

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ
ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΜΑΡΙΑ ΣΕΒΑΣΤΕΛΗ
ΕΥΘΥΜΙΑ ΤΟΚΙΔΟΥ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2000

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	1
Εισαγωγή	2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. Επώνυμες απόψεις για την ποιότητα	24
1.1.1. Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα	26
1.2. Ορισμοί της ποιότητας	27
1.2.1. Γιατί Ποιότητα	27
1.2.2. Γιατί η Ποιότητα είναι σημαντική;	28
1.3. Έλεγχος και διασφάλιση ποιότητας	29
1.4. Ορισμός της διοίκησης ολικής ποιότητας	31
1.4.1. Διασφάλιση Ποιότητας και Ολική Ποιότητα	31
1.5. Μοντέλα ολικής ποιότητας	32
1.5.1. Υποδείγματα μοντέλων ποιότητας	32
1.5.2. Το Ευρωπαϊκό Κριτήριο Ποιότητας	32
1.5.3. Το Ευρωπαϊκό μοντέλο	33
1.5.4. Κριτήρια μοντέλων	34
1.6. Διαφορετικές προσεγγίσεις στην ολική ποιότητα	38
1.6.1. Το μήνυμα του Deming	38
1.6.2. J.M. Juran	39
1.6.3. Shigeo Shingo	40
1.6.4. Philip Crosby	40
1.6.5. Kaoru Ishikawa	41
1.6.6. Claus Möller	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. Όραμα, αποστολή και πολιτική ποιότητας. Αρχές και στόχοι ποιότητας	45
2.1.1. Πολιτική Ποιότητας ενός Οργανισμού	45
2.1.2. Αρχές	46
2.1.3. Στόχοι Προγράμματος Ολικής Ποιότητας	47
2.2. Αρχές της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΡΟΠΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1. Τι περιλαμβάνεται σε ένα Πρόγραμμα – Σχέδιο Ποιότητας	51
3.2. Στάδια υλοποίησης του Προγράμματος Ολικής Ποιότητας	52
3.3. Βήματα προς την Ολική Ποιότητα	55
3.4. Δυσχέρειες Διατήρησης κλίματος Ποιότητας	56
3.5. Διαδικασία Βελτίωσης της Ποιότητας	58
3.5.1. Προϋποθέσεις έναρξης της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας	58
3.5.2. Επικοινωνία	59
3.5.3. Δημιουργικότητα	62
3.5.4. Ομαδική Εργασία	64
3.6. Η σημασία του Έλεγχου των Διαδικασιών	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	
Ο ΘΕΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
4.1. Ο ρόλος της Τ.Α. στη νέα θεσμική αρχιτεκτονική της Ελλάδας στην Ευρώπη του καινούργιου αιώνα	74
4.2. Στόχοι της Τ.Α. μέσα από την προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας για Ποιοτική Τοπική Ανάπτυξη	77
4.3. Προγραμματικές Συμβάσεις	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	
ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ Τ.Α. ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
5.1. Άρθρο 102	82
5.2. Αρμοδιότητα Δήμων	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο	
ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
6.1. Φορείς Τοπικής Ανάπτυξης	87
6.2. Θεσμική Θεμελίωση: Η Επιχειρηματική και Αναπτυξιακή Δραστηριότητα των ΟΤΑ	89
6.3. Σκοποί Επιχειρήσεων ΟΤΑ	90
6.4. Στόχοι και αποτελέσματα επιχειρηματικής δραστηριότητας των ΟΤΑ	91
6.5. Τομείς Δραστηριότητας	92
6.6. Κίνητρα	93
6.7. Νομική Μορφή των Επιχειρήσεων των ΟΤΑ	95
6.8. Βιωσιμότητα των Δημοτικών Επιχειρήσεων	96
6.9. Συμπερασματικές Σκέψεις	98
6.10.Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο	
ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΙ ΔΗΜΟΙ	
7.1. Ο ρόλος που καλούνται να παίξουν οι «Καποδιστριακοί» Δήμοι στην Τοπική Ανάπτυξη	103
7.2. Προοπτικές Ανάπτυξης Νεοσύστατων Δήμων	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο	
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ	
8.1. Υφισταμένη Κατάσταση Περιφερειακής & Τοπικής Διοίκησης	109
8.2. Προτάσεις για Ποιοτική Βελτίωση Περιφερειακής και Τοπικής Αυτοδιοίκησης	110
8.3. Μεταρρύθμιση	112
8.4. Αριάδνη	115
8.5. Πρόγραμμα «ΑΣΤΕΡΙΑΣ»	117
8.6. Κίνημα Ποιότητας στη Μεταρρύθμιση	118
8.7. Προτάσεις Σχεδιασμού Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων	120
8.7.1. Ποιότητα στις Διοικητικές λειτουργίες	120
8.7.2. Ποιότητα στη Διοικητική Δομή	122
8.7.3. Ποιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό	123
8.7.4. Ποιότητα στον έλεγχο	125
8.7.5. Ποιότητα στη διαφάνεια	126

8.7.6. Ποιότητα στην Οικονομικότητα	126
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο	
ΣΧΕΔΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ & ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
9.1. Σχέδιο Περιφερειακής & Τοπικής Ανάπτυξης σε Τομείς Παρέμβασης	129
9.2. Ανθρώπινο Δυναμικό	132
9.3. Απασχόληση	136
9.4. Υποδομές	138
9.5. Προτάσεις – Στρατηγικές Περιφερειακής & Τοπικής Ανάπτυξης	140
9.5.1. Οι άξονες παρέμβασης	140
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο	
Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΙΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
Κριτική Θεώρηση Στόχοι και Στρατηγική Τ. Ανάπτυξης	144
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	147
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	155

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αυτή η εργασία προσεγγίζει τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας και της Ολιστικής Ανάπτυξης με ιστορικό, θεωρητικό και πρακτικό *μάτι*.

Εσείς που θα διαβάσετε αυτή την εργασία, κινδυνεύετε να μολυνθείτε από έναν αλλά απλό δραστικό ιό, εκείνον της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας μέσω της συμμετοχής του Ανθρώπινου Δυναμικού, δείχνοντας σεβασμό στην ανθρώπινη ιδιότητα και με απώτερο σκοπό την ανταπόκριση και το ξεπέρασμα των προσδοκιών των ΠΟΛΙΤΩΝ ενός Δήμου, για την ποιοτική ανάπτυξη.

Η εκπόνηση της εργασίας αυτής είχε απαίτηση πολύς έρευνας για την συλλογή στοιχείων για την οποία χρειάστηκε πολύ επιμονή αλλά μας γέμισε χαρά και ικανοποίηση με το τελικό της αποτέλεσμα.

Είναι δυστυχώς κοινό μυστικό για όσους ασχολούνται με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ότι η βιβλιογραφία σε θέματα που την αφορούν, όχι είναι μόνο σπάνια αλλά ακόμα σπανιότατα γίνονται ευρέως γνωστές συγγραφικές προσπάθειες.

Το μεγάλο αυτό κενό για τους ερευνητές αλλά κυρίως για τους υπαλλήλους της Τ.Α., οι οποίοι αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, εξαιτίας της πολυνομίας και της απουσίας ενοποιημένου και ολοκληρωμένου Νομοθετικού Κώδικα, καθώς επίσης από την αδυναμία των ΟΤΑ να έχουν στοιχειωδώς ενημερωμένη βιβλιοθήκη.

Ο μεθοδικός τρόπος συλλογής και κατάταξης του πραγματικά διάσπαρτου υλικού και ο τρόπος διαχείρισής του, ώστε να είναι εύληπτο από τον αναγνώστη, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η προσπάθειά μας αυτή είναι προϊόν σπουδαστικού προβληματισμού και δραστηριότητας, είναι οι πρόσθετοι λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να επαινεθεί η προσπάθειά μας αυτή.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σαν πρώτος Ηγέτης Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ο Μουσής γιατί:

- 1) Είχε ένα όραμα (τη γη της Επαγγελίας)*
- 2) Είχε την υπομονή να το επιδιώξει*
- 3) Είχε γραπτές οδηγίες (10 εντολές)*
- 4) Αντιμετώπισε πολλές φορές αχαριστία και άγνοια μέχρι να πετύχει.*

Ιστορικά, η διασφάλιση της Ολικής Ποιότητας όπως την εννοούμε σήμερα άρχισε την δεκαετία του '60 εξαιτίας της ανάγκης για καλύτερο τεχνικό έλεγχο πολύπλοκων, υψηλής τεχνολογίας, αμυντικών προγραμμάτων. Γι' αυτό οι αρχικές απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας προτυποποιήθηκαν πιθανόν, με τη μορφή προτύπων του NATO (σειρά DEFSTAN 05/21 και στην συνέχεια σειρά AQAP).

Για παρόμοιους λόγους οι επόμενοι χρήστες συστημάτων ποιότητας ήταν οι σχεδιαστές μονάδων πυρηνικής ενέργειας για ειρηνικές εφαρμογές. Οι απαιτήσεις αυτές τροποποιήθηκαν σχεδόν όλες από την σκοπιά της διοίκησης σε όλο τον κόσμο.

Πολλοί άλλοι βιομηχανικοί κλάδοι καθώς και υπηρεσίες έχουν εν μέρει τα χαρακτηριστικά της αμυντικής και πυρηνικής βιομηχανίας ως προς :

- το κόστος
- την τεχνική πολυπλοκότητα
- τις συνέπειες των βλαβών από οικονομική άποψη αλλά και το σημαντικότερο από τη σκοπιά της ασφάλειας.

Συνεπώς η επιτυχής εφαρμογή των αρχών του Ολικού Συστήματος Ποιότητας στην πολεμική και πυρηνική βιομηχανία οδήγησε στην επέκταση της εφαρμογής του σε πάσης φύσεως προγράμματα επενδύσεων.

ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ορισμός, Ολιστική Θεώρηση, Ολική Ποιότητα: Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη φιλοσοφική προσέγγιση, η οποία προωθεί τον ολικό μετασχηματισμό κάποιων δεδομένων από μια δοσμένη θέση, σε μια εντελώς διαφορετική.

Σύμφωνα με την φιλοσοφική αυτή θεώρηση, ο μετασχηματισμός επιτυγχάνεται μέσω της συνεχιζόμενης προσπάθειας στο κάθε κύτταρο αυτών των δεδομένων, έτσι ώστε στο τέλος αρμονικά όλα μαζί να δίνουν μία εντελώς διαφορετική βελτιωμένη εικόνα.

