περιεχομένου τους.

4. Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 5 του άρθρου 22 του ν.1735/87, η προσαρμογή των κλάδων των κατ'ιδίαν ν.π.ι.δ. προς το περιεχόμενο του εν λόγω π.δ/γματος γίνεται με τους οικείους οργανισμούς ή με κοινές υπουργικές αποφάσεις, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Για την ταχύτερη τακτοποίηση του θέματος, η αναγκαία προσαρμογή κρίνεται σκόπιμο να γίνει με τις προβλεπόμενες κοινές υπουργικές αποφάσεις.

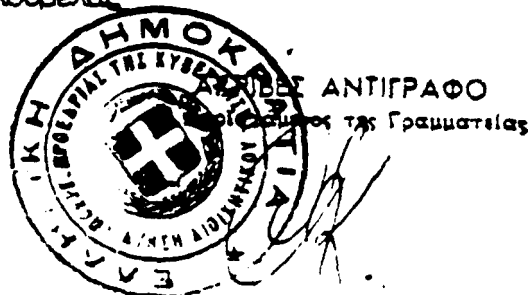
5. Παρακαλούνται τα Υπουργεία να κοινοποιήσουν την εγκύκλιο αυτή σε όλα τα ΝΠΙΔ του ευρύτερου δημόσιου τομέα που εποπτεύουν και να μεριμνήσουν για την έκδοση των αποφάσεων προσαρμογής, όπου αυτό απαιτείται.

Ο Υπουργός

Σωτη. Κούβελος

Εσωτερική Διανομή:

1. Γραφείο Υπουργού
2. Γραφείο Γεν.Γραμματέα
3. Γενικούς Διευθυντές ΥΠΠΚ
4. Όλες τις Υπηρεσιακές Μονάδες ΧΠ.Π.Κ.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

**Ερωτηματολόγιο προς τα στελέχη των Δημοσίων Επιχειρήσεων
και Οργανισμών**

ΠΑΝΤΕΙΟΣ ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΛΕΩΦ. ΣΥΓΓΡΟΥ 136, ΑΘΗΝΑ (404) ΤΗΛ 92.39.886



ΕΡΓΑ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
Καθηγητής ΣΤΑΥΡΟΣ Κ. ΘΕΟΦΑΝΙΔΗΣ

Αθήνα

1992

ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αξιότιμοι κύριοι,

Εχουμε την τιμή να σας γνωρίσουμε ότι το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, εκπονεί μελέτη σχετικά με τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας.

Ο συγκεκριμένος στόχος της μελέτης είναι η μέτρηση και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του μανάτζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών ειδικά στην προσέλκυση επενδύσεων στην Ελλάδα.

Στα πλαίσια της έρευνας αυτής ζητούμε την ευγενική συνδρομή σας και τις επιστημονικές γνώσεις σας ως στελεχών των Δημοσίων Επιχειρήσεων για τη συμπλήρωση του συνημμένου ερωτηματολογίου.

Οι απαντήσεις σας θα διευκολύνουν το έργο των Μελετητών και θα θέσουν τη βάση για τον εκσυγχρονισμό και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μανάτζμεντ στη χώρα μας με τελικό σκοπό την οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδος.

Σας γνωρίζουμε ότι μετά το πέρας της έρευνας-μελέτης θα σας ενημερώσουμε για τα αποτελέσματα - πορίσματα που προέκυψαν, για να ενεργήσετε κατά την κρίση σας.

Παρακαλείσθε όπως το ερωτηματολόγιο με τις απαντήσεις σας σταλεί:

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

Λ. Συγγρού 136, 176.91

(Υπ' όψη κ. Βασιλείου Κέφης, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης)

Τηλέφωνα: 9522176

9239886

6726815

Με τιμή

Σταύρος Θεοφανίδης

Καθηγητής Εφαρμοσμένης Οικονομικής
Παντείου Πανεπιστημίου

Πρόεδρος Ελληνικής Εταιρίας Οικονομικών Επιστημών

Συνημμένα: Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σε ποια από τις κάτωθι δραστηριότητες (που αποτελούν και τις βασικές λειτουργίες του μάντζμεντ) ή διοίκηση του οργανισμού δίνει υψηλή, μέση ή χαμηλή προτεραιότητα; (σημειώστε ένα + για κάθε δραστηριότητα στη στήλη που θεωρείτε καταλληλότερη)

	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΧΑΜΗΛΗ
α) Προγραμματισμός			
β) Οργάνωση			
γ) Στελέχωση			
δ) Ηγεσία			
ε) Συντονισμός			
στ) Αναφορά			
ζ) Προϋπολογισμός			
η) Έλεγχος			

2. Σε ποια από τις κατωτέρω δραστηριότητες δαπανάτε το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου σας ως διοικητικού στελέχους; (Βάλτε 1 στην πρώτη σας επιλογή, 2 στην δεύτερη, 3 στην τρίτη, 4 στην τέταρτη, 5 στην πέμπτη, 6 στην έκτη, 7 στην έβδομη)

- Αναζήτηση πληροφοριών
- Παροχή πληροφοριών
- Συμμετοχή σε Συμβούλια
- Εκπαίδευση
- Συνεργασία με στενούς συνεργάτες
- Διοικητική Εργασία
- Επενδύσεις

3. Ως διοικητικό στέλεχος είστε υπέρ του καθορισμού

- Βραχυπρόθεσμων στόχων
- Μακροπρόθεσμων στόχων
- Δεν προκαθορίζουμε τους στόχους

4. Με ποιο τρόπο αντιμετωπίζετε τα προβλήματα που προκύπτουν από την λειτουργία του οργανισμού του οποίου είστε διοικητικό στέλεχος;

- Μαθαίνετε να ζείτε μαζί τους
- Τα μεταβιβάζετε σε κάποιον ανώτερο ή κατώτερο σας που έχει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για το πρόβλημα
- Δέχεστε συμβουλές από άλλους οι οποίοι σας βοηθούν να κατανοήσετε το πρόβλημα και τελικά το επιλύετε εσείς
- Το αγνοείτε

5. Ακολουθείτε τα εξής τέσσερα στάδια για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν κατά την διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας;

- α) Ορισμός και διάγνωση του προβλήματος
- β) Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων
- γ) Επιλογή της καταλληλότερης λύσης
- δ) Εφαρμογή

Ναι

Όχι

Μερικές φορές

6. Για τον σχεδιασμό - προγραμματισμό χρησιμοποιείτε κάποια από τις κατωτέρω τεχνικές και ποια; (ή ποιές;)

- α) Διάγραμμα Gantt (Gantt Chart)
- β) Ανάλυση Δικτύου (Network Analysis)
- γ) Γραμμικό Προγραμματισμό (Linear Programming)
- δ) Ανάλυση χρονολογικών σειρών (Timeseries analysis)
- ε) Άλλη τεχνική. Ποιά;
- ζ) Καμία

7. Στην επιχείρηση όπου εργάζεστε υπάρχουν καθηκοντολόγιο και κανονισμοί εργασίας;

Ναι

Όχι

Δεν γνωρίζω

8. Η ικανότητα ενός οργανισμού να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τον έξω κόσμο εξαρτάται από την ποιότητα της εσωτερικής του επικοινωνίας. Σε ποιο βαθμό έχει αναπτυχθεί η εσωτερική επικοινωνία στον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε;

- Σε μεγάλο βαθμό
- Θα μπορούσε να βελτιωθεί
- Υπάρχουν προβλήματα εσωτερικής επικοινωνίας

9. Βαθμολογείστε, ανάλογα με την σημασία που δίνετε τα κάτωθι: (βάλτε 1 στην πρώτη σας επιλογή, 2 στην δεύτερη, 3 στην τρίτη).

- αποτελεσματικότητα
- παραγωγικότητα
- αποδοτικότητα

10. Υπάρχει ταύτιση των επιδιώξεων εργαζομένων και επιχείρησης;

Ναι:	Μερικές φορές	Όχι, γιατί τα συμφέροντα και οι επιδιώξεις των εργαζομένων έρχονται σε αντίθεση με αυτά της επιχείρησης
------	---------------	---

11. Σε ποιους από τους κάτωθι τομείς πιστεύετε ότι πρέπει να στηριχθεί η δημόσια επιχείρηση ώστε να βελτιώσει την συνολική ποιότητα των αγαθών ή /και υπηρεσιών της και την αποτελεσματικότητά της;

- Στην προσωπική ποιότητα
- Στην ποιότητα τμήματος
- Στην ποιότητα υπηρεσιών
- Στην ποιότητα εταιρίας
- Σε όλα τα ανωτέρω

12. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς χωλαίνει και σε ποιους υπερτερεί η επιχείρησή σας;

ΧΩΛΑΙΝΕΙ:

Στην προσωπική ποιότητα
 Στην ποιότητα τμήματος
 Στην ποιότητα υπηρεσιών
 Στην ποιότητα εταιρίας

ΥΠΕΡΤΕΡΕΙ:

Στην προσωπική ποιότητα
 Στην ποιότητα τμήματος
 Στην ποιότητα υπηρεσιών
 Στην ποιότητα εταιρίας

13. Πιστεύετε ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δημόσιας Επιχείρησης της οποίας είστε διοικητικό στέλεχος είναι:

Υψηλή

Θα μπορούσε να βελτιωθεί

Χαμηλή

14. Υπάρχουν ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης σε θέματα ποιότητας στους επικεφαλής των τμημάτων και τους μάντζερς της επιχείρησης;

- Υπάρχουν και διεξάγονται κάθε 3 μήνες
- Υπάρχουν και διεξάγονται κάθε 6 μήνες
- Υπάρχουν και διεξάγονται κάθε χρόνο
- Υπάρχουν αλλά δεν γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Δεν υπάρχουν

15. Σε ποιο βαθμό έχει αναπτυχθεί η συνεργασία της επιχείρησης σας στον τομέα της έρευνας με Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) της ημεδαπής;

- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε απλώς ικανοποιητικά επίπεδα
- Η συνεργασία μας με τα ΑΕΙ είναι υποτυπώδης
- Δεν συνεργαζόμαστε με ΑΕΙ

16. Αν δεν υπάρχει συνεργασία με Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, οι ευθύνες ποιον βαραίνουν κατά τη γνώμη σας;

- Την Πολιτεία
- Τα ΑΕΙ-ΤΕΙ
- Την διοίκηση των Δημ. Επιχ. και Οργανισμών
- Τους εργαζόμενους στις Δημ. Επιχειρήσεις και Οργανισμούς
- Άλλο. Αν άλλο τι;

17. Στην Δημόσια Επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ως διοικητικό στέλεχος, που δίνετε ιδιαίτερη προσοχή; (Βάλτε 1 στην πρώτη σας επιλογή, 2 στην δεύτερη, 3 στην τρίτη, 4 στην τέταρτη, 5 στην πέμπτη).

- Στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών
- Στην βελτίωση των εργασιακών σχέσεων
- Στην βελτίωση της οργάνωσης και της διοίκησης της επιχείρησης
- Στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
- Σε όλα τα παραπάνω

- παραγωγικότητας και στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- Ναι, αν και τα προβλήματα που θα προκύψουν από τον ανταγωνισμό θα έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων.
 - Απορρίπτω την ιδέα για παράλληλη λειτουργία ιδιωτικής επιχείρησης ανάλογης με την Δημόσια

22. Με ποια κριτήρια μετράτε την αποτελεσματικότητα του μανατζμεντ της Δημόσιας Επιχείρησης της οποίας είστε διοικητικό στέλεχος;

- Με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης
- Με την ικανοποίηση της ζήτησης του προϊόντος της με το χαμηλότερο κόστος
- Με την πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων
- Με την εισαγωγή αποτελεσματικότερων μεθόδων παραγωγής
- Άλλα (αν άλλα ποια)

23. Πιστεύετε ότι το ενδεχόμενο παραχώρησης ενός αριθμού των μετοχών ορισμένων ΔΕΚΟ σε ιδιώτες θα βοηθήσει στον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων αυτών;

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ με ορισμένες επιφυλάξεις
- Διαφωνώ

24. Ποιές οι σχέσεις της επιχείρησης με τους επενδυτικούς φορείς του εσωτερικού;

- Ευρίσκονται σε ικανοποιητικό στάδιο
- Απαιτείται βελτίωση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών της επιχείρησης μας ώστε να αναβαθμιστεί και να προωθηθεί η συνεργασία μας με επενδυτικούς φορείς του εσωτερικού

25. Ποιες οι σχέσεις της επιχείρησης με τους επενδυτικούς φορείς του εξωτερικού;

- Βρίσκονται σε ικανοποιητικό στάδιο
- Απαιτείται βελτίωση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών της επιχείρησης μας ώστε να αναβαθμιστεί και να προωθηθεί η συνεργασία μας με επενδυτικούς φορείς του εξωτερικού

26. Πιστεύετε ότι οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί έχουν δημιουργήσει το κατάλληλο επενδυτικό κλίμα (υψηλή προσφορά υπηρεσιών, εξάλειψη γραφειοκρατικών φαινομένων, εκσυγχρονισμός κτλ.) στην ελληνική οικονομία για την προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού;

- Ναι
- Όχι
- Πρέπει να γίνουν κι άλλες προσπάθειες στην κατεύθυνση αυτή

27. Σε ποιά από τα πέντε κατωτέρω σημεία πιστεύετε ότι οι επενδυτές δίνουν μεγαλύτερη σημασία για να φέρουν τα κεφάλαια τους στην Ελλάδα; (Βάλτε 1 στην πρώτη σας επιλογή, 2 στη δεύτερη, 3 στην τρίτη, 4 στην τέταρτη, 5 στην πέμπτη).

- Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (τηλεπικοινωνίες, συγκοινωνίες, ηλεκτρισμός κ.τ.λ.).
- Ασκήση αποτελεσματικότερης οικονομικής πολιτικής στους τομείς των ελλειμμάτων, του πληθωρισμού και της αποκρατικοποίησης.
- Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Κοινοτική
- Οργάνωση ειδικής υπηρεσίας για την υποδοχή των υποψήφιων επενδυτών.
- Προώθηση των έργων υποδομής (αεροδρόμιο Σπάτων, Μετρό Αθήνας).

28. Οι παράγοντες της ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας παρουσιάζονται παρακάτω. Ιεραρχήστε τους κατά σειρά σπουδαιότητας βάζοντας 1 στην πρώτη σας επιλογή, 2 στην δεύτερη, 3 στη τρίτη, 4 στη τέταρτη, 5 στη πέμπτη, 6 στην έκτη, 7 στην έβδομη, 8 στην όγδοη.

- Ισχύς εγχώριας οικονομίας
- Διεθνοποίηση
- Δημόσια Διοίκηση
- Χρηματοδότηση
- Υποδομή
- Διοίκηση Επιχειρήσεων
- Επιστήμη - Τεχνολογία
- Ανθρώπινο Δυναμικό

29. Η ανταπόκριση συνδέει τις ενέργειες της διοίκησης των Δημ. Επιχειρήσεων με την ικανοποίηση των πελατών της.

Πιστεύετε ότι στις Δημ. Επιχειρήσεις και Οργανισμούς υφίσταται άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των επενδυτών του εξωτερικού ώστε να φέρουν νέες επενδύσεις στη χώρα;

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ με ορισμένες επιφυλάξεις
- Διαφωνώ

30. Θεωρείτε θετικό στοιχείο τη δημιουργία "ομάδων εργασίας" στις μεγαλύτερες Δημ. Επιχειρήσεις και Οργανισμούς οι οποίες θα μελετούν τα προβλήματα που τυχόν δημιουργούνται στις σχέσεις των ΔΕΚΟ με τους επενδυτές, θα αναπτύσουν μια στρατηγική για την επίλυση τους και θα υπάγονται απ' ευθείας στον αρμόδιο υπουργό ή πρωθυπουργό;

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ με επιφυλάξεις
- Διαφωνώ

31. Ποιός ο αριθμός και το συνολικό κόστος των επενδυτικών σχεδίων που υποβλήθηκαν στον οργανισμό του οποίου είστε διοικητικό στέλεχος κατά την τελευταία τριετία;

Σχόλια - Παρατηρήσεις

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Επεξεργασία Ερωτηματολογίου

Ερώτηση 1

Σε ποια από τις κάτωθι δραστηριότητες (που αποτελούν και τις βασικές λειτουργίες του μανάτζμεντ) η διοίκηση του οργανισμού δίνει υψηλή, μέση ή χαμηλή προτεραιότητα; (σημειώστε ένα + για κάθε δραστηριότητα στη στήλη που θεωρείτε καταλληλότερη).

Λειτουργίες

Επιχειρ.	Προγρ.	Οργαν.	Στελεχ.	Ηγες.	Συντον.	Αναφορ	Προϋπολ	Ελεγ χ.
ΔΕΗ	3	2	1	2	2	1	3	2
ΟΤΕ	3	2	3	3	3	2	3	3
ΕΛΔΑ	3	3	2	3	3	1	2	2
ΕΛΤΑ	3	3	3	3	3	3	3	3
ΟΛΠ	2	2	2	2	3	2	3	2
ΟΛΘ	3	2	1	1	2	2	3	2
ΔΕΠ	3	3	3	3	3	3	3	3
ΟΔΕΠ	3	3	3	2	3	2	1	2
ΟΕΔΒ	3	3	3	3	3	2	3	3
ΟΑΕΔ	3	2	2	2	3	1	3	3
ΕΚΕΤΕ	2	2	1	1	1	1	2	2
ΕΤΕ	3	3	2	2	3	1	3	3
ΓΕΝ.ΤΡΑΠ.	3	3	3	3	3	3	3	3
ΑΤΕ	3	3	2	2	3	2	3	3
ΤΑΧ.ΤΑΜ	3	3	2	2	3	3	3	3
Σύνολο (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
-Χαμηλή προτερ.	0%	0%	20%	13,3%	6,7%	33,3%	6,7%	0%
- Μέση προτερ.	13,3%	40%	40%	33,3%	13,3%	40%	13,3%	40%
- Υψηλή προτερ.	86,7%	60%	40%	53,4%	80%	26,7%	80%	60%

όπου: 1: Χαμηλή προτερ.

2: Μέση προτερ.

3: Υψηλή προτερ.

Ερώτηση 3

Ως διοικητικό στέλεχος είστε υπέρ του καθορισμού: βραχυπρόθεσμων στόχων, μακροπρόθεσμων στόχων, ή δεν προκαθορίζετε τους στόχους;

Επιχειρ.	Μακροπρόθεσμοι Στόχοι	Βραχυπρόθεσμοι Στόχοι	Δεν προκαθορίζουμε τους Στόχους
ΔΕΗ		Ε	
ΟΤΕ		Ε	
ΕΛΔΑ	Ε		
ΕΛΤΑ	Ε		
ΟΛΠ		Ε	
ΟΛΘ	Ε		
ΔΕΠ	Ε		
ΟΔΕΠ	Ε		
ΟΕΔΒ	Ε	Ε	
ΟΑΕΔ	Ε	Ε	
ΕΚΕΤΕ	Ε		
ΕΤΕ		Ε	
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	Ε		
ΑΤΕ	Ε	Ε	
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	Ε		

Σύνολο (%) 100,0%

-Μακροπρ. Στόχοι 53,3%

-Βραχυπρ. Στόχοι 26,7%

-Μακρ. + Βραχυπρ. 20%

όπου Ε= επιλογή

Ερώτηση 4

Με ποιό τρόπο αντιμετωπίζετε τα προβλήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία του οργανισμού του οποίου είστε διοικητικό στέλεχος;

- Μαθαίνετε να ζείτε μαζί τους
- Τα μεταβιβάζετε σε κάποιον ανώτερο ή κατώτερό σας που έχει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για το πρόβλημα.
- Δέχεστε συμβουλές από άλλους οι οποίοι σας βοηθούν να κατανοήσετε το πρόβλημα και τελικά το επιλύετε εσείς
- Το αγνοείτε

Επιχειρ.	Μαθαίνετε να ζείτε μαζί τους	Τα μεταβιβάζετε σε κάποιον ανώτερο ή κατώτερο	Δέχεστε συμβουλές από άλλους	Τα αγνοείτε
ΔΕΗ			Ε	
ΟΤΕ			Ε	
ΕΛΔΑ			Ε	
ΕΛΤΑ			Ε	
ΟΛΠ			Ε	
ΟΛΘ			Ε	
ΔΕΠ		Ε		
ΟΔΕΠ			Ε	
ΟΕΔΒ		Ε	Ε	
ΟΑΕΔ		Ε		
ΕΚΕΤΕ	Ε			
ΕΤΕ		Ε		
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.			Ε	
ΑΤΕ			Ε	
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.			Ε	

Σύνολο (%)	100%
- Μαθαίνετε να ζείτε μαζί	6,7%
- Τα μεταβιβάζετε	20%
- Δέχεστε συμβουλές	66,6%
- Τα μεταβιβάζετε και δέχεστε συμβουλές ταυτόχρονα	6,7%

όπου Ε= επιλογή

Ερώτηση 6

Για το σχεδιασμό-προγραμματισμό χρησιμοποιείτε κάποια από τις κατωτέρω τεχνικές και ποιιά; (ή ποιές)

- α) Διάγραμμα Gantt (Gantt Chart)
- β) Ανάλυση Δικτύου (Network Analysis)
- γ) Γραμμικό Προγραμματισμό (Linear Programming)
- δ) Ανάλυση χρονολογικών σειρών (Timeseries analysis)
- ε) Άλλη τεχνική. Ποιά;
- στ) Καμία

Επιχειρ.	Gantt Chart	Network Analysis	Linear Progr.	Timeseries Analysis	Άλλη Τεχνική	Καμία
ΔΕΗ		Ε	Ε		Ε ¹	
ΟΤΕ	Ε			Ε		
ΕΛΔΑ			Ε			
ΕΛΤΑ			Ε	Ε	Ε ²	
ΟΛΠ						Ε
ΟΛΘ						Ε
ΔΕΠ	Ε			Ε	Ε ³	
ΟΔΕΠ						Ε
ΟΕΔΒ					Ε ⁴	
ΟΑΕΔ			Ε	Ε		
ΕΚΕΤΕ					Ε ⁵	
ΕΤΕ					Ε ⁶	
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.		Ε	Ε	Ε		
ΑΤΕ		Ε		Ε		
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.			Ε			

Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%	100%
--------	------	------	------	------	------	------

-Χρησιμοποιούν

Μέθοδο	13,3%	20%	40%	40%	40%	80%
--------	-------	-----	-----	-----	-----	-----

-Δεν χρησιμοποιούν

Μέθοδο	86,7%	80%	60%	60%	60%	20%
--------	-------	-----	-----	-----	-----	-----

1. Τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας

2. Εφαρμογή προγραμμάτων βελτιστοποίησης (WASP κτλ.)

3. Δένδρο αποφάσεων

4. χρησιμοποιούμε τη "λογική" των τεχνικών και όχι τυπικά τις τεχνικές

5. Budget, cash flow

6. σύγχρονες μέθοδοι στρατηγικής

όπου : Ε=επιλογή

Ερώτηση 7

Στην επιχείρηση όπου εργάζεστε υπάρχουν καθηκοντολόγιο και κανονισμοί εργασίας;

Ναι

Όχι

Δεν γνωρίζω

Επιχειρ.	Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
ΔΕΗ	1		
ΟΤΕ	1		
ΕΛΔΑ	1		
ΕΛΤΑ	1		
ΟΛΠ	1		
ΟΛΘ	1		
ΔΕΠ	1		
ΟΔΕΠ		2	
ΟΕΔΒ	1		
ΟΑΕΔ	1		
ΕΚΕΤΕ		2	
ΕΤΕ	1		
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	1		
ΑΤΕ	1		
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	1		

Σύνολο (%) 100%

- Υπάρχει καθηκοντολόγιο 86,7%

- Δεν υπάρχει καθηκοντολόγιο 13,3%

όπου: 1: Ναι

2: Όχι

3: Δεν γνωρίζω

Ερώτηση 8

Η ικανότητα ενός οργανισμού να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τον έξω κόσμο εξαρτάται από την ποιότητα της εσωτερικής του επικοινωνίας. Σε ποιο βαθμό έχει αναπτυχθεί η εσωτερική επικοινωνία στον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε;

- Σε μεγάλο βαθμό
- Θα μπορούσε να βελτιωθεί
- Υπάρχουν προβλήματα εσωτερικής επικοινωνίας

Επιχειρ.	Σε μεγάλο βαθμό	Θα μπορούσε να βελτιωθεί	Υπάρχουν προβλήματα εσωτ. επικοινωνίας
ΔΕΗ			3
ΟΤΕ	1		
ΕΛΔΑ		2	
ΕΛΤΑ		2	
ΟΛΠ		2	
ΟΛΘ			
ΔΕΠ	1		
ΟΔΕΠ		2	
ΟΕΔΒ		2	
ΟΑΕΔ		2	
ΕΚΕΤΕ		2	
ΕΤΕ		2	
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	-	-	-
ΑΤΕ	1	2	
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	1		

Σύνολο (%)	100%
- Έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό	26,6%
- Θα μπορούσε να βελτιωθεί	60%
- Υπάρχουν προβλήματα εσωτ. επικοινωνίας	6,7%
- Δεν απάντησαν	6,7%

όπου: 1: σε μεγάλο βαθμό

2: θα μπορούσε να βελτιωθεί

3: υπάρχουν προβλήματα εσωτ. επικοινωνίας

Ερώτηση 9

Βαθμολογείστε, ανάλογα με τη σημασία που δίνετε τα κάτωθι: (βάλτε 1 στη πρώτη σας επιλογή, 2 στη δεύτερη, 3 στη τρίτη)

- αποτελεσματικότητα
- παραγωγικότητα
- αποδοτικότητα

Επιχειρ.	Αποτελεσματικότητα	Παραγωγικότητα	Αποδοτικότητα
ΔΕΗ	1	3	2
ΟΤΕ	1	2	3
ΕΛΔΑ	1	2	3
ΕΛΤΑ	1	2	3
ΟΛΠ	1	3	2
ΟΛΘ	1	2	3
ΔΕΠ	1	3	2
ΟΔΕΠ	1	2	3
ΟΕΔΒ	1	2	3
ΟΑΕΔ	2	1	3
ΕΚΕΤΕ	1	3	2
ΕΤΕ	1	-	-
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	1	2	3
ΑΤΕ	3	1	2
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	3	1	2

Σύνολο (%)	100%	100%	100%
- πρώτη επιλογή	80%	20%	0%
- δεύτερη επιλογή	6,7%	46,7%	40%
- τρίτη επιλογή	13,3%	26,6%	53,3%
Δεν απάντησαν	0%	6,7%	6,7%

- όπου: 1: πρώτη επιλογή
2: δεύτερη επιλογή
3: τρίτη επιλογή

Ερώτηση 10

Υπάρχει ταύπιση των επιδιώξεων εργαζομένων και επιχείρησης;

- Ναι
- Όχι, γιατί τα συμφέροντα και οι επιδιώξεις των εργαζομένων έρχονται σε σύγκρουση με αυτά της επιχείρησης.
- Μερικές φορές

Επιχειρ.	Ναι	Όχι	Μερικές φορές
ΔΕΗ			3
ΟΤΕ			3
ΕΛΔΑ			3
ΕΛΤΑ	1		
ΟΛΠ	1		
ΟΛΘ	1		
ΔΕΠ	1		
ΟΔΕΠ			3
ΟΕΔΒ	1		
ΟΑΕΔ			3
ΕΚΕΤΕ			3
ΕΤΕ			3
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.			3
ΑΤΕ			3
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	1		

Σύνολο (%) 100%

- Υπάρχει ταύπιση των επιδιώξεων 40%

- Δεν υπάρχει 0%

- Μερικές φορές 60%

όπου: 1: Ναι

2: Όχι

3: Μερικές φορές

Ερώτηση 11

Σε ποιους από τους κάτωθι τομείς πιστεύετε ότι πρέπει να στηριχθεί η δημόσια επιχείρηση ώστε να βελτιώσει τη συνολική ποιότητα των αγαθών ή/και υπηρεσιών της και την αποτελεσματικότητά της;

- στη προσωπική ποιότητα
- στη ποιότητα τμήματος
- στη ποιότητα υπηρεσιών
- στη ποιότητα εταιρίας
- σε όλα τα ανωτέρω

Επιχειρ.	προσωπική ποιότητα	ποιότητα τμήματος	ποιότητα υπηρεσιών	ποιότητα εταιρίας	σε όλα τα ανωτέρω
ΔΕΗ					Ε
ΟΤΕ					Ε
ΕΛΔΑ					Ε
ΕΛΤΑ					Ε
ΟΛΠ					Ε
ΟΛΘ					Ε
ΔΕΠ					Ε
ΟΔΕΠ					Ε
ΟΕΔΒ					Ε
ΟΑΕΔ					Ε
ΕΚΕΤΕ					Ε
ΕΤΕ			Ε		Ε
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.					Ε
ΑΤΕ					Ε
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	Ε	Ε	Ε		Ε

Σύνολο (%) 100% 100% 100% 100% 100%

- Δίνουν βαρύτητα 6,7% 6,7% 13,3% 0% 100%

- Δεν δίνουν βαρύτητα 93,3% 93,3% 86,7% 100% 0%

όπου: Ε=επιλογή

Ερώτηση 12α

Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς χωλαίνει η επιχείρησή σας;

- στη προσωπική ποιότητα
- στη ποιότητα τμήματος
- στη ποιότητα υπηρεσιών
- στη ποιότητα εταιρίας

Επιχειρ.	προσωπική ποιότητα	ποιότητα τμήματος	ποιότητα υπηρεσιών	ποιότητα εταιρίας
ΔΕΗ				Ε
ΟΤΕ			Ε	
ΕΛΔΑ	Ε	Ε		
ΕΛΤΑ	-	-	-	-
ΟΛΠ			Ε	
ΟΛΘ	Ε			
ΔΕΠ	-	-	-	-
ΟΔΕΠ				Ε
ΟΕΔΒ				Ε
ΟΑΕΔ			Ε	
ΕΚΕΤΕ			Ε	
ΕΤΕ			Ε	
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.			Ε	
ΑΤΕ			Ε	
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	-	-	-	-

Σύνολο	100%	100%	100%	100%
- Χωλαίνει	13,3%	6,7%	46,7%	20%
- Δεν χωλαίνει	66,7%	73,3%	33,3%	60%
- Δεν απάντησαν	20%	20%	20%	20%

όπου: Ε=επιλογή

Ερώτηση 12β

Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς υπερτερεί η επιχείρησή σας

- στη προσωπική ποιότητα
- στη ποιότητα τμήματος
- στη ποιότητα υπηρεσιών
- στη ποιότητα εταιρίας

Επιχειρ.	προσωπική ποιότητα	ποιότητα τμήματος	ποιότητα υπηρεσιών	ποιότητα εταιρίας
ΔΕΗ	Ε		Ε	
ΟΤΕ	Ε	Ε		Ε
ΕΛΔΑ			Ε	Ε
ΕΛΤΑ	Ε	Ε	Ε	Ε
ΟΛΠ				Ε
ΟΛΘ		Ε	Ε	Ε
ΔΕΠ	Ε			Ε
ΟΔΕΠ	Ε		Ε	
ΟΕΔΒ				Ε
ΟΑΕΔ	Ε			
ΕΚΕΤΕ	-	-	-	-
ΕΤΕ				Ε
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	-	-	-	-
ΑΤΕ	Ε			Ε
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.			Ε	

Σύνολο (%)	100%	100%	100%	100%
- Υπερτερεί	46,7%	20%	40%	60%
- Δεν υπερτερεί	40%	66,7%	46,7%	26,7%
- Δεν απάντησαν	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%

όπου: Ε=επιλογή

Ερώτηση 13

Πιστεύετε ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δημόσιας Επιχείρησης της οποίας είστε διοικητικό στέλεχος είναι:

- υψηλή
- χαμηλή
- θα μπορούσε να βελτιωθεί

Επιχειρ.	υψηλή	χαμηλή	θα μπορούσε να βελτιωθεί
ΔΕΗ			3
ΟΤΕ			3
ΕΛΔΑ	1		
ΕΛΤΑ	1		
ΟΛΠ			3
ΟΛΘ			3
ΔΕΠ			3
ΟΔΕΠ			3
ΟΕΔΒ			3
ΟΑΕΔ			3
ΕΚΕΤΕ			3
ΕΤΕ			3
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.			3
ΑΤΕ			3
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	1		

Σύνολο (%) 100%

- υψηλή ποιότητα 20%

- χαμηλή ποιότητα 0%

- Θα μπορούσε να βελτιωθεί 80%

όπου: 1: υψηλή

2: χαμηλή

3: θα μπορούσε να βελτιωθεί

Ερώτηση 14

Υπάρχουν ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης σε θέματα ποιότητας στους επικεφαλής των τμημάτων και τους μανάτζερς της επιχείρησης;

- υπάρχουν και διεξάγονται κάθε 3 μήνες
- υπάρχουν και διεξάγονται κάθε 6 μήνες
- υπάρχουν και διεξάγονται κάθε χρόνο
- υπάρχουν αλλά δεν γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα
- δεν υπάρχουν

Επιχειρ.	κάθε 3 μήνες	κάθε 6 μήνες	κάθε χρόνο	σε όχι τακτά διαστήματα	δεν υπάρχουν
ΔΕΗ				Ε	
ΟΤΕ				Ε	
ΕΛΔΑ				Ε	
ΕΛΤΑ				Ε	
ΟΛΠ				Ε	
ΟΛΘ					Ε
ΔΕΠ			Ε		
ΟΔΕΠ					Ε
ΟΕΔΒ					Ε
ΟΑΕΔ				Ε	
ΕΚΕΤΕ					Ε
ΕΤΕ			Ε		
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.				Ε	
ΑΤΕ				Ε	
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.					Ε

Σύνολο (%) 100%

- Κάθε 3 μήνες 0%
- Κάθε 6 μήνες 0%
- Κάθε χρόνο 13,3%
- Σε όχι τακτά διαστήματα 53,3%
- Δεν διεξάγονται σεμινάρια 33,4%

όπου: Ε=επιλογή

Ερώτηση 15

Σε ποιο βαθμό έχει αναπτυχθεί η συνεργασία της επιχείρησής σας στο τομέα της έρευνας με Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) της ημεδαπής

- σε μεγάλο βαθμό
- σε απλώς ικανοποιητικά επίπεδα
- η συνεργασία μας με τα ΑΕΙ είναι υποτυπώδης
- δεν συνεργαζόμαστε με ΑΕΙ

Επιχειρ.	σε μεγάλο βαθμό	σε απλώς ικανοποιητικά επίπεδα	η συνεργασία μας με τα ΑΕΙ είναι υποτυπώδης	δεν συνεργαζόμαστε με ΑΕΙ
ΔΕΗ		Ε		
ΟΤΕ	Ε			
ΕΛΔΑ	Ε			
ΕΛΤΑ	Ε			
ΟΛΠ			Ε	
ΟΛΘ			Ε	
ΔΕΠ		Ε		
ΟΔΕΠ				Ε
ΟΕΔΒ			Ε	
ΟΑΕΔ		Ε		
ΕΚΕΤΕ				Ε
ΕΤΕ			Ε	
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.			Ε	
ΑΤΕ		Ε		
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.				Ε

Σύνολο (%)	100%
- Σε μεγάλο βαθμό	20%
- Σε ικανοποιητικά επίπεδα	26,7%
- Υποτυπώδης συνεργασία	33,3%
- Δεν υφίσταται συνεργασία με ΑΕΙ	20%

όπου: Ε=επιλογή

Ερώτηση 16

Αν δεν υπάρχει συνεργασία με Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, οι ευθύνες βαραινουν κατά τη γνώμη σας;

- τη Πολιτεία
- τα ΑΕΙ-ΤΕΙ
- τη διοίκηση των Δημ. Επιχειρήσεων και Οργανισμών
- Τους εργαζόμενους στις Δημ. Επιχειρήσεις και Οργανισμούς
- Άλλο. Αν άλλο τι;

Επιχειρ.	Πολιτεία	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Διοίκηση Δημ.Επιχ.-Οργαν.	Εργαζόμ. Δημ.Επιχ.-Οργαν.	Άλλο
ΔΕΗ					Ε ¹
ΟΤΕ	-	-	-	-	- ²
ΕΛΔΑ	-	-	-	-	- ²
ΕΛΤΑ	-	-	-	-	- ²
ΟΛΠ			Ε		
ΟΛΘ	Ε				
ΔΕΠ	-	-	-	-	-
ΟΔΕΠ					Ε ³
ΟΕΔΒ	Ε	Ε	Ε		
ΟΑΕΔ	-	-	-	-	-
ΕΚΕΤΕ			Ε		
ΕΤΕ		Ε	Ε		
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.		Ε	Ε		
ΑΤΕ	-	-	-	-	-
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.					Ε ⁴

Σύνολο (%)	100%
- Ευθύνεται αποκλειστικά η Πολιτεία	6,7%
- Ευθύνονται αποκλειστικά τα ΑΕΙ-ΤΕΙ	0%
- Ευθύνεται αποκλειστικά η Διοίκηση των Δημ. Επιχ.	13,3%
- Ευθύνονται αποκλειστικά οι εργαζόμενοι	0%
- Συνδυασμός ευθυνών	20%
- Άλλο	20%
- Δεν απάντησαν	40%

όπου: Ε=επιλογή

1. Δεν υπάρχει κατάλληλη επικοινωνία
2. Απάντησαν ότι η συνεργασία τους με τα ΑΕΙ έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό
3. Έχουν ευθύνες όλοι από κοινού.
4. Δεν υπάρχει διότι δεν απαιτείται.

Ερώτηση 17

Στη Δημόσια Επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ως διοικητικό στέλεχος, που δίνετε ιδιαίτερη προσοχή; (Βάλτε 1 στη πρώτη σας επιλογή, 2 στη δεύτερη, 3 στη τρίτη, 4 στη τέταρτη, 5 στη πέμπτη).

- στη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών
- στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων
- στη βελτίωση της οργάνωσης και της διοίκησης της επιχείρησης
- στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
- σε όλα τα παραπάνω

Επιχειρ.	στη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών	στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων	στη βελτίωση της οργάν. και διοίκησης της επιχειρ.	στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης	σε όλα τα παραπάνω
ΔΕΗ	1	3	2	4	5
ΟΤΕ	-	-	-	-	1
ΕΛΔΑ	1	4	3	2	5
ΕΛΤΑ	-	-	-	-	1
ΟΛΠ	-	-	-	-	1
ΟΛΘ	3	1	4	2	5
ΔΕΠ	-	-	-	-	1
ΟΔΕΠ	2	5	4	3	1
ΟΕΔΒ	5	4	3	2	1
ΟΑΕΔ	1	4	2	3	-
ΕΚΕΤΕ	4	3	1	2	5
ΕΤΕ	2	5	4	3	1
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	-	-	-	-	1
ΑΤΕ	-	-	-	-	1
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	3	4	1	2	5
Σύνολο %	100%	100%	100%	100%	100%
	20%	6,7%	13,4%	0%	60%
	13,3%	0%	13,3%	33,35	0%
	13,3%	13,3%	13,3%	20%	0%
	6,7%	26,7%	20%	6,7%	0%
	6,7%	13,3%	0%	0%	33,3%
	40%	40%	40%	40%	6,7%

όπου: 1: πρώτη επιλογή
 2: δεύτερη επιλογή
 3: τρίτη επιλογή
 4: τέταρτη επιλογή
 5: πέμπτη επιλογή
 Δεν απάντησαν

Ερώτηση 18

Η κριτική η οποία ασκείται στο σύνολο των Ελληνικών Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών πιστεύετε ότι βοηθά στην εξάλειψη τυχόν δυσλειτουργιών;

- ορισμένες φορές βοηθά
- ορισμένες φορές επιδεινώνει την κατάσταση

Επιχειρ.	ορισμένες φορές βοηθά	ορισμένες φορές επιδεινώνει τη κατάσταση
ΔΕΗ	Ε	
ΟΤΕ	Ε'	
ΕΛΔΑ		Ε
ΕΛΤΑ	Ε	
ΟΛΠ	Ε	
ΟΛΘ	Ε	
ΔΕΠ	Ε	
ΟΔΕΠ	Ε	
ΟΕΔΒ	Ε	
ΟΑΕΔ	Ε	Ε
ΕΚΕΤΕ		Ε
ΕΤΕ	Ε	
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	Ε	
ΑΤΕ	Ε	
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	Ε	

Σύνολο (%)	100%
- Ορισμένες φορές βοηθά	80%
- Μερικές φορές επιδεινώνει την κατάσταση	1,3%
- Άλλες φορές βοηθά και άλλες επιδεινώνει την κατάσταση	6,7%

όπου: Ε = επιλογή

Ερώτηση 19

Πως θα βλέπατε τη κατάργηση της Επιτροπής Δημοσίων Επιχειρήσεων της Βουλής και τη συγκρότηση ενός Εκλεκτορικού Σώματος -το οποίο θα αποτελείται από Καθηγητές ΑΕΙ, ανώτερα στελέχη του Ιδιωτικού Τομέα της Οικονομίας μας, Πολιτικούς όλων των κομμάτων που εκπροσωπούνται στην Ελληνική Βουλή, εκπροσώπους των εργαζομένων στις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς- σκοπός του οποίου θα είναι η επιλογή του (των) καταλληλότερου(ων) για τη κάλυψη της θέσης του Προέδρου, του Διευθ. Συμβούλου και του Γενικού Διευθυντή με πενταετή θητεία και με κριτήρια επιστημονικά και ιδιαίτερα αντικειμενικά;

- Βλέπω θετικά τη συγκρότηση ενός τέτοιου Σώματος
- Πιστεύω ότι το ισχύον σύστημα επιλογής των managers των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών είναι το καταλληλότερο.

Επιχειρ.	Βλέπω θετικά τη συγκρότηση ενός τέτοιου σώματος	Πιστεύω ότι το ισχύον σύστημα επιλογής των managers είναι το καταλληλότερο
ΔΕΗ	Ε	
ΟΤΕ		Ε
ΕΛΔΑ	Ε	
ΕΛΤΑ		Ε
ΟΛΠ	Ε	
ΟΛΘ	Ε	
ΔΕΠ	Ε	
ΟΔΕΠ	Ε	
ΟΕΔΒ	Ε	
ΟΑΕΔ	-	-
ΕΚΕΤΕ	Ε	
ΕΤΕ		Ε
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.		Ε
ΑΤΕ	-	-
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	Ε	

Σύνολο	100%
- Θετική αντιμετώπιση για το νέο Σώμα	60%
- Προτίμηση για το ισχύον σύστημα επιλογής	26,7%
- Δεν απάντησαν	13,3%

όπου Ε= επιλογή

Ερώτηση 20

Πιστεύετε ότι η κρατική παρέμβαση επιδρά καταλυτικά στο τρόπο λήψης αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση, και μειώνει το αίσθημα ευθύνης και καθήκοντος;

- η κρατική παρέμβαση επιδρά καταλυτικά και αρνητικά στο τρόπο λήψης των αποφάσεων.
- Δεν θεωρώ ότι η κρατική παρέμβαση επιδρά στη λήψη των αποφάσεων γιατί όποια κι αν είναι αυτή οι τελικές και οριστικές αποφάσεις λαμβάνονται από τη διοίκηση της Δημόσιας Επιχείρησης.
- Δεν υφίσταται κρατική παρέμβαση στην επιχείρησή μας.

Επιχειρ.	η κρατική παρέμβαση επιδρά καταλυτικά	η κρατική παρέμβαση δεν επιδρά στη λήψη αποφάσεων	δεν υφίσταται κρατική παρέμβαση
ΔΕΗ	Ε		
ΟΤΕ	Ε		
ΕΛΔΑ	Ε		
ΕΛΤΑ	Ε		
ΟΛΠ	Ε		
ΟΛΘ	Ε		
ΔΕΠ	Ε		
ΟΔΕΠ			Ε
ΟΕΔΒ	Ε		
ΟΑΕΔ	-	-	-
ΕΚΕΤΕ	Ε		
ΕΤΕ	Ε		
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	Ε		
ΑΤΕ	Ε		
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	Ε		

Σύνολο (%)	100%
- Καταλυτική επίδραση της κρατικής παρέμβασης	86,6%
- Μη επίδραση στη λήψη αποφάσεων	0%
- Δεν υφίσταται κρατική παρέμβαση	6,7%
- Δεν απάντησαν	6,7%

όπου Ε=επιλογή

Ερώτηση 21

Πιστεύετε ότι η παράλληλη λειτουργία κάποιου ιδιωτικού οργανισμού σχετικού με αυτόν στον οποίο είστε στέλεχος, θα συντελέσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων της επιχείρησης;

- Ναι, γιατί ο ανταγωνισμός βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
- Ναι, αν και τα προβλήματα που θα προκύψουν από τον ανταγωνισμό θα έχουν σοβαρές επιπτώσεις στη λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων.
- Απορρίπτω την ιδέα για παράλληλη λειτουργία ιδιωτικής επιχείρησης ανάλογης με τη Δημόσια.

Επιχειρ.	Ναι, γιατί ο ανταγωνισμός βοηθά	Ναι, αν και θα προκύψουν ορισμένα προβλήματα	Απορρίπτω την ιδέα
ΔΕΗ			Ε
ΟΤΕ		Ε	
ΕΛΔΑ		Ε	
ΕΛΤΑ	-	-	-
ΟΛΠ	Ε		
ΟΛΘ		Ε	
ΔΕΠ	Ε		
ΟΔΕΠ			Ε
ΟΕΔΒ	Ε		
ΟΑΕΔ	-	-	-
ΕΚΕΤΕ	Ε		
ΕΤΕ	Ε		
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	Ε		
ΑΤΕ	Ε		
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	Ε		

Σύνολο (%)	100%
- Απάντησαν θετικά	53,4%
- Απάντησαν θετικά υπό προϋποθέσεις	20%
- Απέρριψαν την ιδέα	13,3%
- Δεν απάντησαν	13,3%

όπου Ε: επιλογή

Ερώτηση 22

Με ποια κριτήρια μετράτε την αποτελεσματικότητα του μανάτζμεντ της Δημόσιας Επιχείρησης της οποίας είστε διοικητικό στέλεχος;

- Με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης
- Με την ικανοποίηση της ζήτησης του προϊόντος της με το χαμηλότερο κόστος
- Με τη πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων
- Με την εισαγωγή αποτελεσματικότερων μεθόδων παραγωγής
- Άλλα (αν άλλα ποιά)

Επιχειρ.	Με την αύξηση των κερδών της επιχείρ.	Με την ικανοποίηση της ζήτησης του προϊόντος με το χαμηλότερο κόστος	Με τη πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων	Με την εισαγωγή αποτελεσμ. μεθόδων παραγωγής	Άλλα
ΔΕΗ		Ε			
ΟΤΕ	Ε	Ε			
ΕΛΔΑ	Ε		Ε	Ε	
ΕΛΤΑ	Ε	Ε	Ε	Ε	
ΟΛΠ	Ε				
ΟΛΘ	Ε				
ΔΕΠ	Ε				
ΟΔΕΠ	Ε				
ΟΕΔΒ		Ε			
ΟΑΕΔ	-	-	-	-	-
ΕΚΕΤΕ			Ε		
ΕΤΕ	Ε		Ε		
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	Ε				
ΑΤΕ	Ε				
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.					Ε ¹

Σύνολο (%)	100%	100%	100%	100%	100%
- Επέλεξαν	66,6%	26,7%	26,7%	13,3%	6,7%
- Δεν επέλεξαν	26,7%	66,6%	66,6%	80%	86,6%
- Δεν απάντησαν	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%

όπου Ε: επιλογή

1. Με την καθιέρωση στη συνείδηση των αποταμιευτών ύστερα από 90 χρόνια προσφοράς.

Ερώτηση 23

Πιστεύετε ότι το ενδεχόμενο παραχώρησης ενός αριθμού των μετοχών ορισμένων ΔΕΚΟ σε ιδιώτες θα βοηθήσει στον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων αυτών;

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ με ορισμένες επιφυλάξεις
- Διαφωνώ

Επιχειρ.	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ με ορισμένες επιφυλάξεις	Διαφωνώ
ΔΕΗ		3	
ΟΤΕ		3	
ΕΛΔΑ		3	
ΕΛΤΑ	1		
ΟΛΠ		3	
ΟΛΘ	1		
ΔΕΠ		3	
ΟΔΕΠ		3	
ΟΕΔΒ	1		
ΟΑΕΔ	-	-	-
ΕΚΕΤΕ		3	
ΕΤΕ		3	
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.		3	
ΑΤΕ	1		
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.		3	

Σύνολο (%)	100%
- Η παραχώρηση μετοχών θα βοηθήσει	26,6%
- Θα βοηθήσει υπό προϋποθέσεις	66,7%
- Δεν θα βοηθήσει	0%
- Δεν απάντησαν	6,7%

όπου: 1= συμφωνώ απόλυτα

2= διαφωνώ

3= συμφωνώ με ορισμένες επιφυλάξεις

Ερώτηση 24

Ποιες οι σχέσεις της επιχείρησης με τους επενδυτικούς φορείς του εσωτερικού;

- Ευρίσκονται σε ικανοποιητικό στάδιο
- Απαιτείται βελτίωση των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών της επιχείρησης μας ώστε να αναβαθμιστεί και να προωθηθεί η συνεργασία μας με επενδυτικούς φορείς του εσωτερικού.

Επιχειρ.	Ευρίσκονται σε ικανοπ. στάδιο	Απαιτείται βελτίωση των παραγόμε. αγαθών και υπηρεσιών
ΔΕΗ		Ε
ΟΤΕ	Ε	
ΕΛΔΑ	Ε	
ΕΛΤΑ	Ε	
ΟΛΠ		Ε
ΟΛΘ		Ε
ΔΕΠ	-	-
ΟΔΕΠ	Ε	
ΟΕΔΒ	-	-
ΟΑΕΔ	-	-
ΕΚΕΤΕ		Ε
ΕΤΕ	Ε	
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.		Ε
ΑΤΕ	Ε	
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	Ε	

Σύνολο (%)	100%
- Ικανοποιητικό επίπεδο σχέσεων	46,7%
- Απαιτείται αναβάθμιση και προώθηση της συνεργασίας	33,3%
- Δεν απάντησαν	20%

όπου: Ε: επιλογή

Ερώτηση 25

Ποιες οι σχέσεις της επιχείρησης με τους επενδυτικούς φορείς του εξωτερικού;

- Βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο
- Απαιτείται βελτίωση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών της επιχείρησης μας ώστε να αναβαθμιστεί και να προωθηθεί η συνεργασία μας με επενδυτικούς φορείς του εξωτερικού.

Επιχειρ.	Βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο	Απαιτείται βελτίωση των παραγ. αγαθών και υπηρεσιών
ΔΕΗ		Ε
ΟΤΕ	Ε	
ΕΛΔΑ	Ε	
ΕΛΤΑ	Ε	
ΟΛΠ		Ε
ΟΛΘ		Ε
ΔΕΠ		Ε
ΟΔΕΠ	Ε	
ΟΕΔΒ	-	-
ΟΑΕΔ	-	-
ΕΚΕΤΕ		Ε
ΕΤΕ	Ε	
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.		Ε
ΑΤΕ	Ε	
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ. ¹	-	-

Σύνολο (%)	100%
- Ικανοποιητικό επίπεδο	40%
- Απαιτείται βελτίωση	40%
- Δεν απάντησαν	20%

όπου: Ε=επιλογή

1. Δεν υπάρχουν

Ερώτηση 26

Πιστεύετε ότι οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί έχουν δημιουργήσει το κατάλληλο επενδυτικό κλίμα (υψηλή προσφορά υπηρεσιών, εξάλειψη γραφειοκρατικών φαινομένων, εκσυγχρονισμός κτλ.) στην ελληνική οικονομία για την προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού;

- Ναι
- Όχι
- Πρέπει να γίνουν κι άλλες προσπάθειες στη κατεύθυνση αυτή.

Επιχειρ.	Ναι	Όχι	Πρέπει να γίνουν κι άλλες προσπάθειες
ΔΕΗ			3
ΟΤΕ	1		
ΕΛΔΑ			3
ΕΛΤΑ			3
ΟΛΠ			3
ΟΛΘ		2	
ΔΕΠ			3
ΟΔΕΠ			3
ΟΕΔΒ			3
ΟΑΕΔ	-	-	-
ΕΚΕΤΕ			3
ΕΤΕ			3
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.			3
ΑΤΕ			3
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.			3

Σύνολο (%)	100%
- Υπάρχει το κατάλληλο επενδυτικό κλίμα	6,7%
- Δεν υπάρχει	6,7%
- Πρέπει να γίνουν κι άλλες προσπάθειες	79,9%
- Δεν απάντησαν	6,7%

όπου: 1: Ναι

2: Όχι

3: πρέπει να γίνουν κι άλλες προσπάθειες στη κατεύθυνση αυτή

Ερώτηση 27

Σε ποιά από τα πέντε κατωτέρω σημεία πιστεύετε ότι οι επενδυτές δίνουν μεγαλύτερη σημασία για να φέρουν τα κεφάλαια τους στην Ελλάδα; (Βάλτε 1 στη πρώτη σας επιλογή, 2 στη δεύτερη, 3 στη τρίτη, 4 στη τέταρτη, 5 στη πέμπτη).

- Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (τηλεπικοινωνίες, συγκοινωνίες, ηλεκτρισμός κτλ.).
- Άσκηση αποτελεσματικότερης οικονομικής πολιτικής στους τομείς των ελλειμμάτων, του πληθωρισμού και της αποκρατικοποίησης.
- Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στη Κοινοτική.
- Οργάνωση ειδικής υπηρεσίας για την υποδοχή των υποψήφιων επενδυτών.
- Προώθηση των έργων υποδομής (αεροδρ. Σπάτων, Μετρό Αθήνας)

Επιχειρ.	Βελτίωση των παρεχ. υπηρεσιών	Άσκηση αποτελ. οικον. πολιτ.	Προσαρμογή ελλην. νομοθ. στην κοινοτική	Οργάνωση ειδικής υπηρεσίας για την υποδοχή επενδυτών	Προώθηση έργων υποδομής
ΔΕΗ	2	1	5	3	4
ΟΤΕ	1	2	4	3	5
ΕΛΔΑ	1	3	2	5	4
ΕΛΤΑ	-	-	-	-	-
ΟΛΠ	1	3	5	4	2
ΟΛΘ	4	1	5	3	2
ΔΕΠ	1	4	3	5	2
ΟΔΕΠ	3	1	2	5	4
ΟΕΔΒ	3	2	4	5	1
ΟΑΕΔ	1	2	4	5	3
ΕΚΕΤΕ	1	2	5	4	3
ΕΤΕ	2	1	4	5	3
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	1	2	4	5	3
ΑΤΕ	1	1	2	2	1
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	3	2	4	1	5

Σύνολο: (%)	100%	100%	100%	100%	100%
- πρώτη επιλογή	53,3%	33,3%	0%	6,7%	13,3%
- δεύτερη επιλογή	13,3%	40%	20%	6,7%	20%
- τρίτη επιλογή	20%	13,3%	6,7%	20%	26,7%
- τέταρτη επιλογή	6,7%	6,7%	40%	13,3%	20%
- πέμπτη επιλογή	0%	0%	26,6%	46,6%	13,3%
- δεν απάντησαν	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%

Ερώτηση 28

Οι παράγοντες της ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας παρουσιάζονται παρακάτω. Ιεραρχήστε τους κατά σειρά σπουδαιότητας βάζοντας 1 στη πρώτη σας επιλογή, 2 στη δεύτερη, 3 στη τρίτη, 4 στη τέταρτη, 5 στη πέμπτη, 6 στην έκτη, 7 στην έβδομη, 8 στην όγδοη.

- Ισχύς εγχώριας οικονομίας
- Διεθνοποίηση
- Δημόσια Διοίκηση
- Χρηματοδότηση
- Υποδομή
- Διοίκηση Επιχειρήσεων
- Επιστήμη-Τεχνολογία
- Ανθρώπινο δυναμικό

Επιχειρ.	Ισχύς εγχώρ. οικονομ.	Διεθνοπ.	Δημόσια Διοίκηση	Χρηματοδ.	Υποδομή	Διοίκηση Επιχειρ.	Επιστήμη Τεχνολ.	Ανθρώπ. δυναμικό
ΔΕΗ	2	3	6	4	5	7	8	1
ΟΤΕ	1	8	5	7	3	4	6	2
ΕΛΔΑ	1	8	3	5	2	6	4	7
ΕΛΤΑ	-	-	-	-	-	-	-	-
ΟΛΠ	1	7	3	5	4	3	3	2
ΟΛΘ	1	2	8	5	6	7	4	3
ΔΕΠ	1	8	7	5	3	6	4	2
ΟΔΕΠ	2	1	6	3	4	5	7	8
ΟΕΔΒ	6	8	5	7	4	1	3	2
ΟΑΕΔ	1	3	4	6	2	8	7	5
ΕΚΕΤΕ	5	6	7	4	3	8	1	2
ΕΤΕ	1	8	5	6	2	7	4	3
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.	7	8	3	4	2	5	6	1
ΑΤΕ	1	-	-	-	2	1	-	2
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.	2	8	6	7	1	3	4	5

Σύνολο (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
πρώτη επιλογή	53,2%	6,7%	0%	0%	6,7%	13,3%	6,7%	13,3%
δεύτερη επιλογή	20%	6,7%	0%	0%	33,2%	0%	0%	40%
τρίτη επιλογή	0%	13,3%	20%	6,7%	20%	13,3%	13,3%	13,3%
τέταρτη επιλογή	0%	0%	6,7%	20%	20%	6,7%	33,4%	0%
πέμπτη επιλογή	6,7%	0%	20%	26,7%	6,7%	13,3%	13,3%	0%
έκτη επιλογή	6,7%	6,7%	20%	13,3%	6,7%	13,3%	13,3%	0%
έβδομη επιλογή	6,7%	6,7%	13,3%	20%	0%	20%	13,3%	6,7%
όγδοη επιλογή	0%	46,6%	6,7%	0%	0%	13,4%	6,7%	6,7%
δεν απάντησαν	6,7%	13,3%	13,3%	13,3%	6,7%	6,7%	13,3%	6,7%

Ερώτηση 29

Η ανταπόκριση συνδέει τις ενέργειες της διοίκησης των Δημ. Επιχειρήσεων με την ικανοποίηση των πελατών της.