Ο όρος *Ολιστική Ανάπτυξη* είναι μη δόκιμος σε αντίθεση με τον όρο *Ολική Ποιότητα* που αναφέρεται στην προσπάθεια μετασχηματισμού της παραδοσιακής επιχείρησης. Πρόκειται για μια προσπάθεια για συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει στην δυνατότητά του να ικανοποιήσει δηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες.

Ο θεσμός της *Ολικής Ποιότητας* αναπτύσσεται στην Ευρώπη με σχετική καθυστέρηση σε σχέση με τις ΗΠΑ, Ιαπωνία, όπου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος.

Ο ΙΑΠΩΝΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Αν επιχειρήσει κανείς να καθορίσει τις στρατηγικές που βρίσκονται πίσω από τη βιομηχανική επιτυχία της Ιαπωνίας, είναι αναπόφευκτο ότι θα επικρατήσουν οι αρχές του T.Q.M: συνεχή προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, τα οποία υποστηρίζονται ενεργά από τη διοίκηση και εμπλέκουν στη διαδικασία τους όλους όσους εργάζονται στην επιχείρηση.

Υπάρχει μια ιαπωνική λέξη που περιγράφει την προσέγγιση της βαθμιαίας βελτίωσης της παραγωγής με τη συμμετοχή όλων: *kaizen*. Στην Ιαπωνία το *kaizen* είναι καθήκον του καθενός και έχουν αναπτυχθεί πολλά συστήματα ούτως ώστε να αποκτήσουν οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι επίγνωση του *kaizen*.

Το *kaizen* είναι η απλή αλήθεια που βρίσκεται πίσω από το οικονομικό θαύμα της Ιαπωνίας και η πραγματική αιτία που οι Ιάπωνες έγιναν οι κυρίαρχοι της τεχνολογίας της «ευέλικτης βιομηχανίας» - η ικανότητα να υιοθετούν κατασκευαστικές διαδικασίες σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και της αγοράς και να το κάνουν γρήγορα.

Ο Imai υποστηρίζει ότι το *kaizen* που σημαίνει μια βήμα προς βήμα βαθμιαία βελτίωση, θέτοντας και επιτυγχάνοντας συνεχώς ολοένα και υψηλότερα standards, είναι τόσο σημαντικό όσο και οι Ιαπωνικές καινοτομίες.

Πράγματι, ολόκληρη η φιλοσοφία της Ιαπωνικής επιχείρησης στηρίζεται σε ένα επιτυχημένο συνδυασμό δύο στρατηγικών: *kaizen* και καινοτομία.

Η Ιαπωνία μετά το ολοκαύτωμά της κατά τη διάρκεια του πολέμου, ενθάρρυνε ένα κλίμα αλλαγής από την αρχή. Οι Ιάπωνες managers πήραν στα σοβαρά τις προειδοποιήσεις για τις επερχόμενες αλλαγές στην

αντίληψη του καταναλωτή ως προς την ποιότητα και τις μελλοντικές απαιτήσεις για ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών προσανατολισμένων στον καταναλωτή.

Έτσι συνδύασαν με επιτυχία τη στρατηγική της καινοτομίας με τη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας· αυτό επέφερε μείωση του κόστους, ταχύτερους χρόνους ανάπτυξης, άμεση παράδοση, ικανοποίηση στους καταναλωτές και τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνώς.

Το *kaizen* ήταν το στοιχείο εκείνο της συνολικής στρατηγικής των επιχειρήσεων που έλειπε από τις δυτικές βιομηχανίες. Η δυτική προσέγγιση πάντοτε βασιζόταν στην πεποίθηση ότι από μόνη της η καινοτομία ήταν αρκετή για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Αυτό ήδη έχει αποδειχθεί εσφαλμένο σε πολλές περιπτώσεις.

Πολλοί άνθρωποι προσπαθώντας να εξηγήσουν την Ιαπωνική επιτυχία, την αποδίδουν ακόμα σε πολιτισμικούς παράγοντες.

Όμως αν αυτό ήταν η αιτία, γιατί η Ιαπωνία εμφανίσθηκε στο χάρτη της ποιότητας μόνο κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20^{ου} αιώνα και όχι νωρίτερα;

Η προσέγγιση που εστιάζεται στη διαφορά στην κουλτούρα είναι η εύκολη δικαιολογία που δίνουν πολλοί managers στη Δύση, μη θέλοντας να παραδεχθούν τη δική τους υπαιτιότητα για τη χαώδη κατάσταση που σχετίζεται με την ποιότητα της εταιρίας τους.

Το γεγονός είναι ότι η Ιαπωνική επιτυχία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις σωστές πρακτικές του management και σε μικρό βαθμό σε πολιτισμικούς παράγοντες. Η διάκριση δεν αφορά την εθνική κουλτούρα αλλά την επιχειρησιακή κουλτούρα. Το *kaizen* μια μέθοδος βελτίωσης έγινε το θεμέλιο και ενοποίησε το επιτυχημένο management. Ενοποίησε την φιλοσοφία, τα συστήματα και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων,

πράγμα που βοήθησε τα Ιαπωνικά προϊόντα και τις υπηρεσίες να αποκτήσουν τη φήμη της οποίας χαίρουν σήμερα και που σχετίζονται με την ποιότητα.

Μια δημοφιλής Ιαπωνική φράση αναφέρει: «Οικοδομήστε στην ποιότητα κατά την παραγωγική διαδικασία». Αυτή βασίζεται στην συνειδητοποίηση του ότι η μαζική επιθεώρηση του αποτελέσματος είναι μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει αξία και είναι ανίκανη να βελτιώσει την ποιότητα.

Στην πραγματικότητα το *kaizen* είναι βασισμένο στη διδασκαλία του Deming στους Ιάπωνες. Από τότε αναπτύχθηκαν και άλλες ιδέες, συστήματα και εργαλεία, όπως «κύκλοι ποιότητας», το kanban (όλα στην ώρα τους), το «μηδέν ελαττώματα», ο «ολικός έλεγχος της ποιότητας» Ο.Ε.Π. κλπ. τα οποία συγχωνεύονται κάτω από την ομπρέλα του *KAIZEN*.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΗΠΑ

Η στρατηγική της καινοτομίας που υποστήριξαν οι ΗΠΑ στα μεταπολεμικά χρόνια, υπήρξε η μόνη στρατηγική σε μια περίοδο παραγωγής χαμηλού κόστους, επέκτασης των αγορών και χαμηλού διεθνούς ανταγωνισμού. Την εποχή εκείνη η ποσότητα ήταν σημαντικότερη από την ποιότητα και η διοίκηση ενδιαφερόταν περισσότερο για την αύξηση των πωλήσεων παρά για τη μείωση του κόστους.

Η Δυτική βιομηχανία πίστεψε ότι αυτό θα κρατούσε για πάντα και αγνόησε τις διδασκαλίες για ποιότητα, που ανέπτυξαν οι γκουρού της ποιότητας όπως ο E. Deming και ο J. Juran, οι οποίοι βέβαια στη συνέχεια αποφάσισαν να στρέψουν την προσοχή τους στην Ανατολή.

ΜΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Αποτελεί πράγματι ειρωνεία να παρατηρεί κανείς, για άλλη μια φορά, το πόσο συνέβαλλαν οι δυτικές ιδέες στη γέννηση και την ανάπτυξη μιας ανατολικής οικονομικής υπερδύναμης, με τη Δύση να υπολείπεται.

Ποτέ όμως δεν είναι αργά να ξαναμάθουμε. Ο Δυτικός πνευματικός μας πλούτος περιμένει να τον ανακαλύψουμε εκ νέου. Εφόσον πραγματοποιηθεί αυτό μπορούμε να αναπτυχθούμε περαιτέρω και να προχωρήσουμε μπροστά για άλλη μια φορά. Στο ταξίδι της ξανά-ανακάλυψης, θα εκτιμήσουμε την αξία μερικών παλαιών αρχών και τεχνικών για πρώτη φορά, ίσως με καθυστέρηση μισού αιώνα και πλέον. Όμως κάλλιο αργά παρά ποτέ.

Η εκτίμηση αυτή πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι Ιάπωνες έχουν αποδείξει ήδη την πραγματική αξία αυτών των μεθόδων.

Πράγματι αν η Ανατολή θα πρέπει να ευχαριστήσει τη Δύση για την ανακάλυψή τους, η Δύση θα πρέπει να ευχαριστήσει την Ανατολή για την επικύρωση της εγκυρότητάς τους στην πράξη.

Η ανάπτυξη όμως απαρτίζεται από δύο συμπληρωματικά συστατικά: την ανακάλυψη και την επικύρωση. Με αυτή την έννοια πρόκειται για συνεργασία σε διεθνή κλίμακα, με την Ανατολή και τη Δύση να συνεισφέρουν σε ένα κοινό σκοπό, την ανάπτυξη των πολύτιμων εργαλείων της ποιότητας. Επομένως μέχρι τώρα κανείς δεν έχει χάσει και οι δύο πλευρές επωφελήθηκαν η μία από την άλλη. Και δεν θα έπρεπε να είναι διαφορετικά. Το παγκόσμιο ομαδικό πνεύμα μπορεί να αναπτυχθεί με τον ίδιο τρόπο που μπορεί να αναπτυχθεί και το ομαδικό πνεύμα μέσα σε μια τοπική κοινωνία. Οι ραγδαίες εξελίξεις στις παγκόσμιες τηλεπικοινωνίες το κάνουν ακόμα ευκολότερο. Για να γίνει όμως αυτό και αναπόφευκτο είναι ανάγκη να υπάρχει η επιθυμία για παγκόσμια

συνεργασία. Κανείς δεν μπορεί να πει αν αυτό θα συμβεί, το μέλλον όμως διαφαίνεται αρκετά συναρπαστικό!

ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- ISO:** Διασφάλιση Ποιότητας
- ISO 9001:** Διασφάλιση Ποιότητας στον σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και συντήρηση στην παραγωγική διαδικασία.
- ISO 9002:** Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλο για την διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή και εγκατάσταση.
- ISO 9003:** Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλο για τη διασφάλιση της ποιότητας στον τελικό έλεγχο και δοκιμή.
- ISO 9004:** Ασκεύει έλεγχο στην διεύθυνση.
- TQM:** ISO + όλα τα τμήματα marketing + Λογιστήριο + Παραγωγή ⇒ Φιλοσοφία Ποιότητας.