Πιστεύετε ότι στις Δημ. Επιχειρήσεις και Οργανισμούς υφίσταται άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των επενδυτών του εξωτερικού ώστε να φέρουν νέες επενδύσεις στη χώρα;

- Συμφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Συμφωνώ με ορισμένες επιφυλάξεις

Επιχειρ.	Συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ με ορισμένες επιφυλάξεις
ΔΕΗ		2	3
ΟΤΕ			
ΕΛΔΑ		2	
ΕΛΤΑ	1		
ΟΛΠ			3
ΟΛΘ		2	
ΔΕΠ			3
ΟΔΕΠ			3
ΟΕΔΒ	-	-	-
ΟΑΕΔ	-	-	-
ΕΚΕΤΕ			3
ΕΤΕ			3
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.			3
ΑΤΕ		2	
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.			3

Σύνολο (%)	100%
- Υπάρχει άμεση ανταπόκριση	6,7%
- Δεν υφίσταται άμεση ανταπόκριση	26,7%
- Υπάρχει υπό προϋποθέσεις	53,3%
- Δεν απάντησαν	13,3%

όπου: 1: συμφωνώ απόλυτα

2: διαφωνώ

3: συμφωνώ με επιφυλάξεις

Ερώτηση 30

Θεωρείτε θετικό στοιχείο τη δημιουργία "ομάδων εργασίας" στις μεγαλύτερες Δημ. Επιχειρήσεις και Οργανισμούς οι οποίες θα μελετούν τα προβλήματα που δημιουργούνται στις σχέσεις των ΔΕΚΟ με τους επενδυτές, θα αναπτύσουν νέα στρατηγική για την επίλυσή τους και θα υπάγονται απ' ευθείας στον αρμόδιο υπουργό ή πρωθυπουργό;

- Συμφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Συμφωνώ με επιφυλάξεις

Επιχειρ.	συμφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	συμφωνώ με επιφυλάξεις
ΔΕΗ			3
ΟΤΕ			3
ΕΛΔΑ			3
ΕΛΤΑ	-	-	-
ΟΛΠ			3
ΟΛΘ			3
ΔΕΠ			3
ΟΔΕΠ			3
ΟΕΔΒ			3
ΟΑΕΔ			3
ΕΚΕΤΕ	1		
ΕΤΕ			3
ΓΕΝ. ΤΡΑΠ.			3
ΑΤΕ	1		
ΤΑΧΥΔ. ΤΑΜ.			3

Σύνολο (%)	100%
- Θετικό στοιχείο η δημιουργία ομάδων εργασίας	13,3%
- Αρνητικό στοιχείο	0%
- Θετικό με επιφυλάξεις	80%
- Δεν απάντησαν	6,7%

όπου: 1: συμφωνώ απόλυτα

2: διαφωνώ

3: συμφωνώ με επιφυλάξεις

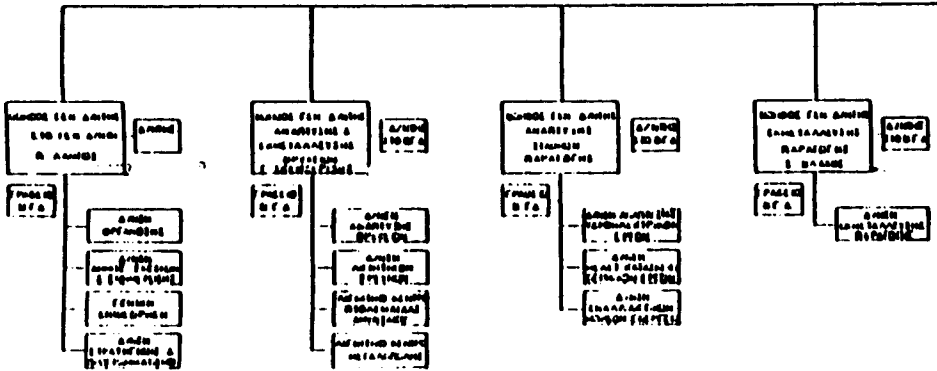
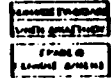
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

**Βασική οργανωτική δομή της Δημόσιας Επιχείρησης
Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ)**

ΑΝΘΩΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΝ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ

ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΔΑΜΗ

ΑΡΧΗΛΑΧΟΣ Δ. Ο. 312/19 Ν. 52



ADMINISTRATIVE SYMBOLS

GENERAL MEASUREMENTS
& CHARACTERISTICS
SYMBOLS MEASUREMENTS

ADMINISTRATIVE
SYMBOLS
GENERAL MEASUREMENTS
& CHARACTERISTICS
SYMBOLS MEASUREMENTS

SYMBOLS FOR ADMINISTRATION
& CHARACTERISTICS
MEASUREMENTS

ADMINISTRATIVE
SYMBOLS

SYMBOLS
MEASUREMENTS

SYMBOLS
MEASUREMENTS
ADMINISTRATIVE
SYMBOLS
MEASUREMENTS

SYMBOLS FOR ADMINISTRATION
& CHARACTERISTICS
MEASUREMENTS

ADMINISTRATIVE
SYMBOLS

SYMBOLS
MEASUREMENTS

SYMBOLS
MEASUREMENTS
ADMINISTRATIVE
SYMBOLS
MEASUREMENTS

SYMBOLS FOR ADMINISTRATION
& CHARACTERISTICS
MEASUREMENTS

ADMINISTRATIVE
SYMBOLS

SYMBOLS
MEASUREMENTS

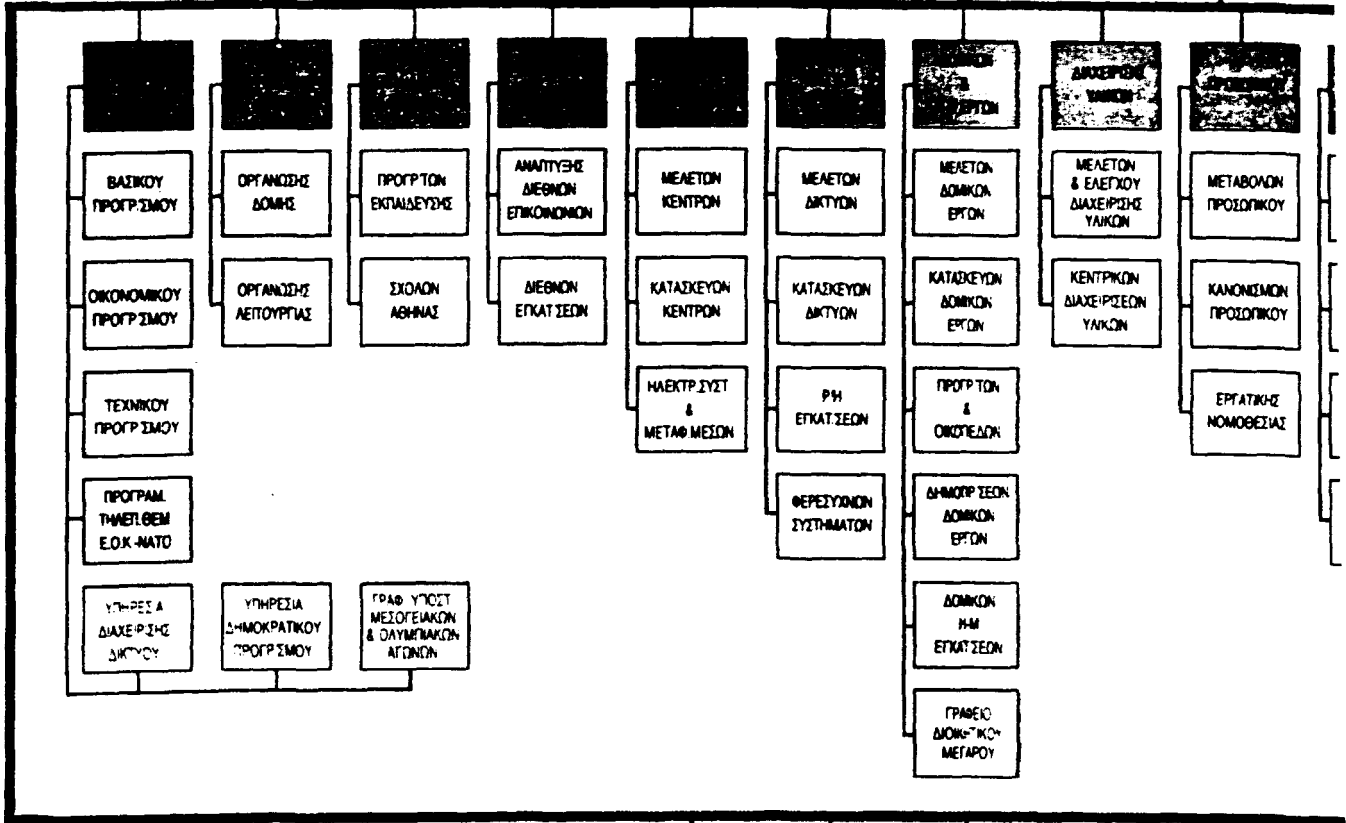
SYMBOLS
MEASUREMENTS
ADMINISTRATIVE
SYMBOLS
MEASUREMENTS

SYMBOLS FOR ADMINISTRATION
& CHARACTERISTICS
MEASUREMENTS

ADMINISTRATIVE
SYMBOLS

SYMBOLS
MEASUREMENTS

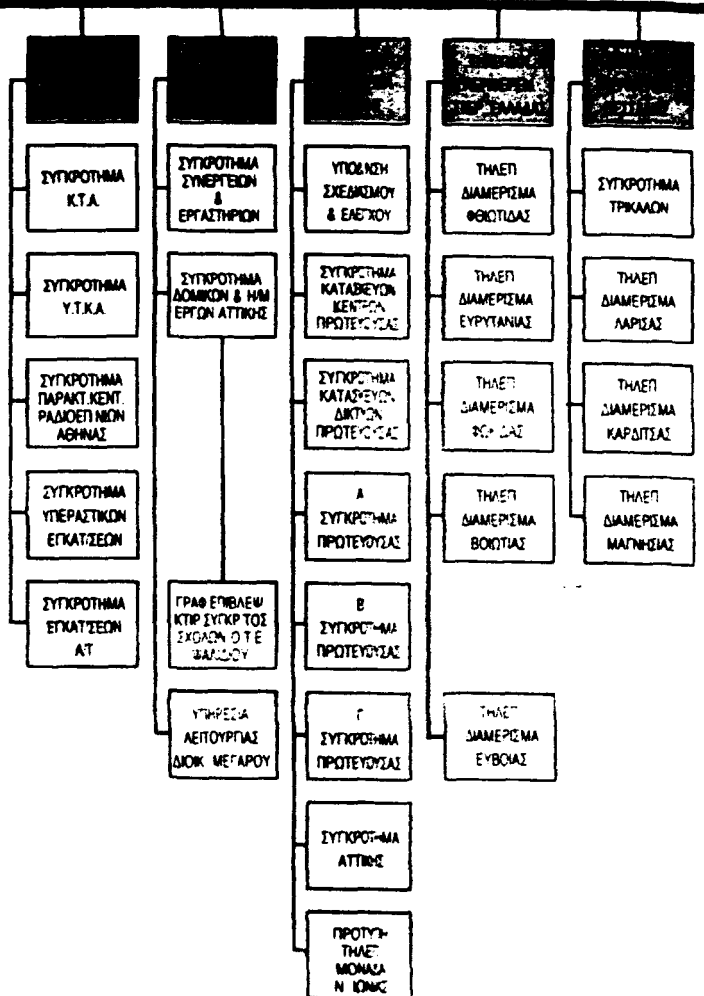
SYMBOLS
MEASUREMENTS
ADMINISTRATIVE
SYMBOLS
MEASUREMENTS



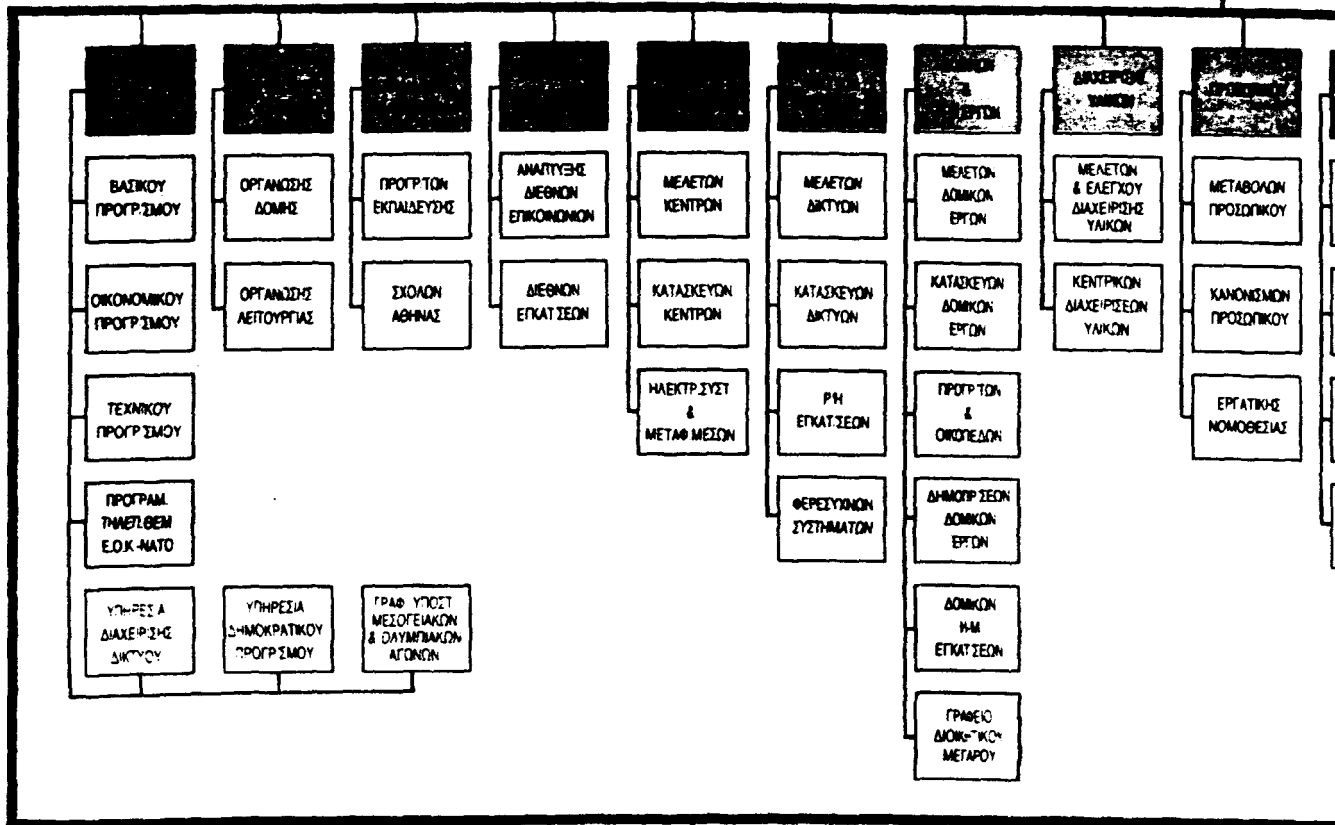
ΟΤΕ

Βασικό οργανωτικό διάγραμμα

- ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
- ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
- ΑΔΙΑΒΑΘΜΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



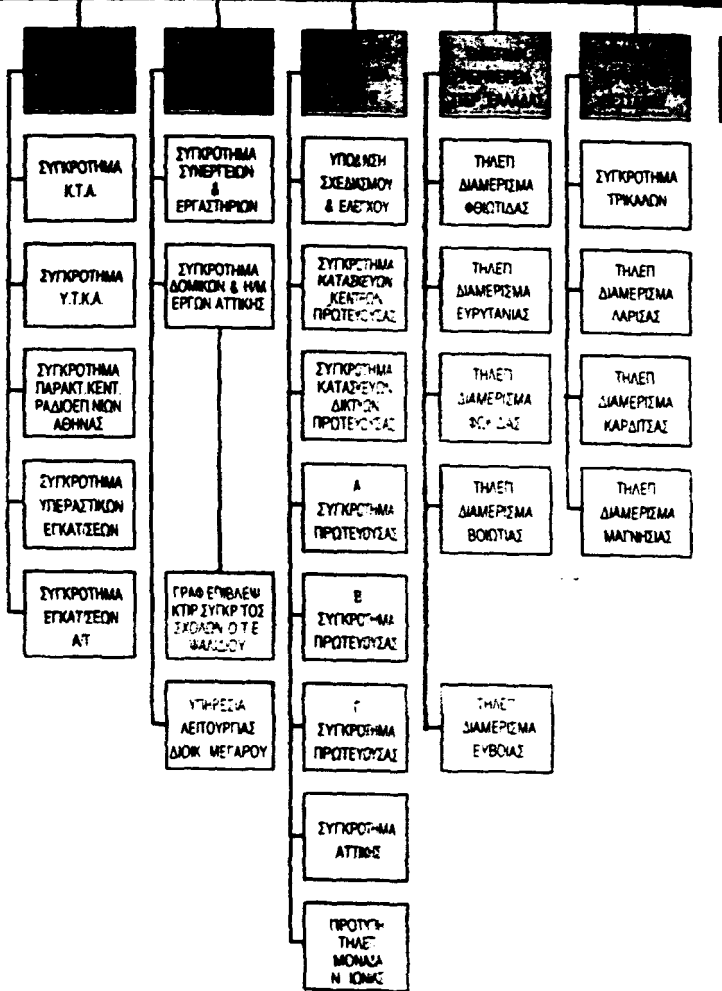
ΔΙΟΙΚΗΣΗ



ΟΤΕ

Βασικό οργανωτικό διάγραμμα

- ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
- ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
- ΑΔΙΑΒΑΘΜΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

**Το βασικό οργανωτικό διάγραμμα του Οργανισμού
Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7

**Οι οργανικές θέσεις του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδας
(ΟΣΕ)**

ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΟΣΕ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- 1 . Διοικητικό Συμβούλιο.
 - 1α. Η Γραμματεία Διοικητικού Συμβουλίου (ΓΔΣ).
- 2 . Το Γραφείο Γενικού Διευθυντή (ΓΓΔ).
 - 2α. Τα Γραφεία Βοηθών Γενικών Διευθυντών (ΓΒΓΔ).
- 3 . Η Διεύθυνση Οργάνωσης Μελετών και Προγραμματισμού (ΔΟΜΠ).

Η ΔΟΜΠ περιλαμβάνει:

 - Α. Την Υπηρεσία Οργάνωσης.
 - Β. Την Υπηρεσία Γενικών Μελετών.
 - Γ. Την Υπηρεσία Προγραμματισμού:
 - α) Τμήμα Γενικού Προγραμματισμού και
 - β) Τμήμα Κοινοτικών Προγραμμάτων.
 - Δ. Την Υπηρεσία Πληροφορικής.
 - Ε. Το Μηχανογραφικό Κέντρο.
- 4 . Η Διεύθυνση Γραμμής (ΔΓ).

Η ΔΓ περιλαμβάνει Υπηρεσίες Εσωτερικές και Εξωτερικές.

 - i. Εσωτερικές Υπηρεσίες είναι:
 - Α. Το Τμήμα Οργάνωσης και Εποπτείας Εργων.
 - Β. Η Υπηρεσία Γραμμής.
 - Γ. Η Υπηρεσία Κτιρίων και Εγκαταστάσεων.
 - Δ. Η Υπηρεσία Γεφυρών και Μεταλλικών Εγκαταστάσεων.
 - Ε. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
 - στ. Το Γραφείο Πολιτικής Σχεδίασης Εκτακτης Ανάγκης.
 - ii. Εξωτερικές Υπηρεσίες είναι το Εργοστάσιο Μηχανημάτων Γραμμής.
- 5 . Η Διεύθυνση Κατασκευών (ΔΚ) που περιλαμβάνει:
 - Α. Την Υπηρεσία Οργάνωσης και Εποπτεία Εργων.
 - Β. Την Υπηρεσία Κατασκευών.
 - Γ. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
- 6 . Η Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών (ΔΝΥ).
- 7 . Η Διεύθυνση Προσωπικού (ΔΠ).
 - Α. Το Γραφείο Διεύθυνσης.
 - Β. Την Υπηρεσία Διαχείρισης Προσωπικού.
 - Γ. Την Υπηρεσία Κοινωνικής Μέριμνας και Παροχών.
 - Δ. Την Υπηρεσία Εκπαίδευσης και Κανονισμών.
 - Ε. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
 - στ. Το Γραφείο Εργασιακών Σχέσεων.

- 8 . Η Διεύθυνση Οικονομικής Διοίκησης (ΔΟΔ).
- Α. Την Υπηρεσία Γενικής Λογιστικής.
 - Β. Την Υπηρεσία Αναλυτικής και Διοικητικής Λογιστικής.
 - Γ. Την Υπηρεσία Οικονομικού Προγραμματισμού κι Ελέγχου Αποτελεσμάτων.
 - Δ. Την Υπηρεσία Μελετών κι Οικονομικής Οργάνωσης.
 - Ε. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
 - ΣΤ. Το Κλιμάκιο Θεσσαλονίκης.
9. Η Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης (ΔΟΔ).
- Α. Την Υπηρεσία Ταμιακού Προγραμματισμού.
 - Β. Το Τμήμα Διαχείρισης Περιουσίας.
 - Γ. Το Τμήμα Μελετών.
 - Δ. Το Ταμείο Αθηνών.
 - Ε. Το Κλιμάκιο Θεσσαλονίκης.
 - ΣΤ. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
10. Η Διεύθυνση Οικονομικού Ελέγχου (ΔΟΕ).
- Α. Την Υπηρεσία Οικονομικής Επιθεώρησης Αθήνας και Πελοποννήσου.
 - Β. Την Υπηρεσία Οικονομικής Επιθεώρησης Μακεδονίας και Θράκης.
 - Γ. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
11. Η Διεύθυνση Ελεγκτηρίου Εισπράξεων (ΔΕΕ).
- Η ΔΕΕ περιλαμβάνει Εσωτερικές και Εξωτερικές Υπηρεσίες.
- i. Εσωτερικές Υπηρεσίες:
 - Α. Η Υπηρεσία Ελεγκτηρίου Εσωτερικών Μεταφορών.
 - Β. Η Υπηρεσία Ελεγκτηρίου Διεθνών Μεταφορών.
 - Γ. Το Τμήμα Μελετών.
 - Δ. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
 - ii. Εξωτερικές Υπηρεσίες είναι τα Περιφερειακά Ελεγκτήρια.
12. Η Διεύθυνση Διοικητικού (ΔΔ).
- Α. Τη Διοικητική Υπηρεσία.
 - Β. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
13. Η Διεύθυνση Προμηθειών και Αποθηκών (ΔΙΠΑ).
- Α. Την Υπηρεσία Προμηθειών.
 - Β. Την Υπηρεσία Αποθηκών, που περιλαμβάνει Υπηρεσίες Εσωτερικές και Εξωτερικές.
14. Η Διεύθυνση Ηλεκτροκίνησης Σηματοδότησης, Τηλεπικοινωνιών και Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων (ΔΗΣΤΗ).
- Η ΔΗΣΤΗ περιλαμβάνει Εσωτερικές κι Εξωτερικές Υπηρεσίες.
- i. Εσωτερικές Υπηρεσίες:
 - Α. Το Τμήμα Οργάνωσης και Εποπτείας Εργων.
 - Β. Η Υπηρεσία Σηματοδότησης και Τηλεπικοινωνιών.

- Γ. Η Υπηρεσία Ηλεκτροκίνησης και Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων.
- Δ. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
- Ε. Το Τμήμα Τεχνικής Γραμματείας και Βιβλιοθήκης.
- ΣΤ. Το Σχεδιαστήριο.
- Ζ. Το Γραφείο ΠΣΕΑ.

ii. Εξωτερικές Υπηρεσίες:

- Α. Το Τμήμα Ηλεκτροκίνησης, Σηματοδότησης, Τηλεπικοινωνιών και Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων Αθήνας.
 - Β. Το Τμήμα Ηλεκτροκίνησης, Σηματοδότησης, Τηλεπικοινωνιών και Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων Μακεδονίας και Θράκης.
 - Γ. Το Τμήμα Ηλεκτροκίνησης, Σηματοδότησης, Τηλεπικοινωνιών και Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων Πελοποννήσου.
15. Η Διεύθυνση Εμπορικής Εκμετάλλευσης (ΔΕΜ).
- Α. Την Υπηρεσία Επιβατικών Μεταφορών.
 - Β. Την Υπηρεσία Εμπορευματικών Μεταφορών.
 - Γ. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
16. Η Διεύθυνση Τεχνικής Εκμετάλλευσης (ΔΕΤ).
- Α. Την Τεχνική Υπηρεσία.
 - Β. Την Υπηρεσία Κυκλοφορίας ΕΛΕπς.
 - Γ. Την Υπηρεσία Κεντρικής Διανομής.
 - Δ. Την Υπηρεσία Σχεδιασμού κι Υποστήριξης των Μεταφορών.
 - Ε. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
17. Η Διεύθυνση ΕΛΕπς (ΔΕΛ).
- Α. Την Υπηρεσία Μελετών Μηχανοστασιών.
 - Β. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
18. Η Διεύθυνση Εργοστασιών (ΔΕΡ).
- Α. Η Υπηρεσία Μελετών Εργοστασιών.
 - Β. Η Υπηρεσία Μελετών Τροχαίου Υλικού.
 - Γ. Η Υπηρεσία Οργάνωσης της Συντήρησης Τροχαίου Υλικού.
 - Δ. Η ΥΜ 294/83.
 - Ε. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
- ΣΤ. Το Γραφείο ΠΣΕΑ.
- Ζ. Το Χημείο.
19. Η Διεύθυνση Περιφέρειας Αθήνας (ΔΠΑ).
20. Η Διεύθυνση Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης (ΔΠΜΘ).
21. Η Διεύθυνση Περιφέρειας Πελοποννήσου (ΔΠΠ).

22. Η Υπηρεσία Προμηθειών κι Αποθηκών Υλικών Γραμμής και Πάγιων Εγκαταστάσεων (ΥΠΑΠΕ).
Α. Το Τμήμα Προμηθειών.
Β. Το Τμήμα Αποθηκών.
23. Η Υπηρεσία Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων (ΥΔΔΗΣ).
Α. Το Τμήμα Διεθνών Σχέσεων.
Β. Το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων.
Γ. Το Μεταφραστικό Τμήμα.
Δ. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
24. Η Υπηρεσία Υγιεινής κι Ασφάλειας της Εργασίας (ΥΥΑΕ).
Α. Το Τμήμα Ασφάλειας Ηλεκτρομηχανολογικών Εργων.
Β. Το Τμήμα Ασφάλειας Συγκοινωνιακών - Δομικών Εργων.
Γ. Το Τμήμα Ιατρικής της Εργασίας.
Δ. Το Κλιμάκιο Υγιεινής κι Ασφάλειας Εργασίας Θεσ/κης.
Ε. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
25. Η Υπηρεσία Γραμμής Αθήνας (ΥΓΑ).
26. Η Υπηρεσία Γραμμής Μακεδονίας και Θράκης (ΥΓΜΘ).
27. Η Υπηρεσία Γραμμής Πελοποννήσου (ΥΓΠ).
28. Η Υπηρεσία Ακίνητης Περιουσίας Δικτύου (ΥΑΠ).
Α. Το Τμήμα Απαλλοτριώσεων.
Β. Το Τμήμα Αξιοποίησης Περιουσίας.
Γ. Το Τμήμα Αποτύπωσης κι Εξασφάλισης Περιουσίας.
Δ. Το Τμήμα Τεχνικής Γραμματείας και Βιβλιοθήκης.
Ε. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
29. Η Υγειονομική Υπηρεσία Αθήνας (ΥΥΑ).
Α. Το Τμήμα Ιατρικής Παρακολούθησης.
Β. Την Υγειονομική Επιθεώρηση.
Γ. Το Τμήμα Γενικών Θεμάτων.
30. Η Υγειονομική Υπηρεσία Μακεδονίας και Θράκης (ΥΥΜΘ).
31. Η Υπηρεσία ΠΣΕΑ (Πολιτικής Σχεδ(ασης Εκτακτης Ανάγκης) (ΥΠΣΕΑ).
32. Η Υπηρεσία Ποιότητας Μεταφοράς (ΥΠΜ).
33. Η Υπηρεσία Αυτοκινήτων (ΥΑ).
Η ΥΑ περιλαμβάνει Εσωτερικές κι Εξωτερικές Υπηρεσίες.
i. Εσωτερικές Υπηρεσίες:
Α. Το Γραφείο Κυκλοφορίας.
Β. Το Τεχνικό Γραφείο.

ii. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:

- A. Το Αυτοκινητοστάσιο Αθήνας κι οι υπαγόμενοι σε αυτό Σταθμοί Αυτοκινήτων.
- B. Το Αυτοκινητοστάσιο Θεσ/κης κι οι υπαγόμενοι σε αυτό Σταθμοί Αυτοκινήτων.
- Γ. Το Αυτοκινητοστάσιο Πάτρας κι οι υπαγόμενοι σε αυτό σταθμοί Αυτοκινήτων.

34. Το Εργοστάσιο Πειραιά (ΕΠ).

- A. Παραγωγής.
- B. Τεχνικού.
- Γ. Προμηθειών.
- Δ. Αποθηκών.
- Ε. Διοικητικού.

35. Το Εργοστάσιο Θεσ/κης (ΕΘ).

- A. Παραγωγής.
- B. Τεχνικού.
- Γ. Προμηθειών.
- Δ. Αποθηκών.
- Ε. Διοικητικού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8

**Οργανόγραμμα υπηρεσιών των Ηλεκτροκίνητων Σιδηροδρόμων
Αθηνών-Πειραιώς (ΗΣΑΠ)**

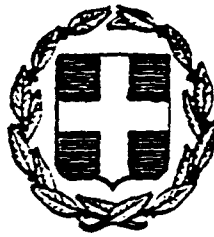
DYNAMH PROBABLING HEAD MHNOS NOEMBRIΟΥ 1992

ΕΙΣΤΕΡΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	*ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ	ΕΙΣΤΕΡΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	*ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ	Δ/ΝΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	*ΟΡ. ΒΕΒΕΙΣ	*ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΕΣ Α'	16	ΣΤΑΘΜΑΡΧΕΣ Α'	16	16
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	4	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΕΣ Β'	11	ΣΤΑΘΜΑΡΧΕΣ Β'	14	34
ΑΡΧΙΜΗΧΑΝΙΚΟΙ	2	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ Α'	21	ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΔΙΣΔΑΜΩΝ	40	16
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΕΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	4	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ Β'	10	ΠΡΟΪΚΤ. ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ	135	137
ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΕΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	6	ΥΠΟΓΡΑΜΜΑΤΕΣ	22	ΔΥΝΑΜΕΤΕΣ	200	145
ΥΠΟΤΜΗΜΑΤΑΡΧΕΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2	ΤΡΑΠΕΖΙ	2	ΕΙΣΠΡΑΚΤΟΡΕΣ ΤΡΟΧΟΦΟΡΩΝ	61	21
ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ	1	ΤΡΑΠΙΖΟΦ. ΣΤΕΦ.	1	ΕΚΔΟΤΕΣ	10	10
ΠΡΟΪΚΤ. ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ	3	ΠΡΟΪΚΤΑΜΕΝΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	7	ΑΝΤΙΣΤΑΘΜΑΡΧΕΣ	11	35
ΥΠΟΜΗΧΑΝΙΚΟΙ Α' ΕΠΙΧ.	15	ΔΙΕΚΥΒ. Α' ΕΠΙΧ.	4	ΚΑΘΕΣΤΩΤΕΣ	2	2
ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ	7	ΕΠΙΣ. ΕΚΜ/ΕΚΔ. Α' ΕΠΙΧ.	1	ΣΥΝΑΡΧΟΙ	13	5
ΔΙΕΚΔΑΚΤΕΣ Α' ΕΠΙΧ.	0	ΑΔΤΥΠΩΤΑΡΧΕΣ	6			
ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΟ-ΔΙΕΚΔ.	5	ΔΙΕΚΥΒ. ΕΠΙΧ.	3	ΣΥΝΟΛΟ	578	419
ΕΠΙΣ. ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1	ΕΚΤΑΚΤΟΙ	2			
ΕΠΙΣ. ΔΙΟΙΚ. ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	0	ΠΡΟΪΚΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	1			
ΠΡΟΪΚΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	12	ΤΗΛΕΦΩΝΗΤΕΣ	3	Δ/ΝΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ & ΕΡΓΩΝ	*ΟΡ. ΒΕΒΕΙΣ	*ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ
ΑΝΑΘΗΡΩΤΕΣ ΠΡΟΪΚΤΑΜ.	14	ΟΔΗΓΟΙ-ΠΡΟΪΚΤ. ΟΔΗΓΟΙ	2			
				ΕΡΓΟΔΟΧΟΙ Α'		0
	61		131	ΕΡΓΟΔΟΧΟΙ Β'	4	3
		ΣΥΝΟΛΟ	212	ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ	9	5
				ΥΠΟΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ	9	7
				ΕΡΓΑΤΕΣ	63	46
				ΔΥΝΑΜΕΣ	2	2
Δ/ΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, ΓΡΑΜ*		ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ		ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ Α'		1
				ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ Β'		5
ΕΡΓΟΔΟΧΟΙ Α'			5	ΤΕΧΝΙΤΕΣ Α'		5
ΕΡΓΟΔΟΧΟΙ Β'	21		7	ΤΕΧΝΙΤΕΣ Β'	23	3
ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ Α'			61	ΤΕΧΝΙΤΕΣ Γ'		2
ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ Β'	75		17	ΣΟΦΙΣΤΕΣ Α'		3
ΤΕΧΝΙΤΕΣ Α'			189			
ΤΕΧΝΙΤΕΣ Β'			31	ΣΥΝΟΛΟ	127	95
ΤΕΧΝΙΤΕΣ Γ'	295		19			
ΣΟΦΙΣΤΕΣ Α'			5			
ΟΔΗΓΟΙ-ΠΡΟΪΚΤ. ΟΔΗΓΟΙ	2		3	Δ/ΝΗΣ ΛΕΩΝΟΡΕΙΩΝ	*ΟΡ. ΒΕΒΕΙΣ	*ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ
ΣΥΝΑΡΧΟΙ	5		5			
ΥΠΟΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ	1		0	ΣΤΑΘΜΑΡΧΕΣ	31	24
ΕΡΓΑΤΕΣ	14		11	ΕΛΕΓΚΤΕΣ	19	16
ΕΡΓ. ΕΣ. ΑΝΕΜΟΤΩΝ Α'			2	ΑΡΧΙΜΗΧΑΝΙΚΟΙ	9	6
ΕΡΓ. ΕΣ. ΑΝΕΜΟΤΩΝ Β'	16		11	ΟΔΗΓΟΙ	262	192
ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΟ-ΟΔΗΓΟΙ	8		3	ΕΡΓΟΔΟΧΟΙ Α'		2
ΑΝΕΜΟΤΡΟΧΟΙ	170		136	ΕΡΓΟΔΟΧΟΙ Β'	7	3
				ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ Α'		10
ΣΥΝΟΛΟ	612		510	ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ Β'	17	6
				ΤΕΧΝΙΤΕΣ Α'		26
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ				ΤΕΧΝΙΤΕΣ Β'	57	9
ΕΙΣΤΕΡΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	= 212 =			ΤΕΧΝΙΤΕΣ Γ'		7
Δ/ΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, ΓΡΑΜ=	510 =			ΣΟΦΙΣΤΕΣ Α'		1
Δ/ΝΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	= 419 =			ΔΥΝΑΜΕΣ	4	1
Δ/ΝΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ & ΕΡΓΩΝ	= 95 =					
Δ/ΝΗΣ ΛΕΩΝΟΡΕΙΩΝ	= 305 =			ΣΥΝΟΛΟ	405	305
ΣΥΝΟΛΟ	= 1541 =					

Πηγή: ΗΞΑΠ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9

**Περί κανονισμού διαρθρώσεως των υπηρεσιών και καταστάσεως
του προσωπικού του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ)**



ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ
ΕΟΤ

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΕΠΙ ΑΘΗΝΑΙΣ
ΤΗΝ 9 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1976

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΑΚΟΥ
325

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟΝ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 884

Περί Κανονισμού Διαρθρώσεως των Υπηρεσιών και Καταστάσεως του Προσωπικού του Ε.Ο.Τ.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπό όψει :

1. Τον Νόμον 178/1975 (άρθρα 1 και 2) «περί ρυθμίσεως θεμάτων τινών του Ε.Ο.Τ.».
2. Τον Νόμον 51/1975 «περί αναδιοργανώσεως των δημοσίων πολιτικών Υπηρεσιών» (άρθρον 4 παρ. 7).
3. Τον Νόμον 376/1976 «περί ιδρύσεως Ανωτάτου Επιχειρήσεως υπό την επωνυμίαν Τουριστική Επιχειρήσεις Ελλάδος ΕΕΝΙΑ Α.Ε. (ΕΕΝΙΑ Α.Ε.) και άλλων τινών διατάξεων».
4. Τον Νόμον 434/1976 «περί πληρώσεως θέσεων και ρυθμίσεως θεμάτων κερώντων εις την κατάστασιν των δημοσίων υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».
5. Την υπό αριθ. 1003/1976 γνωμοδότησιν του Διοικητικού Συμβουλίου του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού.
6. Τας υπό αριθ. 821/1976 και 946/1976 γνωμοδοτήσεις του Συμβουλίου της Επικρατείας, προτάσει των επί της Προεδρίας της Κυβερνήσεως και Οικονομικών Υπουργών, άπερχεισάμεν και διατάσσομεν :

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟΝ

Βασική Διάρθωσις.

Άρθρον 1.

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού διαρθρούται, ως κάτωθι :

- α) Κεντρική Υπηρεσία
- β) Περιφερειακές Υπηρεσίες Έσωτερικού
- γ) Υπηρεσίες Έξωτερικού.

Βασική Διάρθωσις Κεντρικής Υπηρεσίας.

Άρθρον 2.

Η Κεντρική Υπηρεσία του Ε.Ο.Τ. διαρθρούται, ως κάτωθι :

- α) Γενική Διεύθυνσις Τουριστικής Αναπτύξεως
- β) Υπηρεσία Διοικήσεως και Διαχειρίσεως
- γ) Γραφείον Μελετών και Προγραμματισμού
- δ) Γραφείον Νομικού Συμβούλου
- ε) Γραφείον Διεθνών Σχέσεων
- στ) Γραφείον Τύπου.

Γενική Διεύθυνσις Τουριστικής Αναπτύξεως.

Άρθρον 3.

Βασική Διάρθωσις.

Την Γενικήν Διεύθυνσιν Τουριστικής Αναπτύξεως άπερτίθουν :

1. Η Υπηρεσία Αναπτύξεως, συγκροτούμενη, ως κάτωθι :

- α) Διεύθυνσις Α'. Έρευνής και Αναπτύξεως
- β) Διεύθυνσις Β'. Εφαρμογής Προγραμμάτων και Νομοταξίας
- γ) Διεύθυνσις Γ'. Τεχνική.

2. Η Υπηρεσία Προβολής και Διαφημίσεως, συγκροτούμενη, ως κάτωθι :

- α) Διεύθυνσις Δ'. Δημοσίων Σχέσεων
- β) Διεύθυνσις Ε'. Διαφημίσεως
- γ) Τμήμα Υπηρεσιών Έξωτερικού
- δ) Τμήμα Τουριστικών Έκδηλώσεων.

3. Η Υπηρεσία Έποπτείας, συγκροτούμενη, ως κάτωθι :

- α) Διεύθυνσις ΣΤ'. Έγκριτάστασεων Διαμονής και Έστιασεως
- β) Διεύθυνσις Ζ'. Τουριστικών Έπιτηγμάτων
- γ) Διεύθυνσις Η'. Έσωτερικού - Κοινωνικού Τουρισμού
- δ) Διεύθυνσις Θ'. Έπιθεωρήσεως
- ε) Διεύθυνσις Ι'. Έκπαιδεύσεως
- στ) Τμήμα Περιφερειακών Υπηρεσιών Έσωτερικού.

Υπηρεσία Αναπτύξεως.

Άρθρον 4.

Διάρθωσις - Άρμοδιότητες Διεύθυνσεως Α'. Έρευνής και Αναπτύξεως.

1. Την Διεύθυνσιν Α'. Έρευνής και Αναπτύξεως συγκροτούν τά κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα Α1 Έρευνών και Μελετών
- β) Τμήμα Α2 Ρυθμίσεων και Μέτρων.

2. Η άρμοδιότης της Διεύθυνσεως Α'. Έρευνής και Αναπτύξεως άνάγεται εις τά κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξύ των Τμημάτων αυτής, ως έπεται :

- α) Τμήμα Α1 Έρευνών και Μελετών

— Συλλογή και έπιστημονική έπιχειρήσις στοιχείων και πληροφοριών, συναφών προς τουριστικά θέματα και προβλήματα.

— Διεξαγωγή έρευνών και μελετών δια την διαπίστωση της αποτελεσματικότητας της δράσεως του Ε.Ο.Τ., της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών, τήσιν υπό το ίδιο το Ε.Ο.Τ. όσον και υπό τών ιδιωτικών φορέων, εν τώ σύνολω των και επί παντός άλλου θέματος αναγκαίου δια την κατάρτισιν του προγράμματος του Ε.Ο.Τ. και την διαπίστωση της αποτελεσματικότητας του.

— Διεξαγωγή έρευνών και μελετών δια την αναζήτησιν και επισήμανσιν νέων δυνατοτήτων τουριστικής ανάπτυξεως, ως και διαπιστώσιν ή αξιοποίησιν νέων μεθόδων και συστημάτων προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών, βάσει τών μεταβλλομένων τήσων τών τουριστικών και γενικότερον τών κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών, τήσων εν Ελλάδι όσον και διεθνώς.

— Έκπόνησι μελετών ή ανέθεσις έπιτηδεύσεως τούτων εις ιδιωτικούς φορείς ή μερίων δια την μεταρξισιν, ως και την εν γένει αξιοποίησιν εϊσολόγων έπιτηδεύσεων μελετών επί τουριστικών θεμάτων.

— Κατάρτισι βραχυχρονίων προγραμμάτων δράσεως του Ε.Ο.Τ.

— Οργανωσι και λειτουργια Βιβλιοθήκης.

Αι άνωτέρω έπισημοίτητες πύην της τελευταίας άσχεδνται εις τα πλαίσια τών υπό του Γραφείου Μελετών και Προγραμματισμού καταρτιζομένων μακροχρονίων προγραμμάτων.

β) Τμήμα Α2 Ρυθμίσεων και Μέτρων

— Είσεγγυσι ρυθμίσεων, αναπροσέμων εις έπαντα τα θέματα τουριστικής ανάπτυξεως και πολιτικής, μετά λήθων τών απόσεων και τών έπισημοίτητων υπηρεσιών.

— Παρακολούθησι της απόδοσεως τών γινόμενων ρυθμίσεων και ληρθέντων μέτρων καθιερωθέντων προτύπων και έπιμελέτια θελώσεως τούτων, συμμόνωσι προς τας έπιτηδεύσεις της διεθνοίς τουριστικής άγοράς και της συγχρόνου τεχνολογίας.

— Καθιέρωσις άπαραιτήτων κινήσεων δια την, προς έπισημοίτητάς κατευθύνσεσι, προσέλιουσιν και κατανομήν κεφαλαίων.

Άρθρον 5.

Διάρθρωσις — Άρμοδιότητες Διευθύνσεως Β', Έφαρμογής Προγραμμάτων και Χωροταξίας.

1. Την Διεύθυνσιν Β', Έφαρμογής Προγραμμάτων και Χωροταξίας συγκροτούν τά κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα Β1 Προγράμματος Έργων
- β) Τμήμα Β2 Αξιοποιήσεως Χώρων
- γ) Τμήμα Β3 Χωροταξικών Μελετών
- δ) Τμήμα Β4 Τουριστικών Αξιών και Περιβάλλοντος
- ε) Τμήμα Β5 Έλέγχου Μελετών και Έργων.

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως Β', Έφαρμογής Προγραμμάτων και Χωροταξίας άνάγεται εις τά κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξύ τών Τμημάτων αύτης, ως έπιεται :

α) Τμήμα Β1 Προγράμματος Έργων :

— Κατάρτισι λεπτομερών προγραμμάτων τών αναπτυξιακών κ.λ.π. έργων του Ε.Ο.Τ., είτε εκτελουμένων δι' έπισημοίτητάς υπό του Ε.Ο.Τ., είτε υπό άλλων φορέων δι' έπιχορηγήσεων.

— Μέρησι της έγκρισσεως τών προγραμμάτων, της παρακολούθησεως της εκτέλεσεως και έγκρισου αναπροσαρμογής τούτων.

— Συντονισμός τών προγραμμάτων μετά τών συναφών τοιούτων τών λοιπών δημοσίων και ιδιωτικών φορέων.

β) Τμήμα Β2 Αξιοποιήσεως Χώρων :

— Έκπόνησι ειδικών προγραμμάτων αξιοποιήσεως χώρων και καθορισμός τών σχετικών όρων, τών οικονομικών προϋποθέσεων και τών τεχνικών προδιαγραφών τών συμ-

βάσεων, εντός τών πλαισίων τών υπό του Γραφείου Μελετών και Προγραμματισμού καταρτιζομένων μακροχρονίων προγραμμάτων, εν συνεργασία μετά τών άρμοδιών υπηρεσιών του Οργανισμού.

— Διερεύνησι και μελέτη, τών σχετικών προτάσεων και προεργιών του ιδιωτικού τομέως δια τουριστικής έπισημοίτησις και καταρτισι τών σχετικών συμβάσεων.

Η παρακολούθησι τών όστω καταρτιζομένων συμβάσεων άντιθέσεται εις την άρμοδιάν Διεύθυνσιν Δ', Έκτελεσιτελεσεως.

γ) Τμήμα Β3 Χωροταξικών Μελετών :

— Συνταξίς χωροταξικών σχεδίων έκφραζόντων την τουριστικήν πολιτικήν και αναφερομένων εις τό σύνολον της χώρας, εις περιφερειακά, ως και εις μεμονωμένας περιοχάς (ειδικά χωροταξικά σχέδια).

— Έλεγχος και γνωμοδότησις επί αναλόγων μελετών, υποβαλλομένων εις τόν Ε.Ο.Τ. προς έγκρισιν ή γνωμοδότησιν.

— Συνεργασία μεθ' έτερων φορέων επί χωροταξικών θεμάτων.

δ) Τμήμα Β4 Τουριστικών Αξιών και Περιβάλλοντος :

— Προστασι και έπισημοίτητις τών τουριστικών, φυσικών, πολιτιστικών και ειδικών αξιών, τη συνεργασία τών άρμοδιών Άρχών και Οργανώσεων.

— Είσεγγυσι προς λήθων τών αναγκαίων μέτρων τουριστικής αξιοποιήσεως, θελώσεως και προβολής τών εν λόγω αξιών.

ε) Τμήμα Β5 Έλέγχου Μελετών και Έργων :

— Έλεγχος τών μελετών τών πάσης φύσεως τουριστικών έργων και έγκριστάσεων, τών υποβαλλομένων προς έγκρισιν υπό τών ιδιωτικών φορέων και παρακολούθησις της έφαρμογής τούτων.

— Γνωμοδότησις επί μελετών, πάσης φύσεως έργων και έγκριστάσεων, άποστελλομένων εις τόν Ε.Ο.Τ.

Άρθρον 6.

Διάρθρωσις — Άρμοδιότητες Διευθύνσεως Γ', Τεχνικής.

1. Την Διεύθυνσιν Γ', Τεχνικήν συγκροτούν τά κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα Γ1 Μελετών
- β) Τμήμα Γ2 Κατασκευών
- γ) Τμήμα Γ3 Έλέγχου
- δ) Τμήμα Γ4 Τοπογραφικών
- ε) Τμήμα Γ5 Συντηρήσεως.

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως Γ', Τεχνικής άνάγεται εις τά κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξύ τών Τμημάτων αύτης, ως έπιεται :

α) Τμήμα Γ1 Μελετών :

— Αρχιτεκτονική σύλληψις, τεχνική μελέτη και αρχιτεκτονική παρακολούθησις τών εκτελουμένων υπό του Ε.Ο.Τ. έργων.

— Συνταξίς τυχών δημοπρασιών τεχνικών έργων και πύσις έτερας διαδικασίαις δια την άνάθεσιν μελετών εις ιδιώταις, ως και συνταξίς συμβάσεων μετά ιδιωτών κατασκευαστών τεχνικών έργων.

β) Τμήμα Γ2 Κατασκευών :

— Κατασκευή τών εκτελουμένων υπό του Ε.Ο.Τ. έργων.

— Έπιμελέτις και παρακολούθησις τών κατασκευασμένων δι' έπισημοίτητάς τεχνικών έργων.

— Πύην έτερον θέμα, αναφερόμενον εις κατασκευάς έργων και έγκριστάσεων του Ε.Ο.Τ.

γ) Τμήμα Γ3 Έλέγχου :

— Τεχνικός έλεγχος και νόμιμος διαδικασία παραλαβής τών πάσης φύσεως έργων του Ε.Ο.Τ.

— Παρακολούθησι των διαχειριζομένων υπό της Διευθύνσεως Γ'. Τεχνικής πάσης φύσεως πιστώσεων.

— Έλεγχος των συγκεκριμένων πινάκων και πρωτοκόλλων νέων τιμών μονάδος, έλεγχος των πάσης φύσεως αποδόσεων λογαριασμών ένοχληθιτών, καταστάσεων, πληρωμών, προμηθειών και λοιπών δαπανών, ως και διενέργεια των δαπανών τούτων.

— Συμβατικός και λογιστικός έλεγχος των επιμετρήσεων των εκτελούμενων πάσης φύσεως έργων.

— Εισήγησι προς κατακύρωσιν των διαγωνισμών, ανάθεσων, προμηθειών και πληρωμών της Διευθύνσεως Γ'. Τεχνικής.

— Παρακολούθησι και ένεργεια της διαδικασίας εκδικάσεως των πάσης φύσεως ένστασεων επί των εκτελούμενων υπό του Όργανισμού τεχνικών έργων.

δ) Τμήμα Γ4 Τοπογραφικών :

— Εκτέλεσι και έλεγχος των πάσης φύσεως τοπογραφικών και αεροφωτολογικών έργων του Όργανισμού.

— Έλεγχος της πληρότητος των, βάσει των συμβατικών υποχρεώσεων, εκτελεσθεισών κατ' ανάθεσιν τοπογραφικών έργων του Όργανισμού.

ε) Τμήμα Γ5 Συντηρήσεως :

— Συνταξίς μελετών, προγραμματίων και προϋπολογισμών συντηρήσεως, βελτιώσεως και άνακινώσεως των τουριστικών εγκαταστάσεων του Όργανισμού και παρακολούθησι των έκαστου χρηγγομενων προς τον σκοπόν τούτον πιστώσεων.

— Δημοπρασία των έργων, κατακύρωσις διαγωνισμών, επίβλεψις διά την εκτέλεσιν και την έσορολήν των περι συντηρήσεως έργων των σχετικών συμβάσεων.

— Έλεγχος και ήρησις των περι συντηρήσεως έργων των ύφισταμένων σχετικών συμβάσεων των μεμισθωμένων ή καθ' οιονδήποτε τρόπον παρεχουμένων εις τρίτους εγκαταστάσεων του Όργανισμού.

— Έλεγχος των υπό των Μονάδων Έκμεταλλεύσεως ενεργουμένων έργων συντηρήσεως μικρής κλίμακος.

Υπηρεσία Προβολής και Διαφημίσεως.

Άρθρον 7.

Διάρθρωσις - Άρμοδιότητες Διευθύνσεως Δ'. Δημοσίων Σχέσεων.

1. Την Διεύθυνσιν Δ'. Δημοσίων Σχέσεων συγκροτούν τὰ κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα Δ1 Δημοσίων Σχέσεων
- β) Τμήμα Δ2 Πληροφοριών και Ένημερώσεων και
- γ) Τμήμα Δ3 Συνεδρίων και Έκδόσεων.

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως Δ'. Δημοσίων Σχέσεων άνάγεται εις τὰ κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξύ των Τμημάτων αύτης, ως έπεται :

α) Τμήμα Δ1 Δημοσίων Σχέσεων :

— Συνταξίς λεπτομερών προγραμμάτων δημοτικώσεως και εξειδικεύσεως των υπό του Γραφείου Μελετών και Προγραμματισμού καταρτιζομένων μακροχρονίων προγραμμάτων.

— Παρακολούθησι έκτερομή της των προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων, συγκέντρωσις και αξιολόγησις πληροφοριών, ως και έγκαιρος άναπροσεμογή των εν λόγω προγραμμάτων.

— Σύνταξις ειδικών αναγγελιών εις τον τομέα δημοσίων σχέσεων μετ' Όργανισμών, Έταιρειών και ήλιων.

β) Τμήμα Δ2 Πληροφοριών και Ένημερώσεων :

— Συγκέντρωσις, ταξινόμησις και ένημερωσις των τουριστικών πληροφοριών.

— Οργάνωσις παροχής παντός-είδους πληροφοριών και διαθέσεως πληροφοριακού και διαφημιστικού ύλικού εις την τουριστικήν πελατείαν επί των παρεχομένων εν τη χώρα

πάσης φύσεως τουριστικών ύπηρεσιών και ύφισταμένων αξιών.

— Οργάνωσις και λειτουργία των υπό αύτῶν ύπαγομένων Γραφείων Πληροφοριών Νοτιῶν Ἀττικής, ήτοι : Πλατείας Συντάγματος, Σιδηροδρομικοῦ Σταθμοῦ Λαρίσης, Ἀερολιμένας Ἑλληνικοῦ.

— Εφοδιτισμός διά πληροφοριακού ύλικού των Περιφερειακών Υπηρεσιών και Γραφείων εν τῷ Ἐσωτερικῷ και των Υπηρεσιῶν Ἐξωτερικοῦ, ως και των Γραφείων Πληροφοριῶν.

— Συλλογή, εν συνεργασίᾳ μετὰ των Περιφερειακῶν Υπηρεσιῶν ήμεδαπῆς και των Υπηρεσιῶν Ἐξωτερικοῦ, πληροφοριῶν και εν συνεχείᾳ διάθεσις των, είτε εις την τουριστικήν πελατείαν, είτε εις τὸν ἀρμοδίον Τμήμα Ε2 Ἐκδόσεων και Δημοσιευμάτων.

γ) Τμήμα Δ3 Συνεδρίων και Έκδόσεων :

— Μέριμνα οργάνωσεως συνεδρίων και εκθέσεων ἀρμόνων εις τὸν Ἑλληνικὸν τουρισμὸν ή συνεδρίων και εκθέσεων, δι' ὧν προβάλλεται οὗτος.

— Συμμετογή εις ἑτερα συνέδρια και εκθέσεις, οργαζόμενα υπό ἑτέρων φορέων ή Κρατῶν ή ἀλλοδαπῶν Ἰδρυμάτων και Ὀργανισμῶν.

— Η μέριμνα οργάνωσεως των ως ἑνω συνεδρίων και εκθέσεων πραγματοποιεῖται διά μὲν τὰ ἔχοντα διεθνή χαρακτήρα, εν συνεργασίᾳ μετὰ του Γραφείου Διεθνῶν Σχέσεων, διά δὲ τὰ ἔχοντα και οἰκονομικῶν ή αναπτυξιακῶν χαρακτήρα, εν συνεργασίᾳ μετὰ των ἀρμοδίων Υπηρεσιῶν του Όργανισμού.

Άρθρον 8.

Διάρθρωσις - Άρμοδιότητες Διευθύνσεως Ε'. Διαφημίσεως.

1. Την Διεύθυνσιν Ε'. Διαφημίσεως συγκροτούν τὰ κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα Ε1 Διαφημιστικοῦ Προγράμματος
- β) Τμήμα Ε2 Ἐκδόσεων και Δημοσιευμάτων
- γ) Τμήμα Ε3 Ὀπτικοακουστικῶν Μέσων
- δ) Τμήμα Ε4 Ἐλέγχου Τουριστικῶν Ἐκδόσεων
- ε) Τμήμα Ε5 Ἀποστολῆς Διαφημιστικοῦ Ὑλικού.

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως Ε'. Διαφημίσεως άνάγεται εις τὰ κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξύ των Τμημάτων αύτης, ως έπεται :

α) Τμήμα Ε1 Διαφημιστικοῦ Προγράμματος :

— Κατάρτισις λεπτομερών διαφημιστικῶν προγραμμάτων βάσει των, υπό του Γραφείου Μελετών και Προγραμματισμοῦ, καταρτιζομένων μακροχρονίων προγραμμάτων και παρακολούθησις της εφαρμογῆς τούτων.

— Συγκέντρωσις και αξιολόγησις πληροφοριῶν επί της αποτελεσματικώτητος των διαφημιστικῶν προγραμμάτων ως και έγκαιρος άναπροσεμογή τούτων.

— Συντονισμός των διαφημιστικῶν ενεργειῶν και από κοινού διαφήμισις μετ' ἑτέρων φορέων, κρατικῶν ή ιδιωτικῶν, της ήμεδαπῆς ή ἀλλοδαπῆς.

— Μελέτη, διαφημιστικῶν προγραμμάτων ἄλλων χωρῶν προς συναγωγήν συμπερασμάτων ἐξ αύτης.

— Σύνταξις συμβάσεων εις τὸν διαφημιστικὸν τομέα.

β) Τμήμα Ε2 Ἐκδόσεων και Δημοσιευμάτων :

— Μελέτη και συνταξίς, καλλιτεχνικῶς και τεχνικῶς, ἑστῶν τουριστικῶν και πληροφοριακῶν εκδόσεων, βάσει συλλεγομένων και ταξινομημένων πληροφοριῶν.

— Επιμέλεια παραγωγῆς των εκδόσεων και ήρησις σχετικῶν ἀρχείων.

— Παρακολούθησις του έκίστου ἀποθέματος των εκδόσεων, διά τὸν έγκαιρον ἐπιπλοτισμὸν τούτων, εν συνεργασίᾳ μετὰ του Τμήματος Ε5 Ἀποστολῆς Διαφημιστικοῦ Ὑλικού.

— Μελέτη διαφημιστικῶν τουριστικῶν εκδόσεων ἄλλων χωρῶν προς συναγωγήν συμπερασμάτων ἐξ αύτης.

— Προβολή των πάσης φύσεως τουριστικών υπηρεσιών και αξιών της χώρας διά δημοσιευμάτων.

— Παρακολούθησις των πάσης φύσεως τουριστικών δημοσιευμάτων της διεθνούς τουριστικής αγοράς και εισήγησις διά την λήψιν των ενδεικνυμένων μέτρων προς αντιμετώπισιν του διεθνούς τουριστικού ανταγωνισμού ἐπ' ὠφελεία του Ἑλληνικοῦ Τουρισμοῦ, εἰς τὸν τομέα τῆς προβολῆς.

— Προμήθεια φωτογραφικοῦ ὕλικου καὶ τήρησις σχετικοῦ ἀρχείου.

γ) Τμήμα Ε3 Ὀπτικοακουστικῶν Μέσων :

— Ἐπιμέλεια παραγωγῆς, προμήθειαις διακινήσεως καὶ διαθέσεως, κατὰ τὸν καλλιτεχνικῶς καὶ τεχνικῶς ἀριωπεροῦ τρόπον, τοῦ ὅλικου ὀπτικοακουστικῆς διαφημίσεως καὶ λοιποῦ διακοσμητικοῦ διαφημιστικοῦ ὅλικου, ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τοῦ Τμήματος Ε5 Ἀποστολῆς Διαφημιστικοῦ Ὑλικου καὶ τῆς Διευθύνσεως Δ' Δημοσίων Σχέσεων.

— Ὁργάνωσις καὶ τήρησις ἀρχείου ὀπτικοακουστικῶν μέσων.

δ) Τμήμα Ε4 Ἐλέγχου Τουριστικῶν Ἐκδόσεων :

— Ἐλέγχος καὶ ἐγκρίσις τῶν, ὑπὸ τῶν ἐπιχειρήσεων ἢ τῶν πάσης φύσεως Ὁργανώσεων, ἐκτυπωμένων καὶ τιθεμένων εἰς κυκλοφορίαν διαφημιστικῶν ἐντύπων περὶ Ἑλληνικοῦ Τουρισμοῦ, συμφώνως τῷ ἄρθρῳ 2 τοῦ Ν.3185/55 καὶ τῷ ἄρθρῳ 8 τοῦ Ν.6430/35.

ε) Τμήμα Ε5 Ἀποστολῆς Διαφημιστικοῦ Ὑλικου :

— Τήρησις τοῦ πάσης φύσεως (πλὴν ὀπτικοακουστικοῦ) διαφημιστικοῦ ὅλικου καὶ παρακολούθησις τῶν ἀποθεμάτων κατὰ κατηγορίαν καὶ εἶδος.

— Συσχεμασις καὶ ἀποστολὴ τοῦ ἐν λόγῳ ὅλικου.

— Ἐγκρίσις ἐνημέρωσις τῶν ἀρμοδίων Τμημάτων ἐπὶ τῶν ἀναγκῶν ἀνατυπώσεων.

Ἄρθρον 9.

Ἀρμοδιότητες Τμήματος Ὑπηρεσιῶν Ἐξωτερικοῦ.

Ἡ ἀρμοδιότης τοῦ Τμήματος Ὑπηρεσιῶν Ἐξωτερικοῦ ἀνάγεται εἰς τὰ κάτωθι θέματα :

— Ἐπιμέλεια παντὸς θέματος ἀφορῶντος εἰς τὴν ὀρθὴν λειτουργίαν τῶν Ὑπηρεσιῶν Ἐξωτερικοῦ.

— Παρακολούθησις καὶ συντονισμὸς τῆς δραστηριότητος τῶν Ὑπηρεσιῶν τούτων.

— Διαδικασία ἐγκρίσεως ὑπὸ τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου τῶν, ἐντὸς τῶν πλαισίων τοῦ ἐτήσιου προϋπολογισμοῦ, ἐπὶ μέρος δαπανῶν διοικήσεως καὶ λειτουργίας.

— Διαδικασία συγκλήσεως τῶν τακτικῶν καὶ ἐκτάκτων συνελεύσεων τῶν προϊσταμένων τῶν Ὑπηρεσιῶν Ἐξωτερικοῦ.

Ἄρθρον 10.

Ἀρμοδιότητες Τμήματος Τουριστικῶν Ἐκδηλώσεων.

Τὸ Τμήμα Τουριστικῶν Ἐκδηλώσεων, ὑπαγόμενον ἐπ' εὐθείας εἰς τὸν Γενικὸν Διευθυντὴν τοῦ Ε.Ο.Τ., εἶναι ἀρμόδιον ἐπὶ τῶν κάτωθι θεμάτων :

— Κατάρτισις λεπτομερῶν προγραμμάτων καὶ μέριμνα ὁργανώσεως τουριστικῶν καὶ καλλιτεχνικῶν ἐκδηλώσεων, ἀποβλεπουσῶν εἰς τὴν προβολὴν τῶν πνευματικῶν, καλλιτεχνικῶν καὶ αἰσθητικῶν αξιῶν, ὡς καὶ τῶν λαογραφικῶν στοιχείων τῆς χώρας.

— Παρακολούθησις ἐκτελέσεως τῶν ἐκδηλώσεων τούτων, ὡς καὶ συντονισμὸς τῶν κατ' ἴδιαν φορέων, τῶν δι' αὐτεπιπέσειας ὁργανουμένων ἐκδηλώσεων.

— Μέριμνα ἀξιολογήσεως καὶ εἰσήγησις ἐπιχορηγήσεως ἀναλόγων τουριστικῶν καὶ καλλιτεχνικῶν ἐκδηλώσεων ὁργανουμένων ὑπὸ Ο.Τ.Α. κ.λ.π. νομικῶν προσώπων.

Ὑπηρεσία Ἐποπτείας.

Ἄρθρον 11.

Διάρθρωσις - Ἀρμοδιότητες Διευθύνσεως ΣΤ' Ἐγκαταστάσεων Διαμονῆς καὶ Ἐστίασεως :

1. Τὴν Διεύθυνσιν ΣΤ' Ἐγκαταστάσεων Διαμονῆς καὶ Ἐστίασεως συγκροτοῦν τὰ κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα ΣΤ1 Ἐγκρίσεως Σχεδίων
- β) Τμήμα ΣΤ2 Ξενοδοχειακῶν Ἐπιχειρήσεων
- γ) Τμήμα ΣΤ3 Βοηθητικῶν Καταλυμάτων
- δ) Τμήμα ΣΤ4 Ἐστίασεως καὶ Ψυχαγωγίας.

2. Ἡ ἀρμοδιότης τῆς Διευθύνσεως ΣΤ' Ἐγκαταστάσεων Διαμονῆς καὶ Ἐστίασεως ἀνάγεται εἰς τὰ κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξὺ τῶν Τμημάτων αὐτῆς, ὡς ἑπεται :

α) Τμήμα ΣΤ1 Ἐγκρίσεως Σχεδίων :

— Ἐγκρίσις καταλληλότητος γηπέδων καὶ σχεδίων ἀνεγέρσεως τῶν παντὸς εἶδους τουριστικῶν ἐγκαταστάσεων ὡς καὶ τῶν σχεδίων ἐπιπλώσεως αὐτῶν.

— Εἰσήγησις καὶ πρότασις ἐπὶ τῆς σκοπιμότητος ἀπαιλωτριώσεως δι' ἀνεγερσιν ἢ ἀξίαν λόγου ἐπέκτασιν ἢ δι' ἀλοκλήρωσιν τουριστικῶν ἐγκαταστάσεων.

β) Τμήμα ΣΤ2 Ξενοδοχειακῶν Ἐπιχειρήσεων :

— Διαδικασία χορηγήσεως ἀδειῶν καταλληλότητος κτιρίου καὶ ἐτοιμότητος πρὸς λειτουργίαν τῶν ξενοδοχειακῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς καὶ ἐγκρίσις διορισμοῦ ὑπευθύνου Διευθυντοῦ.

— Εἰσήγησις διὰ τὴν λήψιν τῶν ἀναγκαίων μέτρων διὰ τὴν βελτίωσιν τῶν ἔργων λειτουργίας τῶν ξενοδοχειακῶν ἐπιχειρήσεων, τὴν καθιέρωσιν καὶ ἐφαρμογὴν παντὸς διοικητικοῦ μέτρου, σκοποῦντος εἰς τὴν ἐξύψωσιν τῆς λειτουργίας καὶ βελτιώσεως τοῦ ξενοδοχειακοῦ δυναμικοῦ τῆς χώρας.

— Τήρησις μητρώου τῶν ἀνά τὴν χώραν λειτουργουσῶν ξενοδοχειακῶν ἐπιχειρήσεων.

— Ἀσκήσις ἐποπτείας ἐπὶ τῶν ξενοδοχειακῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ὑπόδειξις τυχόν ἐπιβεβλημένων βελτιώσεων.

γ) Τμήμα ΣΤ3 Βοηθητικῶν Καταλυμάτων. ἔχον τὰς εὐθείας ὡς τὸ ΣΤ2 Τμήμα ἀρμοδιότητας, ἐπὶ τῶν πάσης φύσεως βοηθητικῶν καταλυμάτων, ἐνοικιζομένων δωματίων, χώρων ὁργανωμένων κατασκηνώσεων (CAMPINGS).

δ) Τμήμα ΣΤ4 Ἐστίασεως καὶ Ψυχαγωγίας :

— Ἀσκήσις ἐποπτείας διὰ τὴν εὐρυθμὴν λειτουργίαν τῶν πάσης φύσεως κέντρων ἢ λοιπῶν ἐγκαταστάσεων ἐστίασεως, ψυχαγωγίας κ.λ.π.

— Διαδικασία χορηγήσεως ἀδειῶν καταλληλότητος κτιρίου καὶ ἐτοιμότητος πρὸς λειτουργίαν.

— Ἐλέγχος τιμῶν καὶ τήρησις μητρώου τῶν ἀνά τὴν χώραν ὁρισταμένων τουριστικῶν κέντρων ἢ λοιπῶν ἐγκαταστάσεων ἐστίασεως, ψυχαγωγίας κ.λ.π.

Ἄρθρον 12.

Διάρθρωσις - Ἀρμοδιότητες Διευθύνσεως Ζ' Τουριστικῶν Ἐπαγγελμάτων.

1. Τὴν Διεύθυνσιν Ζ' Τουριστικῶν Ἐπαγγελμάτων συγκροτοῦν τὰ κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα Ζ1 Τουριστικῶν Γραφείων
- β) Τμήμα Ζ2 Ἐπαγγελματιῶν Τουρισμοῦ.

2. Ἡ ἀρμοδιότης τῆς Διευθύνσεως Ζ' Τουριστικῶν Ἐπαγγελμάτων ἀνάγεται εἰς τὰ κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξὺ τῶν Τμημάτων αὐτῆς, ὡς ἑπεται :

α) Τμήμα Ζ1 Τουριστικῶν Γραφείων :

— Ἡ χορήγησις ἀδειῶν λειτουργίας Τουριστικῶν Γραφείων, ἡ ἀσκήσις ἐποπτείας καὶ ὁ ἐπ' αὐτῶν ἔλεγχος καὶ ἡ παρακολούθησις τῆς ἐν γένει δραστηριότητος τῶν.

— Η τήρηση μητρώου των βίσει άδειας του Ε.Ο.Τ., λειτουργούντων Γραφείων Τουρισμού.

— Η τήρηση μητρώου προς κατοχύρωση των τίτλων των ως άνω Γραφείων.

— Η χορήγηση άδειών θέσεως εν κυκλοφορία τουριστικών λεωφορείων δημόσιας χρήσεως ή άσκηση έπιπτείας και ό έπί αυτών έλεγχος.

— Η τήρηση μητρώου των κυκλοφορούντων, ως άνω, τουριστικών λεωφορείων Δ.Χ.

— Η τήρηση μητρώου των οδηγών τουριστικών λεωφορείων Δ.Χ. και ή χορήγηση εις αυτούς δελτίου κυκλοφορίας.

β) Τμήμα Ζ2 'Επαγγελματιών Τουρισμού:

— Η χορήγηση άδειών λειτουργίας επιχειρήσεων μέσων διακίνησης (π.χ. έννοικίωσης) Δ.Χ. αυτόκινήτων ένου οδηγού κ.λ.π.) και ή άσκηση έπιπτείας επί της έν γένει δραστηριότητας αυτών.

— Η τήρηση μητρώου των ως άνω επιχειρήσεων ως και μητρώου των διακριτικών τίτλων αυτών.

— Η χορήγηση άδειών άσκησης του επαγγέλματος του Ξεναγού ή Διαμενηέως ή έν γένει μέριμνα διά τή κοινωνικής άσφαλείας αυτών ως και ή άσκηση έπιπτείας και έλέγχου επί των έν γένει δραστηριοτήτων αυτών.

— Η τήρηση μητρώου των βίσει άδειας του Ε.Ο.Τ., άσκηόντων τό επαγγέλμα Ξεναγού ή Διαμενηέως.

— Ο χαρακτηρισμός καταστημάτων, πλην Κέντρων έστίασεως και άνυπόχης, ως τουριστικών, ή άσκηση έπιπτείας ως και ό έλεγχος επί της έν γένει λειτουργίας αυτών.

*Άρθρον 13.

Διάθροσις - Άρμοδιότητες Διευθύνσεως Η', 'Εσωτερικού Κοινωνικού Τουρισμού.

1. Τήν Διεύθυνση Η', 'Εσωτερικού - Κοινωνικού Τουρισμού συγκροτούν τό κάτωθι Τμήματα:

- α) Τμήμα Η1 'Εσωτερικού Τουρισμού
- β) Τμήμα Η2 Κοινωνικού Τουρισμού.

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως Η', 'Εσωτερικού - Κοινωνικού Τουρισμού άνάγεται εις τό κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξύ των Τμημάτων αυτής, ως έπεται:

α) Τμήμα Η1 'Εσωτερικού Τουρισμού:

— Δημιουργία, έν συνεργασία μετά της Διευθύνσεως Α', Έρευνας και Αναπτύξεως, των άπαραιτήτων προϋποθέσεων ένισχύσεως του έσωτερικού τουρισμού, ήτοι εκδρομικού όρεινου τουρισμού (χειμερινού - θερινού), ως και συντονισμός ενεργειών επί του άντικειμένου τούτου μεθ' άλλων παρεμφερών φορέων και 'Οργανώσεων.

— Αναγνώρισις και χαρακτηρισμός Σηματαίων και 'Οργανώσεων ως τουριστικών και άσκησης έπιπτείας επί της δραστηριότητας αυτών, κατά τήσ κειμένης διατάξεως.

— Διαδικασία άνακηρύξεως τόπων ή ζωνών ως τουριστικών, και συγκροτήσεως και λειτουργίας των Τοπικών 'Επιτροπών Τουρισμού, κατά τήσ κειμένης διατάξεως.

β) Τμήμα Η2 Κοινωνικού Τουρισμού:

— Δημιουργία, έν συνεργασία μετά της Διευθύνσεως Α', Έρευνας και Αναπτύξεως, των άπαραιτήτων προϋποθέσεων άναπτύξεως του κοινωνικού τουρισμού και του τουρισμού των νέων, ως και έπιπτεία επί των ζωνών νεότητος.

*Άρθρον 14

Διάθροσις - Άρμοδιότητες Διευθύνσεως Θ', 'Επιθεωρήσεως.

1. Τήν Διεύθυνση Θ', 'Επιθεωρήσεως συγκροτούν τό κάτωθι Τμήματα:

- α) Τμήμα Θ1 'Επιθεωρήσεων
- β) Τμήμα Θ2 Έρευνών και 'Υποδείξεων.

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως Θ', 'Επιθεωρήσεως άνάγεται εις τό κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξύ των Τμημάτων αυτής, ως έπεται:

α) Τμήμα Θ1 'Επιθεωρήσεων:

— Διενέργεια των προγραμματιζομένων ή μη επιθεωρήσεων και ελέγχων των έν τή χώρα λειτουργούντων τουριστικών επιχειρήσεων και εγκαταστάσεων, έφ' ένός μεν προς διαπίστωση της τήρησης της τουριστικής νομοθεσίας και λοιπών διατάξεων, έφ' άλλου δε προς έξασφάλισιν του λειτουργικού των επιπέδου και των παρεχόμενων ύπ' αυτών υπηρεσιών.

— Συντονισμός ενεργειών, έν συνεργασία μετά λοιπών Κρατικών 'Αρχών και διαφόρων τουριστικών και επαγγελματικών 'Οργανώσεων, διά τήν από κοινού επιθεωρήσιν και παρακολούθησιν της συμμορφώσεως των επαγγελματιών τουρισμού προς τήν κειμένην νομοθεσίαν και τήσ κανονιστικής διατάξεως.

— Λήψις παντός άναγκαιούτος προληπτικού και κατασταλτικού μέτρου.

— Διενέργεια των απαιτούμενων πράξεων διά τήν ύπό των άρμοδίων οργάνων έπιβολήν των νομίμων κυρώσεων, — Σύνταξις και ύποβολή έκθέσεων επί των διενεργηθέντων ελέγχων και επιθεωρήσεων και είσήγησις διά τήν έκτέλεσιν των ένδεδειγμένων βελτιώσεων και λήψιν παντός άναγκαιούτος μέτρου.

Τήσ επιθεωρήσεως διενεργούν ύπάλληλοι, ύπηρετούντες εις τήσ Περιφερειακάς 'Υπηρεσίας και Γραφεία Τουρισμού 'Εσωτερικού, κατά λόγον χωρικής άρμοδιότητος των, έκτελέουσι δε διενεργούν τούτας επιθεωρήσας έκ της Κεντρικής 'Υπηρεσίας, συμπράττοντες ή μεθ' αυτών, είτε επιθεωρούντες, είτε επανεπιθεωρούντες τήσ τουριστικής επιχειρήσεως, εγκαταστάσεως και συγκοινωνιακά μέσα της περιφέρειας τούτων.

β) Τμήμα Θ2 Έρευνών και 'Υποδείξεων:

— Συγκέντρωσις και κατάταξις παραπόνων και ύποδείξεων της ήμεδαπής και άλλουδαπής τουριστικής πελατείας.

— Διακριθωσις της όρθότητος αυτών και της δυνατότητος ίκανοποιήσεως των.

— Προώθησις, άρμοδίως, προς λήψιν των άναγκαίων μέτρων ή έπιβολήν κυρώσεων ή έκτέλεσιν βελτιώσεων κατά περιπτώσιν.

— Είσηγηγή συμπαραστάτων και είσήγησις εναλόγων μέτρων προς τό Τμήμα Α1 Έρευνών και Μελετών της Διευθύνσεως Α', Έρευνας και Αναπτύξεως.

*Άρθρον 15.

Διάθροσις - Άρμοδιότητες Διευθύνσεως Ι', 'Εκπαιδεύσεως.

1. Τήν Διεύθυνση Ι', 'Εκπαιδεύσεως συγκροτούν τό κάτωθι Τμήματα:

- α) Τμήμα Ι1 Ξενοδοχειακής 'Εκπαιδεύσεως
- β) Τμήμα Ι2 Τουριστικής 'Εκπαιδεύσεως
- γ) Τμήμα Ι3 'Εκπαιδεύσεως 'Υπαλλήλων Ε.Ο.Τ.

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως Ι', 'Εκπαιδεύσεως άνάγεται εις τό κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξύ των Τμημάτων αυτής, ως έπεται:

α) Τμήμα Ι1 Ξενοδοχειακής 'Εκπαιδεύσεως:

— Μέριμνα ίδρύσεως και λειτουργίας Σχολών Ξενοδοχειακής 'Εκπαιδεύσεως προς δημιουργήσιν ειδικευμένου προσωπικού διά έπιδοιογεία, κέντρα έστίασεως και ψυχαγωγίας και συναφείς εγκαταστάσεις, τυποτελείς ή αποτελειούσας τμήματα άλλων εγκαταστάσεων, διά τήσ εκπαιδεύσεως, μετακπαιδεύσεως και επιμορφώσεως τούτου, ως και άσκησις έπιπτείας επί συναφών 'Ιδιωτικών Σχολών, πλην της Σχολής Τουριστικών 'Επαγγελματιών.

— Είσηγησις επί των άναγκαίων έκάστοτε ενεργειών και μέτρων.

β) Τμήμα 12 Τουριστική Εκπαίδευσις :

— Μέριμνα ίδρύσεως και λειτουργίας Σχολών Τουριστικής Εκπαίδευσεως, Αποτεχνικής Εκπαίδευσεως και Επιμορφωτικής Ζηναγών και ειδικευμένων προσωπικού δια σύνθετα μαθήματα και λοιπών τουριστικών επιχειρήσεων, ως και άσκησης έπισημότητας επί συνασδών Ίδρυστικών Σχολών.

γ) Τμήμα 13 Εκπαίδευσις Παλλήλων Ε.Ο.Τ. :

— Μέριμνα έκπαίδευσεως, αποτεχνικής εκπαίδευσεως και επιμορφώσεως του προσωπικού του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού, των Παλλήλων και σπυριών έπισημότητας Κρατικών, Ν.Π.Δ.Δ. και Οργανισμών δημόσιων ως τον τουρισμόν.

Άρθρον 16.

Άρμοδιότητες Τμήματος Περιφερειακών Υπηρεσιών Έσωτερικού.

Η άρμοδιότης του Τμήματος Περιφερειακών Υπηρεσιών Έσωτερικού άναγκάται εις τα κατωθι θέματα :

- Επίσημα παντός θέματος άφοδότης εις την έπισημότητα λειτουργιών των Υπηρεσιών Έσωτερικού.
- Παρακολούθησις και συντονισμός της άσκησης των Υπηρεσιών τούτων.
- Διαδικασία έπισημότητας ύπο του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Ο.Τ. των έντας των πλκισίων του έπισημότητας υπολογισμού, επί μερούς δαπανών διοικήσεως και λειτουργίας των Υπηρεσιών Έσωτερικού.
- Διαδικασία συλλήψεως των τακτικών και έκτακτων συσκέψεων των προϊσταμένων των Υπηρεσιών Έσωτερικού.

Άρθρον 17.

Υπηρεσία Διοικήσεως και Διαχειρίσεως.

- 1. Η Υπηρεσία Διοικήσεως και Διαχειρίσεως συγκροτείται έν των κατωθι Διευθύνσεων :
 - α) Διεύθυνσις ΙΑ' Διοικητική
 - β) Διεύθυνσις ΙΒ' Οικονομική
 - γ) Διεύθυνσις ΙΓ' Πρωτόκολλος
 - δ) Διεύθυνσις ΙΔ' Εκμεταλλεύσεως.

Άρθρον 18.

Διεύθυνσις - Άρμοδιότητες Διεύθυνσεως ΙΑ' Διοικητική.

- 1. Την Διεύθυνσιν ΙΑ' Διοικητική συγκροτούν τή κατωθι Τμήματα :
 - α) Τμήμα ΙΑ1 Προσωπικό
 - β) Τμήμα ΙΑ2 Προσωπικού Περιφερειακών Υπηρεσιών Έσωτερικού και Υπηρεσιών Έξωτερικού
 - γ) Τμήμα ΙΑ3 Παραλαβή - Διακτεριώσεως Αλληλογραφίας
 - δ) Τμήμα ΙΑ4 Διοικητική Μερίμνη
 - ε) Τμήμα ΙΑ5 Οργανώσεως και Μηχανογράφου
 - στ) Τμήμα ΙΑ6 Μεταρρακτικόν.

2. Η άρμοδιότης της Διεύθυνσεως ΙΑ Διοικητική άναγκάται εις τα κατωθι θέματα, κατ'ενα είνα μεταθι των Τμημάτων αύτης, ως έπιτα :

α) Τμήμα ΙΑ1 Προσωπικό :

- Ένέργεια των έντακτικών διοικητικών διαδικασιών των άναρρομένων εις θέματα έπισημότητας, διορισμού ή προσλήψεως, εξέλιξεως και έν γένει υπηρεσιακής καταστάσεως του ύφ' οριζήσεως σχέσιν υπηρετουόντος εις την Κεντρικήν Υπηρεσίαν του Οργανισμού προσωπικού.
- Συγκρότησις και λειτουργία των προβλεπομένων ύπο των κειμένων διατάξεων σύλλογικών όργανων (Διοικητικού Συμβουλίου, Υπηρεσιακού Συμβουλίου, Παιδαγωγικού Συμβουλίου κ.λ.π.).
- Τήρησις του μητρώου και των άτομικών φακέλων άπάντων των υπαλλήλων του Οργανισμού.

— Σύνταξις καταστάσεων μεταβολών του προσωπικού και μέριμνα κωμικοποίησης των μεταβολών εις τας άρμόδιας Υπηρεσίας.

— Σύνταξις προϋπολογισμού δαπανών προσωπικού το έπισημότητας έτους.

β) Τμήμα ΙΑ2 Προσωπικού Περιφερειακών Υπηρεσιών Έσωτερικού και Υπηρεσιών Έξωτερικού :

Το Τμήμα ΙΑ2 Προσωπικού Περιφερειακών Υπηρεσιών Έσωτερικού και Υπηρεσιών Έξωτερικού είναι άρμόδιον επί πάσης εύσεως θεμάτων, άφοδώντων εις την σύστασις και συγκροτήσιν των Περιφερειακών Υπηρεσιών έν έμαδαπή και των Υπηρεσιών Έξωτερικού.

Ειδικώτερα άρμοδιότητες :

- Έκτιμήσις και κάλυψις των έκίστοτα ύφισταμένων έντακτων εις προσωπικόν των Υπηρεσιών τούτων.
- Μέριμνα έγκρίσεως προσλήψεως του πάσης εύσεως υπηρετουόντος έν τη έλλαδαπή έπισημότητας προσωπικού ή φύθιασις παντός λοιπού θέματος άφοδώντος εις τούτοις.
- Θέματα άσφαλίσεως και υγειονομικής περιθαλπίσεως του έν τη έλλαδαπή υπηρετουόντος προσωπικού του Ε.Ο.
- Μέριμνα έγκρίσεως προτάσεων επί του προϋπολογισμού δαπανών διοικήσεως και λειτουργίας των έν λόγω Υπηρεσιών.
- Θέματα χορηγήσεως άδειών εις τους προϊσταμένους των έντακτων Υπηρεσιών.
- Θέματα μετακινήσεως του προσωπικού έν της τριτικής Υπηρεσίας προς τας Υπηρεσίας Έξωτερικού έντακτώσεως.
- Έγκρισις των προγραμματοδοσιών και μή άσφαλίσεως του προσωπικού των Περιφερειακών Υπηρεσιών Έσωτερικού έκτός δικαιοδοσίας αύτων.

γ) Τμήμα ΙΑ3 Παραλαβή - Διακτεριώσεως Αλληλογραφίας :

- Παραλαβή και διακτεριώσεως της πάσης εύσεως αλληλογραφίας του Οργανισμού.
- Τήρησις του πρωτοκόλλου άπίσεως της έλληλογραφίας και άρχείου σχεδίων έξερχομένων έγγραφων, Τήρησις σφραγίδος του Οργανισμού.
- Προμήθεια και κατανομή των φύλλων της Έσοδος της Κυβερνήσεως.

δ) Τμήμα ΙΑ4 Διοικητική Μερίμνη :

- Μέριμνα προμήθειας, συντηρήσεως, άσφαλίσεως προστασίας του πάσης εύσεως έξοπλισμού, ύλικών ή των άπαιτουμένων δια τας λειτουργιακάς άνάγκας της τριτικής Υπηρεσίας του Οργανισμού, ως και κατ' έτος γραφή τούτων.
- Μέριμνα έκποιήσεως ή καταστροφής άρχιστου του της Κεντρικής Υπηρεσίας του Οργανισμού ή νομίμου διαδικασίας.
- Μίσθωσις των άναγκιών προς σύστασιν της Κεντρικής Υπηρεσίας του Οργανισμού κτιρίων και μέριμνα καθιερωτήτων και συντηρήσεως τούτων.
- Διαχειρίσεως και έκκαθάρισεως των δαπανών ήτοι του εδάματος, ύδατος, έπικοινωνιών κ.λ.π. της Κεντρικής Υπηρεσίας.

ε) Τμήμα ΙΑ5 Οργανώσεως και Μηχανογράφου :

- Άνεύρεσις προσωπικών και διαδικασιών έπισημότητας των επί τω σκοπώ αποτελεσματικώτερας όργανώσεως όρθολογικώτερας έκτελέσεως της εργασίας των Υπηρεσιών του Ε.Ο.Τ.
- Παρακολούθησις, έν συνεργασία μετά των έντακτων Υπηρεσιών του Οργανισμού, των ύφισταμένων διοικητικών όργανώσεως και λειτουργίας και έπισημότητας των κειμένων να έπιέλθουν βελτιώσεων εις τα ύφισταμένα φορορικά συστήματα, δια του σχεδιασμού συστήματος μηχανοργάνώσεως και αυτόματου έπιχειρηματίας στο

— Ανάλυσις, σχεδιασμός, εγκατάστασις και αξιολόγησις των διαφόρων εργασιών ως και καθορισμός ποσοτήτων, αναλόγως των εκάστοτε ύφισταμενων ανάγκων.

— Σύνταξις του προγραμματικής λειτουργίας του όρου μηχανηματικού όρου, σύνταξις των γενικών διαγραμμάτων ροής (FLOW CHARTS) και τεκμηρίωσις (DOCUMENTATION) των διαφόρων ερίστων επίεργασίας, σύνταξις των λεπτομερών διαγραμμάτων ροής (BLOCK DIAGRAMS) και αντίστοιχοι κωδικοποιήσις (CODING) αυτών.

— Σχεδιασμός και εγκατάστασις νέων συστημάτων (SOFTWARE) και μηχανημάτων (HARD WARE).

στ) Τμήμα ΙΑ6 Μεταφραστικόν :

— Μετάφρασις εισερχομένης και εξερχομένης αλληλογραφίας.

— Μετάφρασις νομικών, τεχνικών και λοιπών ειδών κειμένων.

— Μέρημα ανάθεσις μεταφραστικού έργου εις μεταφραστές εκτός Ε.Ο.Τ.

— Μεταφραστική εξειπρήτησις του Γραφείου Μελετών και Προγραμματισμού κ.λπ.

— Διαξαγωγή πάσης φύσεως εργασίας, άρρωστής εις την διερεύνησιν όμολών, διαλέξεων, συνεντεύξεων κ.λπ.

— Διευκολογούσις ξενολόγησης αλληλογραφίας και λοιπών ξενολόγησης κειμένων.

Άρθρον 19.

Διάθεσις - Άρμοδιότητες Διευθύνσεως ΙΒ' Οικονομικού.

1. Την Διεύθυνσιν ΙΒ' Οικονομικού συγκροτούν τέ κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα ΙΒ1 Λογιστηρίου
- β) Τμήμα ΙΒ2 Προϋπολογισμός και Μεθοδολογία
- γ) Τμήμα ΙΒ3 Έλεγχος Δαπανών
- δ) Τμήμα ΙΒ4 Έλεγχος Διαχειρίσεως και Υπολόγων :

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως ΙΒ' Οικονομικού ανάγεται εις τα κάτωθι θέματα, κατανοηόμενα μεταξύ των τμημάτων αυτής, ως έπεται :

α) Τμήμα ΙΒ1 Λογιστηρίου :

— Διαξαγωγή πάσης λογιστικής εργασίας της οικονομικής διαχειρίσεως του Όργανισμού.

— Μέρημα εισπράξεως των έσόδων του Όργανισμού και διαδικασίας έπιδόσεως, καταπτώσεως κ.λπ. έγγραφικών έπιστολών ως και λήψης παντός αναγκαίου μέτρου.

— Συγκέντρωσις και επεξεργασία των διαχειριστικών στοιχείων και έγκαιρος υποβολή τούτων εις τό έργοδίδον, δια τον κατασταλτικόν, έλεγχον, υπηρεσιακόν έργον.

— Διενέργεια παντός είδους εισπράξεων και πληρωμών του Όργανισμού ως και διεξαγωγή της έν γενει ταμειακής εργασίας αύτου.

— Φύλαξις της, εις χρωίγραφα και λοιπές άξιαι, περιουσίας του Όργανισμού.

— Παρακολούθησις της κινήσεως των παρα Τραπεζίας πάσης φύσεως λογαριασμών του Όργανισμού και μέρημα δια την έγκαιρον έκταξιν ή κατάθεσιν κεραιών εις τούτους.

β) Τμήμα ΙΒ2 Προϋπολογισμός και Μεθοδολογία :

— Παροχή οδηγίων προς τις Υπηρεσίας του Όργανισμού επί της σύνταξεως προτάσεων, άφαιρέσεων εις τον Προϋπολογισμόν.

— Σύνταξις του έτησιου Προϋπολογισμού έσόδων - έξόδων, της συνεργασίας των έργοδίδων Υπηρεσιών του Όργανισμού, διαδικασία έγκρίσεως, παρακολούθησις εκτελέσεως και άναμόρφωσις τούτου.

— Σύνταξις του έπολογισμού και ίσολογισμού του Όργανισμού.

— Έκκαθάρισις της μεθοδολογίας και λοιπών άποδοχών του Προσωπικού του Όργανισμού, βάσει των υπό της Διευ-

θύνσεως ΙΑ'. Διαδικητικό έπιτελεσμένων μεταβολών του- του και δικηκριτών άποφάσεων.

— Έλεγχος των υπό του ΙΑ5 Τμήματος Όργανώσεως και Μηχανομηχανισμών έπιτελεσμένων καταστάσεων, των ερωτηρησίων βεβαιώσεως ή και των πάσης φύσεως συνα- των καταστάσεων και άποφάσεων, άποφάσεων των υπαλλήλων του Όργανισμού.

— Παρακολούθησις της είσπραξεως και έπιδόσεως των υπό έσοδαπτικόν Όργανισμόν νομικόν καταστάσεων, ή και των πάσης φύσεως καταστάσεων, των διενεργουμένων επί των άποδοχών των υπαλλήλων του Όργανισμού.

γ) Τμήμα ΙΒ3 Έλεγχος Δαπανών :

— Έκκαθάρισις των έν γενει δαπανών και άποφάσεων του Όργανισμού και έκδοσις των σχετικών ένταλμάτων πληρωμής ή προπληρωμής.

— Έλεγχος των συνδεδεμένων της ποιότητος αναλήψεως και διενεργίας δαπάνης παραστατικών και έν γενει δικαιο- λογιστικόν, άπο άπόψεως νομιμότητος και πληρότητος και παρακολούθησις της διαδικησις των διατασσόμενων πλη- ρωμών.

— Παροχή οδηγίων προς τις Υπηρεσίας του Όργανι- σμού επί των ίσχυουσών εκάστοτε οικονομικών διατάξεων επί του τρόπου διαχειρίσεως και εκτελέσεως των δαπανών.

δ) Τμήμα ΙΒ4 Έλεγχος Διαχειρίσεως και Υπολόγων :

— Παρακολούθησις της έγκαιρου άποδόσεως λογαρια- σμού των υπολόγων έξ ενταλμάτων προπληρωμής και έ- λεγχος των υποβαλλομένων δικαιολογητικών και παραστα- τικών έν γενει στοιχείων, άπο άπόψεως νομιμότητος και τυπικότητος αυτών, ή και παρακολούθησις των διαχειρι- ζομένων χρηματικά ποσά, δια λογαριασμοσν του Ε.Ο.Τ., Όργανισμού, Όργανισμών και Ίδρυμάτων.

— Έκδοσις των καταλογιστικών άποφάσεων, παρακο- λούθησις της τηρήσεως των νομικών διαδικησιών διαχει- ρίσεως χρημάτων και λοιπών παραστατικών στοιχείων.

— Διενέργεια τεκνικών και έκτακτων έπιθεωρήσεων των διαχειρίσεων χρηματικόν και ύλικού άποχών των Υπηρε- σιών του Όργανισμού, έσωτερικόν και έξωτερικόν, των έπιχειρήσεων και έπιτελεσέσεων τούτου, ή και παροχή οδηγίων επί των διαχειρίσεων χρηματικόν και ύλικού.

— Εισήγησις μέτρων βελτιώσεως μεθόδων και συστη- μάτων πάσης διαχειρίσεως.

Άρθρον 20.

Διάθεσις - Άρμοδιότητες Διευθύνσεως ΙΓ'. Περιουσίας.

1. Την Διεύθυνσιν ΙΓ' Περιουσίας συγκροτούν τέ κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα ΙΓ1 Άποκτήσεως Περιουσίας
- β) Τμήμα ΙΓ2 Προστασίας Περιουσίας
- γ) Τμήμα ΙΓ3 Έκπληρωσις Περιουσίας

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως ΙΓ' Περιουσίας ανά- γεται εις τα κάτωθι θέματα, κατανοηόμενα μεταξύ των Τμη- μάτων αύτης, ή έπεται :

α) Τμήμα ΙΓ1 Άποκτήσεως Περιουσίας :

— Μέρημα άποκτήσεως των αναγκαίων εις τον Όρ- γανισμόν κινήτων δι' άποψης άπολλοσιώσεως, δωρεάς κ.λπ. προς τον Ε.Ο.Τ. και άνακηρύξεως δημοσίων κτημά- των ής τουριστικών.

— Προμήθεια έν συνεργασία μετά της Διευθύνσεως Γ' Τεχνικής, παντός κινήτου έξοπλισμού.

β) Τμήμα ΙΓ2 Προστασίας Περιουσίας :

— Κατάστιξις και τηρήσις κτηματολογίου και διαφύλα- ξις των τίτλων κυριότητος και λοιπών άποδεικτικών στοι- χείων και δικαιωμάτων του Όργανισμού.

— Άποτίμησις των περιουσιακών στοιχείων του Όρ- γανισμού.

— Προστασία (παραφύλαξις, διαφύλαξις ή καταπατή- σεων κ.λπ.) της κινήτου περιουσίας του Όργανισμού.

της μη παραχωρηθείς προς εκμεταλλεύσιν εις την αρμοδιότητα της Διευθύνσεως ΙΔ'. Εκμεταλλεύσεως.

Η προστασία εκδηλώνεται δια της λήψεως παντός προσφύρου μέτρου, είτε δι' άμέσου εκτέλεσεως των αναγκαιών ενεργειών ή εργασιών, είτε εμμέσως δι' ύπολόγων, δι' αναθέσεως συλακτικών έργων κ.λ.π.

— Μέρημα εκμεταλλεύσεως των ακινήτων του Ε.Ο.Τ. κατά τον προσρισμόν των (καλλιέργεια, συγκομιδή, κ.λ.π.), μέχρι τουριστικής αξιοποιήσεως τούτων.

Η προστασία και ή μέριμνα εκμεταλλεύσεως άφορά εις μη παραχωρηθέντα εισέτι περιουσιακά στοιχεία εις την Διεύθυνσιν ΙΔ'. Εκμεταλλεύσεως.

γ) Τμήμα ΙΓ3 'Εκποιήσεως Περιουσίας :

— Πώλησις, δωρεάν παραχώρησις, εκχώρησις, ανταλλαγή, κ.λ.π. ακινήτων και κινητών (έξοπλισμός μονάδων κ.λ.π.) και παρακολούθησις εκτελέσεως των έργων των συμβάσεων τούτων.

— Μέρημα δια την παραχώρησιν ακινήτων περιουσιακών στοιχείων του 'Οργανισμού, είτε προς την άρμοδιαν Διεύθυνσιν ΙΔ'. Εκμεταλλεύσεως, είτε δια την παραχώρησιν προς τρίτους, δι' εκμεταλλεύσιν, κατόπιν εκμισθώσεως, παραχωρήσεως νομής, χρησιδανείου κ.λ.π.

— Εκποίησης ή καταστροφής άχρηστου κινητού εξοπλισμού.

*Άρθρον 21.

Διάρθρωσις - Άρμοδιότητες Διευθύνσεως ΙΔ'. Εκμεταλλεύσεως.

1. Την Διεύθυνσιν ΙΔ'. Εκμεταλλεύσεως συγκροτούν τα κάτωθι Τμήματα :

- α) Τμήμα ΙΔ1 'Αμέσου 'Εκμεταλλεύσεως
- β) Τμήμα ΙΔ2 'Εμμέσου 'Εκμεταλλεύσεως
- γ) Τμήμα ΙΔ3 'Ιαματικών Πηγών
- δ) Τμήμα ΙΔ4 Λογιστηρίου 'Εκμεταλλεύσεως.

2. Η άρμοδιότης της Διευθύνσεως ΙΔ'. Εκμεταλλεύσεως άνάγεται εις τα κάτωθι θέματα, κατανεμόμενα μεταξύ των Τμημάτων αυτής, ως έπεται :

α) Τμήμα ΙΔ1 'Αμέσου 'Εκμεταλλεύσεως.

— 'Οργάνωσις, διοίκησις και λειτουργία των δι' άυτεπιστίας λειτουργουσών εκμεταλλεύσεων του 'Οργανισμού, πλην 'Ιαματικών Πηγών και Τουριστικών Καλλιτεχνικών Εκδηλώσεων.

— Εξεύρεσις του αναγκαίου καταλλήλου δια την επάνδρωσιν των μονάδων προσωπικού.

— Ανάτωσις και συμπλήρωσις του εξοπλισμού των άνωτέρω Μονάδων 'Εκμεταλλεύσεως και εκτέλεσις εργασιών συντηρήσεως μικρής κλίμακος μέσω των Μονάδων 'Εκμεταλλεύσεως.

β) Τμήμα ΙΔ2 'Εμμέσου 'Εκμεταλλεύσεως :

— Διαδικασία εκμισθώσεως, παραχωρήσεως, επ' ανταλλάγματι ή μή, της εκμεταλλεύσεως τουριστικών εγκαταστάσεων ή άλλων περιουσιακών στοιχείων και δημοσίων τουριστικών κτημάτων εις τρίτους, φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

— Παρακολούθησις της λειτουργίας, συντηρήσεως και συμμορφώσεως των ύποχρέων προς τους εν γένει συμβατικούς όρους των, ως άνω, παραχωρουμένων τουριστικών εγκαταστάσεων και περιουσιακών στοιχείων, έλεγχος και βεβαίωσις της εισπραξίας των μισθωμάτων και εσόδων εξ αυτών, ως και έλεγχος της κατά προσρισμόν χρήσεως των.

— Άσκησις εποπτείας και έλεγχου επί των Καζίνων, κατά τους συμβατικούς όρους και τας περι τούτων σχετικές διατάξεις.

— Βεβαίωσις και εισπραξις των εκ της εκμεταλλεύσεως τούτων εσόδων.

— Παρακολούθησις της αποδοτικότερας λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων, εις τίς μετέχει ο ΕΟΤ μεθ' άλλων 'Οργανισμών Δημοσίου ή 'Ιδιωτικού Δικαίου.

γ) Τμήμα ΙΔ3 'Ιαματικών Πηγών :

— 'Οργάνωσις, διοίκησις και λειτουργία των δι' άυτεπιστίας λειτουργουσών εγκαταστάσεων των 'Ιαματικών πηγών και λουτροπόλεων.

— Εκμισθωσις ή κατ' άλλον τρόπον παραχώρησις ή του 'Οργανισμού, επ' ανταλλάγματι ή μή, της εκμεταλλεύσεως των λειτουργουσών εγκαταστάσεων των 'Ιαματικών πηγών και λουτροπόλεων προς τρίτους, φυσικά ή νομικά πρόσωπα, παρακολούθησις της λειτουργίας τούτων, βεβαίωσις και έλεγχος των εσόδων των τούτων εγκαταστάσεων ως και μέριμνα συντηρήσεως αυτών.

— Άσκησις εποπτείας επί των πάσης φύσεως και σημασιωδών 'Ιαματικών πηγών της χώρας.

δ) Τμήμα ΙΔ4 Λογιστηρίου 'Εκμεταλλεύσεως :

— Εποπτεία της έρθής τηρήσεως των πάσης φύσεως οικονομικών στοιχείων των λειτουργουσών δι' άυτεπιστίας εκμεταλλεύσεων.

— Παροχή οδηγιών και πάσης τεχνικής βοήθειας περί εφαρμοζομένου έκαστοτε λογιστικού συστήματος και τας αναγκαιών επ' αυτού ενεργειών, εις τας μονάδας άμέσου ή μεταλλεύσεως.

— Έκδοσις, περιοδικώς, στατιστικών στοιχείων επί τ' εκμεταλλεύσεως άπασών των τουριστικών εγκαταστάσεων του ΕΟΤ.

— Μελέτη και έρευνα επί των στατιστικών στοιχείων ενήμερωσις επ' αυτών των άρμοδίων 'Υπηρεσιών του 'Οργανισμού.

— Έλεγχος των τιμών και τιμολογίων των αγοραζομένων και καταναλισκομένων εις τας Μονάδας 'Εκμεταλλεύσεως αγαθών, ως και έλεγχος της ποσοτικής άποδοσεως τούτων.

— Σύνταξις προϋπολογισμού και άπολογισμού των Μονάδων 'Εκμεταλλεύσεως.

Άνεξάρτητα Γραφεία.

*Άρθρον 22.

Γραφείον Μελετών και Προγραμματισμού.

1. — Το Γραφείον Μελετών και Προγραμματισμού άποτελεί συμβουλευτικόν έπιτελικόν όργανον παρά τη Διοικήσει του ΕΟΤ, συγκροτούμενον εκ 5 έως 7 προσώπων, διαβόητων ειδικά προσόντα και σχετικήν εμπειρίαν και προσκομιζόμενον εν μέρει μόν εξ υπαλλήλων του ΕΟΤ, εν μέρει δ' ειτε εξ υπαλλήλων άλλων 'Υπηρεσιών, εν άποσπάσει τ' άλλωντων ειτε ειδικώς προς τούτο προσλαμβανομένων ειδικών συνεργατών.

2. — Η άρμοδιότης του Γραφείου Μελετών και Προγραμματισμού άνάγεται εις τα κάτωθι θέματα :

— Κατάρτισις του μακροχρονίου προγράμματος του εντός των πλαισίων και στόχων των προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξεως της χώρας και των κατευθύνσεων τ' Κυβερνητικής Πολιτικής και επί τη βάσει των έπιθυμητών ρυθμών ανάπτυξεως του τουρισμού εις την 'Ελλάδα και τας διαγραφόμενων διεθνών τάσεων. Δια την εκπλήρωσιν τ' άνωτέρω έργου, τ' Γραφείον Μελετών και Προγραμματισμού προβαίνει εις την εκτίμησιν του οικονομικού και κοινωνικού κόστους του προγράμματος. Έν τη εκτελέσει του έργου τούτου, τ' Γραφείον Μελετών και Προγραμματισμού συνεργάζεται μετ' των άρμοδίων επί μέρους 'Υπηρεσιών και Διευθύνσεων του ΕΟΤ, εκ των οποίων και άντλεί τ' έκαστοτε αναγκαία στοιχεία και πληροφορίας.

— Παρακολούθησις των αποτελεσμάτων εκ της εφαρμογής του προγράμματος, μελέτη και έναυσις των εμφανιζομένων αποκλίσεων μεταξύ προγραμματιζομένων και πραγματοποιημένων, ως και επεξεργασία και ύποβολή προτάσεων δια τας αναγκαίας, ενδεχομένως, διορθώσεως και αναπροσαρμογής του Προγράμματος.

— Αξιολόγησις του ειδικού προγράμματος επενδύσεως του ΕΟΤ και ενός έκάστου εκ των εις αυτό προτεινομένων ενταχθού έργων, ως προς την σκοπιμότητα, τ' κόστος

και τις αναμενόμενες ωφέλειες, βάσει οικονομικών κοινωνικών, τεχνικών και πολιτιστικών κριτηρίων.

— Γνωμοδότησις επί ειδικών θεμάτων, παραρτηρουμένων προς μελέτην υπό της Διοικήσεως του ΕΟΤ.

— Το Γραφείον Μελετών και Προγραμματισμού υποβάλλει τὰ ὑπ' αὐτοῦ καταρτιζόμενα προγράμματα και προτάσεις προς τὸν Γενικὸν Γραμματέα, ὁ ὁποῖος εἰσάγει ταῦτα προς συζήτησιν, γνωμοδότησιν ἢ ἐγκρίσιν εἰς τὸ Διοικητικὸν Συμβούλιον τοῦ ΕΟΤ.

Ἄρθρον 23.

Γραφείον Νομικοῦ Συμβούλου.

Ἡ ἀρμοδιότης τοῦ Γραφείου Νομικοῦ Συμβούλου ἀνάγεται εἰς τὰ κάτωθι θέματα :

— Ἐπιμέλεια διεξαγωγῆς τῶν δικῶν τοῦ Ὄργανισμοῦ ἐνώπιον παντὸς δικαστηρίου και μερίμνα τῆς δικαστικῆς και ἐξωδίκου προστασίας τῶν συμφερόντων τοῦ Ὄργανισμοῦ ἐνώπιον πάσης δικαστικῆς ἢ διοικητικῆς Ἀρχῆς.

— Γνωμοδότησις προς τὰς Ὑπηρεσίας τοῦ Ὄργανισμοῦ ἐπὶ υποβαλλομένων αὐτῷ ἐρωτημάτων και συνδρομὴ τούτων εἰς τὴν καταστάσιν ἢ ἐπιτελεσθῆσιν τῶν σχεδίων Νόμων, Κανονισμῶν και τοῦ νομικοῦ μέρους τῶν συμβάσεων ἢ ἀποφάσεων, ἐλεγχος τίτλων νομιμοποιήσεως κλπ.

— Οἱ εἰς τὰς τεχνικὰς θέσεις τοῦ Γραφείου Νομικοῦ Συμβούλου τοποθετημένοι δικηγόροι διαχειρίζονται τὰς δικαστικὰς υποθέσεις τοῦ Ὄργανισμοῦ, ὡς δικαστικοὶ πληρεξούσιοι αὐτοῦ, ἐνεργοῦντες, ὡς τοιοῦτοι πάσαις τὰς ἐν ἄρθρῳ 97 τοῦ Κώδικος Πολιτικῆς Δικονομίας ποζήσεις, μὴ ἀπαιτούμεναι εἰδικῆς ἐκάστοτε ἐγκρίσεως τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως ἢ προκειμένης παλαιστάσεως ἐνώπιον παντὸς δικαστηρίου τοῦ Προέδρου τοῦ Διοικητικοῦ Συμβούλου.

Ἄρθρον 24.

Γραφείον Διεθνῶν Σχέσεων.

Ἡ ἀρμοδιότης τοῦ Γραφείου Διεθνῶν Σχέσεων ἀνάγεται εἰς θέματα, ἀφορῶντα εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν διεθνῶν σχέσεων τοῦ Ὄργανισμοῦ μετὰ συναρῶν προς τὸν ΕΟΤ Ἰδρυμάτων και Ὄργανώσεων τῆς ἀλλοδαπῆς (ἄρθρον 4 Ν.Δ. 3864/1958) εἰδικώτερον :

— Τὴν σχεδίασιν και προγραμματισμὸν τῶν ἐνεργειῶν διὰ τὴν ἀνάπτυξιν διακριτικῶν σχέσεων και συνεργασίας εἰς τὸν τουριστικὸν τομεὰ ἐπ' ὠφέλειαν τοῦ προγράμματος τουριστικῆς ἀναπτύξεως.

— Τὴν ὀργάνωσιν διεθνῶν συνεδρίων, ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τοῦ ἀρμοδίου Ταξιδιῶν, δι' ὧν προβάλλεται ὁ Ἑλληνικὸς Τουρισμὸς και τὴν συμμετοχὴν εἰς τοιαῦτα συνέδρια ὀργανοῦμενα ὑπὸ ἐτέρων Κρατῶν ἢ ἀλλοδαπῶν ἰδρυμάτων και ὀργανισμῶν συμφώνως προς τὰς ὁδηγίας τοῦ Προέδρου τοῦ Διοικητικοῦ Συμβούλου και τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως.

— Τὴν ἐξυπηρέτησιν τοῦ Προέδρου τοῦ Διοικητικοῦ Συμβούλου, ἐν τῇ ἐνσχῆσει τῶν ἀρμοδιοτήτων του ὡς ἐκπροσώπου τοῦ Ὄργανισμοῦ εἰς τὰς σχέσεις αὐτοῦ μετὰ τῶν συναρῶν ὀργανώσεων και ἰδρυμάτων τῆς ἀλλοδαπῆς, κατὰ τὰς κεκλιμένας διατάξεις.

Ἄρθρον 25.

Γραφείον Τύπου.

Τὸ Γραφείον Τύπου, ὑπαγόμενον ἀπ' εὐθείας εἰς τὸν Γενικὸν Γραμματέα τοῦ ΕΟΤ, εἶναι ἀρμόδιον διὰ τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐνημερώσεως, τῶν ἐπαφῶν και ἐπικοινωνίας τοῦ Ὄργανισμοῦ μετὰ τῶν πάσης φύσεως ἐκπροσώπων τοῦ ἡμεδαποῦ και ἀλλοδαποῦ τύπου και λοιπῶν μέσων δημοσιότητος, κατὰ τὸν προσφραζόμενον ἐκάστοτε τρόπον, τὰς τεχνικὰς ἀπαιτήσεις και τὴν ἀκολουθουμένην ἐκάστοτε, ἐπὶ τοῦ ἀντικειμένου τούτου, πολιτικὴν τῆς Διοικήσεως τοῦ Ὄργανισμοῦ.

Περιφερειακαὶ Ὑπηρεσία Ἐσωτερικοῦ.

Ἄρθρον 26.

Διάρθρωσις Ἀρμοδιοτήτων Περιφερειακῶν Ὑπηρεσιῶν Ἐσωτερικοῦ.

1. Αἱ Περιφερειακαὶ Ὑπηρεσία Ἐσωτερικοῦ διαρθρῶνται εἰς Διευθύνσεις Τουρισμοῦ, Γραφεῖα Τουρισμοῦ και Γραφεῖα Πληροφοριῶν, ὡς κάτωθι :

α) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Μακεδονίας και Θεσσαλίας, με ἔδραν τὴν Θεσσαλονικίην, εἰς τὴν ὑπάγονται τὸ Γραφεῖον Τουρισμοῦ Καβάλας και τὰ Γραφεῖα Πληροφοριῶν Συνοριακοῦ Σταθμοῦ Εὐζώνων, Συνοριακοῦ Σταθμοῦ Νίκης, Συνοριακοῦ Σταθμοῦ Προμαχώνος, Συνοριακοῦ Σταθμοῦ Καστανιῶν και Συνοριακοῦ Σταθμοῦ Κήπων.

β) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Ἠπειροῦ — Κερκύρας, με ἔδραν τὴν Κέρκυραν, εἰς τὴν ὑπάγονται τὸ Γραφεῖον Τουρισμοῦ Ἰωαννίνων και τὸ Γραφεῖον Πληροφοριῶν Ἠγουμένισσης.

γ) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Θεσσαλίας, με ἔδραν τὸν Βόλον, εἰς τὴν ὑπάγεται τὸ Γραφεῖον Πληροφοριῶν Λαρίσης.

δ) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Ἀνατολικῆς Στερεῆς Ἑλλάδος και Νήσων, συμπεριλαμβανομένων και τῶν νομῶν Εὐβοίας, Λέσβου, Χίου, Σαμου και Κυκλάδων με ἔδραν τὸν Πειραιᾶ, εἰς τὴν ὑπάγονται τὸ Γραφεῖον Τουρισμοῦ Μυτιλήνης και τὸ Γραφεῖον Πληροφοριῶν Λαμίας.

ε) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Πελοποννήσου και Δυτικῆς Στερεῆς Ἑλλάδος, συμπεριλαμβανομένων και τῶν Νομῶν Κεφαλληνίας, Ζακύνθου και Λευκάδος με ἔδραν τὴν Πάτραν, εἰς τὴν ὑπάγονται τὸ Γραφεῖον Πληροφοριῶν Συνοριακοῦ Σταθμοῦ Λιμένος Πατρῶν και τὰ Γραφεῖα Πληροφοριῶν Ναυπλίου, Σπάρτης και Ἀργυροστολίου.

ς) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Κρήτης, με ἔδραν τὸ Ἡράκλειον, εἰς τὴν ὑπάγονται τὰ Γραφεῖα Πληροφοριῶν Χανίων, Ρεθύμνου και Ἀγίου Νικολάου.

ζ) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Δωδεκανήσου με ἔδραν τὴν Ρόδον, εἰς τὴν ὑπάγεται τὸ Γραφεῖον Πληροφοριῶν Κῶ.

2. Ἡ ἀρμοδιότης τῶν Περιφερειακῶν Ὑπηρεσιῶν Ἐσωτερικοῦ και τῶν ὑπ' αὐτὰς ὑπαγομένων Γραφείων Τουρισμοῦ, ἀνάγεται εἰς τὰ κάτωθι θέματα :

α) Ἀσκήσις, ἐν τῇ περιφερείᾳ τῆς ἀρμοδιοτήτος των, ἀπασῶν τῶν ἀρμοδιοτήτων τῆς Κεντρικῆς Ὑπηρεσίας, αἰνιτικὴ μεταβιβάσονται αὐτοῖς δι' ἐντολῶν τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως και ὁδηγίων τῶν καθ' ἑλθὼν ἀρμοδιῶν Διευθύνσεων τῆς Κεντρικῆς Ὑπηρεσίας. Αἱ Ὑπηρεσία αὐτὰ κατευθύνονται, συντονίζονται και ἐλέγχονται ὑπὸ τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως τοῦ ΕΟΤ διὰ τῶν ὑπ' αὐτοῦ ἐξουσιοδοτουμένων καθ' ἑλθὼν Ὑπηρεσιῶν και ὀργάνων.

β) Ἐπιβλέψις ἐφαρμογῆς τῆς τουριστικῆς νομοθεσίας και πολιτικῆς ἐν γένει ἐν τῇ οἰκίᾳ αὐτῶν περιφερείας.

γ) Παροχὴ πληροφοριῶν και ἐνημερώσεως τοῦ κοινοῦ, ὡς και μερίμνα διὰ πᾶσαν δυνατὴν ἐξυπηρέτησιν τῆς τουριστικῆς πελατείας.

δ) Συνεργασία μετὰ τῶν τοπικῶν Κρατικῶν Δημοτικῶν και Κοινοτικῶν Ἀρχῶν και Ὑπηρεσιῶν Νομικῶν Προσώπων, τουριστικῶν σωματείων και ἐπαγγελματικῶν ὀργανώσεων ἐπὶ παντὸς θέματος, ἐνδιαιρέοντος τὸν τουρισμὸν ἐν τῇ περιφερείᾳ των.

ε) Ἐγκαιρὸς ἐνημέρωσις τῶν ἀρμοδιῶν Ὑπηρεσιῶν τῆς Κεντρικῆς Ὑπηρεσίας ἐπὶ παντὸς θέματος τῶν ἀρμοδιοτήτων αὐτῶν, μετὰ σχετικῶν εἰσηγήσεων και προτάσεων σκοποῦντων εἰς τὴν τουριστικὴν ἀνάπτυξιν και βελτίωσιν τῶν τουριστικῶν συνθηκῶν τῆς περιφερείας των.

3. Τὰ εἰς τὰς Περιφερειακὰς Ὑπηρεσίας Τουρισμοῦ ὑπαγόμενα Γραφεῖα Πληροφοριῶν ἔχουν ὡς ἀρμοδιότητα τὴν παροχὴν πληροφοριῶν και τὴν ἐνημέρωσιν τοῦ κοινοῦ και τῶν τουριστῶν ἐπὶ τῶν ἐν τῇ χώρᾳ ὑφισταμένων παντὸς εἶδους τουριστικῶν ἐξυπηρέτησεων.

4. Αἱ Περιφερειακαὶ Ὑπηρεσία Ἐσωτερικοῦ συντονίζουν και ἐλέγχουν τὴν δραστηριότητα τῶν ὑπ' αὐτὰς ὑπα-

γομένων Γραφείων Τουρισμού και Γραφείων Πληροφοριών, παρακολουθούν δε και εποπτεύουν την πρόοδον των εκτελούμενων εν τῇ περιφερείᾳ των παντός είδους τουριστικῶν ἔργων καὶ ἐγκαταστάσεων, τὴν λειτουργίαν τῶν δι' αὐτεπιστασίας λειτουργουμένων ἐγκαταστάσεων καὶ ἐκμετάλλουσων τοῦ Ε.Ο.Τ. ὡς καὶ παντός ἑτέρου περιοριστικοῦ στοιχείου καὶ ἐνόμου συμφέροντος τοῦ Ὄργανισμοῦ.

Υπηρεσίαι Ἐξωτερικοῦ.

Ἄρθρον 27.

Αἱ Υπηρεσίαι Ἐξωτερικοῦ διαρθροῦνται εἰς Διευθύνσεις Α' καὶ Β' τάξεως καὶ εἰς Γραφεῖα Τουρισμοῦ, ὡς κάτωθι:

α) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Α' τάξεως Η.Π.Α. Κεντρικῆς καὶ Νοτίου Ἀμερικῆς μὲ ἔδραν τὴν Νέαν Ὑόρκην, εἰς τὴν ὑπάγονται τὰ Γραφεῖα Τουρισμοῦ Ἰσὸς Ἀντζέλες καὶ Σικάγου.

β) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Β' τάξεως Καναδᾶ μὲ ἔδραν τὸ Μόντρεαλ.

γ) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Α' τάξεως Μεγάλῃς Βρετανίας καὶ Ἰρλανδίας μὲ ἔδραν τὸ Λονδίνον.