Οι Γιαπωνέζοι οι οποίοι είναι Βετεράνοι της ποιότητας χρησιμοποιούν το σύστημα just in time system. Δηλαδή παράγουν ότι τους χρειάζεται τη δεδομένη χρονική στιγμή με αποτέλεσμα μείωση του κόστους ως αναφορά το stock, τέλεια ποιότητα χωρίς σπατάλη, χάσιμο και απώλεια.

Το just in time είναι μια φιλοσοφία του management. Για να υπάρξει just in time απαιτείται:

- συμμετοχή των εργαζομένων
- γνώση των μηχανικών παραγωγής
- συνεχή βελτίωση
- ολικό έλεγχο ποιότητας
- μικρές ποσότητες για παραγωγή, παραχθέντος προϊόντος.

Το just in time

- επιτίθεται στις απώλειες χρόνου, stock ελαττωματικού προϊόντος

- δείχνει το πρόβλημα και τον φόρτο εργασίας
- επιτυγχάνει γραμμική παραγωγή χωρίς αυτή να σταματά ή να μποτιλιάρεται.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Την τελευταία 7ετία έχει αναπτυχθεί στη χώρα μας μια νέα δυναμική σε θέματα διασφάλισής της τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στον δημόσιο τομέα.

Οι πιο δυναμικά αναπτυσσόμενες ελληνικές επιχειρήσεις, εγκαθιστούν – η μία μετά την άλλη – Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας.

Το 1993 είχαν πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 μόνο 18 επιχειρήσεις, ενώ σήμερα ο αριθμός τους ξεπερνά τις 500.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι ορισμένες επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών ολικής διαχείρισης της ποιότητας και βρέθηκαν το 1996 σε υψηλές θέσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων κατά την αξιολόγηση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

ΤΙ ΠΡΟΒΛΕΠΟΥΝ ΟΙ ΟΔΗΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Η άρση των τεχνικών εμποδίων στο εμπόριο ανάμεσα στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης που προέρχονται από τις διαφορετικές εθνικές νομοθεσίες στα θέματα παραγωγής και πιστοποίησης των προϊόντων, γίνεται με τις οδηγίες τεχνικής εναρμόνισης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Μέχρι το 1985, οι οδηγίες αυτές καθόριζαν λεπτομερείς προδιαγραφές και η υιοθέτησή τους από τα κράτη – μέλη απαιτούσε ομοφωνία, που συνεπαγόταν δυσκολίες και καθυστερήσεις στη δημιουργία της Ενιαίας Αγοράς.

Το 1985, η υιοθέτηση της νέας προσέγγισης στην τεχνική εναρμόνιση έδωσε ταχύτητα και ευελιξία στην Κοινοτική Νομοθεσία. Οι οδηγίες καθορίζουν πλέον τις βασικές απαιτήσεις ασφάλειας, η δε συμμόρφωση των προϊόντων γίνεται με τη χρήση των εναρμονισμένων Ευρωπαϊκών Προτύπων.

Οι οδηγίες νέας προσέγγισης είναι υποχρεωτικής εφαρμογής σε όλα τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις διατάξεις μιας ή περισσότερων εκ των οδηγιών αυτών πρέπει να φέρουν υποχρεωτικά τη σήμανση CE πριν τεθούν στην κυκλοφορία ή χρησιμοποιηθούν.

Την ευθύνη της συμμόρφωσης των προϊόντων έχει ο κατασκευαστής ή άλλο φυσικό ή νομικό πρόσωπο που έχει εξουσιοδοτηθεί από αυτόν.

ΑΡΜΟΔΙΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΔΗΓΙΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε.

Οι αρμόδιες αρχές για την εφαρμογή των οδηγιών της Ε.Ε. είναι:

- Αρμόδια εθνική αρχή στη χώρα μας είναι η Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης.
- Διεύθυνση Βιοϊατρικής Τεχνολογίας του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας.
- Διεύθυνση Τεχνικής και Ελέγχου Επικοινωνιών της Γενικής Γραμματείας Επικοινωνιών του Υπουργείου Μεταφορών.
- Διεύθυνση Μετρολογίας της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Έχει πολλά στοιχεία μιας ολιστικής φιλοσοφικής προσέγγισης. Θυμίζει έντονα το θεσμό της Ολικής Ποιότητας. Όμως «απομακρύνεται» από τη σύλληψη του θεσμού αυτού στην βασική του παράμετρο.

Ο θεσμός της Ολικής Ποιότητας επιβάλλεται από τη Διοίκηση της Επιχείρησης ή από τη Διοίκηση της Υπηρεσίας πάνω στους ανθρώπους που εργάζονται για αυτές, με μια σχέση μίσθωσης εργασίας χωρίς να υπολογίζονται συνήθως οι ανθρώπινες αξίες. Η «ολιστική προσέγγιση» στα χέρια των Διοικήσεων γίνεται εργαλείο για ακόμα μεγαλύτερα ατομικά κέρδη άσχετα αν με τον τρόπο αυτό «τυχαίνει» να βελτιώνεται και η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η βελτίωση της «ποιότητας» δεν είναι αυτοσκοπός αλλά μέσον για την μεγιστοποίηση του ατομικού κέρδους.

Υπάρχει πάντα μία «οικονομική σκοπιμότητα» πίσω από την εφαρμογή μιας τόσο σημαντικής φιλοσοφικής προσέγγισης. Ο Δυτικός κόσμος αδυνατεί να απαγκιστρωθεί από το σύνδρομο της «συσσώρευσης κεφαλαίου», μέσω της μεγιστοποίησης του εσόδου, ή της ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής.

Η «ολιστική φιλοσοφική προσέγγιση» ασφαλώς προϋπήρξε του δυτικού καπιταλισμού. Αυτή δεν είναι εφεύρημα των managers των επιχειρήσεων. Η ευφυΐα τους έγκειται στο ότι κατόρθωσαν να προσαρμόσουν μια φιλοσοφική προσέγγιση των ΑΡΧΑΙΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ στα δικά τους πρότυπα, θέτοντας αυτή στην υπηρεσία του «κυρίαρχου συστήματος».

Εδώ θα ήθελα να τονίσω και να σας θυμίσω τα μεγαλουργήματα των προγόνων μας τα οποία δημιουργήθηκαν όχι μόνο μέσα από την τεχνολογία της εποχής τους αλλά και από τους τομείς της φιλοσοφίας τους, φιλολογίας τους της τέχνης των γραμμάτων και του πολιτισμού

τους, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην φιλοσοφική προσέγγιση του Ανθρώπου.

Οι Παρθενώνες, ο μεγάλος φάρος της Αλεξάνδρειας, το Αρτεμίσιον της Εφέσου και όλα τα μεγάλα έργα της Αρχαιότητας δεν θα μπορούσαν ποτέ να δημιουργηθούν μόνο με τα τεχνολογικά μέσα που διέθεταν αν δεν χρησιμοποιούσαν την πνευματική – εγκεφαλική τους αξία.

Πράγματι ένας αξιοθαύμαστος και καλά οργανωμένος μηχανισμός – μέσα από την υπευθυνότητα του ανθρώπου, τη συμμετοχή και τη συνεισφορά – λειτουργούσε στην αρχαιότητα και διασφάλιζε την ποιότητα της ανθρώπινης ζωής σε κάθε πολίτη αλλά και της Αθηναϊκής Πολιτείας.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η ποιότητα δεν αποτελεί χθεσινή ή σημερινή υπόθεση. Οι ρίζες της φθάνουν βαθιά στη μακρινή αρχαιότητα και τούτο αποδεικνύεται από τα κείμενα της αρχαίας ελληνικής γραμματείας, την αστείρευτη αυτή πηγή πληροφόρησης και γνώσης, αλλά ακόμη και από τις υπάρχουσες ενεπίγραφες πηγές.

Στην πραγματικότητα η «ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ» στα πλαίσια ενός τοπικού επιπέδου συνιστά έκφραση της «ολιστικής φιλοσοφικής προσέγγισης του ανθρώπινου παράγοντα και την ανάμιξή του στις διαδικασίες της ολιστικής ποιότητας».

Εξάλλου το TQM (Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας) περιλαμβάνει την ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα ως ένα από τα τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά του και αξιώματα τα οποία είναι τα εξής:

1. Δέσμευση (για την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία).
2. Επιστημονική γνώση (των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις τεχνικές αλλαγές).
3. Ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα (όλοι σε μια ομάδα για την κοινωνική αλλαγή).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τόσο σημαντικά και ισοδύναμης σημασίας ώστε μπορούν να θεωρηθούν ως τα αξιώματα της κουλτούρας του TQM.

Αν τα αξιώματα 1 και 2 ασχολούνται αντίστοιχα με τις διαρθρωτικές και τεχνολογικές πλευρές, το 3^ο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Καμία πρωτοβουλία σχετική με το TQM δεν έχει πιθανότητα να δημιουργήσει την επιδιωκόμενη κουλτούρα αν δεν απευθυνθεί με κατάλληλο τρόπο στον κοινωνικό παράγοντα. Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία. Αφορά όλους μέσα σε μία εταιρεία και απαιτεί μια νέα κοινωνική συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων. Η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στη βελτίωση της ποιότητας θα παραμείνει χωρίς εφαρμογή, αν δεν παρακινηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας ώστε να μπορεί να πάρει μέρος στην προσπάθεια.

Οι υψηλότεροι μισθοί και οι χρηματικές αμοιβές μπορούν βραχυπρόθεσμα μόνο να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους: τα πραγματικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα είναι το να αισθάνεται κανείς υπερήφανος για την δουλειά του και την οντότητά του, και να έχει συμμετοχή στην επίτευξη της τελειότητας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους, βασικά, θέλουν να νιώθουν ότι γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί ως προς την αξία τους και την οντότητά τους από τους άλλους. Θέλουν ειλικρινά να αισθάνονται ότι αποτελούν τμήμα μιας ομάδας που αγωνίζεται για ένα κοινό σκοπό και μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Θα εκτιμούσαν την εμπιστοσύνη που θα τους έδειχναν και θα παρακινούνταν σε μεγαλύτερη προσπάθεια, αν γνώριζαν ότι μπορούν πραγματικά να επηρεαστούν με τις πράξεις τους τις δραστηριότητες των άλλων και αν αντιλαμβάνονταν ότι κάποιος άλλος άνθρωπος εξαρτάται από αυτούς. Αν τους δινόταν η ευκαιρία θα προτιμούσαν περισσότερο το να

συνεισφέρουν σε μια κοινή προσπάθεια από το να είναι παρείσακτοι, αν γνώριζαν ότι η γνήσια προσπάθεια είναι αυτή που θα εκτιμηθεί δεόντως, παρά το γεγονός ότι οι επιδιώξεις τους δεν στέφθηκαν με επιτυχία· και αυτό γιατί η ομαδική δουλειά μέσα στα πλαίσια της ανθρώπινης συνεργασίας, παρέχει μια ισχυρή βάση για την απορρόφηση των περιστασιακών αποτυχιών. Σε τελευταία ανάλυση κανείς δεν είναι τέλειος και δύο μπορούν σίγουρα να επιτύχουν περισσότερα από ότι ένας· πολλά προβλήματα ξεπερνούν τις δυνατότητες ενός μόνο ατόμου ή ακόμα και ενός τμήματος. Τα περισσότερα προβλήματα μίας κοινωνίας είναι κοινά και ο μόνος τρόπος να λυθούν είναι η συνεργασία.

Η επίτευξη ενός πραγματικά ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των επικοινωνιακών φραγμών, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνιστικών συναισθημάτων, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης.

Ένα τέτοιο κλίμα μπορεί να δημιουργηθεί μέσα από μια ευαισθητοποιημένη κοινωνία η οποία θα μεταβάλλει ανάλογα το σύστημα. Μόνο τότε η τεράστια δυναμικότητα του ανθρώπινου (εργατικού) δυναμικού απελευθερώνεται προς όφελος του ατόμου αλλά και κάθε κοινωνικού ή επιχειρησιακού συνόλου. Η απελευθέρωση αυτή θα οδηγήσει τον άνθρωπο στην υπευθυνότητα. Αυτή η συνειδητοποιημένη πλέον υπευθυνότητα θα οδηγήσει τον συγκεκριμένο άνθρωπο να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα της κάθε πράξης του και όχι μόνο των ενεργειών του μέσα στην επιχείρηση.

Εξάλλου η υπευθυνότητα θα τον καταξιώνει διαρκώς μέσα στην κοινωνία ως προσωπικότητα και όχι μόνο στην επιχείρηση ως «καλό υπάλληλο». Τέλος ο άνθρωπος θα αισθάνεται περισσότερο ελεύθερος, στο βαθμό που δεν θα έχει την ανάγκη να εξαρτά την όποια συμπεριφορά του από τα «bonus» ή τις «ποινές» της επιχείρησης.

Η ολική ποιότητα θα είναι για αυτόν τρόπος ζωής και έκφρασης και όχι μια τεχνική της παραγωγικής διαδικασίας που επιβάλλεται από τον manager.

Μέσα από την υπευθυνότητα ο άνθρωπος δεν έχει ανάγκη να προσποιείται τον καλό υπάλληλο στην ζωή τους. Αυτή η διεργασία έχει εσωτερικευθεί έχει ενσωματωθεί στο «είναι του». Απόλυτα ισορροπημένα και συνειδητοποιημένα ασκεί τον «αυτοέλεγχό» του. Δεν έχει την ανάγκη να συγκριθεί με κανένα.

Μια άλλη βασική προϋπόθεση στο θεσμό της ευαισθητοποιημένης κοινωνίας είναι η επικοινωνία και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.

Η έλλειψη της σωστής επικοινωνίας αναχαιτίζει την ανάπτυξη, σε ολόκληρη την κοινωνία κάποιας καινοτόμου ιδέας, η οποία βέβαια θα παραμείνει έτσι μόνο σαν ιδέα. Με την επιτυχημένη επικοινωνία με βάση την ηθική και τις ανθρώπινες αξίες πετυχαίνουμε το υψηλό ηθικό των ατόμων ενός κοινωνικού συνόλου την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της κοινωνίας, την καινοτομία η οποία είναι απαραίτητη για την μελλοντική μας επιβίωση, τη συλλογική δουλειά, το σεβασμό για συνανθρώπους μας, δημιουργείται πιο ευχάριστο περιβάλλον και με λιγότερα παράπονα ο ένας για τον άλλον.

Για να πετύχουμε σωστή επικοινωνία μεταξύ μας οι άνθρωποι πρέπει να βελτιώσουμε πρώτα από όλα τις σχέσεις με τον εαυτό μας και έπειτα με τους συνανθρώπους μας να ενθαρρύνουμε το πνεύμα της συνεργασίας να γκρεμίσουμε τους φραγμούς ανάμεσά μας διώχνοντας τον φόβο και την ανασφάλεια που νιώθουμε για τους άλλους. Η προσπάθεια πρέπει να κατευθύνεται προς τη βελτίωση των ανθρώπων και όχι προς τον έλεγχό τους μέσα από συστήματα βαθμολόγησης της αξίας τους.

Έτσι με αυτό τον τρόπο διασφαλίζουμε την ποιότητα της ζωής μας. Όταν μια τέτοια υγιής κατάσταση αφεθεί να εξελιχθεί ομαλά τότε μπορεί

να βοηθήσει τις κοινωνικές ομάδες στο να ανταποκριθούν περισσότερο στις συνθήκες των ραγδαίων μεταβολών που σημειώνονται στην εποχή μας.

Είναι σημαντικό λοιπόν να προωθηθεί η ενεργή επικοινωνία, μέσα από την πραγματική συμμετοχή των υπεύθυνων αυτής της γης (οι οποίοι και έχουν τις τύχες μας στα χέρια τους) οι οποίοι θα συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και του τρόπου ζωής και να ενθαρρύνουν τη συζήτηση των προβλημάτων ανοιχτά.

Όλες αυτές οι αξιώσεις ίσως ακούγονται φοβερές και απραγματοποίητες, αλλά μπορούν εύκολα να επιτευχθούν όταν υπάρξει ευαισθητοποίηση μέσα στο «είναι» κάθε υπεύθυνου που αποφασίζει για τις τύχες των λαών.

Το σημαντικότερο βέβαια είναι ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί και μία κοινωνική αλλαγή. Θα πρέπει κάποιος να ασχοληθούν με το κοινωνικό αντίκτυπο που συνήθως έχει κάθε απόκλιση από τον κανόνα. Το να εγκαταλείψει κανείς τις παλιές συνήθειες – που τις περισσότερες φορές τον βολεύουν ατομικά – μπορεί να είναι φοβερό έργο, το οποίο απαιτεί και ένα μεγάλο απόθεμα πίστης και αφοσίωσης. Η μεγαλύτερη αντίσταση συνήθως προέρχεται από αυτούς που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους μέσα στην κοινωνία.

Τέλος όταν μιλάμε για ευαισθητοποιημένη κοινωνία πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την έννοια της «αυτογνωσίας».

Ο άνθρωπος της ευαισθητοποιημένης κοινωνίας έχει διαμορφώσει ένα σύστημα συνειδητών αξιών. Το έχει ενσωματώσει στη ζωή του, με ελεύθερη βούληση. Δεν του επιβλήθηκε. Έχει αποδεχτεί και πιστέψει στη σημαντικότητά του. Είναι σε θέση να λειτουργεί με τις οποιεσδήποτε συνθήκες. Θα ήταν δυνατόν σε κάποιον να εκτιμήσει ότι δεν συμβαίνει ακριβώς το ίδιο με τον άνθρωπο της Επιχείρησης, ο οποίος δεσμεύεται να εφαρμόζει την ολική ποιότητα σε ένα συγκεκριμένο χώρο σε

συγκεκριμένο χρόνο· το χώρο της επιχείρησης, το χρόνο της απασχόλησής του σε αυτή και μόνο σε ότι αφορά στη συγκεκριμένη παραγωγή.

Βέβαια διαχρονικά αυτή η συμπεριφορά εργοστασίου απλώνεται σε ολόκληρο το φάσμα της συμπεριφοράς του. Έχει ωστόσο σημασία το ποιος σκοπός τίθεται πρώτος και ποιος δεύτερος. Η ιεράρχηση των σκοπών και προτεραιοτήτων ασκεί μια βαθιά επίδραση στη ζωή μας.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η ευαισθητοποίηση είναι άσκηση, παιχνίδι, παιδεία, ενώ «θεσμός της ολικής ποιότητας» αντιπροσωπεύει «κέρδος» για τον επιχειρηματία αλλά και κίνητρα για bonus για τον καλό υπάλληλο.

Ο καλός υπάλληλος υπάρχει περίπτωση να αναπτύξει μια εντελώς αντίθετη συμπεριφορά, έως και αντικοινωνική, μόλις αφήνει πίσω του την πόρτα της εργασίας του. Η αυτογνωσία είναι τελικά «προϊόν της ελεύθερης επιλογής».

Δεν απαγορεύεται, δεν εξαρτάται από bonus και τιμωρίες. Είναι έκφραση εσωτερικότητας του ανθρώπου.

Άρα από την όλη πιο πάνω ανάλυση μπορούμε να συμπεράνουμε και να διακρίνουμε το «μυστικό της επιτυχίας» μέσα από μια ευαισθητοποιημένη κοινωνία είναι: ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ και ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ. Δηλαδή φερθείτε στους ανθρώπους σας σαν σε «επιχειρηματίες»· κάντε τους όλους «ιδιοκτήτες», αφήστε τους να συμμετάσχουν σε σημαντικές αποφάσεις.

Πράγματι, όταν τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν ότι «τους ανήκει» η δουλειά τους αποδίδουν πολλές φορές καλύτερα και συνειδητά από τους υπόλοιπους κα αφοσιώνονται στην επιτυχία της επιχείρησης.

Α' ΜΕΡΟΣ

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. ΕΠΩΝΥΜΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν συμπεριλάβει την ποιότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό τους.

Είναι καθήκον των διευθυντών να προσδιορίζουν τη στρατηγική ποιότητας και να αναπτύσσουν προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης μέσα στις εταιρείες τους και υπηρεσίες τους.