δ) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Α' τάξεως Δυτικῆς Εὐρώπης (Γαλλία, Ἰσπανία - Πορτογαλία - Βέλγιον - Λουξεμβούργον - Ὀλλανδία) μὲ ἔδραν τὸ Παρίσι, εἰς τὴν ὑπάγονται αἱ Διευθύνσεις Β' τάξεως Βελγίου - Λουξεμβούργου μὲ ἔδραν τὰς Βρυξέλλας καὶ Ὀλλανδίας μὲ ἔδραν τὸ Ἀμστερνταμ.

ε) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Α' τάξεως Κεντρικῆς Εὐρώπης (Γερμανία - Ἑλβετία - Αὐστρία) μὲ ἔδραν τὴν Φρανκφούρτην, εἰς τὴν ὑπάγονται αἱ Διευθύνσεις Β' τάξεως Ἑλβετίας μὲ ἔδραν τὴν Ζυρίχην καὶ Αὐστρίας μὲ ἔδραν τὴν Βιέννην ὡς καὶ τὸ Γραφεῖον Τουρισμοῦ Μονάχου.

στ) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Α' τάξεως Βορείου Εὐρώπης (Σκανδιναβικαὶ Χῆραι) μὲ ἔδραν τὴν Στοκχόλμην, εἰς τὴν ὑπάγεται καὶ τὸ Γραφεῖον Τουρισμοῦ Ἐλσίνκι.

ζ) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Α' τάξεως Ἰταλίας μὲ ἔδραν τὴν Ρώμην, εἰς τὴν ὑπάγεται τὸ Γραφεῖον Τουρισμοῦ Μιλάνου.

η) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Β' τάξεως Ἄνω Ἀνατολῆς μὲ ἔδραν τὸ Τόκυο.

θ) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Β' τάξεως Αὐστραλίας καὶ Νέας Ζηλανδίας μὲ ἔδραν τὸ Σίδνεϋ.

ι) Ἡ Διεύθυνσις Τουρισμοῦ Β' τάξεως Νοτίου Ἀφρικῆς μὲ ἔδραν τὸ Γιохάνεσμπουργκ.

2. Ἡ ἀρμοδιότης τῶν Υπηρεσιῶν Ἐξωτερικοῦ ἀνάγεται εἰς τὰ κάτωθι θέματα :

α) Μέριμνα προωθήσεως τῶν ἐνεργειῶν διὰ τὴν, βάσει τῆς σχεδιάσεως τῆς τουριστικῆς ἀναπτύξεως καὶ τῆς ἀκολουθουμένης ἐκάστοτε διὰ τὴν ἀλλοδαπὴν τουριστικῆς πολιτικῆς, διὰ παντός προσφέρειν μέσου προβολῆς τῶν πάσης φύσεως ὑπηρεσιῶν καὶ ἀξιών τῆς τουριστικῆς Ἑλλάδος, ἐπὶ τῷ σκοπῷ προσελκύσεως πρὸς τὴν Ἑλλάδα ξένων ἐπισκεπτῶν καὶ τὴν αὐξήσιν τοῦ πρὸς αὐτὴν τουριστικοῦ ρεύματος.

β) Παρακολούθησις τῶν περὶ τουριστικῶν θεμάτων τῆς χώρας, δημοσιευμάτων τοῦ πάσης φύσεως ξένου τύπου, τὴν ἐπ' αὐτῶν ἐνημέρωσιν τῆς Κεντρικῆς Υπηρεσίας καὶ τὴν παροχὴν πρὸς αὐτὴν πάσης πληροφορίας περὶ τῆς διαμορφώσεως τῶν μετῶν καὶ τάσεων τῆς τουριστικῆς ἀγορᾶς τῆς περιφερείας τῶν.

γ) Μέριμνα διὰ τὴν ἀνάπτυξιν ἐθνικῶν ὑπερ τοῦ Ἑλληνικοῦ Τουρισμοῦ κοινωνικῶν, δημοσιῶν καὶ διεθνῶν σχέσεων καὶ ἐπαρῶν.

δ) Ἐνέργεια τῶν ἀπαραίτητων διαδικασιῶν, κατόπιν ἐντολῶν καὶ σχετικῶν ἐξουσιοδοτήσεων τῆς Διοικήσεως, διὰ τὴν συνάξιν ἐδικῶν καὶ ἄλλων συμβάσεων.

3. Αἱ Υπηρεσίαι Τουρισμοῦ Ἐξωτερικοῦ ὑπάγονται ἐπ' εὐθείας εἰς τὴν Κεντρικὴν Υπηρεσίαν, συντονίζουσι δὲ καὶ ἐλέγχουσι τὴν δραστηριότητα τῶν τυχόν εἰς αὐτὰς ὑπαγομένων Γραφείων Τουρισμοῦ.

4. Αἱ Υπηρεσίαι Τουρισμοῦ Ἐξωτερικοῦ ἀσκοῦν τὰς ἐν παραγράφῳ 2 ἀρμοδιότητας, κατευθυνόμεναι, συντονιζό-

μεναι καὶ ἐλεγχόμεναι ὑπὸ τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως τοῦ Ε.Ο.Τ. διὰ τῶν ὑπ' αὐτοῦ ἐξουσιοδοτημένων καθ' ὕλην Υπηρεσιῶν καὶ ὀργάνων.

5. Αἱ Διευθύνσεις καὶ τὰ Γραφεῖα Τουρισμοῦ Ἐξωτερικοῦ καταρτίζονται ἢ καταρτίζονται ἐφεξῆς δι' ἀποφάσεως τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου τοῦ Ε.Ο.Τ. ἐγκαινισμένης ὑπὸ τοῦ ἐποπτεύοντος τὸν Ε.Ο.Τ. Ὑπουργοῦ καὶ ὑπὸ τὸν περιορισμὸν ὅτι καὶ ἐν λόγῳ Διευθύνσεις καὶ Γραφεῖα δὲν θὰ συνιστοῦν ἢ καταρτίζουσι τὰς προβλεπούμενας ὀργανικὰς θέσεις, αἵτινες εἶναι πηγῶς καθωρισμέναι εἰς τὰ ἄρθρα 24 καὶ ἐπέκεινα τοῦ παρόντος Κανονισμοῦ. Βάσει τῆς παρ. 1 τοῦ άρθρου 2 τοῦ Ν. 178 75, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὸ ἄρθρον 24 τοῦ ἀπὸ 24.12.1955 Β. Δ. τοῦ «περὶ ἐφαρμογῆς τοῦ Ἑλληνικοῦ Κώδικος ἐπὶ τῶν ὑπαλλήλων τῶν Ν.Π.Δ.Δ.».

Διὰ τῆς αὐτῆς ὡς ἔνω διαδικασίας καὶ ὑπὸ τοῖς προσηθέναις περιορισμοῖς μεταβάλλεται καὶ ἡ ἔδρα Ἑπηρεσίας Ἐξωτερικοῦ ἢ Γραφείων τινός.

Ἄρθρον 28.

Υπαγωγή Υπηρεσιῶν.

1. Τὰ Γραφεῖα Διεθνῶν Σχέσεων τοῦ Ὄργανισμοῦ ὑπάγεται εἰς τὸν Πρόεδρον τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου τοῦ Ε.Ο.Τ. συμφώνως τῷ ἄρθρῳ 4 τοῦ Ν.Δ. 3864 58.

2. Ἀπασαὶ αἱ λοιπαὶ Υπηρεσίαι τοῦ Ὄργανισμοῦ ὑπάγονται εἰς τὸν Γενικὸν Γραμματέα τοῦ Ε.Ο.Τ.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΝ

Προσωπικόν.

Μόνιμοι ὑπαλλήλοι.

Ἄρθρον 29.

Διάκρισις θέσεων κατὰ κλάδους.

Αἱ θέσεις τῶν μόνιμων ὑπαλλήλων τοῦ Ε.Ο.Τ. διακρίνονται κατὰ κλάδους, ὡς ἑπείτα :

1. Κλάδοι ΑΤ

α) Κλάδος ΑΤ1 Διοικητικὸς - Οἰκονομικός.

β) Κλάδος ΑΤ2 Τεχνικός.

γ) Κλάδος ΑΤ3 Μεταφραστῶν - Διερμηνέων.

δ) Κλάδος ΑΤ4 Ἀναλυτῶν Προγραμματιστῶν.

ε) Κλάδος ΑΤ5 Πτυχιούχων Λοιπῶν Ἀνωτάτων Σχολῶν (Προσωρινός)

2. Κλάδοι ΑΡ

α) Κλάδος ΑΡ1 Διοικητικὸς Οἰκονομικός (Προσωρινός).

β) Κλάδος ΑΡ2 Τουριστικῶν Ἑπαγγελματιῶν.

γ) Κλάδος ΑΡ3 Ὑπομηχανικῶν.

3. Κλάδοι ΜΕ

α) Κλάδος ΜΕ1 Γραφείων - Διευθυντῶν

β) Κλάδος ΜΕ2 Μεταφραστῶν - Διερμηνέων (Προσωρινός)

γ) Κλάδος ΜΕ3 Ἐργοληγῶν - Σχεδιαστῶν

δ) Κλάδος ΜΕ4 Βοηθῶν Ἀναλυτῶν Προγραμματιστῶν καὶ Χειριστῶν Ἡλεκτρονικῶν Ὑπολογιστῶν.

ε) Κλάδος ΜΕ5 Τηλεφωνητῶν.

4. Κλάδοι ΣΕ

Κλάδος ΣΕ1 Κυνηγῶν - Θουρωτῶν Ὁδηγῶν Ἀνεγκυστῶν Νυκτοφυλάκων - Χειριστῶν Πολυγράφου.

Ἄρθρον 30

Κλάδος ΑΤ1 Διοικητικὸς - Οἰκονομικός.

1. Ὁ Κλάδος ΑΤ1 Διοικητικὸς - Οἰκονομικός περιλαμβάνει ἑκατὸν ἐνενηνόντα ἑξ (196) θέσεις διακρινομένης κατὰ βαθμοῦς, ὡς ἑξῆς :

Μίαν (1) θέσιν ἐπὶ βαθμῷ Γενικοῦ Διευθυντοῦ.

Τέσσαρας (4) θέσεις ἐπὶ βαθμῷ Ἀναπληρωτοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ.

Είκοσι μίαν (21) θέσεις επί βαθμούς 3ω έως 2ω.

Τριάντα εννέα (39) θέσεις επί βαθμούς 3ω έως 4ω.

Εκατόν τριάντα μίαν (131) θέσεις επί βαθμούς 3ω έως 6ω.

Πρώτος εισαγωγικός βαθμός όριζεται: ο 3ος, δεύτερος δε εισαγωγικός βαθμός ο 7ος.

2. Προσόντα διορισμού εις τον πρώτον εισαγωγικών βαθμών (δόν) όρίζονται:

Πτυχίον Νευτικής Σχολής ομοδότητου Τμήματος ή της Ανωτάτης Σχολής Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών ή της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών ή της Ανωτάτης Βιομηχανικής Σχολής ή ισότιμον τοιοϋτον της άλλοδαπης, ως και γνώσεις μις των γλωσσών Αγγλικής, Γαλλικής, Γερμανικής, Ιταλικής, Ισπανικής, διαπιστουμένων δι' επιτυχούς δοκιμασίας.

3. Διά τον δεύτερον εισαγωγικών βαθμών απαιτείται ή άρτια γνώσις μις επί πλέον ξένης γλώσσης, διαπιστουμένης ωςάτωσ δι' επιτυχούς δοκιμασίας.

Η έτερα κήτη ξένη γλώσσα δύναται να είναι είτε μια εκ των εν τη παραγράφω 3 διαλαμβανομένων τριών (3) ξένων γλωσσών, είτε μη διαδοδεμένη ξένη γλώσσα, αναλόγως των ανάγκων της Υπηρεσίας, οηώς εν τη προκηρύξει του διαγωνισμού καθορίζομητ.

4. Οι μέχρι τοϋδε όριστάμενοι Κλάδοι Α1 Διοικητικός και Α2 Οικονομικός-Λογιστικός συγχωνεύονται εις τον κατά το παρόν έθρον, Κλάδον ΑΤ1 Διοικητικών-Οικονομικών.

Άρθρον 31.

Κλάδος ΑΤ2 Τεχνικός.

1. Ο Κλάδος ΑΤ2 Τεχνικός περιλαμβάνει είκοσι έπτά (27) θέσεις, διακρινόμενας κατά βαθμούς, ως έξης:

Μίαν (1) θέσιν επί βαθμῶ 2ω.

Μίαν (1) θέσιν επί βαθμῶ 3ω.

Έπτά (7) θέσεις επί βαθμοῖς 3ω έως 4ω

Δέκα οκτώ (18) θέσεις επί βαθμῶ 6ω.

Πρώτος εισαγωγικός βαθμός όριζεται: ο 6ος και δεύτερος εισαγωγικός βαθμός ο 3ος.

2. Αί διά της παρ. 1 του άρθρου τούτου όρισθείσαι θέσεις κατανέμονται κατά ειδικότητα εις τον εισαγωγικών βαθμόν ως έξης:

Όκτώ (8) θέσεις Αρχιτεκτόνων.

Πέντε (5) θέσεις Πολιτικών Μηχανικών.

Τρείς (3) θέσεις Μηχανολόγων Ηλεκτρολόγων.

Δύο (2) θέσεις Τοπογράφων Μηχανικών.

3. Προσόντα διορισμού εις τον εισαγωγικών βαθμών (δόν) όρίζονται:

Δίπλωμα Αρχιτέκτονος ή Πολιτικού Μηχανικού ή Μηχανολόγου Ηλεκτρολόγου ή Τοπογράφου Μηχανικού του Έθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου ή της Ανωτάτης Πολυτεχνικής Σχολής Θεσσαλονίκης ή ισότιμον τοιοϋτον της άλλοδαπης, δειόντως άνεγνωρισμένων, ίδιας έσχόσως έπαγγέλματος ως και γνώσεις μις των γλωσσών Αγγλικής, Γαλλικής, Γερμανικής, Ιταλικής, Ισπανικής διαπιστουμένων δι' επιτυχούς δοκιμασίας.

Ός πρόσθετον προσόν διά τον δεύτερον (δόν) εισαγωγικών βαθμόν όριζεται το Πτυχίον Φιλοσοφικής Σχολής του Τμήματος Αρχιολογίας.

Άρθρον 32.

Κλάδος ΑΤ3 Μεταφραστών-Διερμηνέων.

1. Ο Κλάδος ΑΤ3 Μεταφραστών-Διερμηνέων περιλαμβάνει ένδεκα (11) θέσεις, διακρινόμενας κατά βαθμούς, ως έπεται:

Μίαν (1) θέσιν επί βαθμοῖς 3ω έως 2ω

Δύο (2) θέσεις επί βαθμοῖς 3ω έως 4ω

Όκτώ (8) θέσεις επί βαθμοῖς 3ω έως 6ω

2. Ός εισαγωγικός βαθμός όριζεται, πρώτος ο 3ος και δεύτερος ο 7ος.

3. Προσόντα διορισμού διά τον πρώτον εισαγωγικών βαθμόν όρίζονται:

Πτυχίον Ανωτάτης Σχολής της ήμεδαπης ή ισότιμον τοιοϋτον της άλλοδαπης και άρτια γνώσις μις των γλωσσών Αγγλικής, Γαλλικής, Γερμανικής.

4. Διά τον δεύτερον εισαγωγικών βαθμόν ως πρόσθετον προσόν διορισμού, όρίζεται ή άρτια γνώσις μις επί πλέον ξένης γλώσσης, εν τη προκηρύξει ειδικότητας καθορίζομητ.

5. Η έτερα κήτη ξένη γλώσσα δύναται να είναι είτε μια εκ των εν τη παραγράφω 3 διαλαμβανομένων τριών (3) ξένων γλωσσών, είτε μη διαδοδεμένη ξένη γλώσσα, αναλόγως των ανάγκων της Υπηρεσίας, οηώς καθορίζομητ εν τη προκηρύξει.

6. Η πληρωσις των εν λόγω θέσεων ενεργείται διά διαγωνισμό κατά τις κειμένες διατάξεις προς έξακρίθωσιν έρ' ενός μὲν της άρτιας γνώσως της δηλουμένης υπό των όποϋθριων ξένης γλώσσης, κατόπιν γραπτής και προφορικής δοκιμασίας, έρ' έτέρου δε των γενικών έγκυκλίων γνώσων.

Άρθρον 33.

Κλάδος ΑΤ4 Αναλυτών-Προγραμματιστών.

1. Ο Κλάδος ΑΤ4 Αναλυτών-Προγραμματιστών περιλαμβάνει τέσσαρας (4) θέσεις, διακρινόμενας ως κάτωθι:

Μίαν (1) θέσιν επί βαθμοῖς 3ω έως 3ω

Μίαν (1) θέσιν επί βαθμοῖς 3ω έως 4ω

Δύο (2) θέσεις επί βαθμοῖς 3ω έως 6ω

2. Οι του Κλάδου τούτου διοριζόμενοι δέον έπως εκπληγται: τὰ κάτωθι: τυπικά προσόντα:

α) Πτυχίον των εν άρθροις 30 και 31 του παρόντος αναφερομένων Σχολών Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ίδρύματος.

β) Ειδικότητα εις την ανάλυσιν και τον προγραμματισμόν, άποδεικνουμένην είτε διά τίτλου σπουδών μονοστούς τουλάχιστον φοιτήσως είτε, έλλείψει τούτου, διά διατοϋς τουλάχιστον έσχόσως του έργου τούτου.

γ) Γνώσεις Αγγλικής ή Γαλλικής ή Γερμανικής γλώσσης, δειόντως διαπιστουμένων δι' επιτυχούς δοκιμασίας.

3. Ός εισαγωγικός βαθμός όριζεται, διά μὲν τοϋς πτυχιούχους Ανωτάτων Σχολών του άρθρου 30, πρώτος ο 3ος και δεύτερος ο 7ος, διά δε τοϋς έχοντας πτυχίον εκ των εν άρθρω 31 αναφερομένων, πρώτος ο 3ος και δεύτερος ο 3ος.

4. Πρόσθετον προσόν διά τον δεύτερον εισαγωγικών βαθμόν όριζεται διά μὲν τοϋς έχοντας πτυχίον των εν άρθρω 30 αναφερομένων τοιοϋτων, ή άρτια γνώσις μις επί πλέον ξένης γλώσσης διαπιστουμένης δι' επιτυχούς δοκιμασίας, διά δε τοϋς έχοντας πτυχίον των εν άρθρω 31, ύπερπινταετής έσχόσως έπαγγέλματος.

5. Η έτερα κήτη ξένη γλώσσα δύναται να είναι μια εκ των εν τη παραγράφω 2 του παρόντος άρθρου διαλαμβανόμενων ξένων γλωσσών.

Άρθρον 34.

Κλάδος ΑΤ5 Πτυχιούχων λοιπών Ανωτάτων Σχολών. (Προσωρινός)

1. Ο Κλάδος ΑΤ5 Πτυχιούχων λοιπών Ανωτάτων Σχολών (Προσωρινός) περιλαμβάνει είκοσι έπτά (27) θέσεις, διακρινόμενας κατά βαθμούς, ως κάτωθι:

Δύο (2) θέσεις επί βαθμοῖς 3ω έως 2ω

Έξ (6) θέσεις επί βαθμοῖς 3ω έως 4ω

Δέκα εννέα (19) θέσεις επί βαθμοῖς 3ω έως 6ω

Ός εισαγωγικός βαθμός όριζεται ο 3ος.

2. Αί θέσεις του παρόντος άρθρου καταλαμβάνονται υπό ύπαλλήλων πτυχιούχων Ανωτάτων Σχολών, εκ των μη προβλεπομένων εν άρθροις 30 και έπείκεινα του παρόντος Προεδρικού Διατάγματος ύπηρετουμένων κατά την δημοσίευση του Ν. 178 1975, είτε ως μονίμων είτε ως επί συμ-

βάσει ή επί τηρείται ένταχθησόμενων βάσει του Ν. 178/1975.

3. Άμα τή καθ' οιονδήποτε τρόπον αποχωρήσει τών υπαλλήλων του Κλάδου τούτου αι θέσεις της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου προσυζήνουν τας αντίστοιχας κατά βαθμόν θέσεις του Κλάδου ΑΤ1 Διοικητικού-Οικονομικού (άρθρον 30).

Άρθρον 35.

Κλάδος ΑΡ1 Διοικητικός-Οικονομικός (Προσωπικός).

1. Ο Κλάδος ΑΡ1 Διοικητικός-Οικονομικός (Προσωπικός) περιλαμβάνει έννέα (9) θέσεις, διακρινόμενας κατά βαθμούς ως κάτωθι :

Μίαν (1) θέσιν επί βαθμῷ 2ω
Τρεῖς (3) θέσεις επί βαθμῷ 3ω
Πέντε (5) θέσεις επί βαθμοῖς 4ω ἕως 6ω

2. Αἱ ἐν τῇ προηγούμενῃ παραγράφῳ θέσεις καταλαμβάνονται ὑπό ὑπηρετούντων ἤδη μονίμων υπαλλήλων του ΕΟΤ τῆς Α' Κατηγορίας του άρθρου 44 του Β. Δ. τος 683/1971 καί μὴ κεκτημένων τὰ τοπικά προσόντα του Κλάδου ΑΤ1 (άρθρον 30) του παρόντος Προεδρικοῦ Διατάγματος).

3. Άμα τή καθ' οιονδήποτε τρόπον αποχωρήσει τών υπαλλήλων του Κλάδου τούτου, αι θέσεις της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου προσυζήνουν τας αντίστοιχας κατά βαθμόν θέσεις του Κλάδου ΑΤ1 (άρθρον 30) τών θέσεων 3ου καί 2ου βαθμοῦ διαβαθμιζομένων ἐνιαυτός.

Άρθρον 36.

Κλάδος ΑΡ2 Τουριστικῶν Ἐπαγγελματιῶν.

1. Ο Κλάδος ΑΡ2 Τουριστικῶν Ἐπαγγελματιῶν περιλαμβάνει δέκα πέντε (15) θέσεις, διακρινόμενας κατά βαθμούς, ὡς ἑξῆς :

Μίαν (1) θέσιν επί βαθμοῖς 3ω ἕως 2ω
Τρεῖς (3) θέσεις επί βαθμοῖς 5ω ἕως 4ω
Ἐνδέκα (11) θέσεις επί βαθμοῖς 9ω ἕως 6ω

Πρώτος εἰσγωγικός βαθμὸς ὀρίζεται ὁ 9ος καί δεύτερος εἰσγωγικός βαθμὸς ὁ 8ος.

2. Ὡς τοπικά προσόντα διορισμοῦ εἰς τὸν πρῶτον εἰσγωγικὸν βαθμὸν ὀρίζονται :

Πτυχίον Ἀνωτέρας Δημοσίας Σχολῆς Τουριστικῶν Ἐπαγγελματιῶν ἡμεδαπῆς ἢ ἰσοτίμου τοιαύτης τῆς ἀλλοδαπῆς διετοῦς φοιτήσεως καί γνώσεις μιᾶς τῶν γλωσσῶν Ἀγγλικῆς, Γαλλικῆς, Γερμανικῆς, Ἰταλικῆς, Ἰσπανικῆς, διαπιστουμένων δι' ἐπιτυχούς δοκιμασίας.

3. Ὡς πρόσθετον προσόν διορισμοῦ διὰ τὸν δεύτερον εἰσγωγικὸν βαθμὸν ὀρίζεται ἡ ἀρτία γνώσις καί ἑτέρας ξένης γλώσσης, ἐκαστοτε καθοριζομένη ἐν τῇ διακηρύξει.

Άρθρον 37.

Κλάδος ΑΡ3 Ὑπομηχανικῶν.

1. Ο Κλάδος ΑΡ3 Ὑπομηχανικῶν (Πολιτικῶν καί Ἡλεκτρολόγων Μηχανολόγων) περιλαμβάνει ένδεκα (11) θέσεις, διακρινόμενας κατά βαθμούς ὡς ἑξῆς :

Μίαν (1) θέσιν επί βαθμῷ 3ω
Δύο (2) θέσεις επί βαθμοῖς 5ω ἕως 4ω
Ὀκτώ (8) θέσεις επί βαθμοῖς 9ω ἕως 6ω.

2. Προσόν διορισμοῦ διὰ τὸν εἰσγωγικὸν βαθμὸν (9ον) ὀρίζεται τὸ πτυχίον Ἀνωτέρας Σχολῆς Ὑπομηχανικῶν τῆς ἡμεδαπῆς ἢ ἰσοτίμου Σχολῆς τῆς ἡμεδαπῆς ἢ ἀλλοδαπῆς ἀντιστοίχου εἰδικότητος.

Άρθρον 38.

Κλάδος ΜΕ1 Γραφῶν-Δακτυλογράφων.

1. Ο Κλάδος ΜΕ1 Γραφῶν-Δακτυλογράφων περιλαμβάνει τριακοσίας ἑξήκοντα (360) θέσεις, διακρινόμενας κατά βαθμούς, ὡς ἑξῆς :

Τεσσαράκοντα τρεῖς (43) θέσεις επί βαθμοῖς 5ω ἕως 4ω.

Τριακοσίας δέκα ἑπτὰ (317) θέσεις ἐπί βαθμοῖς 10ω ἕως 6ω.

Ὡς πρῶτος εἰσγωγικός βαθμὸς ὀρίζεται ὁ 10ος καί ὡς δεύτερος εἰσγωγικός βαθμὸς ὁ 9ος.

2. Προσόντα διορισμοῦ διὰ τὸν πρῶτον εἰσγωγικὸν βαθμὸν ὀρίζονται : Ἀπολυτήριον Λυκείου ἢ ἐξιστάξιου Γυμνασίου ἢ ἰσοτίμου Σχολῆς Μέσης Γενικῆς Ἐκπαίδευσως, γνώσεις ἑλληνικῆς δακτυλογραφίας καί γνώσεις μιᾶς τῶν ξένων γλωσσῶν Ἀγγλικῆς, Γαλλικῆς, Γερμανικῆς, Ἰταλικῆς, Ἰσπανικῆς, τούτων διαπιστουμένων (δακτυλογραφικαί-γλωσσικαί) δι' ἐπιτυχούς δοκιμασίας.

3. Διὰ τὸν δεύτερον εἰσγωγικὸν βαθμὸν ἀπαιτεῖται ἡ ἄρτια γνώσις μιᾶς ἐπὶ πλέον ξένης γλώσσης, διαπιστουμένης, ὡς καὶ δι' ἐπιτυχούς δοκιμασίας, ἢ Πτυχίον τῆς Σχολῆς Ἐναγῶν.

Ἡ ἑτέρα κῆτη ξένη γλώσσα δύναται νὰ εἴναι, εἴτε μία ἐκ τῶν ἐν τῇ προηγούμενῃ παραγράφῳ διαλαμβανομένων πέντε (5) ξένων γλωσσῶν, εἴτε μὴ διαδεδομένη ξένη γλώσσα, ἰσολόγως τῶν ἀναγκῶν τῆς Ὑπηρεσίας, ῥητῶς ἐν τῇ διακηρύξει τοῦ διαγωνισμοῦ καθοριζομένη.

Άρθρον 39.

Κλάδος ΜΕ2 Μεταφραστῶν-Διερμηνέων (Προσωπικός).

1. Ο Κλάδος ΜΕ2 Μεταφραστῶν-Διερμηνέων (Προσωπικός) περιλαμβάνει έννέα (9) θέσεις, διακρινόμενας κατά βαθμούς, ὡς ἑπεται :

Μίαν (1) θέσιν επί βαθμοῖς 5ω ἕως 4ω
Ὀκτώ (8) θέσεις επί βαθμοῖς 9ω ἕως 6ω.

Ὡς εἰσγωγικός βαθμὸς ὀρίζεται πρῶτος ὁ 9ος καί δεύτερος ὁ 8ος.

2. Εἰς τὸν Κλάδον ΜΕ2 Μεταφραστῶν-Διερμηνέων (Προσωπικόν) δύναται νὰ ἑνταχθοῦν εἰς τὸν 9ον βαθμὸν ἤδη ὑπηρετούντες υπάλληλοι ἔχοντες Ἀπολυτήριον ἐξιστάξιου Γυμνασίου ἢ ἰσοτίμου Σχολῆς Μέσης Γενικῆς Ἐκπαίδευσως καί ἀρτίαν γνώσιν μιᾶς τῶν γλωσσῶν Ἀγγλικῆς, Γαλλικῆς ἢ Γερμανικῆς.

Εἰς τὸν δεύτερον εἰσγωγικὸν βαθμὸν (8ον) ἐντάσσονται ὅσοι, πέραν τῆς ἀρτίας γνώσεως μιᾶς τῶν ἀνωτέρω ξένων γλωσσῶν, γνωρίζουν ἀρτίως καί ἑτέραν ξένην γλώσσαν τῶν χωρῶν εἰς τὰς ὁποίας ὁ Ἑλληνικός Ὀργανισμὸς Τουρισμοῦ ἔχει Ὑπηρεσίας Ἐξωτερικοῦ.

3. Αἱ διὰ τοῦ παρόντος προβλεπόμεναι έννέα (9) προσωπικαὶ θέσεις ἐν περιπτώσει μὴ καταλήψεως τούτων, εἴτε μετὰ τὴν καθ' οιονδήποτε τρόπον ἀποχώρησιν τῶν ἤδη ὑπηρετούντων, προσυζήνουν ἀντιστοίχως τὰς ἐν τῷ ἔθρῳ 32 προβλεπομένας θέσεις τοῦ Κλάδου ΑΤ3 Μεταφραστῶν-Διερμηνέων.

Άρθρον 40.

Κλάδος ΜΕ3 Ἐργοδηγῶν-Σχεδιαστῶν.

1. Ο Κλάδος ΜΕ3 Ἐργοδηγῶν-Σχεδιαστῶν περιλαμβάνει εἴκοσι τέσσαρας (24) θέσεις, διακρινόμενας κατά βαθμούς, ὡς ἑξῆς :

Τέσσαρες (4) θέσεις ἐπί βαθμοῖς 5ω ἕως 4ω
Εἴκοσι (20) θέσεις ἐπί βαθμοῖς 10ω ἕως 6ω.

2. Προσόν διορισμοῦ διὰ τὸν εἰσγωγικὸν βαθμὸν ὀρίζεται διὰ τοὺς Ἐργοδηγούς-Τεχνικούς Βοηθούς, τὸ πτυχίον Μέσης Δημοσίας ἢ ἀνεγνωρισμένης Τεχνικῆς Σχολῆς Ἐργοδηγῶν-Τεχνικῶν Βοηθῶν, εἰδικότητος Οἰκοδομῶν καί Δημοσίων Ἔργων, ἢ Ἐργοταξίου Δομικῶν Ἔργων, διὰ δὲ τοὺς Σχεδιαστὰς τὸ Πτυχίον Μέσης Δημοσίας Τεχνικῆς Σχολῆς ἢ ἰσοτίμου ἀνεγνωρισμένης Σχολῆς τῆς ἡμεδαπῆς ἢ ἀλλοδαπῆς. Ἐκ τῶν ἀνωτέρω εἴκοσι (20) θέσεων ἐπὶ βαθμοῖς 10ω ἕως 6ω καί ὀκτώ (8) ὀρίζονται εἰδικότητος Σχεδιαστοῦ καί καὶ ὀκτώ (8) εἰδικότητος Ἐργοδηγῶν-Τεχνικοῦ Βοηθοῦ.

Άρθρον 41.

Κλάδος ΜΕ4 Βοηθών Αναλυτών Προγραμματιστών και Χειριστών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.

1. Ο Κλάδος ΜΕ4 Βοηθών Αναλυτών - Προγραμματιστών και Χειριστών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών Β. Κατηγορίας, περιλαμβάνει έκτω (8) θέσεις, διακρινόμενες ως κάτωθι :

- Μίαν (1) θέση επί βαθμολ. 6ω έως 4ω
- Έπτα (7) θέσεις επί βαθμολ. 10ω έως 6ω

2. Οι του Κλάδου τούτου διοριζόμενοι ως Αναλυταί-Προγραμματισταί Ηλεκτρονικών Υπολογιστών δύναντως κέκτηνται τὰ κάτωθι τυπικά προσόντα :

α) Απολυτήριον Γυμνασίου ή Ιστίμιου Σχολής Μέσης Γενικής Εκπαίδευσως.

β) Ειδικεύσειν εις την ανάληψιν και τὸν προγραμματισμὸν ἀποδεικνυομένην εἴτε διὰ τίτου σπουδῶν μονοτετοῦ τοῦλάχιστον φοιτήσεως εἴτε ἐλλείπει τούτου, διὰ διατετοῦ τοῦλάχιστον ἀσχήσεως τοῦ έργου τούτου.

γ) Γνώσεις Ἀγγλικῆς ή Γαλλικῆς ή Γερμανικῆς γλώσσας, δυνάτως διαπιστουμένης δι' ἐπιτυχούς δοκιμασίας.

Ὡς εἰσαγωγικός βαθμός ορίζεται πρῶτος ὁ θος και δεύτερος ὁ θος.

3. Οἱ Χειρισταί Ηλεκτρονικῶν Υπολογιστῶν δύναντως κέκτηνται τὰ κάτωθι προσόντα :

α) Απολυτήριον Γυμνασίου ή Ιστίμιου Σχολής Μέσης Γενικής Εκπαίδευσως.

β) Γνώσεις χειριστοῦ ηλεκτρονικοῦ υπολογιστοῦ, ἀποδεικνυομένης εἴτε διὰ τίτου σπουδῶν μονοτετοῦ φοιτήσεως, εἴτε διὰ διατετοῦ τοῦλάχιστον ἀσχήσεως τοῦ έργου τούτου.

γ) Γνώσεις Ἀγγλικῆς ή Γαλλικῆς ή Γερμανικῆς γλώσσας, διαπιστουμένης δι' ἐπιτυχούς δοκιμασίας.

4. Ὡς πρῶτος εἰσαγωγικός βαθμός διὰ τοὺς ἐν παρ. 3 τοῦ άρθρου τούτου διοριζομένους ορίζεται ὁ 10ος, ὡς δεύτερος δὲ ὁ θος.

5. Πρόσθετον προσόν διὰ τὸν δεύτερον εἰσαγωγικὸν βαθμὸν τῶν ἐπαλλήλων τοῦ εἰδικοῦ τούτου κλάδου, ορίζεται ή ἔστιά γνώσις μιᾶς ἐπὶ πλέον ξένης γλώσσας, διαπιστουμένης δι' ἐπιτυχούς δοκιμασίας.

6. Ἡ ἑτέρα αὕτη ξένη γλώσσα δύναται νὰ εἴναι, εἴτε μία ἐκ τῶν ἐν παραγράφῳ 2 και 3 τοῦ παρόντος άρθρου διαλαμβανόμενων τριῶν (3) ξένων γλωσσῶν, εἴτε μὴ διαδεδομένη ξένη γλώσσα, ἀνάλογως τῶν ἀναγκῶν τῆς ὑπηρεσίας, καθοριζομένη ἐν τῇ προκήρξει.

Άρθρον 42.

Κλάδος ΜΕ5 Τηλεφωνητῶν.

1. Ο Κλάδος ΜΕ5 Τηλεφωνητῶν περιλαμβάνει έκτω (8) θέσεις, διακρινόμενες κατὰ βαθμολ. ὡς εἴη :

- Μίαν (1) θέσην ἐπὶ βαθμολ. 6ω ἐως 4ω
- Ἐπτα (7) θέσεις ἐπὶ βαθμολ. 10ω ἐως 6ω.

Πρῶτος εἰσαγωγικός βαθμός ορίζεται ὁ 10ος και δεύτερος ὁ θος.

2. Προσόντα διορισμοῦ διὰ τὸν πρῶτον εἰσαγωγικὸν βαθμὸν ορίζονται : Πτυχίον Τηλεφωνητῶν τοῦ Φέρου Τυρῶν ή Απολυτήριον Ἐκτακτοῦ Γυμνασίου ή Ιστίμιου Μέσης Σχολῆς Γενικῆς Εκπαίδευσως, ὡς και ἰκανότης προσοικῆς ομιλίας μιᾶς τῶν γλωσσῶν Ἀγγλικῆς - Γαλλικῆς - Γερμανικῆς - Ἰταλικῆς - Ἰσπανικῆς, διαπιστουμένης δι' ἐπιτυχούς προσοικῆς δοκιμασίας.

3. Διὰ τὸν δεύτερον εἰσαγωγικὸν βαθμὸν απαιτεῖται ή γνώσις μιᾶς ἐπὶ πλέον ξένης γλώσσας, διαπιστουμένης ὡσπύτως δι' ἐπιτυχούς προσοικῆς δοκιμασίας.

Ἡ ἑτέρα αὕτη ξένη γλώσσα δύναται νὰ εἴναι μία ἐκ τῶν ἐν τῇ προηγούμενῃ παραγράφῳ διαλαμβανομένων πέντε (5) ξένων γλωσσῶν, εἴτε μὴ διαδεδομένη ξένη γλώσσα, ἀνάλογως τῶν ἀναγκῶν τῆς ὑπηρεσίας, ἤτοι ἐν τῇ προκήρξει τοῦ διαγωνισμοῦ καθοριζομένη.

Άρθρον 43.

Κλάδος ΣΕ1 Κλητῶν-Θυρωρῶν-Ὀδηγῶν Ἀνεκμιστῶν-Νοκτεροβλακῶν-Χειριστῶν Πολυγράφου.

1. Ο Κλάδος ΣΕ1 Κλητῶν-Θυρωρῶν-Ὀδηγῶν Ἀνεκμιστῶν-Νοκτεροβλακῶν-Χειριστῶν Πολυγράφου περιλαμβάνει ἐξδουήκοντα τρεῖς (73) θέσεις διακρινόμενες κατὰ βαθμολ. ὡς εἴη :

- Ἐνδεκα (11) θέσεις ἐπὶ βαθμῷ 7ω
- Ἐξήκοντα δύο (62) θέσεις ἐπὶ βαθμῷ 12ω ἐως 8ω.

Ἐκ τῶν θέσεων εἰσαγωγικοῦ βαθμοῦ, δύο (2) θέσεις ορίζονται Νοκτεροβλακῶν και τρεῖς (3) θέσεις Χειριστῶν Πολυγράφου.

2. Προσόντα διορισμοῦ διὰ τὸν εἰσαγωγικὸν βαθμὸν (12ον) ορίζονται :

Ἀπολυτήριον Δημοτικῶν Σχολείων και γνώσις μιᾶς τῶν ξένων γλωσσῶν Ἀγγλικῆς-Γαλλικῆς-Γερμανικῆς-Ἰταλικῆς-Ἰσπανικῆς, διαπιστουμένης δι' ἐπιτυχούς προσοικῆς δοκιμασίας.

3. Διὰ τὸν δεύτερον εἰσαγωγικὸν βαθμὸν (11ον) ορίζεται ή ἰκανότης προσοικῆς ομιλίας μιᾶς ἐπὶ πλέον ξένης γλώσσας, διαπιστουμένης ὡσπύτως δι' ἐπιτυχούς δοκιμασίας.

Ἡ ἑτέρα αὕτη ξένη γλώσσα δύναται νὰ εἴναι εἴτε μία ἐκ τῶν ἐν τῇ προηγούμενῃ παραγράφῳ διαλαμβανομένων πέντε (5) ξένων γλωσσῶν, εἴτε μὴ διαδεδομένη ξένη γλώσσα, ἀνάλογως τῶν ἀναγκῶν τῆς ὑπηρεσίας, ἤτοι ἐν τῇ προκήρξει τοῦ διαγωνισμοῦ καθοριζομένη.

4. Οἱ μέχρι τοῦδε διοριζόμενοι Κλάδοι Γ1 Κλητῶν-Νοκτεροβλακῶν και Γ2 Χειριστῶν Πολυγράφου συγχωνεύονται εἰς τὸν κατὰ τὸ παρὸν ἄρθρον Κλάδον ΣΕ1 Κλητῶν-Θυρωρῶν-Ὀδηγῶν Ἀνεκμιστῶν-Νοκτεροβλακῶν-Χειριστῶν Πολυγράφου.

Άρθρον 44.

Προσωπικὸν ἐπὶ θητεία.

1. Συστῶνται ἐνεήκοντα (90) θέσεις πληροῦνται διὰ προσωπικοῦ ἐπὶ θητεία διακρινόμενες ὡς ἀκολουθῶς :

- α) Δέκα πέντε (15) θέσεις Συμβούλων και Συνεργατῶν.
- β) Δέκα (10) θέσεις Βοηθῶν Συμβούλων και Συνεργατῶν.

γ) Τριάκοντα πέντε (35) θέσεις Τεχνικῶν.

δ) Πέντε θέσεις Γραφιστῶν-Διακοσμητῶν-Κινηματογραφιστῶν.

ε) Πέντε (5) θέσεις Ἀναλυτῶν-Προγραμματιστῶν Ἡλεκτρονικῶν Υπολογιστῶν.

στ) Εἴκοσι (20) θέσεις Ἐποπτῶν και Ἐλεγκτῶν Καζίνων.

Άρθρον 45.

Σύμβουλοι και Συνεργάται.

1. Οἱ Σύμβουλοι και Συνεργάται καλύπτουν τοὺς τομεῖς τοῦ Οἰκονομολόγου-Κοινωνιολόγου-Πολιτοδόμου-Γεωγράφου Ἀρχαιολόγου-Ἰατροῦ-Δημοσιογράφου ή τῶν Εἰδικῶν ἐπὶ τῶν Δημοσιῶν Σχεσῶν και Διαφημίσεως και τῶν Εἰδικῶν ἐπὶ τῶν Ἐκδηλώσεων (Συνέδρια-Φεστιβάλ) ὡς και τῶν Εἰδικῶν ἐπὶ τῶν κατ' ἴδιον τομεῶν τῶν Τουριστικῶν Ἐπιτελλεῶσεων (Κινητικῆς πηχῆς-Ἰνδοδοχια-λιμένες θαλαμηγῶν κλπ). Οὗτοι προκηρτῶν νὰ διορισθοῦν ὡς Οἰκονομολογοὶ, Κοινωνιολογοὶ, Πολιτοδόμοι, Γεωγράφοι, Ἀναλυταί-Προγραμματισταί, δύναντως κέκτηνται, εἴτε πτυχίον Ἀνωτάτης Σχολῆς και μεταπτυχιακῆς σπουδῆς τῆς εἰδικότητος τῶν εἰς τὴν ἀλλοδαπῆν, ἐνῶ οἱ Εἰδικοί ἐπὶ τῶν Δημοσιῶν Σχεσῶν και Διαφημίσεως, οἱ ἐπὶ τῶν Ἐκδηλώσεων και τῆς Ἐπιτελλεῶσεως δύναντως κέκτηνται, εἴτε σχετικὸν τίτλον σπουδῶν και διετῆ ἀνάλογον ἐμπειρίαν, εἴτε πτυχῆν τοῦλάχιστον ἐμπειρίαν, διακρινυομένην δι' ἐπιστῶν στοιχείων. Οἱ ἐκ τῶν Συμβούλων Ἰατροὶ και Δημοσιογράφοι δύναντως κέκτηνται τὰς ἀντιστοιχούς ἀδείας ἀσχήσεως ἐπαγγελματῶς τῶν οἰκείων ἐπαγγελματικῶν ὀργανώσεων.

2. Οι άνωτέρω διοριζόμενοι επί αποδοχαίς βαθμών βου ή 2ου, συνεπικουρούν τους αντίστοιχους προς τας ειδικότητας των τομείς της Κεντρικής Υπηρεσίας.

3. Ούτει δέν διαβιβάζονται και δέν ίσχοϋν άπορροιστικές άρμοδιότητες, εφαρμόζονται δέ έπ' αυτών οι έπι των μονίμων υπαλλήλων ίσχύονσαι δεσμεύσεις και άπαιτήσεις.

4. Έξειρητικώς Συμβούλοι και Συνεργάται δύνανται να κάλυπτον προσωπικώς και ούχι πέραν της τετραετίας διαρκείας υπηρεσιακής ανάγκης έκτός Κεντρικής Υπηρεσίας.

Άρθρον 46.

Βοηθοί Σύμβουλοι και Συνεργάται.

1. Οι Βοηθοί Σύμβουλοι και Συνεργάται κάλυπτον τους αυτός τομείς και έχουν τα αυτά τυπικά προσόντα με τους έν άρθρω 45 Συμβούλους και Συνεργάτας, πλην της εμπειρίας, όπου αυτή άπαιτείται.

2. Οι άνωτέρω διοριζόμενοι επί αποδοχαίς βαθμών βου έως και 4ου συνεπικουρούν είτε τους έν άρθρω 45 του παρόντος Συμβούλους και Συνεργάτας εις τή έργων των, είτε αντίστοιχους προς τας ειδικότητας των τομείς της Κεντρικής Υπηρεσίας.

3. Οι περιορισμοί, οι ίσχύοντες διά τους Συμβούλους και Συνεργάτας, οι διαλαμβανόμενοι έν τή παρ. 3 του προηγούμενου άρθρου, ίσχουν και διά τους βοηθούς τούτων.

4. Όσαυτως ίσχουν διά τους Βοηθούς Συμβούλους και Συνεργάτας τά έν τή παρ. 4 του προηγούμενου άρθρου όριζόμενα.

Άρθρον 47.

Τεχνικοί Υπάλληλοι.

1. Οι τεχνικοί επί θητεία υπαλλήλοι είναι των αυτόν ειδικότητων, των αναφερομένων έν τοίς άρθροις 31, 37 και 40 του παρόντος, κέκτηνται δέ τά διά τους μονίμους άπαιτούμενα αντίστοιχα τυπικά προσόντα και εμπειρίαν, ως κατωτέρω :

α) Οι έχοντες τά προσόντα του Κλάδου ΑΤ2 Τεχνικού διορίζονται επί αποδοχαίς βαθμών βου έως 2ου έφ' όσον άσχοϋν τή έπάγγελμα ύπερ τήν 10ετίαν, επί αποδοχαίς βαθμών δε βου έως 4ου ύπερ τήν πενταετίαν.

β) Οι έχοντες τά προσόντα των Κλάδων ΑΡ3 Υπομηχανικών και ΜΕ3 Έργοδηγών - Σχεδιαστών διορίζονται επί αποδοχαίς βαθμών βου έως 4ου δέν όπως έχουν 3ετή τουλάχιστον εμπειρίαν, προσκόντως άποδεικνυομένην, εις άνεγνωρισμένου κύρους τεχνικάς Έταιρείας.

Άρθρον 48.

Γραφιστάι - Διακοσμητάι - Κινηματογραφιστάι.

Ούτει διορίζονται επί αποδοχαίς βαθμών βου έως 4ου, δέν δέ να κέκτηνται τίτλον σπουδών της ειδικότητός των και διετή, ανάλογον εμπειρίαν.

Άρθρον 49.

Άναλυταί - Προγραμματιστάι - Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.

Ούτει διορίζονται επί αποδοχαίς βαθμών βου έως 2ου, δέν δέ να κέκτηνται τά αντίστοιχα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα της ειδικότητός των κατά τά ανάλογως κρατούντα παρά τώ Κέντρω Ηλεκτρονικού Υπολογιστού Κοινωνικών Υπηρεσιών (Κ.Η.Υ.Κ.Υ.).

Άρθρον 50.

Έπόπται και Έλεγκταί Καζίνων.

1. Ούτει διορίζονται επί αποδοχαίς βαθμών βου έως 4ου, δέν δέ να έχουν σχετικήν εμπειρίαν και ειδικήν παράστασιν, ως και συναφή με τή έπιτελούμενον έλεγκτικόν έργον προσόντα.

2. Ός άνώτατον όριον ηλικίας διά τόν διορισμόν όρίζεται τήν 40όν έτος.

Άρθρον 51.

1. Η έπιλογή των υποψηφίων διά τήν κατάληψιν των επί θητεία θέσεων, άναρτείται ύπό ειδικώς προς τούτο συγκροτούμενης έπιτροπής, δι' άποσάσεως του Γενικού Γραμματέως, άποτελούμενης εκ του Αναπληρωτού Γενικού Διευθυντού της Υπηρεσίας Διοικήσεως και Διαχειρίσεως ή του Διευθυντού Διοικήσεως του ΕΟΤ, του καθ' ύλην άρμοδίου Διευθυντού, του άρμοδίου Διευθυντού της Γενικής Διευθυνσεως Δημόσιας Διοικήσεως και ενός ειδικού, όσακίς τούτο άπαιτείται.

2. Οι ούτω διοριζόμενοι επί διετείς θητεία, μετά τήν συμπλήρωσιν έξαίτηρου υπηρεσίας κείνονται ύπό του Υπηρεσιακού Συμβουλίου προς άπόλυσιν ή συνέχισιν της άπασχολήσεως των μέχρι λήξεως της θητείας των.

3. Ός άνώτατον όριον ηλικίας εισόδου όρίζεται τή 35όν έτος.

4. Η πρόσληψις επί θητεία προσωπικού έπιτρέπεται μόνον έφ' όσον ή διά των υπηρετούντων μονίμων υπαλλήλων κάλυψις των υπηρεσιακών ανάγκων είναι άδύνατος.

Η τοιαύτη κρίσις άνατίθεται εις τή Υπηρεσιακόν Συμβούλιον του ΕΟΤ.

Άρθρον 52.

Θέσεις επί Έμισίθω Έντολή.

1. Αί θέσεις του κυρίου προσωπικού του Γραφείου Νομικού Συμβούλου, περί ών τή άρθρω 3 του Ν.Δ. 3864/58 και τή Ν.Δ. 335/69, όρίζονται έφεξής ως ακολούθως :

— Μία (1) θέση Νομικού Συμβούλου, επί ταίς έκάστοτε αποδοχαίς του Συμβούλου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

— Δύο (2) θέσεις Βοηθών Νομικών Συμβούλων, επί ταίς έκάστοτε αποδοχαίς του Παρέδρου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

— Έπτά (7) θέσεις Δικηγόρων επί ταίς έκάστοτε αποδοχαίς του Δικαστικού Αντιπροσώπου Α' ή Β' τάξεως.

2. Προσόντα διά τήν κατάληψιν των άνωτέρω θέσεων όρίζονται :

α) Διά τόν Νομικόν Συμβούλον και τους Βοηθούς Νομικούς Συμβούλους 20ετής τουλάχιστον άσκησις δικηγορίας και διορισμός παρ' Αρείω Πάγω.

β) Διά τους επί ταίς έκάστοτε αποδοχαίς Δικαστικού Αντιπροσώπου Α' τάξεως Δικηγόρους, 3ετής άσκησις δικηγορίας τουλάχιστον και διορισμός παρ' Ερείταις, και

γ) Διά τους επί ταίς έκάστοτε αποδοχαίς Δικαστικού Αντιπροσώπου Β' τάξεως Δικηγόρους, 3ετής τουλάχιστον άσκησις δικηγορίας και διορισμός παρ' Πρωτοδικαίς.

Άρθρον 53.

Έπί Συμβάσει Τεχνικόν Προσωπικόν.

1. Τή επί συμβάσει τεχνικόν προσωπικόν περιλαμβάνει, έφ' ενός μόν τους υπηρετούντας και μη ένταχέντας επί σχέσει εργασίας ιδιωτικού δικαίου άορίστου χρόνου τεχνικούς υπαλλήλους, βάσει του Ν.Δ. 169/1969 και του Ν.Δ. 226/1974, έφ' έτέρου δέ τους υπηρετούντας και μη ένταχέντας τεχνικούς ή γεωπόνους επί σχέσει εργασίας ιδιωτικού δικαίου ώρισμένου χρόνου, τους προσληθέντας τεχνικούς υπαλλήλους μετά τήν δημοσίευσιν του Ν. 178/1975, ως και τους έκάστοτε προσλαμβάνομένους επί σχέσει εργασίας ιδιωτικού δικαίου, διά τήν έκτέλεσιν άποκλειστικώς των έργων του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων, δυνάμει των κατ' έτος έγκρινόμενων Συλλογικών Αποφάσεων Διοικητικών Δαπανών του Προγράμματος Δημοσίων Έπενδύσεων.

2. Τή έν παρ. 1 προσωπικόν τή άμειβομενον εκ των πιστώσεων Δημοσίων Έπενδύσεων υπηρετεί ύπό τήν άρρεσιν της διαθέσεως των άνωτέρω πιστώσεων.

3. Τυπικά προσόντα διορισμού όρίζονται τά αναφερόμενα αντίστοιχως κατ' ειδικότητα εις τά άρθρα 31, 37 και 40 του παρόντος Προεδρικού Διατάγματος.

Άρθρον 54.

Έργατοτεχνικόν Προσωπικόν.

1. Αι θέσεις του έργατοτεχνικού προσωπικού ορίζονται εις εκατόν είκοσι (120).

2. Αύται πληροῦνται δια προσωπικῶν ἐπί σχέσει ἐργατικῆς ἰδιωτικοῦ δικαίου ἀριστοῦ χρόνου, ὡς κατωθί:

- α) Μία (1) θέσις Εἰδικοῦ Κινηματογραφίας
- β) Μία (1) θέσις Εἰδικοῦ Φωτογραφίας
- γ) Εἴκοσι πέντε (25) θέσεις Ἐπιστάτων Καζίνων
- δ) Μία (1) θέσις Χειριστοῦ Κινηματογραφικῶν Μηχανῶν.
- ε) Μία (1) θέσις Χειριστοῦ Φωτογραφικῶν Μηχανῶν
- στ) Πέντε (5) θέσεις Ὁδηγῶν Ἀυτοκινήτων
- ζ) Ἐξ (6) θέσεις Κηπουρῶν
- η) Δέκα τέσσαρες (14) θέσεις Συντηρητῶν (Ἡλεκτροτεχνικῶν, Σουλουργῶν, Ἐλαστωματιστῶν κλπ.).
- θ) Δέκα (10) θέσεις Συσκευαστῶν
- ι) Δέκα (10) θέσεις Ἐργατῶν
- ια) Τεσσαράκοντα ἑξ (46) θέσεις Κιθαριστριῶν.

3. Οἱ ἐν ὑποπαρχαίροις (2α) καὶ (29) δέον ὅπως κέκηνται Ἀπολυτήριον Γυμνασίου ἢ Ἰσοτίμου Σχολῆς Μέσης Ἐκπαίδευσως καὶ Πτυχίον ἀντιστοίχων, κατὰ εἰδικότητα, ἀνεγνωρισμένων Σχολῶν τῆς ἡμεδαπῆς ἢ ἀλλοδαπῆς ἢ ἐμπειρίαν ἐξ ἀπασχολήσεως ἐπὶ τῶν ἀντικειμένων τῆς εἰδικότητος των, δεόντως διακριθῶσαν.

4. Οἱ ἐν ὑποπαρχαίρῳ (2γ) δέον ὅπως ἔχουν σχετικὴν ἐμπειρίαν καὶ εἰδικὴν παραστάσιν, ὡς καὶ συναρτῆ, μὲ τὸ ἐπιτελούμενον ἐλεγκτικὸν ἔργον προσόντα.

5. Οἱ ἐν ὑποπαρχαίροις (28) ἕως (26) δέον ὅπως κέκηνται Ἀπολυτήριον Δημοτικῶν Σχολείων καὶ ἀποδεικτικὸν τῆς οὐκείας εἰδικότητος ἐκ φοιτήσεως εἰς ἀντιστοίχους κατωτέρως Τεχνικῆς Σχολῆς ἢ ἐμπειρίαν ἐξ ἀπασχολήσεως ἐπὶ τοῦ ἀντικειμένου τῆς εἰδικότητος των, δεόντως διακριθῶσαν.

6. Οἱ ἐν ὑποπαρχαίροις (2ι) καὶ (2ια) δέον ὅπως κέκηνται Ἀπολυτήριον Δημοτικῶν Σχολείων.

7. Ἡ διαδικασία ἐπιλογῆς τῶν ὑποψηφίων πρὸς πρόσληψιν εἰς τὰς ὡς ἄνω θέσεις, ἐνεργεῖται ὑπὸ τριμελοῦς, ἐξ ἀνωτάτων ἢ ἀνωτέρων ὑπαλλήλων τοῦ Ὄργανισμοῦ, ἐπιτροπῆς, συγκροτουμένης ἐκάστοτε δι' ἀποσάσεως τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως, ἐξ ὧν ἀπαραιτήτως δέον ὅπως εἶναι εἰς διοικητικὸς ὑπάλληλος καὶ εἰς κατάλληλος διὰ τὴν ἀξιολόγησιν τῶν ὑποψηφίων κατὰ εἰδικότητα.

8. Αἱ ἀποδοχαὶ τοῦ κατὰ τὸ παρὸν ἄρθρον προσωπικοῦ, ρυθμίζονται βάσει τοῦ Ν.Δ. 1198/1972.

Άρθρον 55.

Ἐπιτόπιον Προσωπικόν.

1. Οἱ Προϊστάμενοι τῶν Διευθύνσεων καὶ Γραφείων Ἐξωτερικοῦ δύναται νὰ ἀπασχολοῦν ἐπιτοπίως μέχρις ἑκτῶ (8) ἀλλοδαποῦς ἢ ἡμεδαποῦς, ἐπὶ σχέσει ἀνάθεσεως ἔργου, βάσει τῆς ἐργατικῆς νομοθεσίας ἐκάστης χώρας, εἰς τὴν ἡἔδρα τῆς Διευθύνσεως ἢ τοῦ Γραφείου, κατόπιν ἐγκρίσεως τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως.

2. Οἱ οὕτως ἀπασχολούμενοι κατ' ἀνάθεσιν δὲν ἀποτελοῦν προσωπικόν τοῦ Ε.Ο.Τ. οὐδὲ καταλαμβάνουν οἰκονομικὰ ὄργανισμὸν θέσιν.

Άρθρον 56.

Προϊστάμενοι Ὑπηρεσιῶν.

1. Τῆς Γενικῆς Διευθύνσεως Τουριστικῆς Ἀναπτύξεως προΐσταται ὑπάλληλος ἐπὶ 1ῳ βαθμῷ ἢ, ἐν ἐλλείψει, ὑπάλληλος ἐπὶ βαθμῷ Ἀναπληρωτοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ.

2. Τῶν τεσσάρων Ὑπηρεσιῶν τοῦ Ε.Ο.Τ. προΐσταται ὑπάλληλος ἐπὶ βαθμῷ Ἀναπληρωτοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ, ἢ, ἐν ἐλλείψει, ὑπάλληλος ἐπὶ βαθμοῖς 2ῳ ἢ 3ῳ καὶ δεῖ, κατὰ σειράν προτάξεως τῶν εἰς τὴν ἐπιτηρίδα.

3. Τῶν Διευθύνσεων τῆς Κεντρικῆς Ὑπηρεσίας ὡς καὶ τῶν Διευθύνσεων Ἐξωτερικοῦ ἢ Ἐσωτερικοῦ προΐσταται ὑπάλληλος ἐπὶ βαθμοῖς 2ῳ ἢ 3ῳ ἢ, ἐν ἐλλείψει, ὑπάλληλος ἐπὶ βαθμοῖς 4ῳ ἢ 5ῳ κατὰ σειράν προτάξεως τῶν εἰς τὴν ἐπιτηρίδα.

4. Τῶν Τμημάτων ἢ Γραφείων προΐσταται ὑπάλληλος ἐπὶ βαθμοῖς 4ῳ ἢ 5ῳ ἢ, ἐν ἐλλείψει, ὑπάλληλος ἐπὶ 6ῳ βαθμῷ.

5. Τῶν Γραφείων Πληροφοριῶν προΐσταται ὁ κατὰ βαθμὸν ἀνώτερος ἐκ τῶν ὑπηρετούντων ὑπαλλήλων, εἴν δε ὑπηρετοῦν πλείονες ὁμοιοβάθμιοι ὁ ἐξ αὐτῶν ἀρχαιότερος.