Πρόεδρος της Philips και
τ. Πρόεδρος του EFQM

Οι κυβερνήσεις μπορούν να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων και των τοπικών φορέων μέσα από πολλά επίπεδα κοινωνικής πολιτικής. Τα πιο σπουδαία είναι, τη στιγμή αυτή, η ανανέωση της οργάνωσής τους και των κοινωνικών υπηρεσιών. Στους τομείς αυτούς υπάρχουν μεγάλα προβλήματα σε πολλές χώρες. Δημόσιες υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων της βιομηχανίας και έτσι επιβραδύνουν την ολική διαδικασία της βιομηχανικής αναδιάρθρωσης και ανανέωσης.

Πρόεδρος Olivetti

Σήμερα, ο manager δεν μπορεί να είναι πιο αυτός που οργανώνει, συντονίζει, σχεδιάζει και ελέγχει μόνο πόρους. Στο κέντρο της δραστηριότητάς του προστίθενται τώρα τομείς που εκφράζονται με λέξεις πιο ρευστές, όπως χρόνος, ευκαιρία, σύγκριση, ποιότητα.

Στέλιος Αργυρός
Πρόεδρος Ε.Ε. του Σ.Ε.Β.

Η ποιότητα είναι το πιο ανταγωνιστικό όπλο της επιχείρησης. Η ποιότητα δεν έχει σχέση μόνο με το ίδιο το προϊόν, αλλά και με τους συνεργάτες, τις εργασιακές σχέσεις και, εν γένει, τη φιλοσοφία της εταιρείας.

Λέων Μελάς

τ. Πρόεδρος Δ.Σ. του Σ.Ε.Β.

Η ΕΕΔΕ ξεκινά μία μεγάλη προσπάθεια για να συνειδητοποιήσουμε όλοι, ιδιωτικός και δημόσιος τομέας, τη σημασία της ποιότητας σήμερα. Η «μάχη» για την ποιότητα είναι το πιο ουσιαστικό ζήτημα που αφορά την προοπτική μας στο ανταγωνιστικό 1992.

Δημήτρης Μαύρος

Πρόεδρος της ΕΕΔΕ

Η ποιότητα συμφέρει. Αναπτύσσεται τοπικά. Όσο περισσότερο επενδύει σε ποιότητα η εταιρεία τόσο και περισσότερο κερδίζει. Από έρευνα αποδείχθηκε ότι ένα 20 με 30% του τζίρου της επιχείρησης συνδυάζεται με την εικόνα που έχει το κοινό για την ποιότητα του ονόματός της.

Κλάους Μέλλερ

Πρόεδρος και Ιδρυτής του TMI

Η βελτίωση της ποιότητας είναι το κλειδί για τη βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξης.

Kay B. Whitmore

Πρόεδρος της Eastman Kodak

1.1.1. Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερόμαστε στην έννοια και στη σκοπιμότητα της ποιότητας, για τις Δημοτικές επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους. Περιγράφεται, επίσης, η παγκόσμια προσέγγιση και δυναμική προς την ποιότητα. Συνδέεται η έννοια της ποιότητας με την Ολική Ποιότητα (ποιότητα με χαμηλό κόστος σαν αποτέλεσμα καθολικής συμμετοχής όλων των υπαλλήλων και δραστηριοτήτων του οργανισμού).

Εισάγεται η έννοια του μοντέλου ποιότητας που είναι ο «οδικός χάρτης» του οργανισμού προς την Ολική Ποιότητα. Τέλος γίνεται μίας αναφορά στις απόψεις των «γκουρού» της ποιότητας.

1.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πριν μιλήσουμε για την Ολική Ποιότητα θα πρέπει να ορισθεί η έννοια της ποιότητας, η οποία εκφράζεται με διάφορες απόψεις, μερικές από τις οποίες παραθέτουμε.

Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της ποιότητας είναι ο ακόλουθος: «Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πολίτη». Ένας άλλος ορισμός είναι: «Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μία εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη (του πολίτη)». Ένας απλούστερος ορισμός της ποιότητας είναι: «Ποιότητα είναι κάθε δραστηριότητα που έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πολίτη». Επίσης «Ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού», που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία.

1.2.1. Γιατί Ποιότητα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού ή μίας υπηρεσίας δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των προϊόντων του, ούτε από τα ίδια τα προϊόντα (τα περισσότερα από τα οποία αντιγράφονται εύκολα από τον ανταγωνισμό). Προέρχεται από την ανώτερη ποιότητα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Η καλή ποιότητα δεν αντιγράφεται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Αποτελεί την προστιθέμενη αξία που αναζητεί ο πολίτης.

1.2.2. Γιατί η Ποιότητα είναι σημαντική;

Οι πολίτες θέλουν ποιότητα γιατί:

1. Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
2. Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους
3. Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους
4. Θέλουν προσοχή και σωστή συμπεριφορά

Τα στελέχη θέλουν ποιότητα γιατί:

1. Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
2. Θέλουν σεβασμό από τον πολίτη
3. Θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και το στρες
4. Θέλουν εργασιακή ασφάλεια
5. Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την υπηρεσία που εργάζονται
6. Η ποιότητα δημιουργεί πολίτες πιο πιστούς και με περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη.

Η υπηρεσία θέλει ποιότητα γιατί:

1. Τη θέλουν οι πολίτες
2. Το μέλλον τους εξαρτάται από αυτήν.

1.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα συχνό πρόβλημα όταν επιθυμούν να ασχοληθούν με την Ολική Ποιότητα είναι η σύγχυση της Ολικής Ποιότητας με όρους όπως διασφάλιση ποιότητας, έλεγχος ποιότητας κτλ. Αμέσως παρακάτω αποσαφηνίζονται οι σχέσεις μεταξύ των όρων αυτών.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QC)

Ορισμός: Έλεγχος ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (ΕΛΟΤ. 1990).

Ο έλεγχος ποιότητας εντοπίζει ελαττώματα σχεδιασμού και κατασκευής μετά την κατασκευή του προϊόντος, τότε, δηλαδή ου η επανόρθωση κοστίζει πολύ περισσότερο και είναι δυσκολότερη, γιατί το κόστος κατασκευής του ελαττωματικού προϊόντος / υπηρεσίας έχει ήδη καταβληθεί. Ο έλεγχος ποιότητας διασφαλίζει μεν τον εντοπισμό των ελαττωματικών και τη διόρθωσή τους, αλλά δεν παρέχει δυνατότητα να αποκλεισθεί το ότι τα ελαττώματα θα ξαναεμφανιστούν.

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QA)

Ορισμός: Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές ΕΛΟΤ.

Ένα γνωστό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιείται σε διμερείς συμβάσεις συνεργασίας προμηθευτή – πελάτη είναι το ISO 9000 1-2-3-4. Ενώ ο έλεγχος ποιότητας διαπιστώνει και καταγράφει μία απόκλιση του προϊόντος από δεδομένες προδιαγραφές, ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας διασφαλίζει ότι το τελικό προϊόν θα είναι

σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης. Άρα είναι εκτενέστερο του ελέγχου ποιότητας κατά ένα επίπεδο.

Κανένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν προϋποθέτει κατ' ανάγκη ποιότητα με ταυτόχρονη μείωση κόστους, αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια. Η Ολική Ποιότητα διασφαλίζει τις προϋποθέσεις αυτές, αποτελεί επομένως ευρύτερο σύστημα ποιότητας. Η Ολική Ποιότητα διοικείται και δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι απαιτεί ένα ολόκληρο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και ειδική νοοτροπία των ανθρώπων της και όχι απλά την τήρηση κάποιων προδιαγραφών. Οι περισσότερες εταιρείες δυσκολεύονται να ξεχωρίσουν τη διαφορά μεταξύ Διασφάλισης Ποιότητας και Ολικής Ποιότητας.

Η σχέση αυτή έγινε ήδη πραγματικότητα με τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ολικής Ποιότητας. Τα συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας είναι η «σφήνα» που εμποδίζει τους τροχούς της Ολικής Ποιότητας να κυλήσουν ξανά προς τα πίσω.

1.4. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πολίτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας, προϋποθέτει ότι οι αρχές της θα εφαρμοσθούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, έστω και μη παραγωγική, όπως οι πωλήσεις, οι οικονομικές υπηρεσίες και η Διοίκηση προσωπικού. Η Ολική Ποιότητα απαιτεί εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν σε αρμονική συνεργασία, όλοι σε μία ατελείωτη αλυσίδα. Σε έναν οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

1.4.1. Διασφάλιση Ποιότητας και Ολική Ποιότητα

Οι έννοιες διασφάλιση ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι αντίθετες, αλλά η μία (Ολική Ποιότητα) εμπεριέχει την άλλη.

1.5. ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα μοντέλο ποιότητας αποτελεί οδηγό που βοηθά στελέχη και υπαλλήλους να προσαρμόσουν και να συντονίσουν τις ενέργειές τους σε ένα κοινό στόχο.

1.5.1. Υποδείγματα μοντέλων ποιότητας

Κάθε οργανισμός έχει διαφορετικές ανάγκες, στόχους και δυνατότητες. Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά όλες οι εταιρείες έχουν κάτι κοινό: έμπυχο δυναμικό, υπηρεσίες και πελάτες. Πρέπει λοιπόν να εντοπίζουν τις ανάγκες των υπηρεσιών τους και να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο λειτουργίας (μοντέλο), στο οποίο ο καθένας θα κάνει με την πρώτη φορά τη δουλειά του σωστά και έγκαιρα. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας υπαγορεύονται από πολλούς ειδικούς και οργανισμούς και δεν έχουν κατ' ανάγκην παρόμοια μορφή. Οι διαφορές τους αιτιολογούνται από:

- Τις διαφορετικές εμπειρίες και εξειδίκευση των λεγόμενων «γκουρού» της ποιότητας.
- Το χώρο εφαρμογής τους (κατασκευές ή υπηρεσίες).
- Τα ιδιαίτερα προβλήματα της επιχείρησης (ισχυρά ή ανεπαρκή συστήματα, ικανοποιητική ή μη νοοτροπία της Διοίκησης και συμμετοχή του προσωπικού).