6. Τοῦ Γραφείου Μελετῶν καὶ Προγραμματισμοῦ, προΐσταται ὁ παρ' αὐτῷ ὑπηρετῶν κατὰ βαθμὸν ἀνώτερος ὑπάλληλος, ὁρίζομενος δι' ἀποσάσεως τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως.

7. Τοῦ Γραφείου Δικαστικοῦ προΐσταται ὁ παρ' αὐτῷ ὑπηρετῶν ἐπὶ ταῖς ἀποδοχὰς Συμβουλοῦ τοῦ Νομικοῦ Συμβουλίου τοῦ Κράτους Νομικὸς Σύμβουλος.

8. Τοῦ Ἀνεξαρτήτου Γραφείου Τύπου προΐσταται ἐπὶ θητεία ὑπάλληλος - δημοσιογράφος ἐκ τῶν ἐν ἄρθρῳ 45 τοῦ παρόντος προβλεπομένων Συμβούλων καὶ Συνεργατῶν, τακτικὸν μέλος τῆς Ἐνώσεως Συντακτῶν Ἡμερησίων Ἐφημερίδων, κατὰ προτίμησιν πτυχιοῦχος Ἀνωτάτης Σχολῆς καὶ κάτοχος ξένων γλωσσῶν.

9. Οἱ ἐν ταῖς προηγουμέναις παραγράφῳ τοῦ ἄρθρου τούτου Προϊστάμενοι Ὑπηρεσιῶν ἀνήκουν εἰς τὸν Κλάδον ΑΤ1 Διοικητικὸν - Οἰκονομικόν, πλην τοῦ Προϊσταμένου τῆς Διευθύνσεως Β' Ἐφαρμογῆς Προγραμμάτων καὶ Χωροταξίας, ὅστις δύναται νὰ ἀνήκῃ καὶ εἰς τὸν κλάδον ΑΤ2 Τεχνικὸν καὶ τοῦ Προϊσταμένου τῆς Διευθύνσεως Γ' Τεχνικῆς, ὅστις ἀνήκει εἰς τὸν Κλάδον ΑΤ2 Τεχνικόν.

Άρθρον 57.

Ἀναπλήρωσις Προϊσταμένων.

1. Τὸν Γενικὸν Διευθυντὴν, ἀπόντα ἢ κωλυόμενον, ἀναπληροῖ ὁ ἀρχαιότερος ἐκ τῶν παρὰ τῇ Γενικῇ Διευθύνσει ὑπηρετούντων Ἀναπληρωτῆς Γενικὸς Διευθυντής.

2. Τοὺς Προϊσταμένους τῶν Ὑπηρεσιῶν, Διευθύνσεων, τῶν Τμημάτων καὶ τῶν Γραφείων Πληροφοριῶν, ἐλλείποντας ἢ κωλυόμενους, ἀναπληροῦν οἱ εἰς τὰς οὐκείας Ὑπηρεσίας, Διευθύνσεις, Τμήματα καὶ Γραφεῖα Πληροφοριῶν ὑπηρετοῦντες κατὰ βαθμὸν ἀνώτεροι, μεταξὺ δὲ ἰσοβάθμων οἱ ἐν τῇ ἐπιτηρίδι ἀρχαιότεροι.

3. Τὸν Νομικὸν Σύμβουλον, ἐλλείποντα ἢ κωλυόμενον, ἀναπληροῖ ὁ Βοηθὸς Νομικὸς Σύμβουλος, ὁ ἔχων τὴν μείζονα παρὰ τῷ Ε.Ο.Τ. συνολικὴν ὑπηρεσίαν.

Άρθρον 58.

Συνοδεία Διακεκριμένων Ἐπισκεπτῶν.

1. Περιστατικῆς ἀνάγκης, δύναται νὰ ἀνατίθῃται ὑπὸ τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως εἰς ὑπάλληλους τοῦ Ὄργανισμοῦ ἢ ὑποδοχῆ, συνοδεία ἢ δεξιῶσις διακεκριμένων ἐπισκεπτῶν ἐκ τῆς ἀλλοδαπῆς.

2. Αἱ πρὸς ἐκτέλεσιν τῆς ὑπηρεσίας ταύτης πραγματοποιούμεναι δαπάναι καταβάλλονται ὑπὸ τοῦ Ὄργανισμοῦ μετ' ἀπόρασιν τοῦ Γενικοῦ Γραμματέως, ὁρίζοντος τὸ δι' ἐκαστὴν περίπτωσιν καταβλητέον ποσόν, κατ' ἐλευθέρην κρίσιν καὶ κατὰ παρέκκλισιν ἐπὶ ἀπὸ τῶν περὶ δικαιολογησεως δαπανῶν κοινῶν διατάξεων, πλην ὅμως ἐπὶ ἀποδοχῆ λογαριασμοῦ ὑπὸ τοῦ διαχειριζομένου τὸ ποσόν τούτου. (Ἄρθρον 100 Ὑπουργικῆς Πράξεως 2328.Τ.14.1.60, ΦΕΚ 66.Β.8.2.60).

Άρθρον 59.

Τελικὴ Διάταξις.

Ἐκτὸς τῶν, διὰ τοῦ παρόντος Κινητισμοῦ, ρητῶς καθιερωμένων παρεκκλίσεων, συμφώνως τῷ ἄρθρῳ 1 παρ. 3' τοῦ Ν. 178/75, ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ τοῦ Ἑλληνικοῦ Ὄργανισμοῦ Τουρισμοῦ ἐφαρμόζονται ἐφεξῆς, ὡς ἐκάστοτε ἰσχύουν, αἱ διατάξεις τοῦ Ὑπαλληλικοῦ Κώδικος καὶ τῶν ἐτῶν 23/24.12.55 Β.Δ.τος.

Άρθρον 60.

Μεταβατικά Δικταίρια.

1. Έντος έξι μηνών από της δημοσίευσής του παρόντος Προεδρικού Δικταγματος, οι κατά την δημοσίευσήν του Ν. 178/75 υπηρετούντες εις τόν Όργανισμόν μέμβροι υπαλλήλοι κατατάσσονται αυτοδικαίως, με τόν όν κεικτριται βαθμόν, σύμφωνα προς τας διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 17 του Ν. 434/1976, εις θέσεις τών, κατά τό άρθρον 29 του παρόντος, Κλάδων, ανάλογως τών προβλεπομένων εν άρθρως 30 έως και 43 δι' έκαστον κλάδον τοπικών προσόντων.

2. Οι κατά την δημοσίευσήν του Ν. 178/75 υπηρετούντες υπαλλήλοι του άρθρου 44 παρ. 1δ και ε του Β.Δ του 683/1971 κατατάσσονται αυτοδικαίως, με τόν όν κεικτριται βαθμόν, αντίστοιχως, εις τους Κλάδους ΜΕΙ Γραφείων - Δακτυλογραφείων και ΣΕΙ Κλητύρων - Φθορισμών - Όδηγών - Ανεγκλωστέρων - Νυκτοφυλάκων - Χειριστών - Πολυγραφείων.

Άρθρον 61.

Ένταξίς Υπαλλήλων Καταργουμένου Κλάδου.

1. Οι υπηρετούντες εις τόν μή προβλεπομένον υπό τού παρόντος Προεδρικού Δικταγματος Κλάδον Β2 Γραμματέων - Στενοδακτυλογραφών υπαλλήλοι, κατατάσσονται αυτοδικαίως, εις τόν Κλάδον ΜΕΙ Γραφείων - Δακτυλογραφείων.

2. Οι τού καταργουμένου Κλάδου Β2 Γραμματέων - Στενοδακτυλογραφών υπαλλήλοι, οι ένταχθέντες εις τόν Κλάδον ΜΕΙ Γραφείων - Δακτυλογραφείων και οι τού Κλάδου Β1 Διοικητικού, οι προσληθέντες βάσει του Β.Δ του 683/1971, τών όποιων προσόν διαπισωθεί ήτι ή ελληνική δακτυλογραφία, δύναται να άπαρχολογούνται, κατά την κρίσιν της Διοικήσεως, εις έργα, είτε Γραφείων, είτε Δακτυλογραφείων, είτε Γραμματέων - Στενοδακτυλογραφείων, βάσει τών τοπικών και ούσιαστικών των προσόντων.

Άρθρον 62.

Ένταξίς και Έπανεσταξίς Υπαλλήλων επί Συμβάσει και επί Θητείαι.

1. Η ένταξίς τών, κατά την 26.9.1975, υπηρετούντων επί θητείαι και επί συμβάσει υπαλλήλων εις τούς, δια τού παρόντος Προεδρικού Δικταγματος, προβλεπομένους Κλάδους, ενεργήθησεται μετά σύμφωνον γνώμην τού Υπηρεσιακού Συμβουλίου, επί τη βάσει τών δι' έκαστον εκ τών Κλάδων τούτων άπαιτουμένων τοπικών προσόντων, ακολουθούσα την επανεσταξίς των μονιμών υπαλλήλων.

2. Οι κατά την παρ. 1 του παρόντος άρθρου μή έντασσόμενοι, παραμένουν εις την υπηρεσίαν των μέχρι λήξεως της θητείαι ή συμβάσεως των.

Άρθρον 63.

Ένταξίς επί Συμβάσει Υπαλλήλων Υπηρετούντων εις θέσεις Β' Κατηγορίας, έντεν Τοπικών Προσόντων.

Οι κατά την δημοσίευσήν του Ν. 178/75 υπηρετούντες ύπερ την 10ετίαν, ως υπαλλήλοι τού ΕΟΤ επί σχέσει εργασίας ιδιωτικού δικαίου άριστου χρόνου, βάσει του Ν.Δ του 169/1969 και άσκούντες καθήκοντα υπαλλήλων τού Κλάδου ΜΕΙ, έντεν τών τοπικών προσόντων τού Κλάδου τούτου (Απολυτήριον Γυμνασίου), έντάσσονται, κατόπιν σύμφωνου γνώμησ τού Υπηρεσιακού Συμβουλίου, εις τόν Κλάδον ΜΕΙ Γραφείων - Δακτυλογραφείων.

Άρθρον 64.

Ένταξίς Έργατοτεχνικού και Βοηθητικού Προσωπικού.

1. Τό υπηρετούν, βάσει του Ν.Δ. 385/1975, εργατοτεχνικών και βοηθητικών προσωπικών έντάσσεται εις τας υπό

τού άρθρου δι' τού παρόντος Προεδρικού Δικταγματος προβλεπομένας αντίστοιχως κατ' ειδικότητα θέσεις.

2. Έκ τών άνωτέρω, οι πληρούντες τας προϋποθέσεις έντάξεως εις τας δια τού παρόντος προβλεπομένους Κλάδους δύναται να έντάσσονται κατά την διαδικασίαν τού Ν. 178/1975, ανάλογως τών προσόντων των εις τούς αντίστοιχους Κλάδους.

Άρθρον 65.

Ένταξίς Υπαλλήλων Μονάδων Αύτεπιστασίας και Σχολής Έπιγραφών.

1. Αί περί ένταξεως διατάξεις του Ν.178/1975, αί άφορῶσαι εις τούς επί θητείαι ή επί συμβάσει υπαλλήλους, εφαρμόζονται ανάλογως και επί τών επί συμβάσει άριστου χρόνου υπαλλήλων τών Μονάδων Αύτεπιστασίας και Σχολής Έπιγραφών, τών υπηρετούντων κατά την 26.9.1975 εις την Κεντρικήν Υπηρεσίαν ή Περιφερειακάς Υπηρεσίας, όστινας, προσληθέντες υπό τών Μονάδων Αύτεπιστασίας, καλύπτουν διαρκείς ή όργανικάς ανάγκας της Κεντρικής Υπηρεσίας ή τών Περιφερειακών Υπηρεσιών τού ΕΟΤ ή της Σχολής Έπιγραφών.

2. Εξ κείων, οι υπηρετούντες κατά την 15.11.1968, κείσινον σημείον έπιγραφών τών υπηρετούντων εις τας διατάξεις του Ν.Δ του 169/1969, έντάσσονται κατά τας συνδεδασμένας διατάξεις του Ν.Δ του 169/1969 και τού Ν. 178/1975.

Άρθρον 66.

Κατά την ένταξίς και επανεσταξίς των υπαλλήλων τού Όργανισμού ίσχύουν, πέραν τών ρητώς καθοριζόμενων έν τώ παρόντι Προεδρικό Δικταγμάτι, αί διατάξεις του Ν. 178/1975 και αί σχετικαί περί τούτων διατάξεις του Β.Δτος της 23/24 Δεκεμβρίου 1955 «περί εφαρμογής τού Υπαλληλικού Κώδικος επί τών υπαλλήλων τών Ν.Π.Δ.Δ.», ως και αί άφορῶσαι εις τούς δημοσίους υπαλλήλους λοιπαί διατάξεις.

Άρθρον 67.

Αί διατάξεις τού άρθρου 4 τού Ν. 51/1975 επεκτείνονται και επί τού ΕΟΤ.

Άρθρον 68.

Από της δημοσίευσής του παρόντος Προεδρικού Δικταγματος καταργείται τό Β.Δ,γμα 683/1971 «περί όργανώσεως τών Υπηρεσιών και διαρθρώσεως τών θέσεων τού Έλληνικού Όργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ)», ως και ό δι' της ύπ' αριθμόν 2328 Τ/14.1.1960 (ΦΕΚ 66/Β/8.2.60) άποφάσεως τού Υπουργού Προεδρίας Κυβερνήσεως έγκριθείς Κανονισμός Όργανώσεως τών Υπηρεσιών και Καταστάσεως τού Προσωπικού τού ΕΟΤ.

Εις τόν επί της Προεδρίας Κυβερνήσεως Υπουργόν έντίθεται την δημοσίευσήν και εκτέλεσιν τού παρόντος Προεδρικού Δικταγματος.

Έν Αθήναις τη 2 Δεκεμβρίου 1976

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Δ. ΤΣΙΑΤΣΟΣ

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΛΛΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΥΑΓΓ. ΔΕΒΕΛΤΟΓΛΟΥ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΕΤΟΥΣ 1991

Ε Ε Ν Ο Δ Ο Χ Ε Ι Α Κ Ο Δ Υ Ν Α Μ Ι Κ Ο
ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΝΟΜΟ 1990-1991

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΝΟΜΟΣ	1991		1990			
	Μονάδες	ΚΑΤ'ΕΣΤ.	Μονάδες	ΚΑΤ'ΕΣΤ.		
ΕΥΡΩΠΑΙΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ	1991	459257	100,0	4713	100,0	
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗ	255	12000	2,6	244	11515	2,7
Νομός Έβρου	40	2510	(0,5)	40	2490	(0,5)
Ροδόπης	15	934	(0,2)	15	934	(0,2)
Ξάνθης	12	550	(0,1)	12	550	(0,1)
Αρδίας	10	515	(0,1)	10	515	(0,1)
Κοζάνης	18	745	(1,6)	15	694	(1,4)
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	535	30003	7,0	460	32015	7,7
Νομός Σερρών	13	357	(0,2)	13	357	(0,2)
Θεσσαλονίκης	34	3527	(1,9)	34	3527	(2,0)
Χαλκιδικής	153	17000	(3,0)	152	14644	(3,3)
Κιλίκης	11	320	(0,1)	11	320	(0,1)
Πέλλης	17	917	(0,2)	17	917	(0,2)
Ημαθίας	14	701	(0,2)	13	731	(0,2)
Πιερίας	170	1917	(1,5)	170	3005	(1,7)
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	57	2400	0,6	50	2055	0,5
Νομός Φλώρινας	11	653	(0,1)	12	570	(0,1)
Κοζάνης	23	1130	(0,2)	23	1200	(0,3)
Καστοριάς	15	740	(0,1)	15	698	(0,1)
Ποσειδών	8	277	(0,2)	8	277	(0,1)
ΜΗΤΙΛΟΣ	130	6097	1,5	132	6644	1,7
Νομός Ιωαννίνων	57	2406	(0,5)	54	2416	(0,5)
Άρτας	9	391	(0,1)	9	391	(0,1)
Θεσπρωτίας	20	1335	(0,3)	27	1257	(0,3)
Πρέβεζας	34	2035	(0,6)	42	2570	(0,6)
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	411	18577	4,0	401	17700	4,0
Νομός Λαρίσης	30	2450	(0,5)	30	2445	(0,5)
Καρθιαικής	320	13277	(2,0)	320	12920	(3,0)
Τρικάλων	30	2124	(0,4)	33	1707	(0,4)
Καρδίτσας	11	720	(0,2)	10	714	(0,2)
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	502	42900	9,3	533	40900	9,5
Νομός Κέρκυρας	364	30017	(6,7)	350	29711	(6,7)
Λευκάδας	20	1474	(0,3)	20	1410	(0,3)
Κεφαλληνίας	65	3740	(0,8)	50	3403	(0,8)
Ζακύνθου	143	9005	(1,5)	113	6420	(1,4)
ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	320	15001	3,0	214	13505	3,0
Νομός Αιτωλοακαρνανίας	40	2476	(0,5)	50	2489	(0,5)
Αχαΐας	37	3017	(1,3)	33	5704	(1,3)
Ηλείας	34	5500	(1,2)	31	5302	(1,2)
ΕΠΙΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	552	27010	5,0	546	26001	5,0
Νομός Θυατείδας	241	9742	(2,1)	242	9302	(2,1)
Συρρακίας	22	1107	(0,3)	22	1107	(0,3)
Ονείδας	32	2085	(0,7)	57	2056	(0,7)
Βοιωτίας	20	1005	(0,2)	25	916	(0,2)
Δυβόνας	201	12000	(2,7)	200	12230	(2,7)
ΝΟΤΙΟΙ ΝΟΤΙΟΙΣ ΑΙΩΝΕΣ	350	71412	(15,5)	350	72101	(15,5)

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΝΟΜΟΣ	1991			1990		
	ΝΟΜΑΔΕΣ	ΚΑΙΝΕΣ	100,0	ΝΟΜΑΔΕΣ	ΚΑΙΝΕΣ	100,0
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	52	29799	(5,3)	947	29984	(5,3)
ΝΟΜΟΣ Κορινθίας	121	3117	(1,8)	129	5105	(1,8)
Αργολίδας	137	11703	(2,6)	134	11682	(2,6)
Αρκαδίας	50	2011	(0,4)	40	1014	(0,4)
Μεσσηνίας	34	3998	(0,9)	31	3796	(0,9)
Αργωνίας	54	2900	(0,6)	33	2997	(0,7)
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	323	14371	(3,1)	305	13311	(3,0)
ΝΟΜΟΣ Λέσβου	33	4930	(1,0)	35	4423	(1,0)
Χίου	20	1649	(0,4)	20	1637	(0,3)
Σάμου	202	7796	(1,7)	34	7451	(1,7)
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	1400	166075	(22,0)	1305	53332	(21,4)
ΝΟΜΟΣ ΚΥΚΛΑΔΩΝ	645	24946	(5,3)	620	22446	(5,2)
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	623	76825	(16,7)	705	71306	(16,2)
ΚΡΗΤΗ	1154	63054	(10,1)	1133	77676	(17,0)
ΝΟΜΟΣ Χανίων	245	11032	(2,6)	229	10837	(2,4)
Ρεθύμνης	200	14506	(3,2)	193	13342	(3,1)
Μακλείου	450	39229	(8,5)	439	36671	(8,5)
Λασιθίου	232	17377	(3,9)	273	16620	(3,9)

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΣΤΕΥΕ

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΕΡΓΩΝ ΕΟΤ

Αριθμοί Τουριστών (1), ταξιδιωτικό συνάλλαγμα
και μίσση κατά κερσαλή διαμονή, 2) κατά την περίοδο

1955 - 1990

ΕΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ (ΣΥΝΟΛΟ)	% ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ	ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ ΣΕ \$ Η.Π.Α.	% ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ	ΜΙΣΗ ΚΑΤΑ ΚΕΡΣΑΛΗ ΔΙΑΜΟΝΗ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΕ \$ ΗΠΑ
1955	210.301	-	31,2	-	152
1957	201.733	19,9	41,5	32,9	160
1958	270.834	5,7	35,2	-12,7	162
1959	339.302	22,9	41,7	15,1	130
1960	300.430	17,0	49,3	10,2	141
1961	404.191	23,7	62,5	20,8	142
1962	597.024	21,0	76,0	21,6	140
1963	741.193	24,0	95,4	29,6	142
1964	757.495	2,2	91,5	-4,7	135
1965	973.125	28,9	107,6	16,4	127
1966	1.131.730	15,9	143,5	33,4	144
1967	995.473	-11,9	126,0	-11,6	149
1968	1.017.621	2,1	120,3	-5,1	137
1969	1.305.951	28,9	149,5	24,3	131
1970	1.600.210	23,2	193,5	29,5	155
1971	2.257.994	40,3	305,2	57,7	171
1972	2.731.587	21,0	392,7	28,6	176
1973	3.177.632	16,3	514,9	31,1	197
1974	2.180.304	-31,1	436,0	-15,3	253
1975	3.172.906	45,0	645,6	42,5	244
1976	4.243.563	33,7	823,7	32,6	225
1977	4.597.354	5,1	930,6	10,1	240
1978	5.081.033	13,0	1.325,3	35,2	293
1979	5.798.360	14,1	1.662,3	25,3	310
1980	5.271.115	-9,1	1.735,5	4,3	361
1981	5.577.109	5,8	1.801,0	3,8	369
1982	5.465.050	-2,0	1.527,2	-10,8	303
1983	5.250.372	-3,7	1.175,7	-23,0	246
1984	6.027.298	14,5	1.312,9	11,7	230
1985	7.039.429	16,8	1.420,0	8,0	217

ΤΥΠ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΒΟΛΩΝ (ΕΠΙΧΡΗ)	Σ ΠΡΟΣΑΦΕΙΣ	ΣΥΜΦΩΝΟ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΥΜΒΑΝΤΑ ΣΤ \$ Η.Π.Α.	% ΠΡΟΣΑΦΕΙΣ	ΠΟΣΑ ΚΑΛΑ ΠΟΣΑ ΑΠΑΝΗ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΤ \$ ΗΠΑ
900	7.100.000(0)	2,3	1.034,2	20,4	201
907	7.053.002	11,9	2.266,2	33,7	297
909	7.054.102	3,7	2.390,1	5,3	205
910	7.049.902	2,3	1.978,0	-17,5	203
930	7.310.002	0,0	2.575,0	0,0	200
941	7.077.002	-11,2	2.566,1	-0,1	209

1) Περιλαμβάνονται και οι επιχθέντες με κοουσιζιόρες τουρίστες.

2) Στον υπολογισμό της μέσης κατέ κεφαλή δαπάνης δεν περιλαμβάνονται οι επιχθέντες με κοουσιζιόρες τουρίστες.

3) Οι επιχσεις υπολογίζονται βάσει του Διημέριου ταξιδιού που συμπληρώνουν οι υπήκοοι των χωρών εκτός ΕΟΚ, καθώς και από δειγματοληψία που γίνεται στους σταθμούς ΣΥΣΤΗΜΟΥ ΔΙΑΔΙΑΣΠΡΗΝ για τους υπήκοους των χωρών μελών της ΕΟΚ τρεις (3) ημέρες το μήνα.-

ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
Δ/ΜΣΗ > Α', ΤΜΗΜΑ > Α'1 Έρευνών και Μελετών

ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΝΑ ΗΠΕΙΡΟ ΚΑΙ ΧΩΡΕΣ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ 1991/1992

ΗΠΕΙΡΟΙ	1 9 9 1	1 9 9 2	92/91%
ΕΥΡΩΠΗ	5.500.509	6.483.415	17,9 %
ΧΩΡΕΣ ΕΟΚ	3.901.489	5.005.080	28,3 %
Βέλγιο/Λουξ.	138.750	182.393	31,4 %
Γαλλία	385.569	451.134	17,0 %
Γερμανία	1.137.674	1.474.983	29,6 %
Δανία	162.593	214.908	32,2 %
Ιρλανδία	32.164	45.762	42,3 %
Ισπανία	81.056	97.713	20,5 %
Ιταλία	411.579	504.528	22,6 %
Μ.Βρεταννία	1.211.958	1.599.862	32,0 %
Ολλανδία	327.447	412.038	25,8 %
Πορτογαλία	12.699	21.759	71,3 %
ΧΩΡΕΣ ΜΗ ΕΟΚ	1.599.020	1.478.335	- 7,5 %
Αυστρία	228.199	284.649	24,7 %
Γιουγκοσλαβία	392.783	63.533	- 83,8 %
Ελβετία	88.439	116.089	31,3 %
Κύπρος	77.518	80.252	3,5 %
Κορβηγία	50.610	73.440	45,1 %
Σουηδία	199.898	242.052	21,1 %
Φινλανδία	157.029	126.687	- 19,3 %
Λοιπά Κράτη Ευρώπης	404.544	491.633	21,5 %
ΑΜΕΡΙΚΗ	173.740	265.266	52,7 %
Η.Π.Α.	122.960	193.971	57,7 %
Καναδός	33.679	44.072	30,8 %
Λοιπά κράτη Αμερικής	17.101	27.223	59,2 %
ΑΣΙΑ	138.400	213.512	54,3 %
Ιαπωνία	29.011	75.512	160,3 %
Τουρκία	38.864	57.705	48,5 %
Λοιπά κράτη Ασίας	70.525	80.295	13,8 %
ΟΚΕΑΝΙΑ	50.636	54.833	8,3 %
ΑΦΡΙΚΗ	36.309	34.455	- 5,1 %
ΣΥΝΟΛΟ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ	5.899.594	7.051.481	19,5 %
ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ	139.825	272.661	95,0 %
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	6.039.419	7.324.142	21,3 %

ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ >< Α'
ΤΜΗΜΑ >< Α']

ΑΦΙΞΕΙΣ ΜΕ ΠΤΗΣΕΙΣ Charters ΚΑΤΑ ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ 1991/1992

ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	1 9 9 1	1 9 9 2	92/91 %
ΣΥΝΟΛΟ			
ΧΩΡΩΝ [ΟΚ	2.609.387	3.466.609	32,8 %
Βέλγιο/Λουξ.	88.012	119.196	35,4 %
Γαλλία	209.933	246.719	17,5 %
Γερμανία	759.878	1.034.242	36,1 %
Δανία	103.103	149.579	45,1 %
Ιρλανδία	13.342	19.954	49,6 %
Ισπανία	21.890	29.492	34,7 %
Ιταλία	88.921	137.858	55,0 %
Η.Βρεταννία	1.097.118	1.444.853	31,7 %
Ολλανδία	226.809	284.514	25,4 %
Πορτογαλία	381	202	- 47,0 %
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΩΝ ΜΗ Ε.Ο.Κ.	603.615	750.940	24,4 %
Αλβανία	101	103	2,0 %
Αυστρία	174.245	226.762	30,1 %
Βουλγαρία	976	672	- 31,2 %
Κύπρος	7.778	11.146	43,3 %
Τσεχοσλοβακία	786	4.249	440,6 %
Ειρλανδία	136.258	111.894	- 17,9 %
Ισλανδία	-	374	-
Ουγγαρία	2.142	6.681	211,9 %
Πολωνία	613	865	41,1 %
Ρουμανία	-	193	-
Σουηδία	169.820	212.776	25,3 %
Ελβετία	59.981	102.537	70,9 %
Τουρκία	1.445	840	- 41,9 %
Ρωσία	688	2.823	310,3 %
Γιουγκοσλαβία	6.523	6.583	0,9 %
Κορβηγία	42.130	62.297	47,9 %
Μάλτε	129	145	12,4 %
ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	10.060	16.627	65,3 %
Η . Π . Α .	8.239	14.826	79,9 %
Καναδάς	1.821	1.801	- 1,1 %
Λοιπές Χώρες Αμερικής	-	-	-
ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΙΑΣ	8.166	8.727	6,9 %
ΣΥΝΟΛΟ ΑΦΡΙΚΗΣ	1.919	7.383	284,7 %
ΣΥΝΟΛΟ ΩΚΕΑΝΙΑΣ	667	196	- 70,6 %
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	3.233.814	4.250.482	31,4 %

ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ > Α'
ΤΜΗΜΑ > Α' I Ερευνών και Μελετών

ΑΦΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΑΝΑ ΗΠΕΙΡΟ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ 1992 / 1991

ΗΠΕΙΡΟΣ	1 9 9 1	1 9 9 2	92/91 %
ΕΥΡΩΠΗ	5.500.509	6.483.415	17,9 %
ΧΩΡΕΣ Ε.Ο.Κ.	3.901.489	5.005.080	28,3 %
ΧΩΡΕΣ ΜΗ ΕΟΚ	1.599.020	1.478.335	- 7,5 %
ΑΜΕΡΙΚΗ	173.740	265.266	52,7 %
ΑΣΙΑ	138.400	213.512	54,3 %
ΑΦΡΙΚΗ	36.309	34.455	- 5,1 %
ΩΚΕΑΝΙΑ	50.636	54.833	8,3 %
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	5.899.594	7.051.481	19,5 %

ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ > Α'

ΤΜΗΜΑ > Α'] Ερευνών και Μελετών

ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΟ ΜΕΣΟ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ 1991/1992

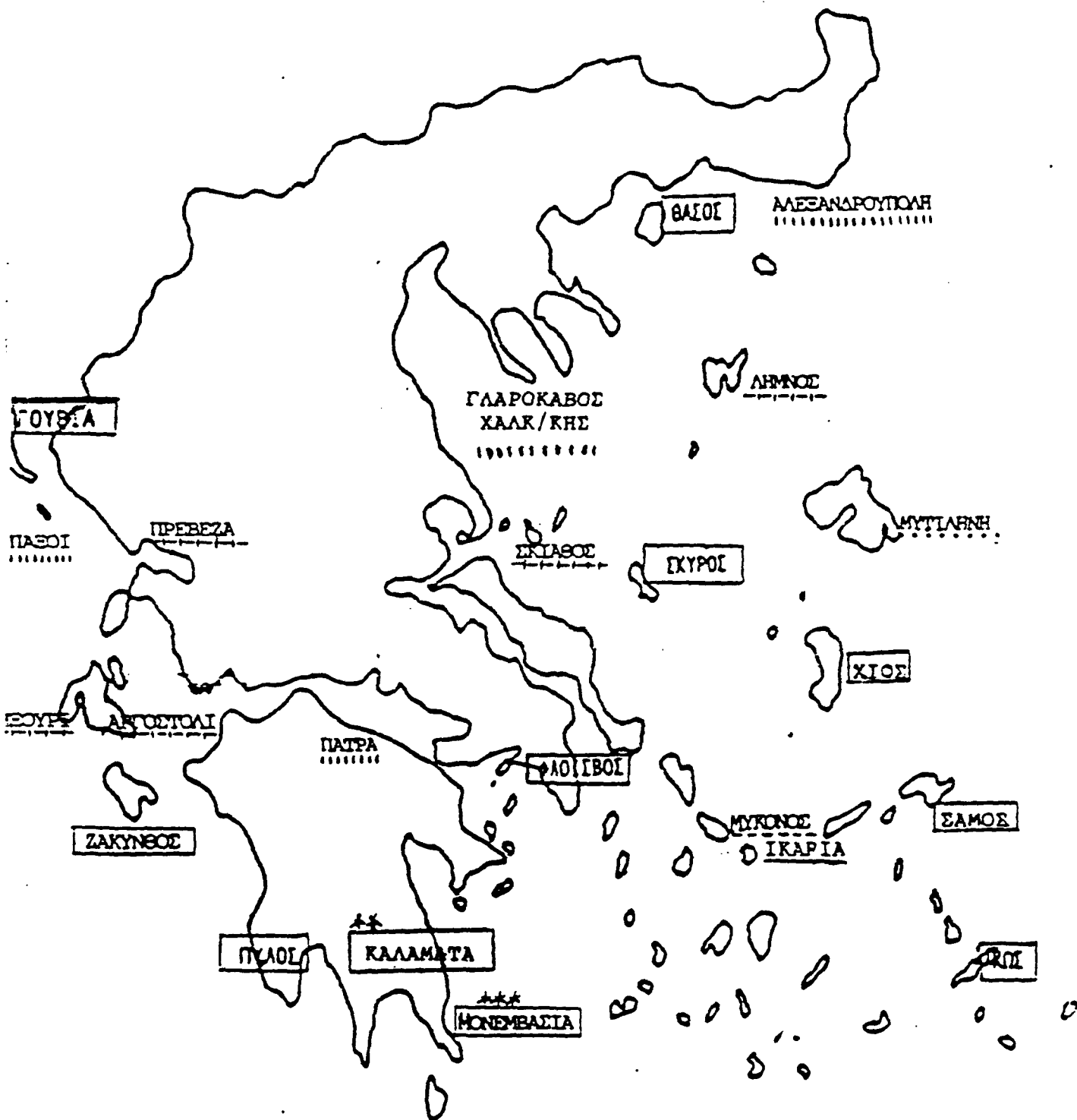
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΟ ΜΕΣΟ	1 9 9 1	1 9 9 2	92/91 %
Αεροπορικός { Σύνολο }	4.210.903	5.506.224	30,8 %
Πτήσεις Charters	3.233.814	4.250.482	31,4 %
Προγραμματισμένες Πτήσεις	977.089	1.255.742	28,5 %
Σιδηροδρομικός	109.520	60.159	- 45,1 %
Θαλασσίως	697.803	921.016	32,0 %
Οδικώς	881.368	564.082	- 36,0 %
Κρουαζιέρες	139.825	272.661	95,0 %
* ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ *	6.039.419	7.324.142	21,3 %

ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ > Α'
ΤΜΗΜΑ > Α' 1 Έρευνών και Μελετών

ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ :
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ 1992 / 1991

ΜΕΓΕΘΗ	1 9 9 1	1 9 9 2	Μεταβολή %
Εμπορικό Ισοζύγιο	- 7.924,2	- 8.845,0	11,6 %
Ισοζύγιο Αδήλων Πόρων	6.724,3	8.079,8	20,2 %
Ταξιδιωτικό Συνάλλαγμα	1.744,1	2.170,4	24,4 %
Μεταφορές - Ναυτιλιακό Συνάλλαγμα	1.154,7	1.280,2	10,9 %
Μεταναστευτικό Συν/γμα	1.371,5	1.493,9	8,9 %
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ			
Στους Αδήλους Πόρους (μείον καθαρά εμβάσματα Ε.Ο.Κ.)	23,6 %	24,7 %	4,7 %
Στην κάλυψη του Εμπορικού Ελλείματος	22,0 %	24,5 %	11,4 %

ΜΑΡΙΝΕΣ

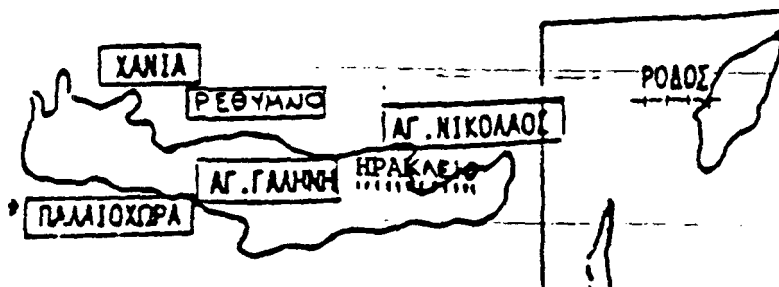


- Υπόμνημα εκτελούμενο έργο
- δημοδοτηθέντα έργα
- μελέτη
- υπό εκπόνηση μελέτη
- υπό ανάθεση μελέτη
- ||||| προμελέτη

ΝΟΜΑΡΧΙΑ-ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΟΤ

ΔΗΜΟΣ-ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΟΤ

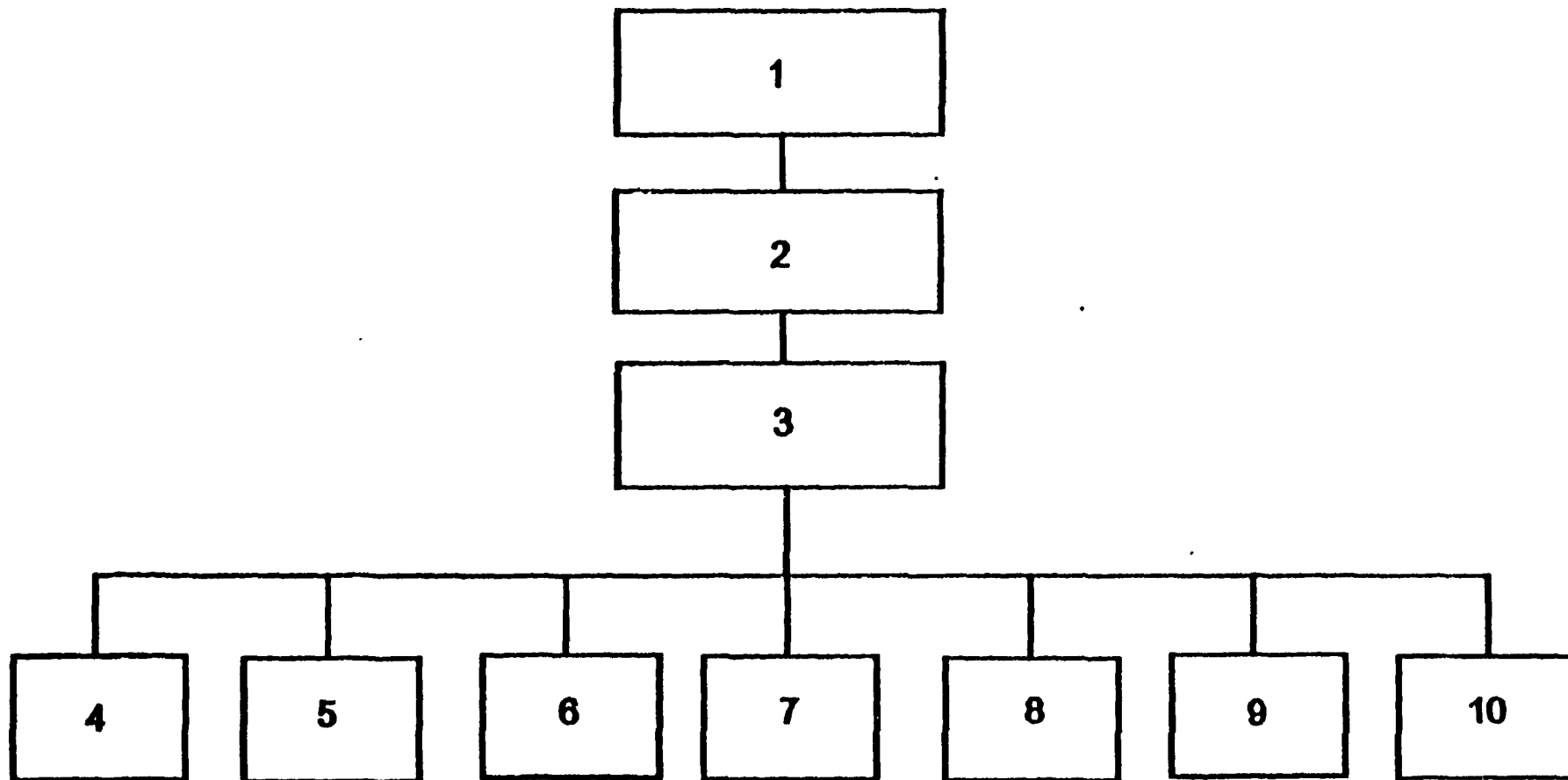
ΝΟΜΑΡΧΙΑ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10

**Οργανόγραμμα του Ενιαίου φορέα της Ελληνικής Ραδιοφωνίας-
Τηλεόρασης Α.Ε. (ΕΡΤ ΑΕ)**

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΥΡΙΑ ΕΤ.Ε.Τ



1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

2. ΠΡΟΕΔΡΟΣ

3. ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ.

4. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

5. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΤ-1.

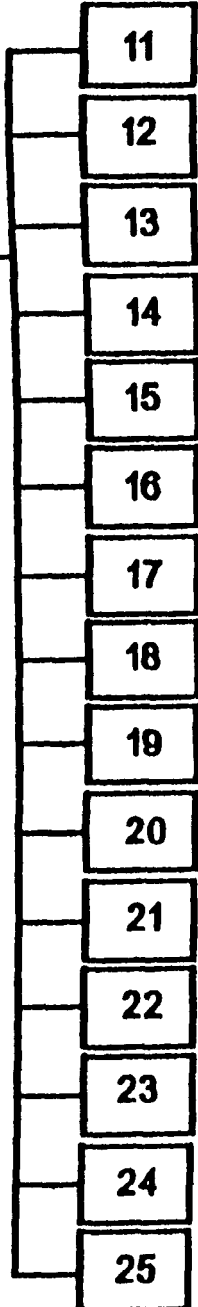
6. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΤ-2.

7. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Ε.Ρ.Α

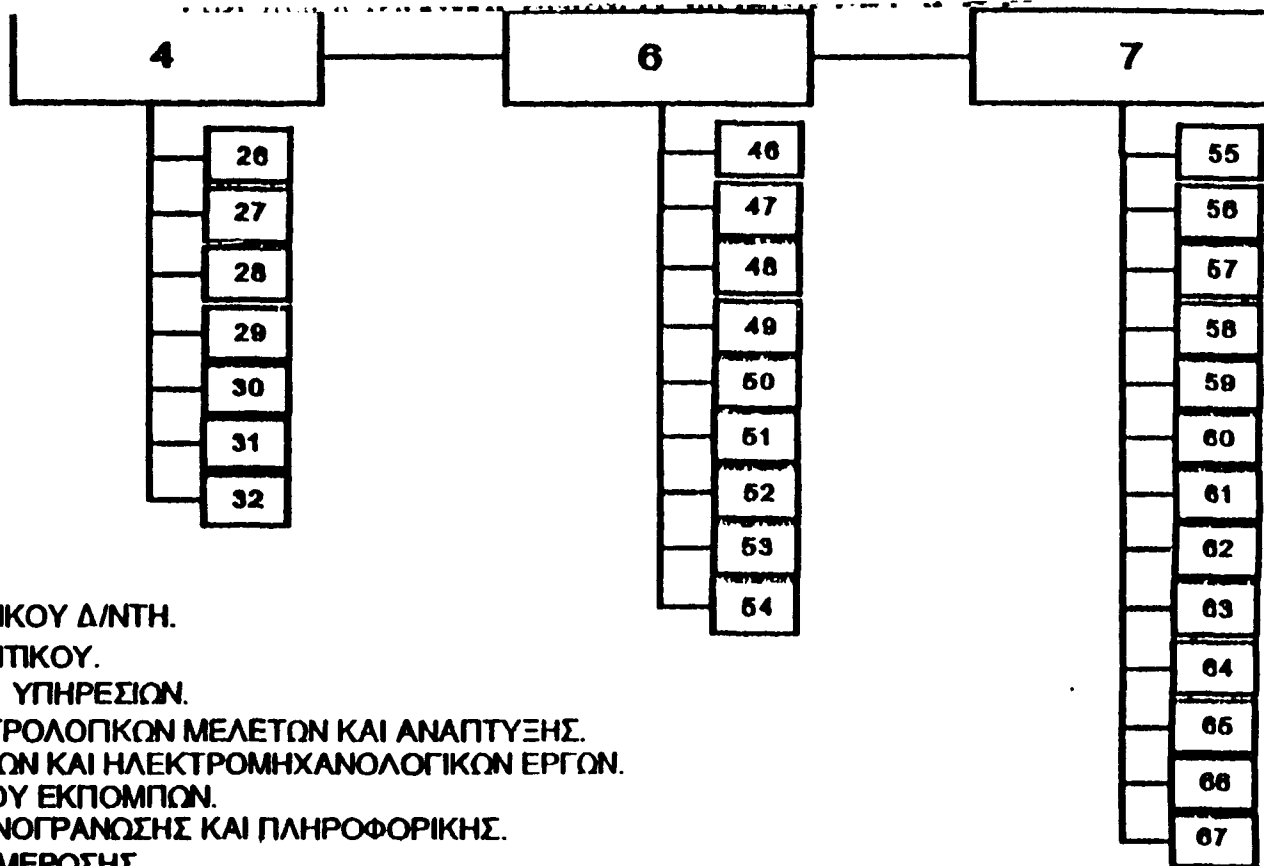
8. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΤ.3

9. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΥΝΟΛΩΝ

10. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ.



11. Δ/ΝΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ Δ.Σ.
12. Δ/ΝΣΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.
13. Δ/ΝΣΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ.
14. Δ/ΝΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.
15. ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ Δ.Σ.
16. ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.
17. ΥΠΟΔ. ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ "ΡΑΔΙΟΤΗΛΕΟΡΑΣΗ".
18. ΥΠΟΔ. ΑΠΟΔΗΜΟΥ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟΥ.
19. ΥΠΟΔ. ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΚΑΙ ΑΡΧΕΙΟΥ.
20. ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΗΣ τ. ΕΡΤ - 2.
21. ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜ.
22. ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΟΚ.
23. ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ.
24. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΘΝΙΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΚΑΙ ΛΑΟΓΡΑΦΙΑΣ.
25. ΥΠΟΔ/ΝΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΧΩΡΩΝ ΚΑΙ Π.Σ.Ε.Α.



26. ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ Δ/ΝΤΗ.

27. Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ.

28. Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

29. Δ/ΝΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.

30. Δ/ΝΣΗ ΔΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ.

31. Δ/ΝΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΕΚΠΟΜΠΩΝ.

32. Δ/ΝΣΗ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.

46. ΤΟΜΕΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ.

47. ΤΟΜΕΑΣ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ.

48. ΤΟΜΕΑΣ ΜΟΡΦΩΣΗΣ.

49. Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΡΤ-2.

50. Δ/ΝΣΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ ΕΡΤ-2.

51. Δ/ΝΣΗ ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΟΥ ΕΡΤ-2.

52. Δ/ΝΣΗ ΕΙΔΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΑΙΡΩΝ.

53. ΥΠΟΔ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ.

54. ΥΠΟΔ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ.

55. ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ Δ/ΝΤΗ.

56. ΤΟΜΕΑΣ Α ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.

57. ΤΟΜΕΑΣ Β ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.

58. ΤΟΜΕΑΣ Γ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.

59. ΤΟΜΕΑΣ Δ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.

60. ΤΟΜΕΑΣ Ε ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.

61. Δ/ΝΣΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΡΑΔΙΟΦΟΝΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ.

62. ΥΠ/ΝΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑΘΜΩΝ.

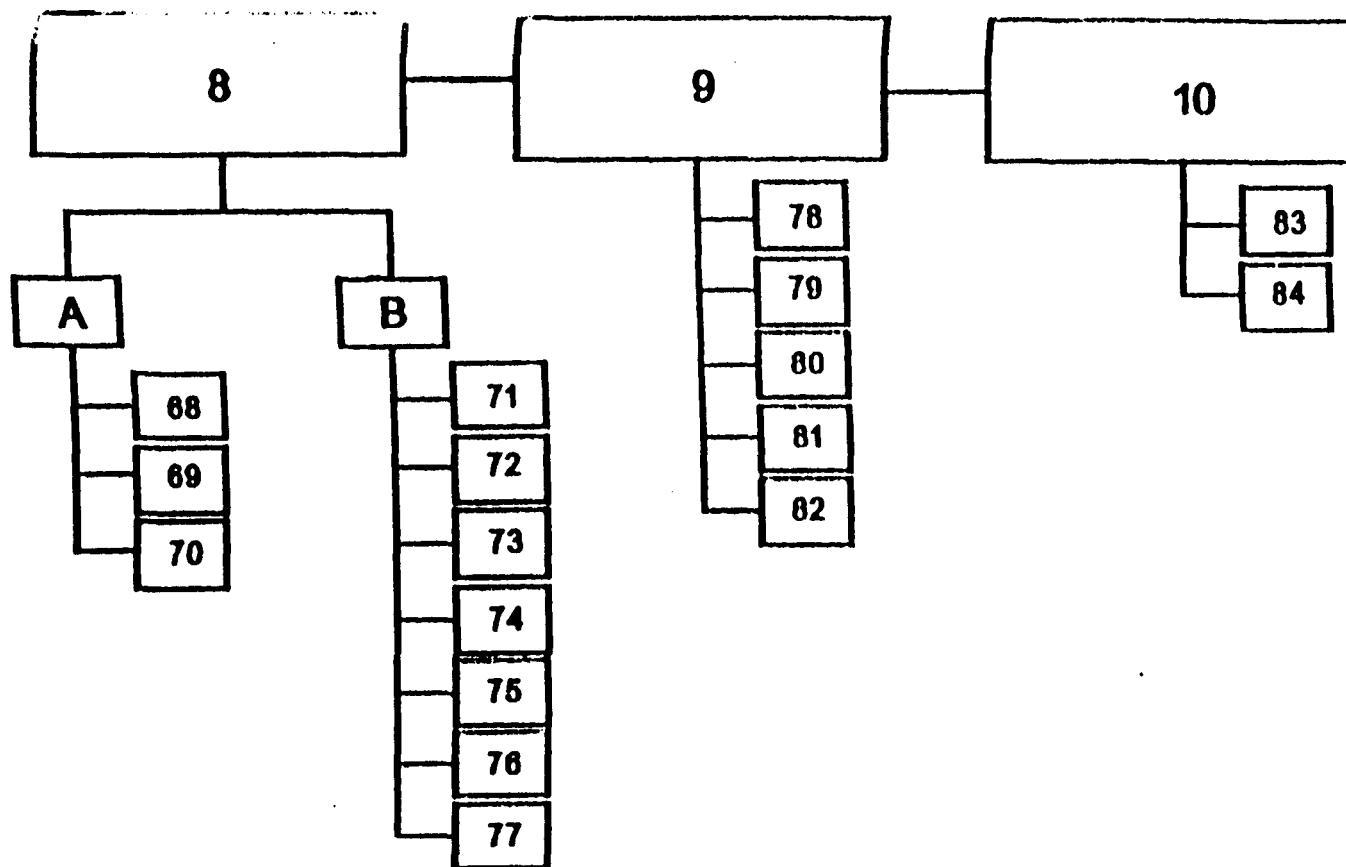
63. ΥΠ/ΝΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΔΟΣΕΩΝ.

64. ΥΠ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ.

65. ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ.

66. ΤΜΗΜΑ ΔΙΣΚΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΤΑΙΝΙΟΘΗΚΗΣ.

67. ΤΜΗΜΑ ΕΚΦΩΝΗΣΕΩΝ.



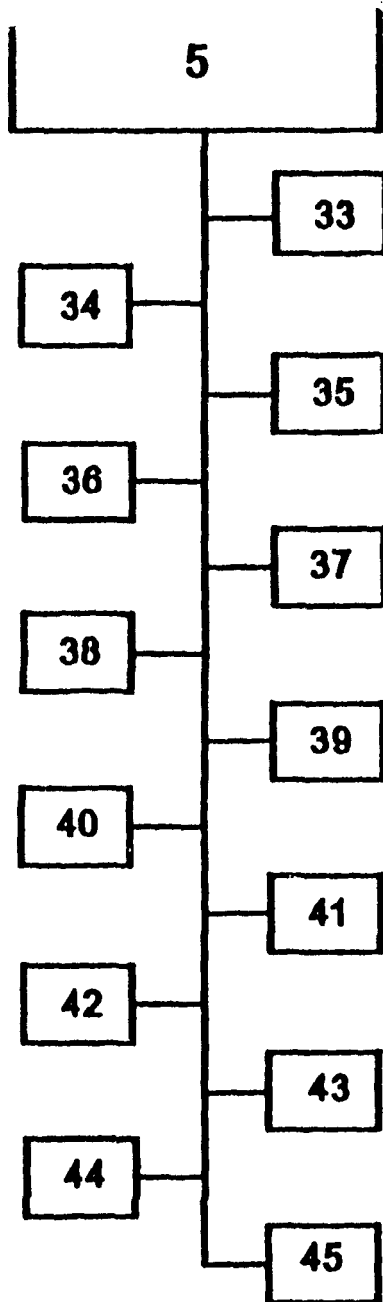
A. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.

- 68. ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ Δ/ΝΤΗ.
- 69. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ.
- 70. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑΣ.

B. ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.

- 71. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ.
- 72. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑΣ.
- 73. ΤΟΜΕΑΣ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΩΣΗΣ.
- 74. ΤΟΜΕΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ.
- 75. ΥΠΟΔ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ.

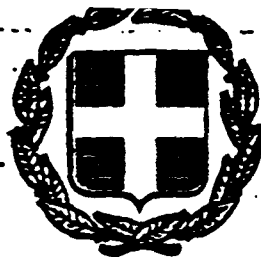
- 76. ΥΠΟΔ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ.
- 77. ΥΠΟΔ. ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ.
- 78. ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ Δ/ΝΤΗ.
- 79. Δ/ΝΣΗ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΥΝΟΛΩΝ.
- 80. ΥΠΟ/ΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗΣ.
- 81. ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ.
- 82. ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ.
- 83. ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ Δ/ΝΤΗ.
- 84. Δ/ΝΣΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ.



- 33. ΤΟΜΕΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ.
- 34. ΤΟΜΕΑΣ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ..
- 35. ΤΟΜΕΑΣ ΜΟΡΦΩΣΗΣ.
- 36. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ ΕΡΤ-1.
- 37 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑΣ-ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ.
- 38. ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΙΔΗΣΕΩΝ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ (ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΕΙΔΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΤΗΣ τ. ΕΡΤ-1).
- 39. ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ(ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΕΙΔΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΤΗΣ τ. ΕΡΤ-1).
- 40. ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ.
- 41. ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ.
- 42 ΤΜΗΜΑ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΩΝ ΕΚΠΟΜΠΩΝ.
- 43. ΤΜΗΜΑ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΚΠΟΜΠΩΝ.
- 44. ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ.
- 45. ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ ΚΑΙ ΠΑΤΡΑΣ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 11

**Περί του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των Ελληνικών
Ταχυδρομείων (ΕΛΤΑ)**



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ
19 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 1988

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΟΥ
763

ΥΠΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ & ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ

Αριθ. 94989

Έγκριση του Υπηρεσιακού Οργανισμού των ΕΛΤΑ

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ
ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ,
ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις του άρθρου 11 του Ν.Δ. 496/70 «περί Οργάνωσης και λειτουργίας των Ταχυδρομικών» όπως τροποποιήθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου 4 του Π.Δ. 277/75 «περί της νομικής μορφής λειτουργίας της Ταχυδρομικής Υπηρεσίας για το μετά την 30 Απρίλη 1975 χρονικό διάστημα».

2. Τις διατάξεις του Ν. 1365/83 «Κωδικοποίηση των επιχειρήσεων δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφελείας».

3. Τις διατάξεις του Π.Δ. 295/86 «Όμοι, ρόλος και τρόπος διοίκησης και λειτουργίας της Κοινωνικοποιημένης Επιχείρησης, Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ)».

4. Τις διατάξεις του άρθρου 19 του Ν. 1735/87 «Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσια διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες συναφείς διατάξεις».

5. Το με αριθμό 12/5062/002/25.1.88 έγγραφο των ΕΛΤΑ με το οποίο υποβλήθηκε για έγκριση ο νέος Υπηρεσιακός Οργανισμός των ΕΛΤΑ που συζητήθηκε στις 623/30.12.87, 624/5.1.88 και 625/7.1.88 συνεδριάσεις του Διοικητικού του Συμβουλίου.

6. Το με αριθμό Γ.Υ. 1494/18.3.88 έγγραφο του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης με το οποίο εγκρίθηκε η σύσταση στα ΕΛΤΑ δύο χιλιάδων πεντακοσίων ενενήντα εκτά (2.597) θέσεων τακτικού προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων στα πλαίσια του νέου Υπηρεσιακού Οργανισμού.

7. Το με αριθμό 1537/18.5.88 έγγραφο της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Επιχειρήσεων Οργανισμών του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας.

8. Το με αριθμό 12/50450/002/28.6.88 έγγραφο των ΕΛΤΑ με το οποίο μας έγιναν γνωστές οι τροποποιήσεις του Υπηρεσιακού Οργανισμού που αποφασίστηκαν στις 641/10.6.88 και 643/27.6.88 συνεδριάσεις του Διοικητικού του Συμβουλίου, αποφασίζουμε:

Εγκρίνουμε:

α) Την απόφαση που πήρε το Διοικητικό Συμβούλιο των ΕΛΤΑ στην 625/7.1.88 συνεδρίασή του για:

1. Το σχέδιο του επισυναπτόμενου νέου Υπηρεσιακού Οργανισμού ΕΛΤΑ.

2. Τη σύσταση των νέων Περιφερειακών Διευθύνσεων Νοτίου Αιγαίου και Ιονίων Νήσων.

3. Την κατάργηση:

α) Της Τοπικής Υπηρεσίας ΕΛΤΑ

β) Του Τομέα συνεργείων και σχηματίων.

γ) Του Ταχυδρομικού Γραφείου Διευρηγίου Αρχαίας.

δ) Των Ταχυδρομικών Πρακτορείων: Παλαιάς Εξαδείρου, Αργαίας, Φύλιας Λέσβου, Ψαρών Χίου και Ασκήσου Χαλίων.

4. Τη μετονομασία και την έδρα των Κεντρικών Υπηρεσιών Λειτουργιών και Περιφερειακών Διευθύνσεων όπως καθορίζεται στις οικίες διατάξεις του παρακάτω κανονισμού:

β) Τις αποφάσεις που πήρε το Διοικητικό Συμβούλιο των ΕΛΤΑ στις 641/10.6.88 και 643/27.6.88 συνεδριάσεις του με τις οποίες τροποποιήσι τα άρθρα 4, 5, 10, 11, 13, 29, 32, 34, 35 και πρόσθεσι το άρθρο 12α στο σχέδιο του Υπηρεσιακού Οργανισμού των ΕΛΤΑ που εγκρίθηκε στην 625/7.1.88 συνεδρίαση του Διοικητικού του Συμβουλίου.

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΩΝ (ΕΛΤΑ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ'

ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 1

Αντικείμενο του Υπηρεσιακού Οργανισμού ΕΛΤΑ

1. Υπηρεσιακός Οργανισμός ΕΛΤΑ καθορίζει τις Υπηρεσιακές Λειτουργίες του Οργανισμού, τη διάρθρωση και συγκρότηση αυτών και το έργο που τους ανατίθεται (αρμοδιότητες) καθώς και τις οργανικές θέσεις προσωπικού

2. Επίσης ο Υπηρεσιακός Οργανισμός καθορίζει τα άλλα όργανα του ΕΛΤΑ και τις αρμοδιότητες αυτών.

Άρθρο 2

Αποστολή των Ελληνικών Ταχυδρομείων

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία έχουν ως αποστολή τους την οργάνωση, εκμετάλλευση και ανάπτυξη δικτύου ταχυδρομικών κατηχημάτων στο σύνολο της επικράτειας και την παροχή μέσω αυτών ταχυδρομικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησεων καθώς και την εκτέλεση κάθε άλλου έργου που προσιδιάζει στη φύση των Ταχυδρομείων.

Άρθρο 3

Νομική μορφή οργάνωσης και λειτουργίας των Ελληνικών Ταχυδρομείων

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία αποτελούν Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, που ανήκει στο Ελληνικό Δημόσιο και το οποίο ως κοινωνικοποιημένος Οργανισμός λειτουργεί προς χάρη του δημοσίου συμφέροντος, ως δημόσια επιχείρηση και μορφή ανώνυμης εταιρείας και με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, απολαμβάνει δε νομικής διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και τελεί υπό την εποπτεία του Κράτους, που ασκείται από τους Υπουργούς Εθνικής Οικονομίας, και Μεταφορών και Επικοινωνιών.