1.5.2. Το Ευρωπαϊκό Κριτήριο Ποιότητας

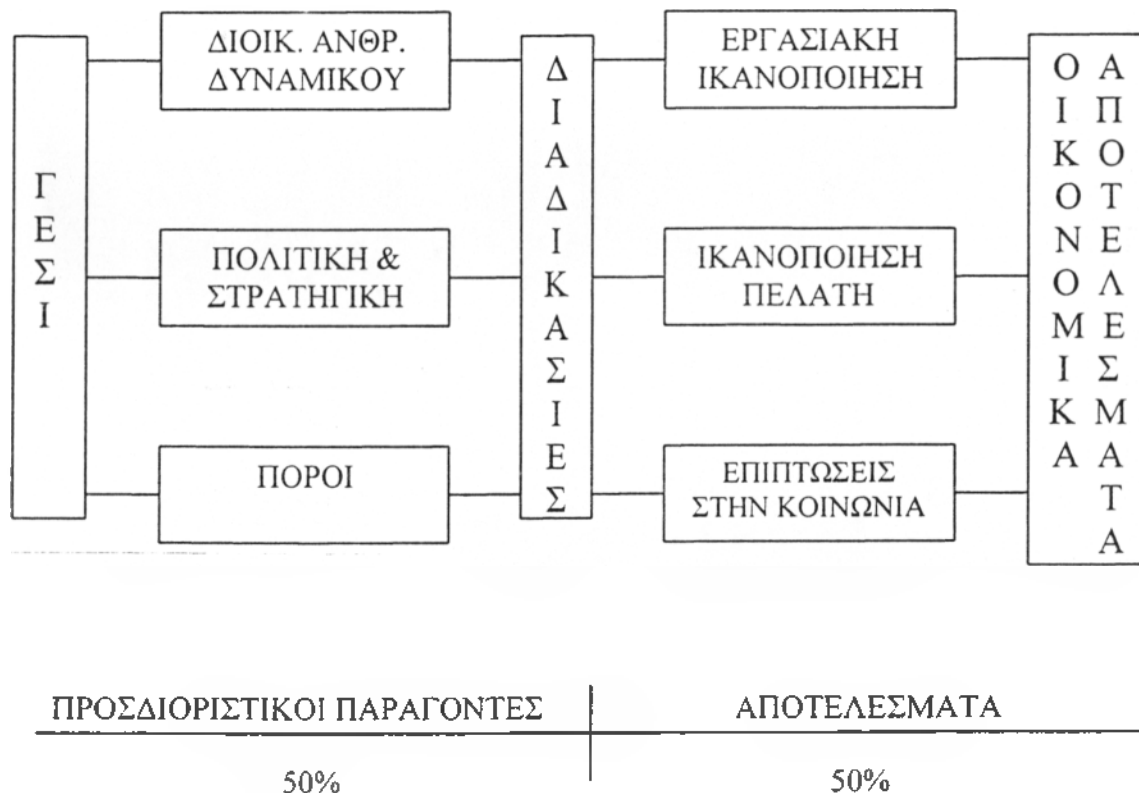
Η ανάγκη της επιχείρησης για αυτοαξιολόγηση. Η αυτοαξιολόγηση περιλαμβάνει τη συστηματική αναθεώρηση των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στην επιχείρηση να μετρήσει ξεκάθαρα τα ισχυρά της σημεία και τα σημεία στα οποία χρειάζεται να κάνει βελτιώσεις.

1.5.3. Το Ευρωπαϊκό μοντέλο

Οι διαδικασίες είναι τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση ελέγχει και αξιοποιεί τα talέντα των ανθρώπων της για να παράγει αποτελέσματα. Με άλλα λόγια οι διαδικασίες και οι άνθρωποι είναι προϋποθέσεις οι οποίες παράγουν αποτελέσματα.

Σε γραφική απεικόνιση αυτή η αρχή εμφανίζεται ως εξής:



Ουσιαστικά, το μοντέλο μας λέει ότι: Η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των υπαλλήλων και οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της Διοίκησης των ανθρώπων, των πόρων και των διαδικασιών, που οδηγούν τελικά σε τέλεια επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Καθένα από τα 9 στοιχεία που αναφέρονται στο μοντέλο αυτό είναι ένα κριτήριο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της προόδου της επιχείρησης ως προς τη Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας.

Η ενότητα των αποτελεσμάτων εξετάζει τι έχει επιτύχει ο οργανισμός. Η ενότητα των προϋποθέσεων εξετάζει το πώς επιτυγχάνονται τα παραπάνω αποτελέσματα. Ο στόχος της συνοπτικής αυτοαξιολόγησης του οργανισμού και της εφαρμογής ενός προγράμματος αυτοβελτίωσης, είναι να ελέγχει καθένα από αυτά τα 9 κριτήρια και να εφαρμόζει τις κατάλληλες στρατηγικές βελτίωσης, (εάν διαπιστωθεί ότι χρειάζεται βελτίωση).

1.5.4. Κριτήρια μοντέλων

1. ΗΓΕΣΙΑ

Η συμπεριφορά των Διευθυντικών Στελεχών για την κατεύθυνση της επιχείρησης προς την Ολική Ποιότητα.

➤ Πώς τα ανώτατα στελέχη και οι άλλοι διευθυντές εμπνέουν και κατευθύνουν την Ολική Ποιότητα σαν βασική διαδικασία συνεχούς βελτίωσης του Οργανισμού.

1α. Εμφανής εμπλοκή της ηγεσίας.

1β. Σταθερό κλίμα Ολικής Ποιότητας.

1γ. Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών και επιτυχιών, ατόμων και ομάδων.

1δ. Υποστήριξη της Ολικής Ποιότητας με την παροχή κατάλληλων πόρων και ενίσχυσης.

1ε. Συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές.

1στ. Ενεργή προώθηση του μάνατζμεντ της ποιότητας έξω από την επιχείρηση.

- Συμμετοχή σε επαγγελματικούς οργανισμούς.
- Δημοσιεύσεις σε βιβλία και άρθρα.
- Ομιλίες σε συνέδρια και σεμινάρια.

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Περιλαμβάνονται οι αξίες, το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός τους επιτυγχάνει.

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Πώς η επιχείρηση απελευθερώνει το δυναμικό των ανθρώπων της για να βελτιστοποιήσει τις εργασίες της.

Με προσέγγιση Ολικής Ποιότητας σημαίνει: Πώς επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Εξετάζονται:

- Βελτιώσεις στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Βελτιώσεις στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Βελτιώσεις στην επικοινωνία.
- Χρήση επισκοπήσεων για τη γνώμη που έχει το προσωπικό για τον οργανισμό που εργάζεται.
- Προσδιορισμός των απαραίτητων ειδικοτήτων του προσωπικού σε σύγκριση με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Προγραμματισμός της στρατολόγησης και της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών τους.
- Καθιέρωση και εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

-
- Έλεγχος της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.
 - Συνέχιση της ανάπτυξης των ανθρώπων τους μετά την αρχική φάση εκπαίδευσης.

4. ΠΟΡΟΙ

Η διαχείριση, η αξιοποίηση και η διαφύλαξη των πόρων της επιχείρησης.

Πώς η επιχείρηση βελτιώνει συνεχώς τη θέση της μέσω της άριστης αξιοποίησης των πόρων της.

Με προσέγγιση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να καλύπτονται:

- 4α. Οικονομικοί Πόροι
- 4β. Πληροφόρηση
- 4γ. Υλικά
- 4δ. Εφαρμογές της Τεχνολογίας

5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η διαχείριση όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της επιχείρησης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Ικανοποίηση πελατών
- Ικανοποίηση ανθρώπων
- Επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο
- Επιχειρηματικά αποτελέσματα

Τα κριτήρια αποτελεσμάτων αναφέρονται στο τι έχει επιτύχει η επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα μπορούν να εκφρασθούν σαν συγκεκριμένα αλλά και σαν τάσεις βελτίωσης μέσα σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ποια είναι τα αισθήματα των στελεχών της εταιρείας για την εταιρεία τους. Μία προσέγγιση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των ανθρώπων της επιχείρησης.

Εξετάζονται μεταξύ των άλλων το εργασιακό περιβάλλον, η τοποθεσία, ο χώρος, οι παρεχόμενες ευκολίες.

8. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

Ποια είναι η αντίληψη του κοινωνικού συνόλου γενικά για την επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει το πώς η επιχείρηση προσφέρει με προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ποιότητας ζωής, φροντίδα για το περιβάλλον και διαφύλαξη των ενεργειακών πηγών.

Η προσέγγιση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

9. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τι επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τον επιχειρησιακό της σχεδιασμό.

1.6. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι «γκουρού» της ποιότητας και οι αρχές τους.

Εάν η ποιότητα είναι κάτι σημαντικό, το ίδιο είναι και οι άνθρωποι που την προωθούν.

«Γκουρού» της ποιότητας ονομάζεται εκείνος του οποίου η προσέγγιση και οι απόψεις για την εφαρμογή της ποιότητας, τις υπηρεσίες, ή τις κοινωνικές δομές, έχει επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο που ενεργούμε σήμερα.

Ο Δρ Deming, ο παλαιότερος και γνωστότερος «γκουρού» της ποιότητας, ειδικευμένος στη στατιστική, έχει συνδέσει το όνομά του με την ανάπτυξη της ποιότητας στην Ιαπωνική βιομηχανία. Ο Deming δίδαξε στους Ιάπωνες την αξία της μέτρησης.

1.6.1. Το μήνυμα του Deming

- Ο Deming πρεσβεύει τη συστηματική και επίμονη προσέγγιση στην ποιότητα.
- Επικεντρώνει την προσοχή του στις αποκλίσεις από τα πρότυπα και διαχωρίζει τις αιτίες απόκλισης σε συνήθεις και ειδικές. Η τεχνική που κυρίως χρησιμοποιεί είναι τα διαγράμματα στρατηγικού ελέγχου ποιότητας.
- Υιοθετεί τη συστηματική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, γνωστή και σαν κύκλο Deming.

Κατά τον Deming, η επίλυση προβλημάτων, η εκτεταμένη εφαρμογή μεθόδων μέτρησης ή εφαρμογή κύκλων ποιότητας δεν είναι από μόνες τους λύσεις, όταν έχει αρχίσει ο κατήφορος της ποιότητας. Μόνο η

αλλαγή νοοτροπίας της Διοίκησης μπορεί να σταματήσει τον κατήφορο αυτό.