2. Τα της οργάνωσης και λειτουργίας του ΕΛΤΑ προβλέπονται από το Ν.Δ. 496/1970, το Β.Δ. 804/1970, το Π.Δ. 277/75, το Π.Δ. 295/1986 και άλλες οικίες διατάξεις.

Άρθρο 4

Όργανα διοίκησης του ΕΛΤΑ - Αρμοδιότητες των Οργάνων διοίκησης του ΕΛΤΑ

1. Τα όργανα διοίκησης του ΕΛΤΑ, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία είναι τ' ακόλουθα:

- Το Διοικητικό Συμβούλιο ΕΛΤΑ.
- Ο Γενικός Διευθυντής ΕΛΤΑ.
- Οι Ανακληρωτές Γενικοί Διευθυντές.
- Το Συμβούλιο Διευθυντών.

2. Οι αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης του ΕΛΤΑ καθορίζονται από τις διατάξεις από τις οποίες προβλέπεται η σύστασή τους και από τις άλλες οικείες διατάξεις.

Άρθρο 5

Οργανικές θέσεις προσωπικού - Κατανομή αυτών.

1. Οι οργανικές θέσεις προσωπικού ΕΛΤΑ καθορίζονται σε 11.425 από τις οποίες 11.401 καταλαμβάνονται από το τακτικό προσωπικό (μόνιμο και δοκιμιο) και 24 από προσωπικό με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου.

2. Οι οργανικές θέσεις του προσωπικού ΕΛΤΑ κατανομούνται κατά κατηγορίες και κλάδους ως ακολούθως:

- Κατηγορία ειδικών θέσεων: 3.
Κατηγορία αδιαβάθμιστων θέσεων: 21.
- Κλάδος Διοικητικός - Εξειδίκευσης: 2.252.
- Κλάδος Τεχνικών: 95
- Κλάδος Πληροφορικής: 45.
- Κλάδος Εσωτερικής Εξειδίκευσης: 3.059.
- Κλάδος Διανομικών: 5.021.
- Κλάδος Οδηγών: 259.
- Κλάδος Μεταφορών - Εξειδίκευσης: 451.
- Κλάδος Προσωπικού φιλίας κτηνών και εγκαταστάσεων: 57.
- Κλάδος Προσωπικού καθαριότητας: 162.

3. Η κατανομή των οργανικών θέσεων των Κλάδων Προσωπικού σε κατηγορίες και ειδικότητες γίνεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου ΕΛΤΑ (Κλάδοι Τεχνικών, Πληροφορικής κλπ.)

4. Η κατανομή των οργανικών θέσεων Προσωπικού κατά Υπηρεσιακή Λειτουργία γίνεται με απόφαση του Γενικού Δ/ντή ή από όργανα στα οποία μεταβιβάζεται απ' αυτόν η σχετική αρμοδιότητα.

5. Η προαγωγή Προσωπικού για την κάλυψη των κενών θέσεων γίνεται για το σύνολο των κενών θέσεων κατά κλάδο και σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις της πολιτικής και τις σχετικές διατάξεις του ΕΛΤΑ.

6. Με τον κεντροποίηση των οργανικών θέσεων Προσωπικού οι νέες Υπηρεσιακές Λειτουργίες διαρρώνονται συνιστημένες από τη δημοσίευση του παρόντος Υπηρεσιακού Οργανισμού στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Άρθρο 6.

Διάρθρωση και στάθμη Υπηρεσιακών Λειτουργιών ΕΛΤΑ.

1. Οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες ΕΛΤΑ διαρθρώνονται σε τρία επίπεδα:

- Το Κεντρικό επίπεδο (Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες).
- Το Περιφερειακό επίπεδο (Περιφ/κές Διευθύνσεις).
- Το Τοπικό επίπεδο (Μονάδες Παραγωγής).

2. Οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες του ΕΛΤΑ διακρίνονται ως προς τη στάθμη τους σε:

- Διευθύνσεις
- Τομείς
- Τμήματα

Άρθρο 7.

Προϊστάμενοι Υπηρεσιακών Λειτουργιών και τίτλος αυτών.

1. Οι Προϊστάμενοι των Υπηρεσιακών Λειτουργιών εκλέγονται και τοποθετούνται σ' αυτές σύμφωνα με τις διατάξεις και τις διαδικασίες του Γενικού Κανονισμού Προσωπικού.

2. Φέρουν το τίτλο του διευθυντή οι Προϊστάμενοι:

- Των ανεξάρτητων Κεντρικών Υπηρεσιακών Λειτουργιών (Διευθύνσεις).
- Των Περιφερειακών Διευθύνσεων.
- Των Κέντρων Διανομής.

- Των Κεντρικών Υπηρεσιακών Γραφείων.

3. Φέρουν τον τίτλο Προϊστάμενου και οι διευθυντές:

- Τις Υπηρεσιακές Λειτουργίες εσωτερικής διάρθρωσης της Κεντρικής Υπηρεσίας.
- Τις Υπηρεσιακές Λειτουργίες Εσωτερικής διάρθρωσης των Περιφερειακών Διευθύνσεων.
- Τα ταχυδρομικά Γραφεία.
- Τις Ειδικές Μονάδες Παραγωγής (πλην των Κέντρων Διανομής).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Άρθρο 8

Έργο των Κεντρικών Υπηρεσιακών Λειτουργιών.

Οι Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες ΕΛΤΑ έχουν, ως έργο το την εφαρμογή μεθόδων ορθολογιστικής εκμετάλλευσης των Ταχυδρομίων, τη μελέτη και τη λήψη μέτρων ανάπτυξης των εργασιών αυτή καθώς και το να προγραμματίζουν, οργανώνουν, διεκδικούν, καθορίζουν και ελέγχουν τις Υπηρεσιακές Λειτουργίες Περιφερειακού και τοπικού επιπέδου του ΕΛΤΑ.

Άρθρο 9

Διάκριση των Κεντρικών Υπηρεσιακών Λειτουργιών ΕΛΤΑ.

1. Οι Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες ΕΛΤΑ διακρίνονται σε:

- Εκτελεστικές.
- Εμπορικές.
- Λειτουργικές.
- Οικονομικού Αποτέλεματος.

2. Εκτελεστικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες είναι εκείνες που δεν έχουν δικαίωμα λήψης απόφασης αλλά εκτελούν, μελετούν και εισηγούνται τα θέματα της αρμοδιότητάς τους σε υπαρκτά όργανα και Υπηρεσιακές Λειτουργίες.

3. Εμπορικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες είναι εκείνες, που έχουν δικαίωμα λήψης απόφασης για τα θέματα της αρμοδιότητάς τους και το αντικείμενο απασχολήσεώς τους συνίσταται στην οργάνωση και παρακολούθηση της παραγωγής και των κινήσεων ταχυδρομικών υπηρεσιών και εξυπηρετήσεων από τις Μονάδες Παραγωγής.

4. Λειτουργικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες είναι εκείνες που έχουν δικαίωμα λήψης απόφασης στα θέματα της αρμοδιότητάς τους και τα οποία θέματα αναφέρονται κυρίως στην εσωτερική λειτουργία του Οργανισμού.

5. Υπηρεσιακές Λειτουργίες Οικονομικού Αποτελέματος είναι εκείνες που έχουν δικαίωμα λήψης απόφασης στα θέματα της αρμοδιότητάς τους και λειτουργούν με δικό τους προϋπολογισμό εσόδων και δαπανών.

Άρθρο 10

Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες και διοικητική υπαγωγή αυτών.

1. Οι Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες συγχροτούν την Κεντρική Υπηρεσία ΕΛΤΑ και υπάγονται άμεσα στο Γενικό Διευθυντή του Οργανισμού.

2. Οι Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες είναι:

- 2.1. Εκτελεστικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες.
 - Νομική Υπηρεσία
 - Υπηρεσία Σχέδιασμού και Ελέγχου.
 - Συμβούλος ανάπτυξης, αναδιοργάνωσης, εκσυγχρονισμού.
 - Συμβούλος Φιλοτιμίας.
 - Συμβούλος Διεθνών Σχέσεων.
 - Ειδικός Σύμβουλος

2.2. Εμπορικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες.

- Η Διεύθυνση Παραγωγής και Πωλήσεων.
- Η Διεύθυνση Τεχνολογικής.
- 2.3. Λειτουργικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες.
 - Η Διεύθυνση Κινήσεων και Ελέγχου.
 - Η Διεύθυνση Προσωπικού.
 - Η Διεύθυνση Οικονομικών.
 - Η Διεύθυνση Εντιμότητας και Διοίκησης.

2.4. Υπηρεσιακές Λειτουργίες Οικονομικού Αποτελέματος.

- Η Διεύθυνση Κινήσεων.
- Η Διεύθυνση Πρακτικών.
- Η Διεύθυνση Φιλοτιμίας.

Διάρθρωση Κεντρικών Υπηρεσιακών λειτουργιών.

Υπηρεσιακές Λειτουργίες που συγκατατούν κάθε Κεντρική Υπηρεσιακή Λειτουργία του άρθρου 10 του παρόντος και η κωδική αρίθμηση η, από την οποία αρίθμηση προορίζεται και η διοικητική υπαγωγή τους, έχουν ως ακολούθως:

- 1 Νομική Υπηρεσία.
- 2 Υπηρεσία Σχεδιασμού και Ελέγχου.
- 3 Σύμβουλος Ανάπτυξης, Αναδιοργάνωσης, Εκσυγχρονισμού.
- 4 Σύμβουλος Φιλοτιμολογίας.
- 5 Σύμβουλος Διεθνών Σχέσεων.
- 6 Ειδικά Σύμβουλα
 - 1. Διεύθυνση Παραγωγής και Πωλήσεων.
 - 11. Τομέας Παραγωγής.
 - 111. Τμήμα Συναλλαγής.
 - 112. Τμήμα Συστημάτων Παραγωγής.
 - 113. Τμήμα Αιθουσών και Εξοπλισμού.
 - 1.2. Τομέας Πωλήσεων.
 - 121. Τμήμα Επιστολών και Διεμάτων.
 - 122. Τμήμα Υπηρεσιών Συναλλαγής.
 - 13. Τομέας Εξωτερικού.
 - 131. Τμήμα Επιστολών και Διεμάτων εξωτερικού.
 - 132. Τμήμα επιταγών και Υπηρεσιών Συναλλαγής Εξωτερικού.
 - 14. Τομέας Αναζητήσεων.
 - 141. Τμήμα Αναζήτησης Επιστολών
 - 142. Τμήμα Αναζήτησης Διεμάτων.
 - 101. Συντονιστικό Γραφείο. (Εκτελεστική υπηρεσία).
 - 102. Γραφείο Οικονομικής Ανάλυσης. (Εκτελεστική υπηρεσία).
 - 103. Γραφείο Ενημέρωσης. (Εκτελεστική υπηρεσία).
 - 2. Διεύθυνση Ταχυκλήρωσης.
 - 21. Τομέας Πληροφορικής.
 - 211. Τμήμα Ανάπτυξης Πληροφορικής και Τεχνικής Υποστήριξης.
 - 212. Τμήμα Ανάλυσης - Προγραμματισμού και Ελέγχου.
 - 213. Τμήμα λειτουργίας Μηχανογραφικού Εξοπλισμού.
 - 22. Τομέας Παραγωγής.
 - 221. Τμήμα Αρχείου Πελατών.
 - 222. Τμήμα Διακανονισμών.
 - 223. Τμήμα Ταχυδρομικής Διακπαρσίωσης.
 - 23. Τομέας Ελέγχου.
 - 231. Τμήμα Ελέγχου Εσωτερικού.
 - 232. Τμήμα Ελέγχου Εξωτερικού.
 - 24. Τομέας Πωλήσεων.
 - 241. Τμήμα πελατών με Η/Υ.
 - 242. Τμήμα πελατών χωρίς Η/Υ.
 - 25. Τομέας Ασφάλειας και Τεχνικής Μίσθωσης.
 - 201. Συντονιστικό Γραφείο (Εκτελεστική υπηρεσία).
 - 202. Γραφείο Οικονομικής Ανάλυσης (Εκτελεστική υπηρεσία).
 - 21. Διεύθυνση ποιότητας και Ελέγχου.
 - 211. Τομέας ποιότητας.
 - 212. Τομέας Οικονομικού Ελέγχου.
 - 213. Τομέας Διοικητικού Ελέγχου.
 - 2101. Συντονιστικό Γραφείο (Εκτελεστική υπηρεσία).
 - 22. Διεύθυνση Προσωπικού.
 - 221. Τομέας Κίνησης Προσωπικού.
 - 2211. Τμήμα Σχεδιασμού και Πρόσληψης Προσωπικού.
 - 2212. Τμήμα Μετακινήσεων και αποχωρήσεων Προσωπικού.
 - 222. Τομέας Εξέλιξης Προσωπικού.
 - 2221. Τμήμα Μητρώων Προσωπικού.
 - 2222. Τμήμα Συνταξιοδοτικών Θεμάτων Προσωπικού.
 - 223. Τομέας Εκπαίδευσης.
 - 2231. Τμήμα Προγραμματισμού Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης Προσωπικού.
 - 2232. Τμήμα Εκπαιδευτικού Γλωσσίου.
 - 2233. Σχολές ΕΛΤΑ (Τμήμα).
 - 224. Τομέας Περιβάλλοντος Εργασίας και Υγείας Προσ/κού.
 - 2241. Τμήμα Περιβάλλοντος εργασίας.
 - 2242. Τμήμα Υγείας Προσωπικού.
 - 2243. Τμήμα Ασφάλισης Προσωπικού.
 - 225. Τομέας Κανονισμών και Εργατικών Νομοθεσιών.
 - 2251. Τμήμα Κανονισμών Προσωπικού.
 - 2252. Τμήμα Πειθαρχικού Ελέγχου.
 - 2253. Τμήμα Εργατικής Νομοθεσίας.

- 226. Τομέας Πολιτικής Σχεδίασης έκτακτης ανάγκης.
- 2261. Τμήμα Πολιτικής Κινηματογράφησης.
- 2262. Τμήμα Πολιτικής Άμυνας.
- 227. Τομέας Εξοπλιστικής Γραφείων Κεντρικής Υπηρεσίας.
- 2271. Τμήμα Φυλάκων και Τηλεφωνητών.
- 2272. Τμήμα Καθαριότητας.
- 2201. Συντονιστικό Γραφείο (Εκτελεστική υπηρεσία).
- 23. Διεύθυνση Οικονομικών.
 - 231. Τομέας Παρακολούθησης Οικονομικών.
 - 2311. Τμήμα Επιστολών Βιβλίων.
 - 2312. Τμήμα Φορολογικής Ενημέρωσης.
 - 232. Τομέας Παρακολούθησης Εσόδων - Εξόδων.
 - 2321. Τμήμα Εσόδων - Εξόδων.
 - 2322. Τμήμα Λογαριασμών Τρίτων.
 - 2323. Τμήμα Εγκαταστάσεων και Αποθηκών.
 - 2324. Τμήμα Εσόδων και δαπανών Μεταφορών.
 - 233. Τομέας Μισθοδοσίας Προσωπικού.
 - 2331. Τμήμα Μισθοδοσίας μόνιμου Προσωπικού.
 - 2332. Τμήμα Μισθοδοσίας έκτακτου Προσωπικού.
 - 234. Τομέας Κίνησης Κεφαλαίων.
 - 2341. Τμήμα Διαχείρισης Διαθεσίμων.
 - 2342. Τμήμα εισπράξεων - κληρωμάτων Τραπεζών.
 - 2343. Τμήμα Ακατήρξεων - Υποχρεώσεων Οργανισμών και Εκχειρήσεων.
 - 235. Τομέας Προϋ/σμού - Προτρ/σμού.
 - 2351. Τμήμα Προϋ/σμού Κεντρικών Υπηρεσιακών Λειτουργιών.
 - 2352. Τμήμα Προϋ/σμού Περιφ. Δ/νσεων.
 - 2353. Τμήμα Προτρ/σμού.
 - 2354. Τμήμα Προβλέψεων.
 - 236. Τομέας Κεφαλαιώσεως.
 - 2361. Τμήμα Κόστους Παραγωγής.
 - 2362. Τμήμα Οικονομικών αναλύσεων.
 - 237. Τομέας Στελεχιακής.
 - 2371. Τμήμα Σχεκίνερωσης και εκτελεστικής στοιχείων.
 - 2372. Τμήμα Στελεχιακής της παραγωγής.
 - 2373. Τμήμα Στελεχιακών εκδόσεων και Πληροφοριών.
 - 2301. Συντονιστικό Γραφείο (Εκτελεστική υπηρεσία).
 - 24. Δ/ση Ενημέρωσης και Διεύθυνσης.
 - 241. Τομέας Γραμματιών Διεύθυνσης.
 - 2411. Γραμματεία Αναπροσωπικευτικής Συνέλευσης Κοινωνικού Ελέγχου (Τμήμα).
 - 2412. Γραμματεία Διοικητικού Συμβουλίου (Τμήμα).
 - 2413. Γραμματεία Γενικής Διεύθυνσης (Τμήμα).
 - 2414. Τμήμα Εσήθησης Θεμάτων.
 - 242. Τομέας Ενημέρωσης.
 - 2421. Τμήμα Υπηρεσιακής Ενημέρωσης.
 - 2422. Τμήμα Γενικής Ενημέρωσης - Τύπου.
 - 243. Τομέας Διεθνών Σχέσεων.
 - 2431. Τμήμα Διεθνών Συμβάσεων.
 - 2432. Τμήμα Μεταφράσεων.
 - 244. Τομέας Διαχ/σης και Αρχείου.
 - 2441. Τμήμα Διακπαρσίωσης.
 - 2442. Τμήμα Γενικού Αρχείου.
 - 31. Διεύθυνση Κυρίων.
 - 311. Τομέας Προτρ/σμού και Διαχ/σης Κυρίων.
 - 3111. Τμήμα Προτρ/σμού Κυρίων.
 - 3112. Τμήμα Διαχ/σης Κυρίων.
 - 312. Τομέας Μελετών και Δημοκρατήσεων Κυρίων.
 - 3121. Τμήμα Μελετών Κυρίων.
 - 3122. Τμήμα Δημοκρατήσεων Κυρίων.
 - 313. Τομέας Κατασκευών και Συντήρησης Κυρίων.
 - 3131. Τμήμα Κατασκευών Κυρίων.
 - 3132. Τμήμα Συντήρησης Κυρίων.
 - 3101. Συντονιστικό Γραφείο (Εκτελεστική υπηρεσία).
 - 3102. Γραφείο Οικονομικής Ανάλυσης (Εκτελεστική υπηρεσία).
 - 32. Διεύθυνση Προμηθειών.
 - 321. Τομέας Προμήθειας Υλικών.
 - 3211. Τμήμα Προμήθειας Ταχυδρομικών υλικών.
 - 3212. Τμήμα Προμήθειας Μηχανών.
 - 3213. Τμήμα Προμήθειας Μεταφορικών Μίσων.
 - 3214. Τμήμα Προμήθειας Υλικών Γραφείου.
 - 322. Τομέας Διαχείρισης Υλικών.
 - 3221. Τμήμα Προγραμματισμού Προμηθειών.
 - 3222. Τμήμα Παραγγέλων Υλικών.

- 323. Κεντρική Αποθήκη Υλικών (Τομίας).
- 3231. Τμήμα Εισαγωγής Υλικών.
- 3232. Τμήμα Εξαγωγής Υλικών.
- 3233. Τμήμα Επιστροφόμενων Υλικών.
- 3201. Συντονιστικό Γραφείο (Επιταλική υπηρεσία).
- 3202. Γραφείο Οικονομικής Ανάλυσης (Επιταλική υπηρεσία).
- 33. Διεύθυνση Φιλοτιμολογίου.
- 331. Τομίας Παραγωγής Γραμ/σήμεων.
- 3311. Τμήμα Προγ/σμού και Προμήθειας Γραμ/σήμεων.
- 3312. Τμήμα Εκτύπωσης Γραμ/σήμεων.
- 3313. Καλλιτεχνικό Γραφείο Γραμ/σήμεων (Τμήμα).
- 332. Τομίας Πώλησης και Διακίνησης Γραμ/σήμεων.
- 3321. Τμήμα Πώλησης Γραμ/σήμεων.
- 3322. Τμήμα Διακίνησης Γραμ/σήμεων.
- 3323. Αποθήκη Γραμματοσήμεων (Τμήμα).
- 333. Ταχυδρομικό Μουσείο (Τομίας).
- 3331. Τμήμα Οργάνωσης και Λειτουργίας Μουσείου.
- 3332. Τμήμα Φιλοτελικών Εχθίστων και Εκδηλώσεων.
- 334. Τομίας Μηχανών Προκληρωτικής.
- 3301. Συντονιστικό Γραφείο (Επιταλική υπηρεσία).
- 3302. Γραφείο Οικον. Ανάλυσης (Επιταλική υπηρεσία).

Άρθρο 12

Αρμοδιότητες Νομικής Υπηρεσίας.

1. Έργο Νομικής Υπηρεσίας.
 - Η υπεράσπιση των δικαιωμάτων και η περιφρούρηση των συμφερόντων του Οργανισμού μπροστά σε κάθε Δικαστήριο και σε κάθε Αρχή.
 - Η γνωμοδότηση σε νομικά ζητήματα.
 - Η διαχείριση και επιμέλεια κάθε υπόθεσης που χρειάζεται δικηγορική συμπαράσταση.
 - Η παροχή κατευθύνσεων και οδηγιών για την αντιμετώπιση των δικαστικών διαφορών και των ζητημάτων νομικής φύσης.
 - Η συνεργασία με τις αρμόδιες Υπηρεσιακές Λειτουργίες του Οργανισμού για τη νομική εξιζήτηση των Υπηρεσιακών Κινησιμών του Οργανισμού, των διαπραξιών, των εργαλίων που εμπεριέχουν νόμους, διατάγματα και άλλες κανονιστικές διατάξεις.
 - Χειρισμός θεμάτων για τα οποία χρειάζεται νομική συμπαράσταση.
 - Θεώρηση για την από νομική πληρότητα διατύπωση των συμβάσεων που καταρτίζονται από τις Υπηρεσιακές Λειτουργίες.
 - Θεώρηση για την από νομική άποψη και πληρότητα διατύπωση κάθε εγγράφου για το οποίο ζητείται από την αρμόδια Υπηρεσιακή Λειτουργία του Οργανισμού.
2. Αρμοδιότητες Νομικού Συμβούλου.
 - Παρίσταται στα Ανώτατα Δικαστήρια για την υποστήριξη υποθέσεων του Οργανισμού μεγαλύτερου ενδιαφέροντος.
 - Γνωμοδοτεί σε τριτογενή σημασίας ή μεγαλύτερου ενδιαφέροντος ζητήματα.
 - Γνωμοδοτεί στη Διοίκηση του Οργανισμού για υποθέσεις νομικής φύσεως.
 - Παρέχει γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες για τον χειρισμό των υποθέσεων στον ανακληρωτή του και τους δικηγόρους του Οργανισμού.
 - Παρίσταται στις Συνεδριάσεις του Δ.Σ. χωρίς ψήφο ύστερα από πρόσκληση του Συμβούλου ή του Προέδρου αυτού.
 - Κατανέμει τις υποθέσεις μεταξύ των δικηγόρων του Οργανισμού.
 - Υπογράφει τα ακριβητικά ή άλλα σημειώματα των δικηγόρων της Νομικής Υπηρεσίας.
3. Αρμοδιότητες Ανακληρωτή Νομικού Συμβούλου Νομικής Υπηρεσίας.
 - Ανακληρώνει το Νομικό Σύμβουλο όταν απουσιάζει ή κωλύεται.
4. Αρμοδιότητες Δικηγόρων Νομικής Υπηρεσίας.
 - Εφαρμογή των γενικών και ειδικών οδηγιών του Νομικού Συμβούλου κατά το χειρισμό των θεμάτων τους.
 - Ενημέρωση του Νομικού Συμβούλου (και του ανακληρωτή του) για την πορεία των υποθέσεων που χειρίζονται.
 - Χειρισμός νομικών θεμάτων ορίσμων του Οργανισμού με το Προσωπικό και ασφαλιστικούς φορείς, εφαρμογής του Γενικού Κανονισμού Προσωπικού, του Κανονισμού εργασίας, της εργατικής νομοθεσίας, του Υπηρεσιακού Οργανισμού, κ.λπ και η διεξαγωγή των σχετικών δικών.
 - Παρακολούθηση και χειρισμός των νομικών θεμάτων που ανακύπτουν στις σχέσεις με το κοινό από την εφαρμογή των κανονισμών και των οδηγιών εκτέλεσης έργου (εκμετάλλευσης) και παροχή στις Υπηρεσιακές Λειτουργίες συμβουλών και γνώμων για την αντιμετώπιση των θεμάτων αυτών καθώς και η διεξαγωγή των σχετικών δικών.

- Εξιζήτηση και διεξαγωγή συμβάσεων που συνάσσονται επί Υπηρεσιακής Λειτουργίας για τη νομική διατύπωση τους και η διεξαγωγή των σχετικών δικών.
- Κατάρτιση συμβάσεων κλήσης και αγοράς ακινήτων και η διεξαγωγή της διαδικασίας εκκαλοποίησης.
- Ανταμείωση ζητημάτων του Οργανισμού και του Προσωπικού του, φορολογικής και ενοικιαστικής φύσεως και η επίλυση τους δικαστικά ή με συμβιβασμό.
- Χειρισμός θεμάτων που προκύπτουν από τις σχέσεις του Ε.Α.Τ.Α. κρατικές Αρχές, άλλους Οργανισμούς και Δημόσιες Επιχειρήσεις και γενικά τρίτους και επίλυση των διαφορών που προκύπτουν δικαστικά με συμβιβασμό, με διατησία κ.λπ.
- Γενικά υπεράσπιση και χειρισμός δικαστικών και εξωδικαστικών υποθέσεων του Οργανισμού.

Άρθρο 12α

Αρμοδιότητες Υπηρεσίας Σχεδιασμού και Ελέγχου.

- 1) Συγκέντρωση, εξιζήτηση και παροχή στη Διοίκηση ποσοτικών στοιχείων για τον καθορισμό των στόχων δράσεως του Οργανισμού και για την αποτελεσματικότερη κατανομή και αξιοποίηση των πόρων, των μέσων και του Προσωπικού.
- 2) Μέριμνα για τη γνωστοποίηση στις Υπηρεσιακές Λειτουργίες των γενικών και ειδικών στόχων δράσης του Οργανισμού, ιδιαίτερα σε θέματα επενδύσεων, βελώσης και επέκτασης παρεχόμενων υπηρεσιών και εξυπηρέτησεων, μεθόδων εργασίας, κατάρτισης προγραμμάτων και προϋπολογισμού κ.λπ.
- 3) Φροντίδα για τη λήψη συντονιστικών και βοηθητικών μέτρων, απαραίτητων για την ενταξίωση των προγραμμάτων, των μέσων και των δραστηριοτήτων αξιοποίησης της καλιπτικής του Οργανισμού στους τομείς επενδύσεων, παραγωγής και προφοράς υπηρεσιών, Προσωπικού, προμήθειών κ.λπ.
- 4) Επισήμανση, μελέτη και ανάλυση των τυχόν αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων και εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν τις αποκλίσεις και διατύπωση προτάσεων και υποστηρίσεων για την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων αυτών.
- 5) Παρακολούθηση της έγκαιρης αξιοποίησης των εγκαταστάσεων και των μέσων που παραϊδόνται στην Εκμετάλλευση και σε περίπτωση καθυστερήσεων εντοπισμός των αιτιών που τις προκαλούν και υποδείξη κατάλληλων μέτρων θεραπείας της κατάστασης αυτής.
- 6) Υποβοήθηση των Υπηρεσιακών Λειτουργιών στην επίλυση προβλημάτων που χρειάζονται ποσοτικές μεθόδους.

Άρθρο 13

Αρμοδιότητες Ειδικών Συμβούλων.

Στην αρμοδιότητα των Ειδικών Συμβούλων ανήκει η γνωμοδότηση και η διατύπωση απόψεων για θέματα που σχετίζονται με την ειδικότητα τους, όπως αυτή προσδιορίζεται στη σύμβασή τους με τον Ε.Α.Τ.Α. καθώς και η κατάρτιση μελετών και η διεξαγωγή σχετικών με την ειδικότητά τους εργασιών ύστερα από εντολή της Γενικής Διεύθυνσης.

Άρθρο 14

Αρμοδιότητες Διευθυντών και Προϊσταμένων Κεντρικής Υπηρεσίας.

1. Αρμοδιότητες Διευθυντή Διεύθυνσης Κεντρικής Υπηρεσίας.
 - Έχει τη συνολική ευθύνη λειτουργίας των Υπηρεσιακών Λειτουργιών που συγχροτούν τη Διεύθυνση της οικείας προϊστάται και τις οικείες διευθύνει, συντονίζει, και εποπτεύει.
 - Εξειδικεύει τους στόχους του Οργανισμού στο αντικείμενο της ευθύνης της Διεύθυνσης που προϊστάται.
 - Μεριμνά για την καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων που του διατίθενται από τον Οργανισμό για την πραγματοποίηση του έργου της Δ/νσης που διευθύνει.
 - Συνεργάζεται με τους Προϊσταμένους των Υπηρεσιακών Λειτουργιών που διευθύνει για την αναζήτηση των καλύτερων δυνατών λύσεων στα προβλήματα και αντιμετώπιζονται στην εκτέλεση του έργου τους.
 - Ενημερώνει το Γενικό Διευθυντή για τα θέματα της αρμοδιότητας της Διεύθυνσής του και υποστηρίζει τα προς λήψη αναγκαία μέτρα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού στον Τομέα ευθύνης του.
 - Υπογράφει τα διαβαθμισμένα έγγραφα και στοιχεία που αναφέρονται σε ανακείμενα αρμοδιότητας των Υπηρεσιακών Λειτουργιών της Δ/νσης.
 - Υπογράφει τα έγγραφα και στοιχεία αρμοδιότητας Υπηρεσιακών Λειτουργιών.

ς Δ/ντες που δεσμεύουν τον Οργανισμό και για ύψος κοινών κορίζεται με απόφαση του Γενικού Δ/ντή.

και τις Οδηγίες Εκτέλεσης Έργου που καταρτίζονται από τις

μακίες Λειτουργίες της Διεύθυνσης.

αρμοδιότητας Προϊσταμένου Τομέα Κεντρικής Υπηρεσίας.

φαινόμει και συντονίζει το έργο των υπό τη δικαιοδοσία του

ισιανά για τη μελέτη και επίλυση των θεμάτων που αναφέρονται

ζονται με το έργο των στη δικαιοδοσία του Υπηρεσιακών Λει-

ημερώνει το Διευθυντή του για τα προς αντιμετώπιση θέματα

ησιασικών Λειτουργιών που προκύπτει και εισηγείται τα προς

ναγκαία μέτρα για την επίλυση των θεμάτων αυτών.

αεργάζεται με τους Προϊσταμένους των Υπηρεσιακών Λειτουργ-

ου προκύπτει για την αναζήτηση των καλύτερων δυνατών λύ-

τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εκτέλεση του έργου

εμμένα για την καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση και αξιοποίηση

επιθέμενων από τον Οργανισμό μέσων για την πραγματοποίηση

του του Τομέα του.

ς αρμοδιότητες του Προϊσταμένου Τμήματος όταν ο Τομέας δεν

είναι κεραιτέρω.

πογράφει τα έγγραφα και στοιχεία, αρμοδιότητας Υπηρεσιακών

ργιών δικαιοδοσίας του, που δεσμεύουν οικονομικά τον ΕΛΤΑ

ς ύψος κοινών που καθορίζεται με απόφαση του Γενικού Διευ-

γκρίνει τις οδηγίες εκτέλεσης έργου που καταρτίζονται από τις

σιακές Λειτουργίες της δικαιοδοσίας του.

αρμοδιότητες Προϊσταμένου Τμήματος Κεντρικής Υπηρεσίας.

ρογραμματίζει, οργανώνει συντονίζει και κατευθύνει το έργο των

η δικαιοδοσία του υπαλλήλων.

εμμένα για τη συνεχή βελτίωση και ανέπτυξη των μεθόδων και

δράσης του προσωπικού του Τμήματος που προκύπτει

λαβαίνει κάθε αναγκαίο μέτρο και κροβαίνει σε κάθε απαραίτητη

μα για τη διεκπεραίωση του έργου του Τμήματος του.

τανίμει το έργο του Τμήματος που προκύπτει στο Προσωπικό με

τα δικαιώς κατενομή και αξιοποίηση των προσόντων των υπ-

ητων του.

Ενημερώνει τον άμεσο Προϊσταμένο του για κάθε θέμα που αντιμε-

ζει στο χώρο της ευθύνης του και εισηγείται τα προς λήψη ανα-

λά μέτρα.

Ενημερώνει για την κατάρτιση των Κανονισμών, οδηγιών, εγχα-

ν που αναφέρονται στο αντικείμενο της ευθύνης του, την έγκριση

η και παρακολούθη την εφαρμογή τους.

Πογράφει τα έγγραφα με τα οποία δίνονται απαντήσεις σε αιτή-

ς αναφορές κ.λπ. ή περιέχονται πληροφορίες για θέματα αρμοδιό-

ς του τμήματος του και προκύπτουν από στοιχεία που δεν είναι δια-

σιμμένα ως εμπιστευτικά ή απόρρητα και δε δεσμεύουν τον Οργανι-

μικών Γραφείων Προσωπικής Λειτουργίας και Ταχυδρομικών Πρακτε-

ρεια.

- Οργάνωση συναλλαγής αγροτικών διανομιών.

- Θέματα συνεργασίας με Οργανισμό Τηλεοπτικών Ελλάδας

Ταχυδρομικό Ταμειτήριο και Στρατιωτικά Ταχυδρομεία.

- Προγραμματισμός και οργάνωση Υπηρεσίας γραμματοδιδασκάλων.

- Έγκριση, χρησιμοποίηση στρατιωτικών δακτυλίων.

- Οργάνωση συναλλαγής Τεχ. Γραφείων.

- Στατιστικές - δείκτες παραγωγής και παραγωγικότητας, υκολο-

γισμός αναγκαίου Προσωπικού για το έργο συναλλαγής και συναφών μ'

αυτή εργασιών.

- Χρηματοφοροδοσιμός Τεχ. Γραφείων.

- Κωδικοί αριθμοί Γ και Η.

- Εγκατάσταση τμηματικών συστημάτων συναλλαγής.

- Παρακολούθηση εξέλιξης συστημάτων συναλλαγής.

- Οργάνωση συναλλαγής πρόσθετων δραστηριοτήτων (πώληση αλι-

κίων συσκευασίας χαρτοσήμων, Ενσημιών Νομικών Προσώπων κ.λπ.).

- Ανάθεση εκτέλεσης υπηρεσίας εκτατών, δεμάτων και γενικά των

διαχειρίσεων στις Μονάδες Παραγωγής.

- Κατάρτιση - μέρμνα έγκρισης και παρακολούθηση εφαρμογής

Κανονισμών και οδηγιών πραγματοποιήσης έργου συναλλαγής (παρα-

λαβή επιστολών, δεμάτων, Τεχ. εκτατών, αγορά συναλλάγματος,

πληρωμή συντάξεων και εκδομάτων, πράξεις ταχυκλήρωσης κ.λπ.).

- Κατάρτιση - μέρμνα έγκρισης και παρακολούθηση εφαρμογής

οδηγιών εργασίας Προσωπικού εξυπηρετήσης θυρίδων συναλλαγής

(φάσεις εργασίας).

- Μιλέτη και εκλοκίηση διαδικασιών συναλλαγής.

3. Αρμοδιότητες Τμήματος Συστημάτων Παραγωγής του Τομέα Παραγωγής.

- Κατάρτιση - μέρμνα έγκρισης και παρακολούθηση εφαρμογής

Κανονισμών και οδηγιών οργάνωσης της διαλογής των τεχ. ανακαμι-

κων και των συναφών μ' αυτή εργασιών.

- Μιλέτη, προδιορισμός και μέρμνα υκανοποίησης αναγκών για αι-

θουσες, εξοκλιόμ, έντοκα και άλλα υλικά για το έργο της διαλογής των

τεχ. ανακαμιμένων και των συναφών μ' αυτή εργασιών.

- Στατιστικές - δείκτες παραγωγής και παραγωγικότητας διαλογής

τεχ. ανακαμιμένων, υκολογισμός αναγκαίου Προσωπικού για το έργο

της διαλογής και τις συναφείς μ' αυτή εργασίες.

- Κατάρτιση - παρακολούθηση εκτιμωτικής και διάθεσης του τεχ.

Κώδικα, ενημέρωση και παρακολούθηση εφαρμογής αυτού.

- Μιλέτη, προγραμματισμός, μέρμνα προμήθειας και παρακολού-

θηση εγκατάστασης, περισυλλογής, καθαρισμού κ.λπ. των γραμματο-

κλιωτιών.

- Μιλέτη και παρακολούθηση εξέλιξης συστημάτων διαλογής.

- Κατάρτιση, μέρμνα έγκρισης και παρακολούθηση εφαρμογής Κανονισμών και οδηγιών διαβίβασης τεχ. επιστολών.

- Μιλέτη και οργάνωση δικτύου διαβίβασεων τεχ. επιστολών (το-

πικά, κομικά και υκίρκομικά δρομολόγια), παρακολούθηση λειπορ-

γίας του.

- Κατάρτιση - μέρμνα έγκρισης, παρακολούθησης εφαρμογής και

εφαρμογής Κανονισμού μίσθωσης τεχ. γραμμών.

- Σύσταση - τροποποίηση - κατάρτιση τεχ. γραμμών.

- Αναπροσαρμογή μισθωμάτων τεχ. εργαλείων με βάση τους

όρους της σχετικής σύμβασης.

- Κατάρτιση και παρακολούθηση εφαρμογής κινάκων αεροπορικών

διαβίβασεων εσωτερικού.

- Κατάρτιση και παρακολούθηση εφαρμογής κινάκων διαβίβασης

τεχ. επιστολών εσωτερικού.

- Μιλέτη θεμάτων ιδιόκτητων μεταφορικών μέσων.

- Σχίσος με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς μεταφορών.

- Μιλέτη και επίλυση θεμάτων μεταφοράς τεχ. επιστολών με έκτα-

κτα μέσα.

- Μιλέτη - παρακολούθηση της εξέλιξης των συστημάτων και μέσων

δικαίνησης και διαβίβασης των τεχ. επιστολών.

- Κατάρτιση - μέρμνα έγκρισης και παρακολούθηση εφαρμογής

Κανονισμών και οδηγιών εκτέλεσης έργου διανομής εσωτικής, αγροτι-

κής και κατακεγόνων.

- Κατάρτιση, μέρμνα έγκρισης και παρακολούθηση εφαρμογής

οδηγιών οργάνωσης διανομής, εσωτικής, αγροτικής και κατακεγόνων.

- Μιλέτη, προδιορισμός και μέρμνα υκανοποίησης αναγκών για αι-

θουσες, εξοκλιόμ, ετολές έντοκα και άλλα αναλώσιμα υλικά για το

έργο της διανομής.

- Μιλέτη, Προγραμματισμός, μέρμνα προμήθειας και παρακολού-

θησι εγκατάστασης και χρησιμοποίησης εντυποκλιβωτών και γραμμα-
τοκλιβωτών μονοκατοικιών.

- Στατιστικές, δείκτες παραγωγής - παραγωγικότητας, υπολογι-
σμός αναγκών σε Προσωπικό για το έργο της διανομής και τις συναφείς
μ' αυτή εργασίες.

- Δρομολόγηση μεγάλων παρτίδων.

- Οργάνωση ομαδικής διαφήμισης.

- Θέματα αλλαγής διεύθυνσης παραληπτών ταχ. αντικειμένων.

- Μελίτη - παρακολούθηση εξέλιξης συστημάτων, μεθόδων, μέσων
και διαδικασιών διανομής.

- Σύσταση και κατάρτιση αγροτικών δρομολογίων, έγκριση εκτέλε-
σης αυτών με μηχανοκίνητα μέσα.

- Έγκριση σύστασης - κατάρτισης τομείων διανομής.

4. Αρμοδιότητες Τμήματος Αιθουσών και Εξοκλισμού του Τομέα
Παραγωγής.

- Μελίτη αναγκών και απαιτήσεων για αιθουσες στίγασης και λει-
τουργίας Μονάδων Παραγωγής.

- Αξιολόγηση καταλληλότητας των αιθουσών που προσφέρονται για
μίσθωση προς στίγαση Μονάδων Παραγωγής.

- Προσχεδίαση (σκαρίφημα) λειτουργικής οργάνωσης αιθουσών.

- Παρακολούθηση πραγματοποίησης εργασιών λειτουργικής οργά-
νωσης αιθουσών στίγασης Μονάδων Παραγωγής.

- Παρακολούθηση αναγκών συντήρησης αιθουσών στίγασης Μονά-
δων Παραγωγής.

- Μελίτη αναγκών για εξοπλισμό των Μονάδων Παραγωγής και
προδιορισμός των απαιτήσεων που κρίνει να ικανοποιούν τόσο τα τυ-
ποποιημένα είδη όσο και ο ειδικός ταχυδρομικός εξοπλισμός.

- Παρακολούθηση καταλληλότητας του εξοπλισμού των Μονάδων
Παραγωγής.

- Παρακολούθηση της εξέλιξης του ταχυδρομικού εξοπλισμού.

- Παρακολούθηση της συντήρησης και χρησιμοποίησης του ταχυ-
δρομικού εξοπλισμού.

- Μελίτη - Επαλογή συστημάτων ασφαλείας χώρων, μέσων και δια-
χειροζυμίων αντικειμένων (Συστήματα συναγερμού, θησαυροφυλάκια
κ.λπ.).

- Καθορισμός διαδικασιών εισόδου στους χώρους στίγασης και λει-
τουργίας των Μονάδων Παραγωγής.

- Παρακολούθηση εγκατάστασης και καλής λειτουργίας των συστη-
μάτων ασφαλείας.

- Παρακολούθηση της εξέλιξης των συστημάτων ασφαλείας.

5. Αρμοδιότητες Τμήματος, Επιστολών και Δεμάτων του Τομέα
Πωλήσεων.

- Πωλήσεις και Προώθηση Πωλήσεων Ομαδικής Επιστολής, ομα-
δικής διαφήμισης, αλληλογραφίας Επιχειρήσεων, Υπηρεσιακής αλλη-
λογραφίας και απαντητικού ταχυδρομικού.

- Τιμολογιακή πολιτική πωλήσεων επιστολών Οργανισμών και Επι-
χειρήσεων.

- Έρευνα ανάπτυξης των κωλήσεων επιστολών Οργανισμών και
Επιχειρήσεων.

- Πωλήσεις και προώθηση πωλήσεων επιστολών ιδιωτών.

- Τιμολογιακή πολιτική πωλήσεων επιστολών ιδιωτών.

Έρευνα ανάπτυξης πωλήσεων επιστολών ιδιωτών.

- Πωλήσεις και προώθηση πωλήσεων ταχ. δεμάτων και αντικατα-
βολών.

- Τιμολογιακή πολιτική πωλήσεων ταχ. δεμάτων και αντικαταβο-
λών.

Έρευνα ανάπτυξης πωλήσεων ταχ. δεμάτων και αντικαταβολών.

6. Αρμοδιότητες Τμήματος Υπηρεσιών Συναλλαγής του Τομέα Πω-
λήσεων.

- Πωλήσεις και προώθηση πωλήσεων ταχ. επιταγών, αγοράς συ-
ναλλαγής, υπηρεσιών Ταχυδρομικής Ταχυδρομείου κ.λπ.

- Τιμολογιακή πολιτική πωλήσεων υπηρεσιών συναλλαγής.

- Έρευνα ανάπτυξης πωλήσεων υπηρεσιών συναλλαγής.

- Πωλήσεις και προώθηση πωλήσεων υλικών συσκευασίας ταχ.
αντικειμένων, ενσήμων νομικών προτύπων, χαρτοσήμων κ.λπ.

- Τιμολογιακή πολιτική πωλήσεων προσθέτων δραστηριοτήτων.

- Έρευνα ανάπτυξης προσθέτων δραστηριοτήτων.

7. Αρμοδιότητες Τμήματος Επιστολών και Δεμάτων Εξωτερικού
του Τομέα Εξωτερικού.

- Εφαρμογή - Εμπνεύση Παγκόσμιος Ταχ. Σύμβασης, Διεθνούς
Συμφωνίας Αντικαταβολών, διμερών Συμφωνιών και συστάσεων Ευ-
ρωπαϊκής Διάσκεψης Ταχυδρομείων και Τηλεπικοινωνιών για θέματα
αντικειμένων επιστολικού Ταχυδρομείου.

- Κατάρτιση - παρακολούθηση τήρησης κανόνων διεθνήσεων
επιστολών και επιστολών εσωτερικής εξωτερικής.

- Οργάνωση αντισταθμιστικών Γραφείων.

- Οργάνωση παρακολούθηση διεξαγωγής, επιβεβαίωσης και
κόπηση σκευχίων επιστολικών επιστολών εισφοράς και απαρ-
τητής αλληλογραφίας εξωτερικού.

- Θέματα σχεδίων ΕΛΤΑ με φορείς μεταφορών εξωτερικού.

- Εφαρμογή και Εμπνεύση Διεθνούς Συμφωνίας Ταχ. Δεμάτων
μερών Συμφωνιών και συστάσεων Ευρωπαϊκής Διάσκεψης Ταχ
μείων και Τηλεπικοινωνιών για θέματα ταχ. δεμάτων.

- Κατάρτιση κανόνων CP1 και CP21 και επιβεβαίωση των ίδι-
ων κανόνων των ξένων χωρών.

- Ρύθμιση θεμάτων μέσων κοινοτήτων ταχ. δεμάτων

- Ρύθμιση θεμάτων καταλληλότητας ταχ. αντικειμένων (επιστο-
λε μικροδεμάτων, δεμάτων κ.λπ.) από και προς το εξωτερικό.

- Κατάρτιση - εφαρμογή - εμπνεύση διμερών Συμφωνιών ΤΕΠ-1

- Κατάρτιση, μέριμνα έγκρισης και παρακολούθηση εφαρμ-
οδηγιών κατάληξης έργου ΤΕΠ-EMS.

- Μελίτη, προδιορισμός και μέριμνα ικανοποίησης αναγκών
εξοπλισμού, έντυπα και άλλα υλικά της Υπηρεσίας ΤΕΠ.

- Κατάρτιση - εφαρμογή - εμπνεύση διμερών Συμφωνιών Υπηρε-
Τηλεταχυδρομείου.

- Κατάρτιση, μέριμνα έγκρισης και παρακολούθηση εφαρμ-
οδηγιών κατάληξης έργου Τηλεταχυδρομείου.

- Μελίτη - προδιορισμός και μέριμνα ικανοποίησης αναγκών
εξοπλισμού, έντυπα και άλλα υλικά της Υπηρεσίας Τηλεταχυ-
δρείου.

8. Αρμοδιότητες Τμήματος Επιστολών και Υπηρεσιών Συναλλαγής
Εξωτερικού

- Εφαρμογή και Εμπνεύση της Διεθνούς Συμφωνίας Ταχυδρομικού
Επιστολών και ταχυδρομικών εντολών, των διμερών Συμφωνιών και τι-
συστάσεων της Ευρωπαϊκής Διάσκεψης Ταχυδρομείων και Τηλεπικοινωνιών
για τις Ταχ. Επιστολές.

- Εφαρμογή - Εμπνεύση της Διεθνούς Συμφωνίας των ταχ. τοκ κ
της Διεθνούς Συμφωνίας εθνών προς εισπραξη.

9. Αρμοδιότητες του Τμήματος Αναζήτησης επιστολών του Τομέα
Αναζητήσεων.

- Κατάρτιση, μέριμνα έγκρισης, εφαρμογή και παρακολούθηση
εφαρμογής οδηγιών διαχείρισης αιτήσεων πληροφοριών και αναζήτη-
σης επιστολών, αιτήσεων αποζημίωσης επιστολών, αιτήσεων ανάληψης
και τροποποίησης εκτυπωτικής επιστολών, εσωτερικού και εξωτερικού.

- Κατάρτιση, μέριμνα έγκρισης, εφαρμογή και παρακολούθηση
εφαρμογής οδηγιών διερεύνησης ανωμαλιών στη διαχείριση των επισ-
τολών και των ταχ. επιστολών εσωτερικού και εξωτερικού.

- Κατάρτιση, μέριμνα έγκρισης, εφαρμογή και παρακολούθηση
εφαρμογής οδηγιών διαχείρισης αξιτητών και έρηστων επιστολών
συνήθους και ειδικής διαχείρισης εσωτερικού και εξωτερικού.

- Έρευνα παραπόνων, αναφορών, δημοσιευμάτων για θέματα δια-
χείρισης επιστολών.

10. Αρμοδιότητες του Τμήματος Αναζήτησης Δεμάτων του Τομέα
Αναζητήσεων.

- Κατάρτιση, μέριμνα έγκρισης, εφαρμογή και παρακολούθηση
εφαρμογής οδηγιών διαχείρισης αιτήσεων πληροφοριών και αναζήτη-
σης, ανάληψης, τροποποίησης εκτυπωτικής, αποζημίωσης κ.λπ. για τα
ταχ. δέματα εσωτερικού, εξωτερικού.

- Κατάρτιση, μέριμνα έγκρισης, εφαρμογή και παρακολούθηση
εφαρμογής οδηγιών διερεύνησης ανωμαλιών στη διαχείριση των ταχ.
δεμάτων εσωτερικού και εξωτερικού.

- Κατάρτιση, μέριμνα έγκρισης, εφαρμογή και παρακολούθηση
εφαρμογής οδηγιών διαχείρισης αξιτητών ταχ. δεμάτων εσωτερικού
και εξωτερικού.

11. Αρμοδιότητες Συντονιστικού Γραφείου Διεύθυνσης Παραγωγής
και Πωλήσεων.

Οι αρμοδιότητες όπως προδιορίζονται στο άρθρο 24 του παρόντος
Υπηρεσιακού Οργανισμού.

12. Αρμοδιότητες Γραφείου Οικονομικής Ανάλυσης Διεύθυνσης Πα-
ραγωγής και Πωλήσεων.

- Μελίτη - αξιολόγηση στοιχείων και διατύπωση προτάσεων και υ-
στηρίγματα για θέματα ανάληψης νέων δραστηριοτήτων, πρόσθετης
επισκόπησης Προσωπικού στις Μονάδες Παραγωγής πρόσληψης Προ-
σωπικού για αντιμετώπιση εποχιακών αναγκών των Μονάδων Παρα-
γωγής κ.λπ.

- Μελίτη - επιβεβαίωση Οικονομικών θεμάτων και' ενστάση και για

γραμμασιό του Διευθυντή της Διεύθυνσης Παραγωγής και Πωλήσεων.
 - Μελέτη, εκεικέρτασία και διατύπωση προτάσεων και υιοθέτηση των θέματα τιμολογιακής πολιτικής και κόστους παραγωγής υπηρεσιών.

- Εκεικέρτασία στοιχείων Προϋ/σμού εσόδων και δαπανών των Μοτίων Παραγωγής.

13. Αρμοδιότητες Γραφείου Ενημέρωσης.

- Εκεικέρτασία, έκδοση και κοινοποίηση Κανονισμών, οδηγιών, τεχνικών εκτίλεσης έργου παραγωγής και πωλήσεων.

Ενημέρωση Υπηρεσιών Εκκείδευσης Προσωπικού σχετικά με την εξέλιξη και τις μεταβολές στην εκτίλεση του έργου παραγωγής και πωλήσεων.

- Εκεικέρτασία και έκδοση υπηρεσιακών εκδόσεων για θέματα παραγωγής και πωλήσεων (Ταχ. κώδικα κλπ).

- Έκδοση περιοδικού ενημέρωσης κλατών.

- Κατάρτιση αρχικών προδιαγραφών υπηρεσιακών εκδόσεων και τύπων υποδειγμάτων.

- Σχεδίαση υπηρεσιακών εντύπων.

Σχεδίαση και διατύπωση κειμένου διαφημιστικών υπηρεσιακών εντύπων.

- Φωτοσύνθεση και φωτογράφιση διαφημιστικών εντύπων.

- Παρακολούθηση εκτύπωσης, παραλαβή και διάθεση διαφημιστικών εντύπων.

- Επιμέλεια έκδοσης περιοδικού ενημέρωσης κλατών.

- Επιμέλεια έκδοσης περιοδικού ενημέρωσης Προσωπικού.

- Διαχείριση υπηρεσιακής προαπαβολής με βάση ετήσιο Προϋπολογισμό για την παραγωγή διαφημιστικού υλικού.

Άρθρο 16

Αρμοδιότητες Υπηρεσιακών Λειτουργιών Διευθύνσεων Τεχνολογικής

Έργο της Διεύθυνσης Τεχνολογικής είναι:

- Η ανάκτηση και εκεικέρταση πληροφοριακών συστημάτων.

- Η δημιουργία και ανάπτυξη συστήματος εισπραξιών και κληρωτών για τη μέτωση αυτού μεταβίβαση χρηματικών ποσών.

- Η οργάνωση και λειτουργία λογιστικού Κέντρου Τεχνολογικών υπηρεσιών - Τεχνολογικής.

Τομέας πληροφορικής.

1.1) Αρμοδιότητες του Τμήματος Ανάπτυξης Πληροφορικής και Τεχνολογικής Προστασίας.

- Σύνταξη και αναδιάρθρωση βασικού σχεδίου μηχανογράφησης.

- Σύνταξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προγραμμάτων μηχανογραφικής ανάπτυξης.

- Σύνταξη μελετών σκοπιμότητας για τις υπό μηχανογράφηση νέες εφαρμογές.

- Καθορισμός προδιαγραφών για προμήθεια νέου εξοπλισμού.

- Παροχή Τεχνικής υποστήριξης σε θέματα εξοπλισμού στους άλλους Τομείς της Διεύθυνσης (HARDWARE & SOFTWARE).

- Παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας στο χώρο των Η/Υ (HARDWARE & SOFTWARE).

- Παρακολούθηση λειτουργικού συστήματος των Η/Υ (SYSTEM-SOFTWARE).

- Έρευνα και αξιολόγηση έτοιμων πακέτων SOFTWARE γενικής ή ειδικής χρήσης.

- Προγράμματα Εκκείδευσης και Εκαικέρωσης Προσωπικού σε θέματα μηχανογράφησης.

- Παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων αρμοδίων φορέων ΔΚΕΠΑ, Εταιριών Η/Υ και εκεικέρταση αντικειμένων που κρίνεται χρήσιμη η παρακολούθηση από το Προσωπικό.

- Οργάνωση και λειτουργία βιβλιοθήκης για θέματα πληροφορικής.

- Παροχή υποστήριξης για την κάλυψη αναγκών σε εξεικέρταμένους τομείς της πληροφορικής, όπως βάσεις πληροφοριών, επικοινωνίες, μικρό λογισμικό κλπ.

2.2) Αρμοδιότητες του Τμήματος Ανάλυσης - Προτρ/σμού και Λειτουργίας.

- Οργανική και λειτουργική ανάλυση των νέων εφαρμογών (με χρήση τεκμηρίωσή τους).

- Προγραμματισμός νέων εφαρμογών.

- Δοκιμαστική εκμ/ση νέων εφαρμογών (SYSTEM TEST).

- Παραδοχή για παραγωγή νέων εφαρμογών με σχετικές οδηγίες.

- Παρακολούθηση και συντήρηση των εφαρμογών.

- Ανακέρταση εφαρμογών που βρίσκονται σε λειτουργία.

- Ποιοτικός και Ποσοτικός έλεγχος των στοιχείων εισόδου (INPUT)

και σχετικών εξόδου (OUTPUT).

2.3) Αρμοδιότητες Τμήματος Λειτουργίας Μηχανογραφικού Εξοπλισμού.

- Χρονοπρογραμματισμός εργασιών.

- Λειτουργία εγκαταστημένων εφαρμογών.

- Προώθηση εκεικέρταμένων καταστάσεων στους χρήστες.

- Ασφάλεια και τήρηση μηχανογραφικών αρχείων.

- Δημιουργία και τήρηση αρχείου σε μικροφίλες.

- Εισαγωγή πρωτογενών στοιχείων, με χειρισμό ή σκασή ανάγνωση.

- Γενικά θέματα λειτουργίας του συστήματος συλλογής δεδομένων.

3) Τομέας Παραγωγής

3.1) Αρμοδιότητες Τμήματος Αρχείου Πελατών.

- Λογισμικό και τήρηση λογαριασμών κλατών για την έκδοση και κληρωτική μέσω αυτών Ταχ. εκεικέρτατων και γενικά κρατηματοποίηση πράξων ταχυκλήρωσης.

- Μίριμα Προμήθειας και διάθεσης εντύπων και άλλων ειδών υπηρεσιακής τεχνολογικής.

- Τήρηση στοιχείων στατιστικής και αρχείου της ταχυκλήρωσης.

3.2) Αρμοδιότητες Τμήματος Διακανονισμών.

- Χειρισμός θεμάτων.

- Τακτοποίηση διαφορών στις εισπραξιές και κληρωτικές.

- Απόδοσης χρηματικών ποσών στους κλάτες.

- Μίριμα αξιοποίησης διαθέσιμων συστημάτων εισπραξιών κληρωτικών.

3.3) Αρμοδιότητες Τμήματος Ταχυδρομικής Διακινείωσης.

- Παραλαβή φακέλων με παραστατικά εισπραξιών και κληρωτικών Ταχυκλήρωσης.

- Αποσφράγιση και ταξινόμηση παραστατικών εισπραξιών και κληρωτικών.

- Προελεγχο συμφωνίας παραστατικών εισπραξιών και κληρωτικών.

- Αποστολή αποσπασμάτων κίνησης λογαριασμών και παραστατικών εισπραξιών και κληρωτικών στους κλάτες.

4) Τομέας Ελέγχου.

4.1) Αρμοδιότητες Τμήματος Ελέγχου Εσωτερικού.

- Έλεγχος διαχείρισης Ταχ. Εκεικέρτατων Εσωτερικού.

- Λογιστική παρακολούθηση Ταχ. εκεικέρτατων εσωτερικού.

- Λογιστική τακτοποίηση αξιτητων και χαμένων εκεικέρτατων.

- Λογιστική παρακολούθηση των διαφορών με τους διαχειριστές εκεικέρτατων.

- Καθορισμός ανώτατου ορίου χρηματικού ποσού που αναλαμβάνεται από τα Ταχ. Γραφεία.

- Έγκριση ανάλυσης ποσών μεγαλύτερων από εκείνα που εγκρίνονται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις.

- Έκδοση εκλών βεβαιώσεων Ταχ. εκεικέρτατων εσωτερικού.

- Κατάρτιση, μίριμα έγκρισης, εφαρμογή και παρακολούθηση εφαρμογής οδηγιών διαχείρισης αιτήσεων πληροφοριών και αναζήτησης, τροποποίησης εκεικέρτατης, κρατητέρω αποστολής κλπ. ταχ. εκεικέρτατων εσωτερικού - εξωτερικού.

- Κατάρτιση, μίριμα έγκρισης, εφαρμογή και παρακολούθηση εφαρμογής οδηγιών τακτοποίησης ενωμιμαίων στη διαχείριση των ταχ. εκεικέρτατων, όπως αμφοβήτησης κανονικότητας κληρωτικής, επανεικέρτατης και καταλογισμού ποσών ταχ. εκεικέρτατων που κληρωτήριαν αγρωστικές κλπ.