1.6.2. J.M. Juran

Ο Δρ Joseph Juran, Αμερικανός, γεννημένος στα Βαλκάνια, μηχανικός, καθηγητής πανεπιστημίου και ειδικός εργατολόγος, έχει συγγράψει 18 βιβλία για την ποιότητα. Έχει εργασθεί στην Ιαπωνία με την JUSE και πιστεύει ότι ο έλεγχος ποιότητας πρέπει να αποτελεί ένα ακόμα καθήκον της Διοίκησης.

Το μήνυμα του Juran είναι ότι «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία».

Ο Juran βλέπει το σχεδιασμό της ποιότητας σαν μέρος της ΤΡΙΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, που είναι:

- Σχεδιασμός ποιότητας
- Έλεγχος ποιότητας
- Βελτίωση ποιότητας

Πρωτεύουσα σημασία έχει, κατά τον Δρα Juran, να προσδιορισθούν οι πελάτες και οι ανάγκες τους. Ο «Ειδικός Χάρτης Σχεδιασμού Ποιότητας» του Juran αποτελείται από τα εξής βήματα:

1. Προσδιορισμός των πελατών.
2. Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.
3. Μετάφραση των αναγκών αυτών.
4. Ανάπτυξη ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές.
5. Βελτίωση χαρακτηριστικών του προϊόντος ώστε να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της εταιρείας εκτός από αυτές των πελατών.
6. Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος.
7. Βελτίωση της διαδικασίας αυτής.
8. Δοκιμή της διαδικασίας σε πραγματικές συνθήκες.

9. Εφαρμογή της διαδικασίας.

- Ο Juran δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ευρύτερη σημασία της έννοιας πελάτης – προμηθευτής. Πιστεύει επίσης ότι:
- Δεν υπάρχει σύντομος δρόμος για την ποιότητα.
- Τα περισσότερα προβλήματα οφείλονται στη Διοίκηση και όχι στην κακή εκτέλεση των εντολών της από την παραγωγή.

1.6.3. *Shigeo Shingo*

Ανέπτυξε τη θεωρία του Poka-Yoke ή «Μηδέν Λαθών». Η θεωρία του αυτή εφαρμόστηκε σε εργοστάσια με αποτελέσματα ρεκόρ.

Το μήνυμα του Shingo είναι ότι «Όταν παρατηρείται ένα πρόβλημα, σταματήστε τη διαδικασία, προσδιορίστε το αίτιο και εξαλείψτε το για να μην ξανασυμβεί το ίδιο πρόβλημα».

1.6.4. *Philip Crosby*

Ο Αμερικανός Philip Crosby θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας των «μηδέν λαθών». Σύμφωνα με τον Crosby η Διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας και οι εργαζόμενοι απλά ακολουθούν το ρυθμό της.

Ο Crosby προβάλλει 4 αξιώματα του management Ολικής Ποιότητας:

1. Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Δεν είναι κατ' ανάγκην ποιοτικό κάτι που είναι «καλό» ή «κομψό».
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη και όχι με διαπίστωση της αστοχίας.
3. Επιθυμητός στόχος είναι τα «μηδέν λάθη», όχι «περίπου μηδέν».

-
4. Η ποιότητα δεν μετριέται με δείκτες αλλά με το κόστος της μη ποιότητας.

1.6.5. Kaoru Ishikawa

Ο Dr Ishikawa καθηγητής του Πανεπιστημίου του Tokyo γεννήθηκε το 1915.

Ο Dr Ishikawa, παρότι δεν διεκδικεί την πατρότητα των κύκλων ποιότητας από τον Dr Deming, διεκδικεί την υιοθέτηση και την προώθησή τους. Όπως λέει και ο ίδιος «Σκέφθηκα πρώτα ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να κάνει κανείς τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και να εφαρμόσουν Ποιοτικό Έλεγχο. Το ιδεώδες θα ήταν να εκπαιδεύσει κανείς όλους τους εργαζόμενους αλλά αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο. Γι' αυτό σκέφθηκα να εκπαιδεύσω πρώτα τους εργοδηγούς και τους άμεσους προϊσταμένους και εκείνοι με τη σειρά τους, τους άλλους».

Το μήνυμα του Ishikawa: Η μέθοδός του στηρίζεται πολύ στη χρήση του Διαγράμματος Pareto και στο διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος.

Το διάγραμμα Ishikawa χρησιμεύει σαν συστηματικό εργαλείο, για εντοπισμό, ταξινόμηση και τεκμηρίωση των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα, αλλά και προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των αιτιών αυτών.

Πιστεύει ότι η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα δεν απαιτεί μόνο ποιότητα προϊόντος, αλλά ποιότητα στην εξυπηρέτηση, στη Διοίκηση, στην ίδια την εταιρεία και στο άτομο.

1.6.6. Claus Möller

Ο Claus Möller, Δανός οικονομολόγος, είναι γνωστός για τη δημιουργία του συστήματος «time manager».

Ο Möller πρεσβεύει ότι το σύστημα του «time manager» βοηθά στην αποφυγή καταστάσεων στρες, έντασης και αποτυχίας. Ο χρόνος, αξιοποιείται επωφελώς για εκχώρηση αρμοδιοτήτων, προγραμματισμό – σχεδιασμό και ολοκλήρωση εργασιών, ανεξάρτητα από άλλες πιεστικές καταστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο μέρος αυτό παρουσιάζονται οι βασικές προϋποθέσεις για να εφαρμοσθεί Ολική Ποιότητα σε έναν οργανισμό. Θα πρέπει καταρχήν να υπάρχει ένα όραμα εκφρασμένο από τη διοίκησή του. Μία πολιτική, από την οποία θα κατευθύνονται όλες οι αποφάσεις και οι ενέργειες.

Το μοντέλο Ολικής Ποιότητας είναι, τέλος, ο οδικός χάρτης για να υλοποιηθεί το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας. Το μοντέλο Ολικής Ποιότητας πρέπει να επιλεγεί, όταν έχουν ήδη διαπιστωθεί τα προβλήματα και οι αδυναμίες του οργανισμού.

Για να υπάρξει Ολική Ποιότητα είναι απαραίτητη η αποδοχή κάποιων αρχών.

2.1. ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ. ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Ένας οργανισμός, ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητάς του, πρέπει να διαθέτει όραμα (vision).

Το όραμα είναι η περιγραφή των ιδανικών και απώτερων επιδιώξεων του οργανισμού. Όραμα του EFQM είναι «να γίνει η μεγαλύτερη οργάνωση προώθησης και συντονισμού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δυτική Ευρώπη». Η διατύπωση και διάδοση του οράματος προς τα στελέχη είναι καθήκον της γενικής διεύθυνσης.

Οι ειδικότεροι στόχοι του οργανισμού διατυπώνονται επίσης με βάση το όραμα. Οι δραστηριότητες για επίτευξη των στόχων συντονίζονται με βάση το όραμα.

Ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού ονομάζεται αποστολή. Το όραμα και η αποστολή του οργανισμού θέτουν γενικούς στόχους και χρειάζονται την ύπαρξη πολιτικής (policy), που υποδεικνύει το πώς οι στόχοι αυτοί θα υλοποιηθούν. Εάν η εταιρεία επιδιώξει επίτευξη των στόχων της, εφαρμόζοντας πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει ο σκοπός της να εκφρασθεί σαν πολιτική από τη Διοίκηση, πιστοποιώντας έτσι την δέσμευση της ηγεσίας προς την ποιότητα.

2.1.1. Πολιτική Ποιότητας ενός Οργανισμού

Πολιτική ποιότητας είναι το σύνολο των προθέσεων και γενικών κατευθύνσεων ενός οργανισμού, όσον αφορά την ποιότητα, όπως αυτές εκφράζονται επίσημα από τη διοίκησή τους.

Μέσω της εκφρασμένης πολιτικής του οργανισμού, η ποιότητα γίνεται στη συνείδηση όλων των στελεχών της, αυτοσκοπός. Η ποιότητα είναι βασική επιχειρηματική αρχή. Ποιότητα σημαίνει να παρέχουμε

στους εσωτερικούς και εξωτερικούς μας πελάτες πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις προσδοκίες τους. Η βελτίωση της ποιότητας αφορά κάθε υπάλληλό μας.

Η ποιότητα δεν είναι ευθύνη μόνο συγκεκριμένων ατόμων, όπως οι «ειδικοί» και η Διοίκηση της εταιρείας. Η ποιότητα πρέπει να υιοθετηθεί από όλο το προσωπικό, να γίνει βίωμα, νοοτροπία και αυτοσκοπός. Η ανεξάντλητη πηγή γνώσεων των υπαλλήλων πρέπει να αξιοποιηθεί.

2.1.2. Αρχές

Η υλοποίηση της πολιτικής ποιότητας συνοδεύεται από τις αρχές, οι οποίες τη στηρίζουν και τη συμπληρώνουν. Οι αρχές ποιότητας μίας εταιρείας, διατυπωμένες από το διοικητικό συμβούλιο, χρησιμεύουν σαν οδηγός για τις αποφάσεις και τις ενέργειες της εταιρείας και των στελεχών τους. Οι αρχές είναι:

- Ξεχωριστή ποιότητα προϊόντων.
- Εξυπηρέτηση πελατών, ανάλογη των απαιτήσεών τους.
- Εμπνευσμένη ηγεσία.
- Υπευθυνότητα της υπηρεσίας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.
- Σεβασμός για τον άνθρωπο.
- Ηθικές αξίες.
- Πνεύμα ομαδικής εργασίας.
- Επικοινωνία εντός και εκτός υπηρεσίας.
- Τεχνολογική πρωτοπορία.

Οι αρχές ποιότητας διατυπώνονται ως εξής:

- Να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα και εξυπηρέτηση υψηλής ποιότητας πριν και μετά την πώληση, κάθε φορά και πάντα έγκαιρα, τηρώντας πιστά τους κανόνες της άψογης προσωπικής και εμπορικής συμπεριφοράς.