- Έλεγχος Παραστατικών εισπραξιών από τα Ταχ. Γραφεία τιμολογίων Κοινωφελών Οργανισμών (ΔΕΗ, ΟΤΕ κλπ.), των παραστατικών εισπραξιών φόρου προαπείμνης αξίας, αυτοκινήτου κλπ. καθώς και των παραστατικών διαφορών εισπραξιών και κληρωτικών της υπηρεσιακής Ταχυκλήρωσης.

4.2) Αρμοδιότητες Τμήματος Ελέγχου Εξωτερικού.

- Έλεγχος διαχείρισης εκεικέρτατων εξωτερικού.

- Λογιστική παρακολούθηση της κίνησης των Ταχυδρομικών εκεικέρτατων εξωτερικού και ρύθμιση των θεμάτων που Τυχόν προκύπτουν.

- Κατάρτιση των μηνιαίων αλληλόχρεων λογαριασμών εκεικέρτατων εξωτερικού (κατά χώρα).

- Λογιστική επικίνηση των εκεικέρτατων και υποχρεώσεων.

- Μίριμα για τη δραστηριοποίηση των εμβασμάτων των ζίνων χωριών.

- Συμφωνία λογαριασμών εκεικέρτατων με τις ζίνες χώρες.

- Έκδοση εκεικέρτατων εξωτερικού χωριών με ειδικές συμβάσεις.

- Έκδοση εκλών βεβαιώσεων εκεικέρτατων εξωτερικού.

- Έκδοση βεβαιώσεων εισπραξιής συναλλάγματος με Ταχυδρομική.

κίς εκπαγής όταν η έκδοση αυτών είναι αδύνατη από τα Τεχ. Γραφεία.
 5. Έλεγχος, κατάρτιση λογαριασμών και διακανονισμός POST-CHEQUES, που κληρώνονται από τα Τεχ. Γραφεία της χώρας.
 6. Χειρισμός θεμάτων θέρησης εκπαγής εξωτερικού, έκδοση και κληρωμής εξουσιοδοτήσεων κληρωμής εκπαγής εξωτερικού κ.λ.κ.
 7. Κατάρτιση - μέριμνα έτησης, εφαρμογή και παρακολούθηση εφαρμογής οδηγιών εκπομπής ενωμάτων στη διαχείριση των POST-CHEQUES, συναλλάγματος, πράξων ταχυκληρωμής κ.λ.κ.

5. Τομείς Πωλήσεων.

5.1. Αρμοδιότητες Τμήματος πωλήτων με Η/Υ.

- Χειρισμός θεμάτων έρευνας αγοράς και ανεξήτησης σημαντικών πωλήτων ταχυκληρωμής, οι οποίοι διαθέτουν δικό τους σύστημα Η/Υ.

5.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Πωλήτων χωρίς Η/Υ.

- Χειρισμός θεμάτων έρευνας αγοράς και ανεξήτησης σημαντικών πωλήτων ταχυκληρωμής, μεταξύ ενδιαφερομένων που δε διαθέτουν δικό τους σύστημα Η/Υ.

6. Τομείς Ασφάλειας και Τεχνικής Μέριμνας.

Μέριμνα για θέματα ασφαλείας, διαφύλαξης, συντήρησης, καθαριότητας, κ.λ.κ., κτηρίων, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού Δ/νσης Τεχνολογικής.

7. Αρμοδιότητες Γραφείου Οικονομικής Ανάλυσης Ταχυκληρωμής.

Μελέτη, επεξεργασία και διατύπωση προτάσεων και υποτήσεων για θέματα ένταξης νέων δραστηριοτήτων στο σύστημα υπεράξων και κληρωμής.

Μελέτη και επεξεργασία οικονομικών θεμάτων κατ' εντολή του Διευθυντή της Δ/νσης Ταχυκληρωμής.

Επεξεργασία στοιχείων προϋπολογισμού εσόδων και δαπανών από την εκπ/ση του συστήματος υπεράξων και κληρωμής.

Μελέτη - Προτάσεις αξιοποίησης διαθέσιμων συστήματος Εισπράξεων - Πληρωμών.

8. Αρμοδιότητες συντονιστικού Γραφείου της Διεύθυνσης Ταχυκληρωμής.

Όπως καθορίζονται στο άρθρο 24 του παρόντος Οργανισμού.

Άρθρο 17

Αρμοδιότητες Υπηρεσιακών Λειτουργιών Διεύθυνση Ποιότητας και Ελέγχου.

1. Αρμοδιότητες Τομεία Ποιότητας

- Κατάρτιση και παρακολούθηση εφαρμογής Κανονισμού και ρητμών Ελέγχου ποιότητας εξυπηρέτησης
- Παρακολούθηση ορθής εφαρμογής Κανονισμών και οδηγιών εκτέλεσης του τεχ. έργου.
- Παρακολούθηση καλής και εύρυθμης οργάνωσης και λειτουργίας των Υπηρεσιακών Λειτουργιών.
- Παρακολούθηση καλής κατανομής και αξιοποίησης του προσωπικού των Υπηρεσιακών Λειτουργιών.
- Παρακολούθηση καλής κατάστασης και καλής χρησιμοποίησης των διατιθέμενων μέσων και υλικών από τις Υπηρεσίες.
- Διατύπωση προτάσεων και υποτήσεων για τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης του κοινού.
- Συγκέντρωση και περαιτέρω προώθηση στοιχείων για τις ελλείψεις, παραλείψεις, ανωμαλίες κ.λ.κ. που διαπιστώνονται στον Τομεία της εξυπηρέτησης του κοινού.

2. Αρμοδιότητες Τομεία Οικονομικού Ελέγχου.

- Κατάρτιση - παρακολούθηση εφαρμογής οδηγιών οικονομικού ελέγχου.
- Παρακολούθηση και έλεγχος χρηματικών διαχειρίσεων των Υπηρεσιακών Λειτουργιών.
- Παρακολούθηση εφαρμογής κανονιστικών διατάξεων χρηματοοικονομικής διαχείρισης Υπηρεσιακών Λειτουργιών.
- Παρακολούθηση ελέγχου κανονικότητας υποβολής, παραστατικών εισπράξεων και κληρωμής.
- Έλεγχος λογιστικών βιβλίων και στοιχείων.
- Διατύπωση προτάσεων και παρατηρήσεων για θέματα εσωτερικού οικονομικού ελέγχου με βάση τα συμπεράσματα από τους οικονομικούς ελέγχους.

3. Αρμοδιότητες Τομεία Διοικητικού Ελέγχου

- Κατάρτιση - παρακολούθηση εφαρμογής οδηγιών διοικητικού ελέγχου, διεξαγωγή διοικητικών ερευνών και ανακρίσεων.
- Έλεγχος εφαρμογής κανονιστικών διατάξεων διοικητικής φύσεως, προμηθειών, εκτέλεσης έργων κ.λ.κ.
- Έλεγχος δραστηριοτήτων διοικητικής φύσεως των Υπηρεσιακών Λειτουργιών

- Παρακολούθηση συμπεριφοράς και περίπτωσης του Προσωπικού προς το κοινό και της καλής συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων.
- Έλεγχος λειτουργίας Σχολών, βιβλιοθηκών, Λαογών κ.λ.κ.
- Παρακολούθηση έργου ελεγκτών των Περιφ. Δ/νσεων.
- Διεξαγωγή διοικητικών ερευνών και ανακρίσεων.

Άρθρο 18

Αρμοδιότητες Υπηρεσιακών Λειτουργιών Διευθύνσεως Προσωπικού.

1. Τομείς Κίνησης Προσωπικού.

1.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Σχεδιασμού και Πρόσληψης Προσωπικού.

- Μελέτη και παρακολούθηση των σε προσωπικό αναγκών και προγραμματισμός κλήσης αυτών.
- Μελέτη, χειρισμός και παροχή οδηγιών χειρισμού για θέματα:
- Πρόσληψης Προσωπικού
- Τοποθέτησης Προσωπικού
- Ανάδοσης καθήκοντων Προσωπικού
- Μονιμοποίησης Προσωπικού.
- Ένταξης Προσωπικού.
- Μετάταξης Προσωπικού.
- Εξόδου από την ενεργό υπηρεσία (ακόλυση, συνταξιοδότηση, λήξη σύμβασης κ.λ.κ.) Προσωπικού.

1.2. Αρμοδιότητες τμήματος Μετακινήσεων και Αποχωρήσεων Προσωπικού.

- Μελέτη, χειρισμός και παροχή οδηγιών χειρισμού θεμάτων:
- Μεταβίσεων Προσωπικού.
- Μετακινήσεων Προσωπικού.
- Αποσπάσεων Προσωπικού.
- Αποχώρησης Προσωπικού από την Υπηρεσία.
- Αδειών απουσίας Προσωπικού (εκτός από τις αναρρωτικές).
- Οδοιπορικών εξόδων μετακινήσεων, αποσπάσεων, μεταβίσεων, τοποθετήσεων Προσωπικού.

2. Τομείς Εξίληξης Προσωπικού.

2.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Μήτρων Προσωπικού.

- Τήρηση στοιχείων υπηρεσιακής και Προσωπικής κατάστασης προσωπικού.
- Τήρηση φακέλων και ατομικών βιβλιαρίων Προσωπικού.
- Κατάρτιση εκπαιδευτικής Προσωπικού.
- Επεξεργασία φύλλων κατότητας Προσωπικού.
- Χειρισμός θεμάτων:
- Βαθμολογικής εξέλιξης Προσωπικού.
- Μισθολογικής εξέλιξης Προσωπικού.
- Χορήγησης χρονοκαδομάτων.
- Χορήγησης τριετών στο Προσωπικό με σύμβαση εργασίας.
- Χορήγηση μισθολογικών κλιμακίων στο Τεχνικό Προσωπικό.
- Χορήγηση οικογενειακών κι άλλων επιδομάτων.
- Έκδοση πιστοποιητικών Υπηρεσιακών Μεταβολών.
- Έκδοση βεβαιώσεων υπηρεσιακής και μισθολογικής κατάστασης Προσωπικού.

- Χειρισμός θεμάτων αναγνώρισης Προϋπηρεσίας.
- Χειρισμός θεμάτων ερωτών και ενστάσεων Προσωπικού.
- Τήρηση στατιστικών στοιχείων Προσωπικού.

2.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Συνταξιοδοτικών θεμάτων.

- Τήρηση φακέλων Προσωπικού που συνταξιοδοτείται.
- Χειρισμός θεμάτων Προσωπικού που συνταξιοδοτείται από ΤΑΠ-ΟΤΕ.

- Χειρισμός θεμάτων Προσωπικού που συνταξιοδοτείται από το Δημόσιο και άλλα Ταμεία.
- Τήρηση στατιστικών στοιχείων Προσωπικού που συνταξιοδοτείται.

3. Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού.

3.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Προγραμματισμού Εκπαίδευσης και Εκμύρφωσης Προσωπικού.

- Κατάρτιση Κανονισμών και οδηγιών οργάνωσης και Λειτουργίας των Σχολών ΕΛΤΑ, παρακολούθηση εφαρμογής αυτών.
- Κατάρτιση προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Εκμύρφωσης Προσωπικού.

- Χειρισμός και παροχή οδηγιών χειρισμού θεμάτων.
- Εκμύρφωσης Προσωπικού.
- Μεταεκπαίδευσης Προσωπικού.
- Εκπαιδευτικών εδών Προσωπικού.
- Υποτροφιών Προσωπικού για μεταεκπαίδευση.

3.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Εκπαιδευτικού Υλικού.

- Μέρημα σύνταξης και προμήθειας εγχειριδίων Εκπαίδευσης και εμφάνισης Προσωπικού.
- Οργάνωση και λειτουργία Κεντρικής Βιβλιοθήκης.
- Παροχή και παρακολούθηση εφαρμογής οδηγίων οργάνωσης και λειτουργίας βιβλιοθηκών Υπηρεσιών Λειτουργιών.
- Χωρισμός θεμάτων ενδοφώνων και εγγραφή ενδοφώνων σε επίδομα και άλλες εκδόσεις του Οργανισμού και του Προσωπικού αυτού.
- 3.3. Αρμόδιότητες Τμημάτων σχολών Προσωπικού ΕΛΤΑ
 - Εφαρμογή Κανονισμών και Οδηγίων Οργάνωσης και Λειτουργίας (ολική ΕΛΤΑ (Διαεργατική διατμηματική, εσωτερική σπουδαστών στη σχολή, υλοποίηση προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης κ.λ.κ.)
 - Χωρισμός θεμάτων οργάνωσης και λειτουργίας παραρτημάτων Σχολής.
- 4. Τομέας Περιβάλλοντος Εργασίας και Υγείας Προσωπικού.
 - 4.1. Αρμόδιότητες Τμήματος Περιβάλλοντος Εργασίας.
 - Χωρισμός και παροχή οδηγίων χειρισμού θεμάτων υγιεινής και ασφάλειας χώρων και συνθηκών εργασίας Προσωπικού.
 - Μέρημα για την Προμήθεια και διάθεση υγιεινομικού υλικού στις υπηρεσιακές Λειτουργίες.
 - 4.2. Αρμόδιότητες Τμήματος Υγείας Προσωπικού
 - Χωρισμός θεμάτων συγρότησης υγιεινομικών Επιτροπών
 - Χωρισμός και παροχή οδηγίων χειρισμού θεμάτων παρακομιμής προσωπικού για υγιεινομική εξέταση, χορήγησης αδειών ασθενοειών κ.λ.κ.
 - Χωρισμός θεμάτων ασουσίας Προσωπικού λόγω νόσου.
 - 4.3. Αρμόδιότητες Τμήματος Ασφάλους Προσωπικού
 - Χωρισμός θεμάτων κύριας και επικουρικής ασφάλυσης Προσωπικού.
- 5. Τομέας Κανονισμών και Εργατικής Νομοθεσίας.
 - 5.1. Αρμόδιότητες Τμήματος Κανονισμών.
 - Κατάρτιση, μέρημα εγγραφή, τροποποίησης, αναθεώρησης κ.λ.κ. γενικού Κανονισμού Προσωπικού, Κανονισμού Εργασίας Προσωπικού και Υπηρεσιακού Οργανισμού ΕΛΤΑ.
 - Εφαρμογή, παροχή οδηγίων εφαρμογής, παρακολούθηση εφαρμογής, ενημέρωση κ.λ.κ. Γενικού Κανονισμού Προσωπικού, Κανονισμού εργασιών και Υπηρεσιακού Οργανισμού ΕΛΤΑ.
 - Χωρισμός θεμάτων εστονομής ηθικών και υλικών αμοιβών.
 - Χωρισμός θεμάτων παροχής στο Προσωπικό άδειας άσκησης πρόθετου έργου.
 - Συμμόρφωση στην τελική διατύπωση και έγκριση άλλων Υπηρεσιακών Κανονισμών, σε συνάρτηση με τις αρμόδιους Δ/σεις και τη Νομική υπηρεσία.
 - Έρευνα, μελέτη χειρισμός και παροχή οδηγίων χειρισμού εξω-μηκών θεμάτων διοίκησης Προσωπικού.
 - 5.2. Αρμόδιότητες Τμήματος Πειθαρχικού Ελέγχου.
 - Εφαρμογή, παρακολούθηση εφαρμογής, ενημέρωση κ.λ.κ. των διατάξεων του ΓΚΠ για θέματα Πειθαρχικού κα. Υπηρεσιακού Ελέγχου προσωπικού.
 - Χωρισμός και παροχή οδηγίων χειρισμού θεμάτων κίνησης κυριικής διαδικασίας, έκδοσης πειθαρχικών αποφάσεων κ.λ.κ.
 - Χωρισμός θεμάτων συγρότησης και λειτουργίας Πειθαρχικών συμβουλίων.
 - Χωρισμός και παροχή οδηγίων χειρισμού θεμάτων όπως διερεύνηση διοικητικών ενεργειών, παρακομιμής παραβητών στα παλαιά καστήρια και παρακολούθηση της εξέλιξης κ.λ.κ.
 - Τήρηση στατιστικών στοιχείων πειθαρχικών αδικημάτων και ποινών.
 - 5.3. Αρμόδιότητες Τμήματος Εργατικής Νομοθεσίας
 - Παρακολούθηση, εφαρμογή και παροχή οδηγίων εφαρμογής εργατικής νομοθεσίας.
 - Χωρισμός και παροχή οδηγίων χειρισμού των εργασιών συγροτήσεων στον ΕΛΤΑ.
 - Χωρισμός θεμάτων Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας Προσωπικού.
 - 6. Τομέας Πολιτικής Σχεδίασης Εκτακτης Ανέγερσης.
 - 6.1. Αρμόδιότητες Τμήματος Πολιτικής Κοινοτομίας.
 - Χωρισμός θεμάτων πολιτικής κοινοτομίας σύμφωνα με τις ισχύ-

- 6.2. Αρμόδιότητες Τμήματος Πολιτικής Κοινοτομίας.
 - Χωρισμός θεμάτων πολιτικής άσκησης σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις και τις οδηγίες των αρμόδιων Αρχών.
 - 7. Τομέας Ξεπεπτημένης Γραφείων Κεντρικής Υπηρεσίας.
 - 7.1. Αρμόδιότητες Τμήματος Φυλάκων και Τηλεφωνητών.
 - Μέρημα για τη φύλαξη και φύλαξη και επίτηρηση των κελιών επίτησης των Υπηρεσιακών Λειτουργιών Κεντρικής Υπηρεσίας και των εργασιών αυτών.
 - Παρακολούθηση λειτουργίας και χρησιμοποίησης μηχανημάτων καταγραφής ωρών προαλλυσης και ασυχορήγησης Προσωπικού Κεντρικής Υπηρεσίας.
 - Μέρημα προμήθειας, εγκατάστασης, συντήρησης και λειτουργίας τηλεφωνικών Κέντρων, Τηλετύπων και άλλων μέσων επικοινωνίας Κεντρικής Υπηρεσίας.
 - Έκδοση τηλεφωνικού καταλόγου Υπηρεσιακών Λειτουργιών ΕΛΤΑ.
 - Χωρισμός θεμάτων τηλεπικοινωνιακής σύνδεσης των Υπηρεσιακών Λειτουργιών ΕΛΤΑ.
 - 7.2. Αρμόδιότητες Τμήματος Καθαριότητας.
 - Συννομιμής έργου καθαριότητας χώρων επίτησης Κεντρικής Υπηρεσίας Λειτουργίας.
 - Παρακολούθηση της κοίτησης καθαριότητας στις Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες.
 - 8. Αρμόδιότητες Συννομιμικού Γραφείου.
 - Όσας καθορίζονται στο άρθρο 24 του παρόντος Οργανισμού.
- Άρθρο 19
- Αρμόδιότητες Υπηρεσιακών Λειτουργιών Διεύθυνσης Οικονομικών.
1. Τομέας Παρακολούθησης Οικονομικών.
 - 1.1. Αρμόδιότητες Τμήματος Εισιγμάτων Βιβλίων.
 - Τήρηση εισιγμών βιβλίων και λογιστικών καταστάσεων.
 - Κατάρτιση κειμένων και φρασεολογιών υλοτήτων.
 - Κατάρτιση Ισοδημιών.
 - Κατάρτιση λογαριασμών εστολισμένων χρήσιμων.
 - Σύνταξη λογιστικών εχθίσεων και μέρημα εγγραφή τους.
 - Μελέτη μεθόδων, μέσων και συστημάτων Οργάνωσης Λογιστικού οικονομικού έργου.
 - Μελέτη λογιστικών δεδομένων και στοιχείων.
 - Παρακολούθηση και εφαρμογή της Νομοθεσίας της σχετικής με τη λειτουργία των Λογιστηρίων και την τήρηση των εισιγμών βιβλίων.
 - 1.2. Αρμόδιότητες Τμήματος Φορολογικής ενημέρωσης.
 - Παρακολούθηση φορολογικής νομοθεσίας.
 - Παρακολούθηση, υπολογισμός και εκπλήρωση φορολογικών Υποχρεώσεων ΕΛΤΑ.
 2. Τομέας Παρακολούθησης Εσόδων - Εξόδων.
 - 2.1. Αρμόδιότητες Τμήματος Εσόδων - Εξόδων.
 - Κατάρτιση και παρακολούθηση εφαρμογής οδηγίων κατάρτισης και υλοτήτων ΑΗΕΠ.
 - Κατάρτιση και παρακολούθηση εφαρμογής οδηγίων χρησιμοποίησης ΗΤΕΠ.
 - Σύνταξη, εκτέλεση, λογιστική επεξεργασία και παρακολούθηση των εσόδων και εξόδων του Οργανισμού.
 - Κατάρτιση ενημερωτικών καταστάσεων εσόδων - εξόδων.
 - Κατάρτιση εστοχημάτων και ιδιωτικά εκμίσθωση του έτους.
 - Τήρηση λογαριασμών κυκλοφορίας.
 - Παρακολούθηση διεκπεραιώσεων ενωμιμικών των Τεχ. Γραφείων και μέρημα καταπόνησης αυτών.
 - Λογιστική παρακολούθηση κίνησης τραμματοσχημάτων Αποθήκης τραμματοσχημάτων και Τεχνόδρομικών Γραφείων.
 - Έλεγχος, ενημέρωση και εκκαθάριση χρηματοοικονομικών ενωμιμικών με συντηρούμενους ασφαλιστικούς φορείς και Οργανισμού.
 - 2.2. Αρμόδιότητες Τμήματος Λογαριασμών Τρίτων.
 - Τήρηση προνομιμικών λογαριασμών οφείλων και μέρημα πληρωμής των υποχρεώσεων του Οργανισμού προς αυτούς (ασφ. Οργανισμού δάνεια, κρατήσεις κ.λ.κ.)
 - Σύνταξη Ισοτήτων.
 - Τήρηση Προσωπικών λογαριασμών Προμηθειών και μέρημα πληρωμής αυτών.
 - Λογιστική παρακολούθηση των εισοδημάτων χρεωστικών και πιστωτικών λογαριασμών ΕΛΤΑ.
 - Λογιστική παρακολούθηση και επεξεργασία της διαχείρισης χρημάτων του Οργανισμού μέσω υπηρεσιακών προσαποβλήτων.

- Θέματα ασφαλιών τροχοφορών ΕΛΤΑ
- 2.3. Αρμοδιότητες Τμήματος Εγκαταστάσεων και Αποθήκων.
 - Λογιστική παρακολούθηση - κατ' είδος, τόπος και αξία - των εγκαταστάσεων του Οργανισμού καθώς και των δαπανών συντήρησης, επισκευής και διαρρυθμής αυτών.
 - Λογιστική παρακολούθηση και απεικόνιση κατά ποσότητα και αξία, υλικών στις Αποθήκες ΕΛΤΑ.
 - Τα θέματα τα σχετικά με την κατάρτιση απογραφών και ιδιαίτερα εκείνης του τίτλου χρήσιμης.
- 2.4. Αρμοδιότητες Τμήματος Εσόδων και Δαπανών Μεταφορών.
 - Λογιστική παρακολούθηση και απεικόνιση των λογαριασμών Κομιστών.
 - Κατάρτιση λογαριασμών απαιτήσεων ΕΛΤΑ από ξένες χώρες για αεροπορικά Ταχυδρομικά κόμιστρα αλληλογραφίας.
 - Έλεγχος λογαριασμών υποχρεώσεων ΕΛΤΑ, από αεροπορικά ταχυδρομικά κόμιστρα αλληλογραφίας, που καταρτίζονται από ξένες χώρες και αεροπορικές Εταιρείες.
 - Μέριμνα για την εισπραξη και κληρωμή των απαιτήσεων και υποχρεώσεων του Οργανισμού από αεροπορικά Ταχυδρομικά κόμιστρα αλληλογραφίας.
 - Μέριμνα για την εισπραξη και κληρωμή των απαιτήσεων και υποχρεώσεων του Οργανισμού από αεροπορικά Ταχυδρομικά κόμιστρα αλληλογραφίας.
 - Μέριμνα για το διακανονισμό των μέσω συμψηφιστικού Γραφείου CLEARING - CEPT εκκαθαριζόμενων λογαριασμών.
 - Έλεγχος και μέριμνα κληρωμής λογαριασμών κομιστρών μεταφοράς Τεχ. αποστολών στο εσωτερικό της χώρας (ΟΑ, ΟΛΠ, ΟΣΕ κλπ).
 - Κατάρτιση λογαριασμών απαιτήσεων ΕΛΤΑ από κόμιστρα επιφανείας.
 - Έλεγχος λογαριασμών κομιστρών επιφανείας που καταρτίζονται από ξένες χώρες.
 - Μέριμνα για την εισπραξη και κληρωμή των απαιτήσεων και υποχρεώσεων από κόμιστρα επιφανείας.
 - Λογιστική παρακολούθηση και απεικόνιση των απαιτήσεων και υποχρεώσεων ΕΛΤΑ από τη διαχείριση αντικειμένων Ταχυδρομείου επίτησας προτεραιότητας και Τηλεταχυδρομείου, κατάρτιση και έλεγχος των σχετικών λογαριασμών καθώς και μέριμνα διακανονισμού και εισπραξης και κληρωμής αυτών.
 - Λογιστική παρακολούθηση και απεικόνιση απαιτήσεων και υποχρεώσεων από θέματα εξωτερικού.
 - Κατάρτιση λογαριασμών απαιτήσεων ΕΛΤΑ από ξένες χώρες για κόμιστρα συνήθων και αεροπορικών δεμάτων εξωτερικού.
 - Έλεγχος λογαριασμών κομιστρών δεμάτων εξωτερικού από ξένες χώρες και αεροπορικές Εταιρείες.
 - Μέριμνα για την εισπραξη και κληρωμή των απαιτήσεων και υποχρεώσεων από κόμιστρα δεμάτων.
 - Μέριμνα διακανονισμού μέσω CLEARING - CEPT απαιτήσεων και υποχρεώσεων από κόμιστρα δεμάτων εξωτερικού.
- 3. Τομέας Μισθοδοσίας Προσωπικού.
 - 3.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Μισθοδοσίας Μονίμου Προσωπικού.
 - Τήρηση μισθολογικού Μητρώου Προσωπικού.
 - Λογιστική παρακολούθηση ατομικών Λογαριασμών Προσωπικού.
 - Διενέργεια κρατήσεων στις αποδοχές Προσωπικού και παρακολούθηση της απόδοσης αυτών.
 - Παρακράτηση οφειλών Προσωπικού από τη μισθοδοσία και μέριμνα απόδοσης.
 - Γενικά θέματα μισθοδοσίας Προσωπικού.
 - Λογιστική απεικόνιση δαπανών Προσωπικού μέσω Υπηρεσιακών προκαταβολών, συγκέντρωση και τήρηση των παραστατικών των δαπανών αυτών.
 - Έκδοση βεβαιώσεων αποδοχών για τους υπαλλήλους της Κεντρικής Υπηρεσίας.
 - Έκδοση βεβαιώσεων αποδοχών Προσωπικού προς χρησιμοποίηση για τη σύνταξη των φορολογικών δηλώσεων από τους υπαλλήλους.
 - Εκκαθάριση λογαριασμών συνταξιοδοτούμενου και απολυμένου Προσωπικού.
 - 3.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Μισθοδοσίας έκτακτου Προσωπικού.
 - Αρμοδιότητες ανάλογες μ' εκείνες του Τμήματος μόνιμου Προσωπικού αλλά για το Προσωπικό με σύμβαση εργασίας.
- 4. Τομέας Κίνησης Κεφαλαίων.
 - 4.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Διαχείρισης Διαθεσίμων.
 - Τήρηση βιβλίων ταμειακής κίνησης.
 - Παρακολούθηση της διακίνησης των διαθέσιμων.
 - Μέριμνα εξασφάλισης της ασφαλείας ρευστότητας.
 - Λειτουργία Κεντρικού Ταμείου ΕΛΤΑ.
 - Σύνταξη και διακίνηση τηλεγραφήσεων χρηματοφορέων Τεχ. Γραφείων από Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.
 - Διαρύληση εγγρησιακών επιστολών και άλλων εγγών και μέριμνα για την επιστροφή αυτών όταν κρίνει ή την εισπραξη του ποσού το όταν καταπίπτουν υπέρ του ΕΛΤΑ.
 - 4.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Εισπράξεων - Πληρωμών Τρακζών.
 - Παρακολούθηση και τήρηση των λογαριασμών καταβίαιου ΕΛΤΑ στις Τράπεζες (Λογαριασμών όψεως, προθεσμίας κρουδοτοπών στις δεσμευμένων κλπ).
- 4.3. Αρμοδιότητες Τμήματος Απαιτήσεων και Υποχρεώσεων Οργανισμών και Εκπαιδευτικών.
 - Λογιστική παρακολούθηση και μέριμνα τακτοποίησης χρηματοοικονομικών σχέσεων με τα συνεργαζόμενα Ταμεία (ΠΚΑ, ΟΓΑ, ΤΑΙ κλπ) και Οργανισμούς (ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, κλπ), Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων κλπ.
 - Λογιστική παρακολούθηση και απεικόνιση κίνησης ενσήμων νομικών Προσώπων.
 - Λογιστική παρακολούθηση και απεικόνιση κίνησης μηχανών προκληρωμής και απογραφής υπολοίπων τίτλου χρήσιμης.
 - Κατάρτιση παραστατικών για εισπραξη Τεχ. τίτλων αλληλογραφίας Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας.

- 5. Τομέας Προϋπολογισμού - Προγραμματισμού.
 - 5.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Προϋπολογισμού Κεντρ. Υπηρεσιών.
 - Κατάρτιση ετήσιων προϋπολογισμών Εκμ/σης και Εκπαιδύσεων και μέριμνα έγκρισής τους.
 - Παρακολούθηση της πραγματοποίησης των εσόδων και της εκτέλεσης των δαπανών των προϋπολογισμών κατά κεφάλαιο και άρθρο.
 - Θεώρηση των δικαιολογητικών κληρωμής των δαπανών για τη διακίνηση της ύπαρξης εγκατεμένης πιστώσεως.
 - Θεώρηση των εισήξεων προς το Γενικό Διευθυντή και το Διοικητικό Συμβούλιο για έγκριση ανάληψης δαπάνης προς διακίνηση της ύπαρξης σχετικά πιστώσεως.
 - Μέριμνα χρηματοδότησης του Προϋπολογισμού επενδύσεων.
 - Λογιστική παρακολούθηση και απεικόνιση των δανείων, των πιστώσεων και μέριμνα ανάληψής αυτών.
 - Λογιστική παρακολούθηση και απεικόνιση των τοκοχρεωλυτικών δόσεων και μέριμνα καταβολής τους.
 - 5.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Προϋπολογισμού Περιφ. Δ/νσεων.
 - Συγκέντρωση, Εξαίρεση και έλεγχος στοιχείων Προϋπ/σμοί Περιφ. Διευθύνσεων.
 - Παρακολούθηση εξέλιξης Προϋπολογισμού Περιφ. Δ/νσεων.
 - 5.3. Αρμοδιότητες Τμήματος Προγρ/σμοί.
 - Κατάρτιση και μέριμνα έγκρισης βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων προγραμμάτων ανάπτυξης του Οργανισμού, παρακολούθηση της πορείας τους.
 - Αναζήτηση κτηνών χρηματοδότησης για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων ανάπτυξης.
 - Προγραμματισμός και κλιμάκωση της υλοποίησης των ενεργειών του Οργανισμού.
 - Κατάρτιση προγράμματος επενδύσεων, μέριμνα έγκρισης και παρακολούθηση υλοποίησής του.
 - Μέριμνα έγκρισης και παρακολούθηση υλοποίησης του Προγράμματος Προμηθειών ΕΛΤΑ.
 - Μέριμνα σύνταξης, έγκρισης και εκτίκωσης ετήσιας εκθέσεως εκπαιδευμένων ΕΛΤΑ.
 - Κατάρτιση προγραμμάτων δράσης του ΕΛΤΑ και παρακολούθηση της πορείας τους.
 - 5.4. Αρμοδιότητες Τμήματος προβλέψεων.
 - Πρόβλεψη εξέλιξης της Ταχυδρομικής κίνησης με βάση τα στατιστικά δεδομένα και συνειστέμηση και των άλλων σχετικών παραγόντων.
 - Πρόβλεψη εξέλιξης των Ταχυδρομικών Εσόδων και γενικά των οικονομικών στοιχείων.
 - Πρόβλεψη εξέλιξης δημογραφικών στοιχείων και της αγοράς Τεχ. Υπηρεσιών και εξυπηρετήσεων.
 - Εξαίρεση θέμάτων τιμολογιακής πολιτικής.
 - Εξαίρεση θέματα νέων τιμολογίων.
- 6. Τομέας Κονταλέτησης.
 - 6.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Κόστους Παραγωγής.
 - Τήρηση βιβλίων ταμειακής κίνησης.
 - Παρακολούθηση της διακίνησης των διαθέσιμων.
 - Μέριμνα εξασφάλισης της ασφαλείας ρευστότητας.
 - Λειτουργία Κεντρικού Ταμείου ΕΛΤΑ.
 - Σύνταξη και διακίνηση τηλεγραφήσεων χρηματοφορέων Τεχ. Γραφείων από Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.
 - Διαρύληση εγγρησιακών επιστολών και άλλων εγγών και μέριμνα για την επιστροφή αυτών όταν κρίνει ή την εισπραξη του ποσού το όταν καταπίπτουν υπέρ του ΕΛΤΑ.

- Διενέργεια χρονομετρήσεων παραγωγικών διαδικασιών.
- Εκπαιγασία στοιχείων παραγωγής - παραγωγικότητας.
- Εκπαιγασία στοιχείων μέτρησης αποταλισματικότητας και οικονομικότητας.
- Υπολογισμός κόστους εργασίας, κόστους διοίκησης, λειτουργίας κλπ.

6.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Οικονομικών Αναλύσεων.

- Σχεδιασμός, μελέτη και προσδιορισμός του κόστους γενικά.
- Υπολογισμός κόστους κατά Υπηρεσιακή Λειτουργία.
- Υπολογισμός κόστους κατά Τομέα δραστηριότητας και κατά τοια έργο.
- Υπολογισμός κόστους κατά διαχωριζόμενο αντικείμενο.
- Μελέτες κόστους αναγκαίες για επιχειρηματικές αποφάσεις.

7. Τομέας Στατιστικής.

7.1. Αρμοδιότητες τμήματος Συγκέντρωσης και εκπαιγασίας Στατιστικών.

- Καθορισμός και Προγραμματισμός τακτικών και ειδικών στατιστικών ερευνών.
- Καθορισμός των τμημάτων στατιστικών στοιχείων, του τρόπου συέντρωσης και εκπαιγασίας αυτών.
- Συγκέντρωση, έλεγχος, εκπαιγασία, ανάλυση και διερεύνηση των στατιστικών στοιχείων και τήρηση αυτών.
- Διενέργεια στατιστικών μελετών.
- Κατάρτιση οδηγών εκτέλεσης έργου στατιστικής και παρακολούθησης εφαρμογής τους.

7.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Στατιστικής Παραγωγής.

- Εκπαιγασία στοιχείων στατιστικών παραγωγής, όπως στατιστικά κατατάτων, στατιστικής Τομέων διανομής, στατιστικής έργου Προσωπικού συναφών εργασιών, έργου Κέντρων διαλογής κλπ.

7.3. Αρμοδιότητες Τμήματος Στατιστικών Εκδόσεων και Πληροφόρησης.

- Σύνταξη ετήσιου στατιστικού δελτίου ΕΛΤΑ.
- Ενημέρωση Υπηρεσιακών Λειτουργιών και τρίτων σχετικά με τα στατιστικά στοιχεία ΕΛΤΑ.

8. Αρμοδιότητες Συντονιστικού Γραφείου.

Όπως προσδιορίζονται στο άρθρο 24 του παρόντος Οργανισμού.

Άρθρο 20

Αρμοδιότητες Υπηρεσιακών Λειτουργιών Διεύθυνσης Ενημέρωσης Διοίκησης.

- Τομέας Γραμματειών Διοίκησης.

1.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Γραμματείας ΑΣΚΕ.

- Προετοιμασία σύγκλησης συνεδριάσεων ΑΣΚΕ.
- Κατάρτιση - κοινοποίηση ημερήσιας διάταξης συνεδριάσεων ΑΣΚΕ.
- Τήρηση πρακτικών συνεδριάσεων ΑΣΚΕ.

1.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Γραμματείας Διοικητικού Συμβουλίου.

- Προετοιμασία σύγκλησης συνεδριάσεων Διοικητικού Συμβουλίου.
- Κατάρτιση - κοινοποίηση ημερήσιας διάταξης συνεδριάσεων Δ.Σ.
- Τήρηση Πρακτικών συνεδριάσεων Δ.Σ.
- Διατύπωση αποφάσεων Δ.Σ.
- Κοινοποίηση αποφάσεων Δ.Σ.
- Μίμρινα Δημοσίευσης αποφάσεων Δ.Σ. στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
- Τήρηση αρχείου Πρακτικών συνεδριάσεων Διοικητικού Συμβουλίου και των άλλων σχετικών στοιχείων.

1.3. Αρμοδιότητες Γραμματείας Γενικής Διεύθυνσης.

- Οργάνωση και εκπατεία του ιδιαίτερου Γραφείου του Γενικού Διευθυντή.
- Διαχειρίωση αλληλογραφίας και τήρηση αρχείου του Γενικού Διευθυντή.
- Διαχείριση αιτιάσεων και παραπόνων που διατυπώνονται προφορικά στα γενικότατης σημασίας στο αντικείμενο δραστηριότητας του Γενικού Διευθυντή.

- Παραλαβή πρακτικών παραπόνων για θέματα Ταχυδρομικής εξυπηρέτησης ή διεξαγωγής του Ταχυδρομικού έργου και μέμρινα για την αντιμετώπιση των ενδιαφερομένων.

- Διαχείριση αλληλογραφίας και τήρηση αρχείου του Γενικού Διευθυντή.
- Διαχείριση αιτιάσεων και παραπόνων που διατυπώνονται προφορικά στα γενικότατης σημασίας στο αντικείμενο δραστηριότητας του Γενικού Διευθυντή.

- Διαχείριση αλληλογραφίας και τήρηση αρχείου του Γενικού Διευθυντή.
- Διαχείριση αιτιάσεων και παραπόνων που διατυπώνονται προφορικά στα γενικότατης σημασίας στο αντικείμενο δραστηριότητας του Γενικού Διευθυντή.

- Διαχείριση αλληλογραφίας και τήρηση αρχείου του Γενικού Διευθυντή.
- Διαχείριση αιτιάσεων και παραπόνων που διατυπώνονται προφορικά στα γενικότατης σημασίας στο αντικείμενο δραστηριότητας του Γενικού Διευθυντή.

- Διαχείριση αλληλογραφίας και τήρηση αρχείου του Γενικού Διευθυντή.
- Διαχείριση αιτιάσεων και παραπόνων που διατυπώνονται προφορικά στα γενικότατης σημασίας στο αντικείμενο δραστηριότητας του Γενικού Διευθυντή.

- Διαχείριση αλληλογραφίας και τήρηση αρχείου του Γενικού Διευθυντή.
- Διαχείριση αιτιάσεων και παραπόνων που διατυπώνονται προφορικά στα γενικότατης σημασίας στο αντικείμενο δραστηριότητας του Γενικού Διευθυντή.

- Λειτουργία Τηλετύπου και Τηλεβλέ της Γενικής Διεύθυνσης.

1.4. Αρμοδιότητες Τμήματος Ενημέρωσης Θεμάτων.

- Εκπαιγασία υπηρεσιακών θεμάτων προς ενημέρωση Γενικού Διευθυντή.
- Εκπαιγασία θεμάτων προς λήψη απόφασης από το Γενικό Διευθυντή.

2. Τομέας Ενημέρωσης. Διευθυντής Ενημέρωσης.

2.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Υπηρεσιακής Ενημέρωσης.

- Κατάρτιση γενικών εργασιών Γενικής Διεύθυνσης.
- Σύνταξη δελτίου Ταχυδρομικών νέων.
- Κατάρτιση Τηλεφωνικού καταλόγου Κεντρικής Υπηρεσίας.
- Εκπαιγασία εργασιών Λειτουργικών Διευθύνσεων.
- Έκδοση Υπηρεσιακού Δελτίου ΕΛΤΑ.

2.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Γενικής Ενημέρωσης και Τύπου.

- Παρακολούθηση δημοσιευμάτων τύπου που ενδιαφέρουν ή αναφέρονται στον Οργανισμό.
- Οργάνωση συνεντεύξεων τύπου για την ενημέρωση του κοινού για τα επιδιώξεις και τα επιτεύγματα του ΕΛΤΑ.
- Διαβίβαση υθίσεων ανακοινώσεων, αγγυλιών, διαφημίσεων κλπ. στα μέσα ενημέρωσης της κοινής γνώμης.
- Διοργάνωση εκδηλώσεων και τελετών (συγκεντρώσεις, συνεδριάσεις, εκθέσεις κλπ.) και λήψη μέτρων για την επιτυχημένη διεξαγωγή και προβολή αυτών.
- Μελέτη και υσητήρηση λήψης μέτρων που εκσκοπούν στην ανάπτυξη των σχέσεων του Οργανισμού με το κοινό.
- Θέματα σχέσεων ΕΛΤΑ με μορφωτικούς, ψυχολογικούς, αθλητικούς και άλλες ενώσεις, αμίλους και λίσχες Προσωπικού και οργάνωση σχετικών εκδηλώσεων σε συνεργασία με τους φορείς αυτούς.
- Συγκρότηση ομάδων αθλητισμού και διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων.

3. Τομέας Διεθνών Σχίσεων.

3.1. Αρμοδιότητες του Τμήματος Διεθνών Σχίσεων.

- Σχίσεις ΕΛΤΑ με Παγκόσμια Ταχυδρομική Ένωση, Ευρωπαϊκή Διάσπαση Ταχυδρομικών και Τηλεπικοινωνιών, Περιορισμένες Ταχυδρομικές Ενώσεις και τους Διεθνείς Οργανισμούς.
- Σχίσεις ΕΛΤΑ με Ήνες Ταχυδρομικές Υπηρεσίες.
- Θέματα συμμετοχής ΕΛΤΑ σε διεθνή συνέδρια και Διασκέψεις.
- Παρακολούθηση των Ταχυδρομικών εξελίξεων σε διεθνές επίπεδο και ενημέρωση των αρμοδίων Κέντρικών Υπηρεσιακών Λειτουργιών.
- Παρακολούθηση της μετακαπείδευσης Προσωπικού σε διεθνές επίπεδο και ενημέρωση του Τομέα Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Προσωπικού.

3.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Μεταφράσεων.

- Μεταγλώττιση Ελληνικών κειμένων που κροορίζονται για το εξωτερικό.
- Μετάφραση στην Ελληνική ξενόγλωσσων κειμένων.
- Μετάφραση και έκδοση στην Ελληνική γλώσσα μελετών του Διεθνούς Γραφείου της ΠΤΕ και άλλων διεθνών Οργανισμών.

4. Τομέας Διαχειρίωσης και Αρχείου.

4.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Διαχ/σης.

- Κατάρτιση, εφαρμογή και παρακολούθηση εφαρμογής οδηγών κατάρτισης, διακίνησης, αρχαιοθιότητας κλπ. της αλληλογραφίας των Υπηρεσιακών Λειτουργιών του ΕΛΤΑ.
- Διαχείριση υιορχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας Υπηρεσιακών Λειτουργιών Κεντρικής Υπηρεσίας ΕΛΤΑ, σύμφωνα με τα διαλαμβανόμενα στις σχετικές οδηγίες.
- Αναπαραγωγή εγγράφων και στοιχείων με δακτυλογράφηση, κοτυλάριση, φωτοτύπηση κλπ.
- Μίμρινα για την παραλαβή από το Εθνικό Τυπογραφείο των φύλων της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως και διάθεση αυτών στις Υπηρεσιακές Λειτουργίες.
- Βεβαίωση του ακριβούς αντίγραφου φωτοαντίγραφων, φωτοτυπιών κλπ.
- Βεβαίωση του γνήσιου της υπογραφής καλετών και προσωπικού ΚΥ.

- Διαχείριση Υπηρεσιακής προαταβολής για διάθεση στο Προσωπικό ΚΥ και στους ιδιώτες που προσέρχονται για ρύθμιση υποθέσεων τους με τον ΕΛΤΑ χαρτοσήμων και υπεύθυνων δηλώσεων του Ν. 105/1969.

4.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Γενικού Αρχείου.

- Οργάνωση, διακίνηση και λειτουργία του Γενικού Αρχείου ΕΛΤΑ.

υπερβολικών μισθωμένων μέλη όταν λήγουν ο χρόνος τήρησης τους και
άλλα να καταργηθούν.

Άρθρο 21

Αγροδότητες Τηλεμακίων Λειτουργιών Διεύθυνσης Κρήτων.

1. Έργο της Διεύθυνσης Κρήτων.

Έργο της Δ/σης Κρήτων είναι η μέληση, ο προγραμματισμός και η
έγκριση των εργασιών των υπηρεσιών του Οργανισμού σε κτίρια, οικο-
δομικά κατασκευαστικά έργα καθώς και η αξιοποίηση των αυτών που
έχουν κατασκευαστεί καθώς και η αξιοποίηση των αυτών που
επικρατούν στην κατάσταση την κατοχή ή όχι το δικαίωμα χρησιμοποί-
ης ο ΕΛΤΑ.

2. Τομέας προγραμματισμού και διεκδίκησης Κρήτων.

2.1. Αγροδότητες Τηλεμακίων Προγραμματισμού Κρήτων.

- Παροχή υπηρεσιών νομοθεσίας σχετικά με την απόκτηση ααη-

ση Κ.Π.Α.

- Τήρηση μητρώου αυτών ΕΛΤΑ.

- Προγραμματισμός και σχεδιασμός εργασιών γι' απόκτηση ααο-

ων, Κρήτων, αυτών κ.λπ.

- Μέριμνη απόκτηση αυτών για τη στήριξη Τηλεμακίων Λι-

τηρών με εσοπή, ενδεδειγμένη, εσοχών δωρεών, κατασκευή μι-

ση κ.λπ.

- Παροχή υπηρεσιών πολεοδομικών προγραμμάτων απόκτησης αυτών.

- Μέριμνη διασφάλιση και αξιοποίηση αυτών.

- Τα θέματα πώλησης και αναδόχησης αυτών.

2. Αγροδότητες Τηλεμακίων Διεκδίκησης Κρήτων.

- Κατάσταση Κανονισμών και οδηγιών μεθόδων και εκμίσθωσης

ήτων, μέριμνη τήρησης, εφαρμογή και παρακολούθηση εφαρμογής

των.

- Παροχή υπηρεσιών, εφαρμογή και μέριμνη εφαρμογής της σχετικής

μεθόδου και τη διεκδίκηση των κτησικών νομοθεσιών.

- Χειρισμός θέμάτων μεθόδων και διεκδίκησης των αυτών στις

πολεοδομικές υπηρεσίες.

- Χειρισμός θέμάτων αναπροσαρμογής μεθόδων, καταργησιών

και άλλων κ.λπ.

- Χειρισμός θέμάτων εκμίσθωσης αυτών ιδιοκτησίας ΕΛΤΑ.

- Χειρισμός και παροχή οδηγιών χειρισμού θέμάτων:

- Αρμόδιος κρήτων.

- Πυροσβεστικές κρήτων.

- Ανακατασκευών κτησικών κτησικών.

- Κατασκευαστικές κρήτων.

- Οργάνωση λειτουργιών και Εκμίσθωση Κτησικών.

- Τομέας μεθόδων και δημοσκοπήσεων Κρήτων.

1. Αγροδότητες Τηλεμακίων Μείωσης Κρήτων.

- Κατάσταση αρχιτεκτονικών, στατικών, ηλεκτρομηχανολογικών

και άλλων μεθόδων Κρήτων.

- Τηλεμακίων μεθόδων διασφάλισης και διαμερίσματος αυτών (ε-

νοστάσια, στατικά, ηλεκτρομηχανολογικών κ.λπ.).

2. Αγροδότητες Τηλεμακίων Δημοσκοπήσεων Κρήτων.

- Κατάσταση αρχιτεκτονικών, στατικών, ηλεκτρομηχανολογικών

και άλλων μεθόδων Κρήτων.

- Τηλεμακίων μεθόδων διασφάλισης και διαμερίσματος αυτών (ε-

νοστάσια, στατικά, ηλεκτρομηχανολογικών κ.λπ.).

κατασκευαστικές υπηρεσίες.

4.2. Αγροδότητες Τηλεμακίων Συντήρησης Κρήτων.

- Χειρισμός θέμάτων σχετικά με:

- Συντήρηση κτησικών και αυτών

- Συντήρηση κτησικών έργων.

- Επισκευές και καλή κατάσταση κτησικών και αυτών.

- Τήρηση υπηρεσιών επισκευών κτησικών και αυτών.

- Αγοδότητες μεθόδων με εσοπή της συντήρησης οικοδομικών

άλλων για τις ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις Κρήτων και αυ-

τών.

5. Αγροδότητες Συντονιστικού Γραφείου.

- Θέματα ηλεκτρονικής διεκδίκησης στοιχείων μεθόδων και στα-

τικών κτησικών.

- Τις αρμοδιότητες όπως καθορίζονται στο άρθρο 24 του παρόντος

Οργανισμού.

6. Αγροδότητες Γραφείου Οικονομικής Ανάλυσης.

- Μέληση και διεκδίκηση Οικονομικών στοιχείων και διεκδίκηση

στοιχείων προτάσεων και υπηρεσιών για θέματα αξιοποίησης και αξιο-

ποίησης κτησικών, αυτών και γενικά αυτών.

- Εκτέλεση εργασιών κτησικών κτησικών έργων.

- Εκτέλεση εργασιών κτησικών κτησικών έργων και άλλων της

Δ/σης Κρήτων.

- Μέληση οικονομικών θέμάτων κτησικών κτησικών του Διευθυντή της

Δ/σης Κρήτων.

Άρθρο 22

Αγροδότητες υπηρεσιών Λειτουργιών Διεύθυνσης Προμηθειών
και Υλικών.

1. Έργο της Διεύθυνσης Προμηθειών.

Έργο της Διεύθυνσης Προμηθειών Υλικών είναι η μέριμνη κεραι-
σης, τήρησης και εφαρμογών του προγράμματος Προμηθειών

του Οργανισμού και η εφοδιασμός των Τηλεμακίων Λειτουργιών με τα

υλικά που έχουν ενοικηθεί.

2. Τομέας Προμηθειών υλικών.

2.1. Αγροδότητες Τηλεμακίων Τεχνολογικών υλικών.

- Κατάσταση των εργασιών εφοδιασμού των Τεχνολογικών υ-

λικών.

- Χειρισμός θέμάτων προμήθειας υπηρεσιών, επάρκεια κ.λπ. των

Τεχνολογικών υλικών σύμφωνα με τους νόμους και διατάξεις που κα-

θορίζονται από τον κανονισμό προμηθειών ΕΛΤΑ, τις άλλες οικείες δια-

τάξεις και σχετικά οδηγίες και πιο συγκεκριμένα:

- Αρμόδιος εφοδιασμός προμηθειών.

- Προκήρυξη διεκδίκησης προμήθειας Τεχ. υλικών.

- Κατάσταση και δημοσίευση διακηρύξεων.

- Διενέργεια των διαγωνισμών.

- Καταχώρηση των διαγωνισμών.

- Αναγνώριση της απόδοσης της προμήθειας υλικών στους προμηθε-

- ύτες και η κεραιότητα των σχετικά συμβάσεων προμήθειας.

- Παρακολούθηση της εκτέλεσης των συμβάσεων προμήθειας.

- Μέριμνη παρακολούθηση και εφοδιασμού των υλικών που παραδί-

- νονται από τους προμηθευτές.

- Διεκδίκηση στη Διεύθυνση Οικονομικών των στοιχείων των συμ-

- βολημάτων για τη λογιστική κατάσταση των προμηθειών και την πλη-

- ρογή των προμηθειών.

- Επίσημα τελεωγραφικά των υλικών που εισάγονται από τα εξω-

- ρωτικά.

- Χειρισμός θέμάτων συντήρησης και επισκευής των Τεχ. υλικών.

- Παροχή οδηγιών χρησιμοποίησης των Τεχ. υλικών.

Τήρηση Μητρώου εργασιών.

Παρακολούθηση νομοθεσίας σχετικά με δημοσκόπηση έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

λείμεται παρακολούθηση (επισκευές, οριστική) των έργων που εκτε-

- Χειρισμός θεμάτων εκπαίδευσης του Οργανισμού από τροχαία ατυχήματα.

- Οργάνωση και παρακολούθηση λειτουργίας υπηρεσιακών συνερμικών συντήρησης και επισκευής οχημάτων και άλλων μεταφορικών οχημάτων.

2.4. Αρμοδιότητες Τμήματος Προμήθειας Γλυκών Γραφείου.

- Αρμοδιότητες ανάλογες με εκείνες του Τμήματος προμήθειας Ταχυδρομικών υλικών άλλα για την Προμήθεια:

- Εντύπων υποδείγμάτων (πλην τεχνικών προδιαγραφών)

- Γραφικής ύλης.

- Γλυκών καθαριότητας.

- Αναλώσιμων υλικών Ταχ. Εκμετάλλευσης.

- Σταλών Προσωπικού.

- Διάφορα είδη για μικροκοσμήματα.

- Κάθε άλλου υλικού η υπηρεσίας που δεν εμπίπτει στην αρμοδιότητα των άλλων τριών Τμημάτων του Τομεία προμηθειών.

- Τήρηση κάρτας Υπηρεσιακής κραταβαθλής.

- Προέλεγχος παραστατικών απόδοσης λογαριασμού Υπηρεσιακών οκαταβολών κεντρικών Υπηρεσιακών Λειτουργιών.

- Διάθεση γραφικής ύλης και δαπάνης για γραφικά.

- Διάθεση δαπάνης για είδη καθαριότητας.

3. Τομείας Διαχείρισης Γλυκών.

3.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Πογραμματισμού Προμηθειών.

- Κατάρτιση, μέρμνα έγκρισης και παρακολούθηση εφαρμογής του κανονισμού Προμηθειών ΕΛΤΑ, μέρμνα τροποποίησης συμπλήρωσης αναθεώρησης αυτού καθώς και Ερμηνεία των διατάξεών του.

- Παρακολούθηση της σχετικής με την προμήθεια υλικών νομοθε-

- Παροχή οδηγιών εφαρμογής του Κανονισμού Προμηθειών ΕΛΤΑ των άλλων σχετικών διατάξεων.

- Εκείριτσια του ετήσιου Πογραμματος Προμηθειών του Οργανισμού και μέρμνα για την κατάρτιση και έγκριση του και παρακολούθηση της υλοποίησης αυτού.

- Παρακολούθηση των αποθεμάτων υλικών.

- Συγκέντρωση στοιχείων για ετήσιες ανάγκες σε υλικά των Υπηρεσιακών Λειτουργιών.

3.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Παραγγυλιών Γλυκών.

- Έγκριση διάθεσης υλικών στις Υπηρεσιακές Λειτουργίες.

- Παρακολούθηση χρεωπίστωσης υλικών.

- Τήρηση φακέλων κάρτιου εξακλισμού Υπηρεσιακών Λειτουργιών.

- Απογραφή κάρτιου εξακλισμού Υπηρεσιακών λειτουργιών.

- Έκδοση καταλογοστικιών αποφάσεων για απώλεια, καταστροφή ή π. υλικών.

- Ανάδειξη εργολάβων μεταφοράς υλικών.

- Χειρισμός θεμάτων εκποίησης, απόρριψης υλικών Υπηρεσιακών λειτουργιών.

- Θέματα ηλεκτρονικής εκείριτσιας στοιχείων διαχείρισης υλικών ΕΛΤΑ.

4. Τομείας Κεντρικής Αποθήκης Γλυκών.

1. Αρμοδιότητες Τμήματος Εισαγωγής Γλυκών.

- Μελίτη θεμάτων και διαδικασιών αποθήκευσης διαχείρισης και κίνησης υλικών.

- Παραλαβή Γλυκών, αποθήκευσης και διαφύλαξη αυτών.

- Παράδοση Γλυκών προς εξαγωγή για διάθεση στις Υπηρεσιακές λειτουργίες.

- Τα θέματα λειτουργίας των Αποθηκών.

2. Τμήμα Εξαγωγής Γλυκών.

- Έκδοση εντολών εξαγωγής υλικών.

- Αποστολή υλικών στις Υπηρεσιακές Λειτουργίες.

3. Τμήμα Επιστρεφόμενων υλικών.

- Παραλαβή και διαχείριση επιστρεφόμενων υλικών.

- Επισκευή - συντήρηση επιστρεφόμενων υλικών.

- Χάραξη χρονολογικών σημάντρων, σφραγιστικιών δακτυλίων

- Τήρηση για καταστροφή, εκποίηση κ.λ.π. υλικών που δεν ενδύεται ή δεν είναι δυνατή η επισκευή τους.

- Αρμοδιότητες συντονιστικού Γραφείου.

- Όπως προσδιορίζονται στο άρθρο 24 του παρόντος Οργανισμού.

5. Αρμοδιότητες Γραφείου Οικονομικής Ανάλυσης.

- Μελίτη και εκείριτσια οικονομικών στοιχείων και διατύπωση προτάσεων και εισηγήσεων για θέματα προμήθειας και διάθε-

- Εκείριτσια στοιχείων προϋπολογισμού εσόδων και δαπανών της Δ/νσης Προμηθειών.

- Μελίτη Οικονομικών θεμάτων κατόπιν εντολής του Δ/ντή της Δ/νσης Προμηθειών.

Άρθρο 23

Αρμοδιότητες Υπηρεσιακών Λειτουργιών Διεύθυνσης Φιλοτελισμού.

1. Έργο της Διεύθυνσης Φιλοτελισμού:

Έργο της Διεύθυνσης Φιλοτελισμού είναι η παραγωγή γραμματιστημών και άλλων φιλοτελικών αξιών, ο εφοδιασμός μ' αυτά των Υπηρεσιακών Λειτουργιών καθώς και η διάδοση της Φιλοτελικής ιδέας και ανάπτυξη των Φιλοτελικών κινήσεων.

2. Τομείας Παραγωγής Γραμματιστημών.

2.1. Αρμοδιότητες Τμήματος προτραμματισμού και Προμήθειας Γραμματιστημών.

- Χειρισμός θεμάτων:

- Κατάρτισης και έγκρισης προγραμματος έκδοσης γραμματιστημών και παρακολούθηση εκτέλεσης αυτού.

- Καθορισμοί έρων και προϋποθέσεων εκτύπωσης γραμματιστημών.

- Προμήθειας και διαχείρισης κομμωμένου χάρτου εκτύπωσης γραμματιστημών.

- Τήρηση Μητρώου εκδιδόμενων γραμματιστημών.

- Μέρμνα έγκρισης, κατασκευής και χρησιμοποίησης αναμνηστικιών σφραγιδών.

2.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Εκτύπωσης Γραμματιστημών.

- Χειρισμός θεμάτων:

- Κατάρτισης συμβάσεων εκτύπωσης γραμματιστημών και παρακολούθηση της εκτέλεσης αυτών.

- Εφαρμογής συμβάσεων εκτύπωσης γραμματιστημών.

- Έκδοσης τυπογραφικών εκτύπωσης γραμματιστημών.

- Έλεγχος ποιότητας εκτύπωσης γραμματιστημών.

2.3. Αρμοδιότητες Καλλιτεχνικού Γραφείου, Γραμματιστημών.

- Μελίτη μεθόδων και μέσων εμφάνισης των γραμματιστημών και των σχετικιών διαφημιστικιών εντύπων και άλλων στοιχείων.

- Φιλοτέχνηση μεκετών γραμματιστημών και των άλλων φιλοτελικών αξιών.

3. Τομείας Πώλησης και διακίνησης γραμματιστημών.

3.1. Αρμοδιότητες Τμήματος Πώλησης Γραμματιστημών.

Χειρισμός θεμάτων:

- Φιλοτελικής Πολιτικής.

- Ανάπτυξης φιλοτελικής κίνησης.

- Πολιτικής κινήσεων για την ανάπτυξη του Φιλοτελισμού.

- Προβολής του Ελληνικού Γραμματιστημίου.

- Οργάνωση και λειτουργία υπηρεσίας συναλλακτικής για διάθεση στο κοινό γραμματιστημών, φακέλων πρώτης ημέρας κυκλοφορίας, Γραμματιστημών εκδόσεων ΟΗΕ και άλλων αξιών και υλικών για φιλοτελική χρήση.

- Τήρηση Αναλυτικού Ημερολογίου Εισπραξιών και Πληρωμών.

- Σφράγιση φιλοτελικών αντικειμένων.

- Έλεγχος εισεγωγής- εξαγωγής γραμματιστημών από εμπόρους γραμματιστημών.

3.2. Αρμοδιότητες Τμήματος Διακίνησης Γραμματιστημών.

- Παρακολούθηση κίνησης και αποθεμάτων γραμματιστημών.

- Χειρισμός θεμάτων εφοδιασμού Ταχ. Γραφείων με γραμματιστημια.

- Συγκέντρωση και καταστροφή αδιάθετων γραμματιστημών.

- Χειρισμός θεμάτων αυτόματων κωλιτών γραμματιστημών.

- Τροφοδότηση με γραμματιστημια αυτόματων κωλιτών γραμματιστημών περιοχής Αθήνας, και χειρισμός των θεμάτων των σχετικιών, με τη λειτουργία αυτών (συγκέντρωση νομισμάτων, τακτοποίηση ανωμαλιών, προετοιμασία καρτελλιδών κ.λ.π.)

- Χειρισμός θεμάτων μεταπωλητών Ταχ. Ενσήμων.

- Παρακολούθηση εφαρμογής κανονιστικιών διατάξεων περί τα ταχ. Ένσημα (παραβέσιες κ.λ.π.).

- Τήρηση λογαριασμών Διεθνών Ενσήμων Απαντήσεων (COUPONS-REPOSE).

- Τήρηση Μητρώων συνδρομητών γραμματιστημών εσωτερικού - εξωτερικού.

- Τήρηση λογαριασμών συνδρομητών εσωτερικού - εξωτερικού.

- Διαχείριση εφβασμάτων τροφοδότησης λογαριασμών συνδρομητών.

- Εκτέλεση παραγγελιών αναμνηστικιών εσωτερικού - εξωτερικού.

Άρθρο 27

Διάρθρωση Περιφερειακών Διευθύνσεων.

1. Οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες στις οποίες διαρθρώνεται κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση του άρθρου 26 του παρόντος και η κωδική αρίθμηση αυτών, από την οποία αριθμηση προσδιορίζεται και η διοικητική υπαγωγή της καθενός εκ' αυτών έχουν ως ακολούθως:

2. Διάρθρωση Α' Περιφερειακής Διεύθυνσης Αθήνας.
51. Περιφερειακή Διεύθυνση.
511. Τομέας Παραγωγής.
512. Τομέας Πωλήσεων.
513. Τομέας Ελέγχου.
514. Τομέας Προσωπικού.
515. Τομέας Οικονομικών.
3. Διάρθρωση των άλλων Περιφερειακών Μονάδων Διοίκησης.
- Όλων των υπολοίπων 17 Περιφερειακών Διευθύνσεων η διάρθρωση και ίδια μ' αυτή της Περιφερειακής Διεύθυνσης Αθήνας. Η κωδική αρίθμηση των Υπηρεσιακών Λειτουργιών κάθε Περιφερειακής Διεύθυνσης διαμορφώνεται αντίστοιχα ως κατωτέρω:
52. Περιφερειακή Διεύθυνση Ανατολικής Αττικής: Από 521 μέχρι 525
53. Περιφερειακή Διεύθυνση Δυτικής Αττικής: Από 531 μέχρι 535
54. Περιφερειακή Διεύθυνση Κέντρων Διαλογής: Από 541 μέχρι 545
55. Περιφερειακή Διεύθυνση Πειραιά: Από 551 μέχρι 555
56. Περιφερειακή Διεύθυνση Θεσσαλονίκης: Από 561 μέχρι 565
57. Περιφερειακή Διεύθυνση Κεντρικής Μακεδονίας: Από 571 μέχρι 575
58. Περιφερειακή Διεύθυνση Ανατ. Μακεδονίας - Θράκης: Από 581 μέχρι 585
59. Περιφερειακή Διεύθυνση Δυτικής Μακεδονίας: Από 591 μέχρι 595
60. Περιφερειακή Διεύθυνση Θεσσαλίας: Από 601 μέχρι 605
61. Περιφερειακή Διεύθυνση Στερεάς Ελλάδας: Από 611 μέχρι 615
62. Περιφερειακή Διεύθυνση Ηπείρου: Από 621 μέχρι 625
63. Περιφερειακή Διεύθυνση Ιονίων Νήσων: Από 631 μέχρι 635
64. Περιφερειακή Διεύθυνση Δυτικής Ελλάδας: Από 641 μέχρι 645
65. Περιφερειακή Διεύθυνση Πελοποννήσου: Από 651 μέχρι 655
66. Περιφερειακή Διεύθυνση Βορείου Αιγαίου: Από 661 μέχρι 665
67. Περιφερειακή Διεύθυνση Νοτίου Αιγαίου: Από 671 μέχρι 675
68. Περιφερειακή Διεύθυνση Κρήτης: Από 681 μέχρι 685
69. Περιφερειακή Διεύθυνση Κρήτης: Από 691 μέχρι 695

Άρθρο 28

Αρμοδιότητες Διευθυντή και Προϊσταμένων Περιφερειακής Διεύθυνσης.

Αρμοδιότητες Διευθυντή Περιφερειακής Διεύθυνσης:

Έχει τη συνολική ευθύνη λειτουργίας των Υπηρεσιακών Λειτουργιών του συστήματος της Διεύθυνσης της οποίας προϊστάται και τις οποίες συντονίζει και εποπτεύει.

Συντονίζει, εποπτεύει και παρακολουθεί τη λειτουργία των Υπηρεσιακών Λειτουργιών της περιοχής δικαιοδοσίας της Διεύθυνσης, προς την οποία παρέχει οδηγίες και λαβαίνει κάθε μέτρο που απαιτείται για την πλήρη διεξαγωγή του έργου τους.

Ενημερώνει το Γενικό Διευθυντή ΕΛΤΑ και τους Προϊσταμένους Περιφερειακών Διευθύνσεων της Κεντρικής Υπηρεσίας για τα θέματα που αντιμετωπίζουν οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες δικαιοδοσίας του στην εκτέλεση του έργου τους και εισηγείται τα προς λήψη απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση των θεμάτων αυτών.

Συνεργάζεται με τους Προϊσταμένους των Υπηρεσιακών Λειτουργιών δικαιοδοσίας του και συνεργάζεται μαζί τους για την επίλυση των θεμάτων που αντιμετωπίζουν στη λειτουργία των Υπηρεσιακών

του.

- Υπογράφει τα διαβαθμισμένα έγγραφα και στοιχεία της Διεύθυνσης.

- Υπογράφει τα έγγραφα και στοιχεία που δεσμεύουν οικονομικά τον Οργανισμό και για ύψος ποσών που καθορίζεται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή.

- Υπογράφει τα έγγραφα με τα οποία δίνονται απαντήσεις σε δημοσιεύματα του ημερήσιου και περιοδικού τύπου που εκδίδεται στην περιοχή δικαιοδοσίας του και αναφέρονται σε θέματα καθημερινής και σύμφωνα με τις κανονιστικές διατάξεις δραστηριότητας της Διεύθυνσης και των Υπηρεσιακών Λειτουργιών της δικαιοδοσίας της.

- Υπογράφει τα προς τρίτους και προς την Κεντρική Υπηρεσία έγγραφα που συντάσσονται από τις Υπηρεσιακές Λειτουργίες που συγκαταστήθηκαν στη Διεύθυνση και δεν αναφέρονται σε θέματα καθημερινής και σύμφωνα με τις κανονιστικές διατάξεις δραστηριότητας του Τομέα.

2. Αρμοδιότητες Προϊσταμένου Τομέα Περιφερειακής Διεύθυνσης:

- Προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και κατευθύνει το έργο του Τομέα.

- Ενημερώνει το Διευθυντή της Διεύθυνσης για τα θέματα του Τομέα και εισηγείται τα προς λήψη αναγκαία μέτρα.

- Αλληλογραφεί με τις Υπηρεσιακές Λειτουργίες δικαιοδοσίας της Διεύθυνσης για θέματα αρμοδιότητας του Τομέα που προκύπτουν.

- Χορηγεί βεβαιώσεις, πιστοποιητικά, αντίγραφα, με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν ή που είναι κατατεθειμένα στον Τομέα και δεν είναι διαβαθμισμένα ως εμπιστευτικά ή απόρρητα.

- Υπογράφει έγγραφα προς τρίτους με τα οποία δίνονται απαντήσεις σε αιτήσεις, ερωτήσεις κ.λπ. ή παρέχονται πληροφορίες για θέματα καθημερινής και σύμφωνα με τις κανονιστικές διατάξεις δραστηριότητας του Τομέα.

Άρθρο 29

Αρμοδιότητες Υπηρεσιακών Λειτουργιών Περιφερειακής Διεύθυνσης.

1. Αρμοδιότητες του Τομέα Παραγωγής:

- Παρακολούθηση της εφαρμογής των Υπηρεσιακών Κανονισμών, των Οδηγιών Εκτέλεσης έργου και των εγκυκλίων, που αναφέρονται στο έργο των θυρίδων συναλλαγής, της χρηματοοικονομικής διαχείρισης, της διαλογής ταχ. αντικειμένων και διαβίβασης ταχ. αποστολών, της μίσθωσης ταχυδρομικών γραμμών, της εκτέλεσης του έργου της διανομής κ.λπ.

- Διατύπωση προτάσεων σύστασης, κατάργησης, αναστολής λειτουργίας Ταχυδρομικών Γραφείων, Ταχυδρομικών Πρακτορείων και Προσωρινών Ταχ. Γραφείων καθώς και εγκατάστασης τροχολαβρομείων.

- Οργάνωση και παρακολούθηση της λειτουργίας Προσωρινών Ταχ. Γραφείων, τροχολαβρομείων και Ταχυδρομικών Πρακτορείων.

- Διατύπωση προτάσεων βελτίωσης της οργάνωσης και ακλόνησης των διαδικασιών διεξαγωγής των εργασιών συναλλαγής, διαλογής, διαβίβασης και διανομής (αστικής, αγροτικής, κατελιγόντων).

- Παρακολούθηση της εφαρμογής του ωραρίου λειτουργίας των Μονάδων Παραγωγής, της ορθής εκμετάλλευσης των μεταφορικών μέσων, του εφοδιασμού των Υπηρεσιακών Λειτουργιών με τ' απαραίτητα είδη, σκεύη, μηχανές, μεταφορικά μέσα, έντυπα, υλικά κ.λπ. και της χρησιμοποίησης, συντήρησης, επισκευής και χρεωπίστωσης αυτών.

- Μίξιμα για τη στήριξη των Υπηρεσιακών Λειτουργιών και διατύπωση προτάσεων για θέματα καταλληλότητας και ασφάλειας κτιρίων και εγκαταστάσεων κτιρίων, καθώς και για θέματα συντήρησης και επισκευής κτιρίων και εγκαταστάσεων κτιρίων.

- Καθορισμός θέσης εθουσών στήριξης Υπηρεσιακών Λειτουργιών.

- Καθορισμός ωρών σύνθεσης και αποσφράγισης των ταχ. αποστολών, ωρών περισυλλογής αλληλογραφίας από τα γραμματοκιβώτια και ωρών διανομής ταχ. αντικειμένων.

- Καθορισμός θέσεων τοποθέτησης γραμματοκιβωτίων.

- Έγκριση τροποποίησης τομικών εσωτερικής διανομής.

- Οργάνωση διανομής κριτικού τύπου.

- Χειρισμός θεμάτων διαχείρισης άχρηστων και αξιήτητων αντικειμένων.

- Χειρισμός θεμάτων μίσθωσης ταχ. γραμμών.

- Ορισμός Γραφείων επιβλέψης Ταχ. Πρακτορείων και ανάθεση της διεύθυνσης αυτών, καταγγελία της σύμβασης πρακτορείωσης κ.λπ.

- Διατύπωση προτάσεων και λήψη μέτρων για τη βελτίωση της οργάνωσης και των διαδικασιών εκτέλεσης του έργου της αρμοδιότητας τους.

Διάκριση των Μονάδων Παραγωγής

- Αρμοδιότητες του Τομέα Πωλήσεων:
- Μέριμνα για πωλήσεις επιστολών, Ταχ. δεμάτων και αντικαταβολών.
- Μέριμνα για πωλήσεις ταχ. επιστολών, αγοράς συναλλάγματος, πράξεων Ταχυπληρωμής, αντικειμένων Ταχυδρομείου εκπίκουσας προτεραιότητας, αντικειμένων Τηλεταχυδρομείου, φιλολογικών αντικειμένων, υλικών συσκευασίας κ.λπ.
- 3. Αρμοδιότητες του Τομέα Ελέγχου:
 - Εφαρμογή Κανονισμών και οδηγιών ελέγχου ποιότητας εξυπηρέτησης και παραγωγής καθώς και Κανονισμών και οδηγιών Οικονομικού και Διοικητικού Ελέγχου.
 - Έλεγχος ποιότητας εξυπηρέτησης Μονάδων Παραγωγής (ωράρια συναλλαγής, εφαρμογής τιμολογίων, ωράρια διανομής, περισυλλογή γραμματοκιβωτίων κ.λπ.).
 - Έλεγχος χρηματοοικονομικής διαχείρισης Μονάδων Παραγωγής.
 - Έλεγχος Εφαρμογής Κανονιστικών διατάξεων και οδηγιών.
 - Διενέργεια ερευνών και ανακρίσεων για παραλείψεις, παραβάσεις κ.λπ.
 - Διατύπωση προτάσεων βελτίωσης των συνθηκών και των προϋποθέσεων διενέργειας των ελέγχων ποιότητας εξυπηρέτησης, παραγωγής κ.λπ.
- 4. Αρμοδιότητες του Τομέα Προσωπικού:
 - Παρακολούθηση εφαρμογής και εφαρμογή διατάξεων του Γενικού Κανονισμού Προσωπικού, του Κανονισμού Εργασίας του Προσωπικού της Εργατικής Νομοθεσίας και των άλλων κανονιστικών διατάξεων και οδηγιών διοικητικού περιεχομένου.
 - Άσκηση και παρακολούθηση άσκησης πειθαρχικού και υπηρεσιακού ελέγχου του Προσωπικού.
 - Θέματα κίνησης και μεταβολών Προσωπικού, εκπαίδευσης και αμοιβώσεως Προσωπικού, αδειών απουσίας Προσωπικού, ειδικών παροχών και αποζημιώσεων Προσωπικού, Κοινωνικής μέριμνας Προσωπικού, Υγείας και περιβάλλοντος εργασίας Προσωπικού, ασφάλειας και υφάλλης Προσωπικού.
 - Θέματα Πολιτικής Άμυνας και Πολιτικής κινητοποίησης.
 - Έργο Γραμματείας της Διεύθυνσης (κατ' αναλογία προς το έργο συντονιστικών Γραφείων των Διευθύνσεων της Κεντρικής Υπηρεσίας).
 - Διατύπωση προτάσεων και λήψη μέτρων για τη βελτίωση της οργάνωσης και των διαδικασιών εκτέλεσης του έργου της αρμοδιότητάς του.

1. Οι Μονάδες Παραγωγής διακρίνονται σε:
 - Ειδικές Μονάδες Παραγωγής
 - Ταχυδρομικά Γραφεία
 - Ταχυδρομικά Πρακτορεία
2. Τα Ταχυδρομικά Γραφεία διακρίνονται σε:
 - Κεντρικά Ταχυδρομικά Γραφεία
 - Ταχυδρομικά Γραφεία
 - Ταχυδρομικά Γραφεία Προσωρινής Λειτουργίας.
3. Ειδικές Μονάδες Παραγωγής είναι οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες που συνιστώνται και λειτουργούν για την εξυπηρέτηση ειδικού ταχυδρομικού έργου. Οι Μονάδες αυτές μπορεί να έχουν συμπληρωματικά και ρόλο κανονικού Ταχυδρομικού Γραφείου και να τηρούν και Αναλυτικό Ημερολόγιο Εισπράξεων και Πληρωμών.
4. Κεντρικά Ταχυδρομικά Γραφεία είναι τα Ταχυδρομικά Γραφεία που κατά κανόνα εδρεύουν σε Πρωτεύουσα Νομού και σύμφωνα με το λογιστικό σχέδιο του ΕΛΤΑ τηρούν επίσημο Αναλυτικό Ημερολόγιο Εισπράξεων και Πληρωμών, στο οποίο απεικονίζονται τόσο οι δικές τους εισπράξεις και πληρωμές όσο και των Ταχ. Γραφείων του Νομού ή ενός Τμήματος του Νομού.
5. Ταχυδρομικά Γραφεία είναι οι Μονάδες Παραγωγής που μετέχουν στην εκτέλεση όλου του ταχυδρομικού έργου και δεν τηρούν δικό τους Αναλυτικό Ημερολόγιο Εισπράξεων και Πληρωμών.
6. Ταχυδρομικά Γραφεία Προσωρινής Λειτουργίας είναι εκείνα που συνιστώνται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή για την εξυπηρέτηση εκτάκτων και πρόσκαιρων ταχυδρομικών αναγκών.
7. Τα Ταχυδρομικά Πρακτορεία θεωρούνται Μονάδες Παραγωγής από την άποψη ότι διεξάγουν έργο Ταχυδρομικού Γραφείου. Ιδρύονται σε τόπους ή περιοχές που δε λειτουργούν Ταχ. Γραφεία ή σε κτηριακά συγκροτήματα. Διευθύνονται από ιδιώτες που έχουν τα προόντα που καθορίζονται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου ΕΛΤΑ και επιβλέπονται από Ταχ. Γραφείο που ορίζεται στην απόφαση σύστασής τους, ή καθορίζεται από την οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση. Οι όροι αμοιβής των ιδιωτών - Διευθυντών των Ταχ. Πρακτορείων καθορίζονται με απόφαση του ΔΣ/ΕΛΤΑ.

Διοικητική Υπαγωγή των Μονάδων Παραγωγής

- 1. Οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής, τα Κεντρικά Ταχυδρομικά Γραφεία και ορισμένα σημαντικά Ταχ/κά Γραφεία, υπάγονται απευθείας στις Περιφερειακές Διευθύνσεις του άρθρου 26, ως ακολούθως:
 - 1.1. Στην Περιφ. Δ/ση Αθήνας τα Κεντρικά Ταχ. Γραφεία Αθήνας, Αθήνας 52, Αθήνας 49, Αθήνας 15 και Αθήνας 11.
 - 1.2. Στην Περιφ./χή Δ/ση Ανατ. Αττικής το Κ.Τ.Γ. Καλλιθέας και τα Ταχ. Γραφεία Αγ. Παρασκευής, Αμαρουσίου, Γλυφάδας, Π. Φαλήρου και Χαλανδρίου.
 - 1.3. Στην Περιφ. Δ/ση Δυτικής Αττικής το Κ.Τ.Γ. Περιστερίου και τα Ταχ. Γραφεία Αττάλεω, Ηρακλείου Αττ., Κηφισίας, Ν. Ιωνίας Αττ. και Ν. Λοσίων.
 - 1.4. Στην Περιφ. Δ/ση Κέντρων Διαλογής Αττικής οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής των Κέντρων Διαλογής Αθήνας, Καισαριανής, Περιστερίου, Αεροδρομίου Αθήνας και Δεμάτων Καλλιθέας.
 - 1.5. Στην Περιφ. Δ/ση Πελοποννήσου το Κεντρικό Ταχ. Γραφείο Πελοποννήσου και οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής της Υπηρεσίας Εκτελωνισμού Δεμάτων Πελοποννήσου και Γραφείου Λιμένα Πελοποννήσου.
 - 1.6. Στην Περιφ. Δ/ση Θεσσαλονίκης τα Κεντρ. Ταχ. Γραφεία Θεσσαλονίκης και Θεσσαλονίκης 21 και οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής του Κέντρου Διαλογής Θεσσαλονίκης και της Υπηρεσίας Εκτελωνισμού Δεμάτων Θεσσαλονίκης.
 - 1.7. Στην Περιφ. Δ/ση Κεντρικής Μακεδονίας τα Κ.Τ.Γ. Βίροιας, Κιλκίς, Έδεσσας, Κατερίνης, Σερρών και Πολυγύρου.
 - 1.8. Στην Περιφ. Δ/ση Ανατ. Μακεδονίας - Θράκης τα Κ.Τ.Γ. Δράμας, Αλεξανδρούπολης, Καβάλας, Ξάνθης και Κομοτηνής.
 - 1.9. Στην Περιφ. Δ/ση Δυτικής Μακεδονίας τα Κ.Τ.Γ. Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης και Φλώρινας.
 - 1.10. Στην Περιφ. Δ/ση Θεσσαλίας τα Κ.Τ.Γ. Καρδίτσας, Λάρισσας, Βέλου και Τριελαίων.
 - 1.11. Στην Περιφ. Δ/ση Στερεάς Ελλάδας τα Κ.Τ.Γ. Λιβαδειάς, Χαλκίδας, Καρπενήσιου, Λαμίας και Άμφισσας.
 - 1.12. Στην Περιφ. Δ/ση Ηπείρου τα Κ.Τ.Γ. Άρτας, Ηγουμενίτσας,

1. Οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής, τα Κεντρικά Ταχυδρομικά Γραφεία και ορισμένα σημαντικά Ταχ/κά Γραφεία, υπάγονται απευθείας στις Περιφερειακές Διευθύνσεις του άρθρου 26, ως ακολούθως:
 - 1.1. Στην Περιφ. Δ/ση Αθήνας τα Κεντρικά Ταχ. Γραφεία Αθήνας, Αθήνας 52, Αθήνας 49, Αθήνας 15 και Αθήνας 11.
 - 1.2. Στην Περιφ./χή Δ/ση Ανατ. Αττικής το Κ.Τ.Γ. Καλλιθέας και τα Ταχ. Γραφεία Αγ. Παρασκευής, Αμαρουσίου, Γλυφάδας, Π. Φαλήρου και Χαλανδρίου.
 - 1.3. Στην Περιφ. Δ/ση Δυτικής Αττικής το Κ.Τ.Γ. Περιστερίου και τα Ταχ. Γραφεία Αττάλεω, Ηρακλείου Αττ., Κηφισίας, Ν. Ιωνίας Αττ. και Ν. Λοσίων.
 - 1.4. Στην Περιφ. Δ/ση Κέντρων Διαλογής Αττικής οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής των Κέντρων Διαλογής Αθήνας, Καισαριανής, Περιστερίου, Αεροδρομίου Αθήνας και Δεμάτων Καλλιθέας.
 - 1.5. Στην Περιφ. Δ/ση Πελοποννήσου το Κεντρικό Ταχ. Γραφείο Πελοποννήσου και οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής της Υπηρεσίας Εκτελωνισμού Δεμάτων Πελοποννήσου και Γραφείου Λιμένα Πελοποννήσου.
 - 1.6. Στην Περιφ. Δ/ση Θεσσαλονίκης τα Κεντρ. Ταχ. Γραφεία Θεσσαλονίκης και Θεσσαλονίκης 21 και οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής του Κέντρου Διαλογής Θεσσαλονίκης και της Υπηρεσίας Εκτελωνισμού Δεμάτων Θεσσαλονίκης.
 - 1.7. Στην Περιφ. Δ/ση Κεντρικής Μακεδονίας τα Κ.Τ.Γ. Βίροιας, Κιλκίς, Έδεσσας, Κατερίνης, Σερρών και Πολυγύρου.
 - 1.8. Στην Περιφ. Δ/ση Ανατ. Μακεδονίας - Θράκης τα Κ.Τ.Γ. Δράμας, Αλεξανδρούπολης, Καβάλας, Ξάνθης και Κομοτηνής.
 - 1.9. Στην Περιφ. Δ/ση Δυτικής Μακεδονίας τα Κ.Τ.Γ. Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης και Φλώρινας.
 - 1.10. Στην Περιφ. Δ/ση Θεσσαλίας τα Κ.Τ.Γ. Καρδίτσας, Λάρισσας, Βέλου και Τριελαίων.
 - 1.11. Στην Περιφ. Δ/ση Στερεάς Ελλάδας τα Κ.Τ.Γ. Λιβαδειάς, Χαλκίδας, Καρπενήσιου, Λαμίας και Άμφισσας.
 - 1.12. Στην Περιφ. Δ/ση Ηπείρου τα Κ.Τ.Γ. Άρτας, Ηγουμενίτσας,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ

ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Έργο των Μονάδων Παραγωγής

Οι Μονάδες Παραγωγής αποτελούν τις εκτελεστικές Υπηρεσιακές Μονάδες του Οργανισμού και έχουν ως έργο τους την παραγωγή και τη διανομή του κοινού ταχυδρομικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησεων μέσα από τα ταχυδρομικά Γραφεία, σύμφωνα με τους ισχύοντες Κανονισμούς και των οδηγιών και κατευθύνσεων που παρέχονται από τις υπαρκτά κλιμάκια.

1. Οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής, τα Κεντρικά Ταχυδρομικά Γραφεία και ορισμένα σημαντικά Ταχ/κά Γραφεία, υπάγονται απευθείας στις Περιφερειακές Διευθύνσεις του άρθρου 26, ως ακολούθως:
 - 1.1. Στην Περιφ. Δ/ση Αθήνας τα Κεντρικά Ταχ. Γραφεία Αθήνας, Αθήνας 52, Αθήνας 49, Αθήνας 15 και Αθήνας 11.
 - 1.2. Στην Περιφ./χή Δ/ση Ανατ. Αττικής το Κ.Τ.Γ. Καλλιθέας και τα Ταχ. Γραφεία Αγ. Παρασκευής, Αμαρουσίου, Γλυφάδας, Π. Φαλήρου και Χαλανδρίου.
 - 1.3. Στην Περιφ. Δ/ση Δυτικής Αττικής το Κ.Τ.Γ. Περιστερίου και τα Ταχ. Γραφεία Αττάλεω, Ηρακλείου Αττ., Κηφισίας, Ν. Ιωνίας Αττ. και Ν. Λοσίων.
 - 1.4. Στην Περιφ. Δ/ση Κέντρων Διαλογής Αττικής οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής των Κέντρων Διαλογής Αθήνας, Καισαριανής, Περιστερίου, Αεροδρομίου Αθήνας και Δεμάτων Καλλιθέας.
 - 1.5. Στην Περιφ. Δ/ση Πελοποννήσου το Κεντρικό Ταχ. Γραφείο Πελοποννήσου και οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής της Υπηρεσίας Εκτελωνισμού Δεμάτων Πελοποννήσου και Γραφείου Λιμένα Πελοποννήσου.
 - 1.6. Στην Περιφ. Δ/ση Θεσσαλονίκης τα Κεντρ. Ταχ. Γραφεία Θεσσαλονίκης και Θεσσαλονίκης 21 και οι Ειδικές Μονάδες Παραγωγής του Κέντρου Διαλογής Θεσσαλονίκης και της Υπηρεσίας Εκτελωνισμού Δεμάτων Θεσσαλονίκης.
 - 1.7. Στην Περιφ. Δ/ση Κεντρικής Μακεδονίας τα Κ.Τ.Γ. Βίροιας, Κιλκίς, Έδεσσας, Κατερίνης, Σερρών και Πολυγύρου.
 - 1.8. Στην Περιφ. Δ/ση Ανατ. Μακεδονίας - Θράκης τα Κ.Τ.Γ. Δράμας, Αλεξανδρούπολης, Καβάλας, Ξάνθης και Κομοτηνής.
 - 1.9. Στην Περιφ. Δ/ση Δυτικής Μακεδονίας τα Κ.Τ.Γ. Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης και Φλώρινας.
 - 1.10. Στην Περιφ. Δ/ση Θεσσαλίας τα Κ.Τ.Γ. Καρδίτσας, Λάρισσας, Βέλου και Τριελαίων.
 - 1.11. Στην Περιφ. Δ/ση Στερεάς Ελλάδας τα Κ.Τ.Γ. Λιβαδειάς, Χαλκίδας, Καρπενήσιου, Λαμίας και Άμφισσας.
 - 1.12. Στην Περιφ. Δ/ση Ηπείρου τα Κ.Τ.Γ. Άρτας, Ηγουμενίτσας,

των και ιερέας.

- 13. Στην Περιφ. Δ/ση Ιόνων Νήρων τα Κ.Τ.Γ. Ζακύνθου, Κίρκης, Αργοστολίου και Λευκάδας.
- 14. Στην Περιφ. Δ/ση Δυτ. Ελλάδας τα Κεντρικά Ταχ. Γραφεία οίου, Μισολογγίου, Πάτρας και Πύργου.
- 15. Στην Περιφ. Δ/ση Πελοποννήσου τα Κ.Τ.Γ. Ναυπλίου, Τρίπλης, Κορίνθου, Σκάπτης και Καλαμάτας.
- 16. Στην Περιφ. Δ/ση Βόρειου Αιγαίου τα Κ.Τ.Γ. Μύρνας, Μυτιλήνης, Σάμου και Χίου.
- 17. Στην Περιφ. Δ/ση Νότιου Αιγαίου τα Κ.Τ.Γ. Κω, Ρόδου και Ξυφίου.

18. Στην Περιφ. Δ/ση Κρήτης τα Κεντρικά Ταχυδρομικά Γραφεία Ηρακλείου Κρ., Αγίου Νικολάου Λακ., Ρεθύμνου και Χανίων. Η υπαγωγή των Ταχυδρομικών Γραφείων και Ταχυδρομικών κτηρειών καθορίζεται στο Ονοματολόγιο Μονάδων Παραγωγής άρθρο 37. Σε κάθε Κεντρικό Ταχ. Γραφείο ή Ειδική Μονάδα Παγωγής (περίπτωση Κέντρου Διαλογής Θεσσαλονίκης) ανήκουν τα Γραφεία και Ταχ. Πρακτορεία που αναγράφονται στις παρακάτω λίστες και αμέσως κάτω απ' αυτό.

Για τα θέματα Ελέγχου της Χρηματοοικονομικής διαχείρισης και ανήκουν:

Στο Κεντρικό Ταχ. Γραφείο Καλλιθέας: Τα Ταχ. Γραφεία Αγ. Παύλου Αττ., Αμαρουσίου, Γλυφάδας, Π. Φαλήρου και Χαλανδρίου.

Στο Κεντρικό Ταχ. Γραφείο Περιστερίου: Τα Ταχ. Γραφεία Αγ. Ηρακλείου Αττ., Κηφισίας, Ν. Ιωνίας Αττ. και Ν. Λιοσίων.

Στο Κέντρο Διαλογής Αθήνας: Τα Κέντρα Διαλογής Καισαριανής, Περιού, Αεροδρομίου Αθήνας και Δεμάτων Καλλιθέας (ΕΜΠ).

Στο Κεντρικό Ταχ. Πειραιά: Η Υπηρεσία Εκτελωνισμού Δεμάτων και το Γραφείο Λιμένα Πειραιά (ΕΜΠ).

Στο Κέντρο Διαλογής Θεσσαλονίκης: Η Υπηρεσία Εκτελωνισμού των Θεσσαλονίκης (ΕΜΠ).

Άρθρο 33

Διάρθρωση Μονάδων Παραγωγής.

Η μετεπεική διάρθρωση των Μονάδων Παραγωγής καθορίζεται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή ή από τα εξουσιοδοτημένα απ' αυτόν.

Κάθε Μονάδα Παραγωγής τη συνολική ευθύνη λειτουργίας της Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος αυτής.

Άρθρο 34

Αρμοδιότητες Διευθυντή, Βοηθού Διευθυντή, Προϊσταμένου και Βοηθού Προϊσταμένου Μονάδων Παραγωγής.

Αρμοδιότητες Προϊσταμένου Μονάδας Παραγωγής.

Έχει τη συνολική ευθύνη λειτουργίας της Υπηρεσιακής Λειτουργίας προϊστάται.

Κοιτάζει τα διαβαθμισμένα έγγραφα και στοιχεία της Μονάδας. Αποφασίζει βεβαιώσεις, πιστοποιητικά, αντίγραφα κ.λπ. με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν στη Μονάδα.

Κοιτάζει τα έγγραφα με τα οποία δίνονται απαντήσεις σε αιτήματα αναφορές κ.λπ., ή παρέρχονται πληροφορίες για θέματα αρμοδιότητας Μονάδας και που προκύπτουν από στοιχεία που δεν είναι διαθέσιμα ως εμπιστευτικά ή απόρρητα και δε δεσμεύουν τον Οργανισμό.

Κοιτάζει και πραγματοποιεί δεσφίνες και για ύψος ποσού που καθορίζεται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή ΕΛΤΑ ή από τα εξουσιοδοτημένα απ' αυτόν όργανα ή εντάσσονται σε εγκλημένο Προϋπολογισμό Μονάδας.

Κοιτάζει τα έγγραφα με τα οποία δίνονται απαντήσεις σε δημοσιευμένες ερωτήσεις και περιοδικού τύπου της έδρας της Μονάδας και αναφέρει σε θέματα καθημερινής και σύμφωνα με τις κανονιστικές διατάξεις δραστηριότητες της Μονάδας.

Κοιτάζει τους ελεγκτές ΗΤΕΠ, επικεφαλής έργου, ταμίες διαχείρισης του Γραφείου.

Αρμοδιότητες Διευθυντή Κ.Τ. Γραφείου ή Κέντρου Διαλογής. Κοιτάζει τις αρμοδιότητες Προϊσταμένου Μονάδας Παραγωγής που καθορίζονται στην παράγραφο 1 του άρθρου αυτού.

Έχει τη συνολική ευθύνη ομαλής λειτουργίας όλων των Υπηρεσιακών Λειτουργιών της δικαιοδοσίας του, τις οποίες συντονίζει, εποπτεύει και ελέγχει στην εκτέλεση του έργου τους.

Κοιτάζει, με τους Προϊσταμένους των Υπηρεσιακών Λειτουργιών

των της δικαιοδοσίας του για την αναζήτηση των καλύτερων δυνατών λύσεων στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εκτέλεση του έργου τους.

- Ενημερώνει την Προϊσταμένη Περιφερειακή Διεύθυνση για τις συνθήκες λειτουργίας των Υπηρεσιακών Λειτουργιών δικαιοδοσίας του και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και υποστηρίζει με προς λήψη αναγκαία μέτρα προς βελτίωση των συνθηκών εξυπηρέτησης του κοινού και ανάκτηση της ζήτησης ταχυδρομικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησών στην περιοχή τους.

- Ασκεί την καθαρική δικαιοδοσία που προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις στο σύνολο των υπηρεσιακών Λειτουργιών δικαιοδοσίας του.

- Ασκεί κάθε αρμοδιότητα που ανατίθεται ή μεταβιβάζεται σ' αυτόν με αποφάσεις Γενικού Διευθυντή, Κεντρικής Υπηρεσιακής Λειτουργίας και της Προϊσταμένης Περιφερειακής Διεύθυνσης.

3. Αρμοδιότητες Βοηθού Δ/ντή Κ.Τ. Γραφείου ή Ειδικής Μονάδας Παραγωγής.

- Αναπληρώνει το Διευθυντή όταν απουσιάζει ή εμποδίζεται στην άσκηση των καθηκόντων του.

- Ασκεί τα καθήκοντα που του ανατίθενται από το Διευθυντή και Επικουρεί το Διευθυντή στην άσκηση των καθηκόντων του.

- Έχει την ευθύνη για τα θέματα παραγωγής - κλήσεων και ελέγχου ποιότητας εξυπηρέτησης της Μονάδας Παραγωγής στην οποία υπηρετεί όσο και εκείνων που υπάγονται στη δικαιοδοσία αυτής.

4. Αρμοδιότητες Βοηθού Προϊσταμένου Ταχ. Γραφείου.

- Αναπληρώνει τον Προϊσταμένο όταν απουσιάζει ή εμποδίζεται στην άσκηση των καθηκόντων του.

- Ασκεί τα καθήκοντα που του ανατίθενται από τον Προϊσταμένο.

- Επικουρεί τον Προϊσταμένο στην άσκηση των καθηκόντων του.

- Έχει την εποπτεία και ευθύνη της χρηματοοικονομικής διαχείρισης του Γραφείου.

Άρθρο 35

Αρμοδιότητες Μονάδων Παραγωγής.

1. Αρμοδιότητες Ειδικών Μονάδων Παραγωγής.

- Εκτέλεση του ειδικού έργου που έχει ανατεθεί σ' αυτές με την απόφαση ούστασής τους ή με απόφαση του Γενικού Διευθυντή ή άλλων οργάνων εξουσιοδοτημένων απ' αυτόν.

- Εκτέλεση μέρους ή όλου του έργου Ταχυδρομικού Γραφείου ή Κεντρικού Ταχ. Γραφείου, στην περίπτωση που έχουν την αναγκασία για το έργο αυτό συγχρότητα (υπηρεσία συναλλαγής, υπηρεσία διανομής, δικαιοδοσία και σ' άλλες Μονάδες Παραγωγής κ.λπ.) και επιβάλλεται για την καλύτερη προσφορά ταχυδρομικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησών.

2. Αρμοδιότητες Κεντρικών Ταχ. Γραφείων.

- Εκτέλεση όλων των εργασιών Κεντρικού Ταχ. Γραφείου όπως προδιορίζονται στην παράγρ. 3 του άρθρου αυτού.

- Λειτουργία τους, με απόφαση του Γενικού Διευθυντή, και ως Κέντρα Διαλογής όταν αυτό προβλέπεται από τους σχεδιασμούς του Οργανισμού στην Οργάνωση και εκτέλεση του έργου διαλογής και διαβίβασης των ταχ. αντικειμένων και ταχ. αποστολών.

- Τήρηση Αναλυτικού Ημερολογίου Εισπράξεων και Πληρωμών για την απεικόνιση των εισπράξεων και πληρωμών τόσο των ιδίων Κεντρικών Ταχ. Γραφείων όσο και των Υπηρεσιακών Λειτουργιών της δικαιοδοσίας τους.

- Έλεγχος και παρακολούθηση των χρηματικών διαχειρίσεων των Μονάδων Παραγωγής της περιοχής δικαιοδοσίας τους.

- Λειτουργία τους ως Κέντρα χρηματοεφοδιασμού των ταχ. Γραφείων της δικαιοδοσίας τους και μέριμνα για την εξασφάλιση της αναγκαίας ρευστότητας αυτών.

- Εφοδιασμός των Υπηρεσιακών Λειτουργιών δικαιοδοσίας τους με Ψ' απαραίτητα ταχ. ένσημα, έντυπα, αναλώσιμα υλικά, υλικά συσκευασίας κ.λπ.

- Παρακολούθηση της καλής λειτουργίας των Μονάδων Παραγωγής της δικαιοδοσίας τους και λήψη των αναγκαίων μέτρων για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας τους και την αύξηση της ζήτησης Ταχυδρομικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησών στην περιοχή τους.

- Παρακολούθηση των αναγκών των Μονάδων Παραγωγής σε Προσωπικό, και υλικά μέσα, χώρους στέγασης κ.λπ. και μέριμνα για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

- Χειρισμός θεμάτων Προσωπικού (κίνηση, μεταβολές, άδειες απουσίας, καθαρικής και ειδικής υπηρεσιακής έλεγχος κ.λπ.) των Υπηρεσιακών Λειτουργιών δικαιοδοσίας τους και σύμφωνα με τις διαδικασίες που καθορίζονται από τους σχετικούς κανονισμούς, αποφάσεις, οδηγίες

και εγκυκλίου.

- Χειρισμός κάθε θέματος για το οποίο τους δίδεται η αρμοδιότητα από υπηρεσιακούς κανονισμούς, αποφάσεις Διοικητικού Συμβουλίου, Γενικού Διευθυντή, Κεντρικών Υπηρεσιακών Λειτουργιών και της Προϊσταμένης Περιφερειακής Διεύθυνσης.

- Αντιμετώπιση των κατωτέρω θεμάτων παραγωγής (Εκμετάλλευσης) των ιδίων των Κεντρικών Ταχ. Γραφείων και των Μονάδων Παραγωγής της δικαιοδοσίας τους.

- Έγκριση αποζημίωσης ταχ. ανακειμένων εσωτερικού.

- Χορήγηση άδειας χρησιμοποίησης μηχανής προκληρωτής, ταχ. τελών.

- Έγκριση αποστολής απαντητικού ταχυδρομείου.

- Έγκριση παράδοσης ταχ. αποστολών σε εργολάβους μεταφορών από το βράδυ.

- Έγκριση μεταφοράς ταχ. αποστολών με έκτακτα μέτρα και για ύψος δαπανών που καθορίζεται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή.

- Έλεγχος νομιμότητας μικροδασκικών Μονάδων Παραγωγής δικαιοδοσίας τους.

3. Αρμοδιότητες Ταχ./χών Γραφείων.

- Πώληση γραμματοσήμων και φιλοτελικών αξιών.

- Διαχείριση (παραλαβή - διαβίβαση - επίδοση) ταχυδρομικών ανακειμένων συνήθους και ειδικής διαχείρισης εσωτερικού και εξωτερικού.

- Διαχείριση (παραλαβή - διαβίβαση - επίδοση) ταχυδρομικών δεμάτων εσωτερικού και εξωτερικού.

- Έκδοση και κληρωμή ταχ. επιταγών εσωτερικού - εξωτερικού.

- Αγορά συναλλάγματος.

- Διενέργεια δοσοληψιών υπηρεσιών Ταχυκληρωτής.

- Εκτέλεση κάθε άλλου έργου που ανατίθεται σ' αυτά από το Διοικητικό Συμβούλιο ΕΛΤΑ, από το Γενικό Διευθυντή ΕΛΤΑ ή από άλλα όργανα ΕΛΤΑ εξουσιοδοτημένα απ' αυτόν.

- Έκδοση μοναδικών βεβαιώσεων κερύ εισαγωγής συναλλάγματος με ταχυδρομικές επιταγές.

- Χορήγηση αδειών μεταπώλησης γραμματοσήμων σε ιδιώτες.

- Επιβλέψη Ταχυδρομικών Γραφείων προσωρινής λειτουργίας και Ταχυδρομικών Πρακτορείων που συστήνονται και λειτουργούν στην περιοχή τους.

- Έγκριση μισθώσης γραμματοθυρίδων.

4. Αρμοδιότητες Ταχυδρομικών Γραφείων Προσωρινής Λειτουργίας.

- Εκτέλεση του έργου που ανατίθεται σ' αυτά με την απόφαση σύστασής τους, ή με απόφαση του Γενικού Διευθυντή ή από τα εξουσιοδοτημένα απ' αυτόν όργανα.

5. Αρμοδιότητες Ταχυδρομικών Πρακτορείων.

- Πώληση ταχυδρομικών ενσήμων.

- Διαχείριση (παραλαβή - διαβίβαση - επίδοση) ταχ. ανακειμένων συνήθους και ειδικής διαχείρισης εσωτερικού και εξωτερικού.

- Διεξαγωγή υπηρεσιών ταχ. δεμάτων.

- Διεξαγωγή υπηρεσιών ταχ. επιταγών και ταχυκληρωτής.

- Κάθε άλλο έργο που ανατίθεται σ' αυτά με απόφαση του Γενικού Διευθυντή ή από τα εξουσιοδοτημένα από αυτόν όργανα.

- Διανομή κατοίκων.

6. Αρμοδιότητες Τμήματος Συνεργιών.

- Παρακολούθηση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του τεχνικού Προσωπικού και παροχή οδηγιών και φροντίδα για τη βελτίωσή της.

- Φροντίδα για τον εξοπλισμό των συνεργιών με τ' απαραίτητα όργανα και εργαλεία και τα αναγκαία ανταλλακτικά.

- Συντήρηση και επισκευή των τροχοφόρων του Οργανισμού.

- Συντήρηση και επισκευή μηχανών Γραφείου, οργάνων κ.λπ.

- Επισκευή, συντήρηση και κατασκευή ξυλουργικών, μηχανουργικών και σιδηρουργικών εξαρτημάτων.

7. Αρμοδιότητες Υπηρεσιακών Λειτουργιών Εσωτερικής διάρθρωσης των Μονάδων Παραγωγής.

Οι αρμοδιότητες κάθε Υπηρεσιακής Λειτουργίας Εσωτερικής διάρθρωσης των Μονάδων Παραγωγής καθορίζονται στην απόφαση του Γενικού Διευθυντή, με την οποία απόφαση καθορίζεται και η διάρθρωση των Μονάδων αυτών, σύμφωνα με το άρθρο 33 του Οργανισμού αυτού.

Άρθρο 36

Προϋποθέσεις σύστασης - κατάργησης Μονάδων Παραγωγής.

Οι Προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν και να εκπνέονται από τις Υπηρεσιακές Λειτουργίες κατά τη διατύπωση προτάσεων και μεσηγγήσεων για τη σύσταση ή κατάργηση Μονάδων Παραγωγής καθορίζονται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου ΕΛΤΑ.

Άρθρο 37

Ονοματολόγιο Μονάδων Παραγωγής.

1. Οι μονάδες Παραγωγής που είναι συστημένες στο σύνολο της Εκπαιδευτικής φάσης φαίνονται στο ονοματολόγιο που αποτελεί παράρτημα της παρούσας Υπηρεσιακού Οργανισμού. Η καταχώρισή τους είναι κατ' εφεξής σειρά, Περιφερειακή Μονάδα Διοίκησης και Νομό.

2. Τα Ταχ. Γραφεία που υπάρχουν σε κάθε Κεντρικό Ταχ. Γραφείο καταχωρίζονται κάτω απ' αυτό και στην αμέσως παρακάτω στήλη.

3. Τα Ταχ. Πρακτορεία που επιβλέπονται από κάθε Ταχ. Γραφείο καταχωρίζονται κάτω απ' αυτό και στην αμέσως παρακάτω στήλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε'

ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 38

Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Φιλοτελισμού.

1. Στον ΕΛΤΑ λειτουργεί Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Φιλοτελισμού.

2. Η συγκρότηση, η λειτουργία και οι αρμοδιότητες του Συμβουλίου αυτού καθορίζονται με απόφαση του ΔΣ/ΕΛΤΑ.

Άρθρο 39

Αναπλήρωση Διευθυντών και Προϊσταμένων Κεντρικών Υπηρεσιακών Λειτουργιών και Περιφερειακών Μονάδων Διοίκησης.

1. Αναπλήρωση Διευθυντή Κεντρικής Υπηρεσίας ή Περιφ. Διεύθυνσης.

Ο Διευθυντής Διεύθυνσης Κεντρικής Υπηρεσίας ή Περιφ./κής Διεύθυνσης όταν απουσιάζει ή εμποδίζεται στην άσκηση των καθηκόντων του αναπληρώνεται από Προϊστάμενο Τομέα της Διεύθυνσης.

2. Αναπλήρωση Προϊσταμένων Τομέων Κεντρικής Υπηρεσίας και Περιφ. Δ/σης.

2.1. Ο Προϊστάμενος Τομέα Κεντρικής Υπηρεσίας όταν απουσιάζει ή κωλύεται αναπληρώνεται στα καθήκοντά του από Προϊστάμενο Τμήματος του τομέα του.

2.2. Ο Προϊστάμενος Τομέα Περιφ. Δ/σης όταν απουσιάζει ή κωλύεται αναπληρώνεται στα καθήκοντά του από τον Προϊστάμενο άλλου Τομέα της Διεύθυνσης.

3. Αναπλήρωση Προϊσταμένου Τμήματος Κεντρικής Υπηρεσίας.

Ο Προϊστάμενος Τμήματος Κεντρικής Υπηρεσίας όταν απουσιάζει ή κωλύεται αναπληρώνεται στην άσκηση των καθηκόντων από Προϊστάμενο άλλου Τμήματος του Τομέα.

4. Προτεραιότητα ως προς το δικαίωμα αναπλήρωσης έχει ο Προϊστάμενος Τομέα ή Τμήματος που έχει το μεγαλύτερο χρόνο στην ίδια Διεύθυνση και στην περίπτωση που συγκεντρώνουν την ίδια προϋπόθεση περισσότεροι εκείνος που έχει τη μεγαλύτερη συνολική αρχαιότητα.

Άρθρο 40

Επικεφαλής έργου.

1. Στις Μονάδες Παραγωγής ορίζονται με απόφαση του Διευθυντή ή του Προϊσταμένου αυτών επικεφαλής έργου (έργου θυρίδων συναλλάγματος, διανομής κ.λπ.).

2. Τα καθήκοντα των επικεφαλής έργου προσδιορίζονται στις οδηγίες εκτέλεσης έργου ή καθορίζονται στην απόφαση ορισμού τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ'

ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 41

Έναρξη λειτουργίας Υπηρεσιακών Λειτουργιών.

Ο Χρόνος έναρξης λειτουργίας των Υπηρεσιακών Λειτουργιών με την οποία τους συγκρότηση καθώς και ο χρόνος έναρξης λειτουργίας των Υπηρεσιακών Λειτουργιών που δεν έχουν λειτουργήσει ακόμα ή ιδρύονται για πρώτη φορά στον καρόντα Οργανισμό καθορίζονται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή ΕΛΤΑ.

Άρθρο 42

Αναστοχία διατάξεων Υπηρεσιακού Οργανισμού και Γενικού Κανονισμού Προσωπικού ΕΛΤΑ.

Ρυθμίσεις θεμάτων από τον Οργανισμό αυτό που προϋποθέτουν έναρξη με αντίστοιχες διατάξεις του Γενικού Κανονισμού Προσωπικού ΕΛΤΑ έχουν εφαρμογή μετά τη σχετική τροποποίηση και έγκριση του Γενικού Κανονισμού Προσωπικού ΕΛΤΑ.

A. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΛΤΑ

ΕΣΣ ΔΕΙΤΟΥΡΓΕΙΩΝ ΤΑ Ε.Α.Τ.Α.

- Α. Διοικητικό Συμβούλιο
- Β. Γενικός Διευθυντής
- ΒΙ. Ανακληρωσιμολογικοί Γενικοί Διευθυντές
- Γ. Συμβούλιο Διεύθυνσης
- Δ. Νομική Υπηρεσία
- Ε. Συμβούλος Ανάπτυξης Αναδιοργάνωσης Επισκευαστικού
- Σ. Συμβούλος Φιλοτελισμού
- Η. Συμβούλος Διεθνών Σχέσεων
- Θ. Ειδικοί Σύμβουλοι

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Α. Διεύθυνση Παραγωγής - Πωλήσεων
- Α1. Τομέας Παραγωγής
- Α2. Τομέας Πωλήσεων
- Α3. Τομέας Εσωτερικού
- Α4. Τομέας Αναζητήσεων

- Β. Διεύθυνση Ταχυπλοώμας
- Β1. Τομέας Πληρωσολογικής
- Β2. Τομέας Παραγωγής Ταχυπλοώμας
- Β3. Τομέας Ελέγχου Ταχυπλοώμας
- Β4. Τομέας Πωλήσεων Ταχυπλοώμας
- Β5. Τομέας Ασφάλειας και Τεκμηρίωσης Μάρτυρας

- Γ. Διεύθυνση Ποιοτήτων - Ελέγχου
- Γ1. Τομέας Ποιοτήτων
- Γ2. Τομέας Οικονομικού Ελέγχου
- Γ3. Τομέας Διοικητικού Ελέγχου

- Δ. Διεύθυνση Προσωπικού
- Δ1. Τομέας Κίνησης Προσωπικού
- Δ2. Τομέας Ξεμάχησης Προσωπικού

- Β. Διαύθυνση Οικονομικών
- Β1. Τομέας Παρακολούθησης Οικονομικών
- Β2. Τομέας Παρακολούθησης Εσόδων - Εξόδων
- Β3. Κέντρο Μισθοδοσίας Προσωπικού
- Β4. Τομέας Κίνησης Κεφαλαίων
- Β5. Τομέας Προσπολογισμού Προγρ/σμού
- Β6. Τομέας Κοστολόγησης
- Β7. Τομέας Στατιστικής

- Ζ. Διαύθυνση Ενημέρωσης Διοίκησης
- Ζ1. Τομέας Γραμματειών Διοίκησης
- Ζ2. Τομέας Ενημέρωσης
- Ζ3. Τομέας Διεσών Σχέσεων
- Ζ4. Τομέας Διεκπαιρέωσης και Αρχαίου

- Κ. Διαύθυνση Κτιρίων
- Κ1. Τομέας Προγρ/σμού και Διαχείρισης Κτιρίων
- Κ2. Τομέας Μελετών και Δημοπρατήσεων Κτιρίων
- Κ3. Τομέας Κατασκευών και Συντήρησης Κτιρίων

- Θ. Διαύθυνση Προμηθειών
- Θ1. Τομέας Προμήθειας Υλικών
- Θ2. Τομέας Διαχείρισης Υλικών
- Θ3. Κεντρικά Αποθήκη Υλικών

- Ι. Διαύθυνση Φιλοτελισμού
- Ι1. Τομέας Παραγωγής Γραμματосήμων
- Ι2. Τομέας Πώλησης και Διακίνησης Γραμματосήμων
- Ι3. Ταχυδρομικό Μουσείο
- Ι4. Τομέας Μηχανών Προπληρωής

ΠΕΡΙΟΧΕΙΑΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- Α. Α. Α. ΠΕΡΙΟΧΕΙΑΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΘΗΝΑΣ
- Α. Α. Α. ΠΕΡΙΟΧΕΙΑΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
- Α. Α. Α. ΠΕΡΙΟΧΕΙΑΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΡΕΤΤΑΣ
- Α. Α. Α. ΠΕΡΙΟΧΕΙΑΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΛΛΑΔΟΣ
- Α. Α. Α. ΠΕΡΙΟΧΕΙΑΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ
- Α. Α. Α. ΠΕΡΙΟΧΕΙΑΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ

Α. Α. Α. ΠΕΡΙΟΧΕΙΑΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



Α. Α. Α. ΠΕΡΙΟΧΕΙΑΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ

Α. Α. Α.

Προϋπολογισμός Διερεύνησης Διεύθυνσης Αστυνομίας

Blank box for identification or reference number.

01 18101 ΤΟΥΣΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

Σελ. 1
Σελ. 2
Σελ. 3
Σελ. 4
Σελ. 5

Προϋπολογισμός Διερεύνησης Κέντρου Διεύθυνσης Αστυνομίας

Blank box for identification or reference number.

01 18101 ΤΟΥΣΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

Σελ. 1
Σελ. 2
Σελ. 3
Σελ. 4
Σελ. 5

Προϋπολογισμός Διερεύνησης Τεχνολογίας

Blank box for identification or reference number.

01 18101 ΤΟΥΣΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

Σελ. 1
Σελ. 2
Σελ. 3
Σελ. 4
Σελ. 5

Προϋπολογισμός Διερεύνησης Αρrestοχρηστικής

Blank box for identification or reference number.

Σελ. 1
Σελ. 2
Σελ. 3

113.
114.
115.

[Redacted]

ΟΙ ΙΣΤΟΙ ΤΟΥΣΙΣ ΙΟΥΔΟΥ

116. Τετάρτη Διεύθυνση Βεσσαλίας

117.
118.
119.
120.

[Redacted]

ΟΙ ΙΣΤΟΙ ΤΟΥΣΙΣ ΙΟΥΔΟΥ

121. Τετάρτη Διεύθυνση Στερεάς Ελλάδας

122.
123.
124.
125.

[Redacted]

ΟΙ ΙΣΤΟΙ ΤΟΥΣΙΣ ΙΟΥΔΟΥ

126. Τετάρτη Διεύθυνση Ηλείας

127.
128.
129.
130.
131.

[Redacted]

ΟΙ ΙΣΤΟΙ ΤΟΥΣΙΣ ΙΟΥΔΟΥ

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
3. ΣΚΟΠΟΣ
4. ΜΕΘΟΔΟΣ
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ
9. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣ ΚΑΥΤΟΚΙΝΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Οι έργοι ταυτίζονται

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
3. ΣΚΟΠΟΣ
4. ΜΕΘΟΔΟΣ
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ
9. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ - ΘΟΚΗΣ

Οι έργοι ταυτίζονται

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
3. ΣΚΟΠΟΣ
4. ΜΕΘΟΔΟΣ
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ
9. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Επίσης :

Εις κανονικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες Ε.Α.Τ.Α. διακρίνονται σε :

■ Επιτελικές :

Είναι εκείνες που δεν έχουν δικαίωμα λήψης απόφασης αλλά απασχολούνται . μελετούν και εισάγουν τα θέματα της αρμοδιότητάς τους σε υπερκείμενα όργανα και Υπηρεσιακές Λειτουργίες. Τέτοιες είναι :

- Νομική Υπηρεσία
- Υπηρεσία Σχεδιασμού και Ελέγχου
- Σύμβουλος ανάληψης αναδιοργάνωσης εκσυγχρονισμού
- Σύμβουλος Φιλοτελισμού
- Σύμβουλος Διεθνών Σχέσεων
- Ειδικόι Σύμβουλοι

■ Ευρωτικές :

Είναι εκείνες που έχουν δικαίωμα λήψης απόφασης για τα θέματα της αρμοδιότητάς τους και το αντικείμενο ασχολήσεώς τους συνίσταται στην οργάνωση και παρακολούθηση της παραγωγής και των πωλήσεων ταχυδρομικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησών από τις Μονάδες Παραγωγής. Τέτοιες είναι :

- Η Διεύθυνση Παραγωγής και Πωλήσεων
- Η Διεύθυνση Ταχυπληρωμής

■ Λειτουργικές :

Είναι εκείνες που έχουν δικαίωμα λήψης απόφασης στα θέματα της αρμοδιότητάς και τα οποία θέματα αναφέρονται κυρίως στην εσωτερική λειτουργία του οργανισμού. Τέτοιες είναι :

- Η Διεύθυνση Ποιότητας και Ελέγχου
- Η Διεύθυνση Προσωπικού
- Η Διεύθυνση Οικονομικών
- Η Διεύθυνση Ενημέρωσης και Διοίκησης

■ Υπηρεσιακές :

Είναι εκείνες που έχουν δικαίωμα λήψης απόφασης στα θέματα της αρμοδιότητάς τους και λειτουργούν με δικό τους προϋπολογισμό εσόδων και δαπανών. Τέτοιες είναι :

- Η Διεύθυνση Κτιρίων
- Η Διεύθυνση Προμηθειών
- Η Διεύθυνση Φιλοτελισμού

B. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