- Να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της δίκαια, δίνοντας ευκαιρίες να αναπτύξουν τις ικανότητές τους σε ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, όπου η Διεύθυνση θα δίνει το παράδειγμα της παραγωγικότητας, του ομαδικού πνεύματος και της αφοσίωσης στην υπεροχή σε θέματα ποιότητας.
- Να παραμείνει πρωτοπόρα, δυναμική και οικονομικά υγιής, ώστε να προσφέρει στους μετόχους της όχι μόνο βραχυπρόθεσμα κέρδη αλλά και μακροπρόθεσμη εξασφάλιση και ανάπτυξη.

2.1.3. Στόχοι Προγράμματος Ολικής Ποιότητας

Οι στόχοι αυτοί μπορούν να είναι:

1. Κατανόηση των προφανών και μη προφανών απαιτήσεων των πελατών.
2. Παροχή, στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες, προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις αυτές.
3. Συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας.
4. Εργασία χωρίς λάθη.

Προτεραιότητες στο Πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας.

- Εκπαίδευση και επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού.
- Βελτίωση και εξάπλωση της επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία (αλλά και από την εταιρεία προς τους πελάτες της).
- Κατάρριψη των ενδομηματικών και διατμηματικών στεγανών.
- Καθιέρωση και επίτευξη εσωτερικών στόχων ποιότητας για κάθε διεύθυνση ή τμήμα. Όλη η προσπάθεια κατευθύνεται και εμπνέεται από τη Διοίκηση της εταιρείας. Η Διοίκηση εκφράζει με κάθε μέσο την αφοσίωση και εμμονή της στην Ολική Ποιότητα. Καθοδηγεί τα στελέχη, αλλά και καθορίζει με σαφήνεια στρατηγικούς στόχους των

οποίων επιδιώκει την επίτευξη με συνέπεια και συνέχεια. Παρέχει τα απαραίτητα πρότυπα για σύγκριση και στοχοθέτηση.

- Διαμορφώνει και επιβάλλει μια ατμόσφαιρα αξιοκρατίας, συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης, πειθαρχίας, επαγγελματισμού, ειλικρίνειας, αμοιβαίου σεβασμού, αυτοσεβασμού και ενθουσιασμού. Εναποθέτει και παράλληλα ζητά ευθύνες για την ποιότητα από κάθε υπάλληλο και στέλεχος, δημιουργώντας το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης της προόδου.

2.2. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ολική Ποιότητα διοικείται, δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι καθοδηγείται από την αρχή μέχρι το τέλος και η Διοίκηση δεν αρκείται στον έλεγχο αποτελεσμάτων. Ανεξάρτητα από το αντικείμενο του οργανισμού ή τα ειδικά προβλήματά του, η αποδοχή από τη Διοίκηση και τους εργαζομένους των λεγόμενων βασικών αρχών της Διοίκησης της ποιότητας, καθοδηγεί και επηρεάζει της μετέπειτα αποφάσεις ή προτεραιότητες και είναι αναγκαία για την ίδια την ύπαρξη του προγράμματος.

Οι αρχές αυτές είναι:

- Η δέσμευση της ηγεσίας.
- Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη.
- Η ικανοποίηση του πελάτη.
- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών.
- Η συνεχής εκπαίδευση.
- Η συνεχής βελτίωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΡΟΠΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1. ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΣΕ ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ – ΣΧΕΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα πρόγραμμα ποιότητας έχει σχέση με ένα συγκεκριμένο έργο. Κατά συνέπεια θα πρέπει να αναφέρεται στα σχετικά μέρη του γενικού εγχειριδίου ποιότητας της Εταιρείας τα οποία να εφαρμόζει για την περίπτωση του έργου, και να καταγράφει τις τυλικές διαδικασίες σαν ένα τρόπο παρουσιάσεως στον πελάτη ή τον υποψήφιο πελάτη του τρόπου με τον οποίο θα τεθεί σε εφαρμογή το έργο και ποιες δραστηριότητες περιλαμβάνει πραγματικά.

Έτσι λοιπόν το πρόγραμμα – σχέδιο ποιότητας αναμένεται κατ' αρχήν να είναι βασισμένο σε κεφάλαια του κυρίου εταιρικού εγχειριδίου ποιότητας αλλά συγχρόνως να κάνει συγκεκριμένες αναφορές.

Ένα σημείο το οποίο πρέπει να παρουσιάζεται με σαφήνεια στο πρόγραμμα – σχέδιο ποιότητας είναι οι σχέσεις που καθορίζονται σε διάφορα επίπεδα ανάμεσα σε άτομα της υπηρεσίας και στους πολίτες.

Θα πρέπει λοιπόν τα καθήκοντα συγκεκριμένων ατόμων για την εξασφάλιση μίας επιτυχημένης λειτουργίας του προγράμματος – σχεδίου ποιότητας και υλοποιήσεως των απαιτήσεών του και λεπτομερών δραστηριοτήτων και ενεργειών να είναι άμεσα προφανή.

3.2. ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας πραγματοποιείται σε 4 κύρια στάδια και σε χρονικό διάστημα που ποικίλλει. Συνήθως πάντως διαρκεί από 4 έως 10 χρόνια.

ΣΤΑΔΙΟ 1: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ Ο.Π.

Στο στάδιο αυτό, η Διοίκηση της εταιρείας κατανοεί και αποδέχεται τις αρχές Ολικής Ποιότητας. Η κύρια δραστηριότητα είναι η μέτρηση και αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Τι προβλήματα έχει, που βρίσκεται, δηλαδή σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και στη συνείδηση του προσωπικού της. Εντοπίζεται ανεπαρκείς διαδικασίες, λάθη, προβλήματα επικοινωνίας, δυσαρέσκεια πελατών, συχνές βλάβες μηχανημάτων, καθυστερήσεις, χαμηλή παραγωγικότητα, ανεπάρκεια ηγεσίας κλπ.

Στο στάδιο αυτό χρειάζεται ειλικρίνεια. Η Διοίκηση πρέπει να αποδείξει ότι δεν επιθυμεί τη συγκάλυψη των προβλημάτων, αλλά τον εντοπισμό και την περιγραφή τους. Στο τέλος αυτού του σταδίου, η Διοίκηση έχει μία σαφή εικόνα του τι πρέπει να διορθώσει και ποιοι θα είναι οι μελλοντικοί της στόχοι.

ΣΤΑΔΙΟ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Με βάση τα ευρήματα της πρώτης φάσης τίθενται οι στόχοι του προγράμματος Ολικής Ποιότητας: τι θέλουμε να επιτύχουμε, πώς θα το επιτύχουμε, πότε θα το επιτύχουμε. Πότε θα ξεκινήσει το πρόγραμμα, ποιοι στόχοι έχουν προτεραιότητα, ποιος θα είναι ο ρόλος των στελεχών

και υπαλλήλων, από ποιους χώρους θα αρχίσει η προσπάθεια. Θα πρέπει να ορισθεί ο συντονιστής και μία συντονιστική επιτροπή. Αποφασίζεται αν η υπηρεσία θα χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους. Επισημαίνονται οι πιθανές δυσκολίες που θα αντιμετωπισθούν και σχεδιάζεται το πώς αυτές θα ξεπεραστούν. Αρχίζει να δημιουργείται η σχετική υποδομή, για να εξασφαλισθεί η ηθική και πρακτική υποστήριξη του προσωπικού.

Το προσωπικό ενημερώνεται για τις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας. Στο στάδιο αυτό επιλέγεται το μοντέλο ποιότητας που θα χρησιμοποιηθεί. Επίσης σε αυτό το στάδιο η Διοίκηση φέρει το κύριο βάρος της προσπάθειας.

ΣΤΑΔΙΟ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ Ο.Π. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η υλοποίηση του προγράμματος Ο.Π. αρχίζει συνήθως με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές της Ο.Π. και στα εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης ποιότητας. Ακόμα εξασφαλίζονται οι αναγκαίοι πόροι για την κάλυψη του κόστους του προγράμματος.

Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας (Ο.Β.Π.). Οι Ο.Β.Π. έχοντας πληροφορηθεί από τη Διοίκηση τους γενικούς στόχους του προγράμματος με σειρά προτεραιότητας συλλέγουν στοιχεία σχετικά με τα παραπάνω προβλήματα.

Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με σύστημα. Αναλύονται στα αίτιά τους. Σταθμίζεται η βαρύτητα του κάθε αιτίου. Εξετάζεται το κόστος και τα αναμενόμενα αποτελέσματα (ηθικά και υλικά) μίας πιθανής βελτίωσης. Προτείνονται και επιλέγονται λύσεις και, τέλος, οι λύσεις αυτές υλοποιούνται. Τα προβλήματα ενός οργανισμού, είναι πολλά και αλληλεξαρτώνται. Δύο από τις αιτίες που προκαλούν

αυξημένο αριθμό ελαττωματικών υπηρεσιών και η κακή επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και η ανεπαρκής διαδικασία επιλογής ειδικευμένου προσωπικού.

Και οι δύο νέες αυτές αιτίες είναι σημαντικές και η επίλυσή τους απαιτεί επαναστατικές αλλαγές στη νοοτροπία και τα συστήματα του οργανισμού. Για τη βελτίωση της επικοινωνίας χρειάζεται να εξασφαλισθούν οι προϋποθέσεις βελτίωσης της επικοινωνίας ίσως χρειασθούν ριζικές αλλαγές, όπως οριστικοποίηση του οργανογράμματος, ακριβής περιγραφή θέσεων εργασίας των στελεχών και σχεδιασμός – εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού. Το τρίτο στάδιο του προγράμματος Ο.Π. είναι ουσιαστικά μία ριζική αλλαγή, μία επανάσταση, μία αλλαγή κατεύθυνσης της επιχείρησης και νοοτροπίας των εργαζομένων. Όταν όλες οι αλλαγές είναι πλέον υπαρκτές, μετρήσιμες και ελεγχόμενες, θα πρέπει να υπάρχει και ένα σύστημα που να διασφαλίζει ότι το επίπεδο ποιότητας του οργανισμού παραμένει πάντοτε στα επιθυμητά επίπεδα.

ΣΤΑΔΙΟ 4: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Με τη χρήση κατάλληλων δεικτών που έχει αναπτύξει ο οργανισμός, λόγω της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί, αλλά και σαν αποτέλεσμα της οριοθέτησης της θέσης του ως προς τον ανταγωνισμό ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων που έχουν εφαρμοσθεί. Εντοπίζονται οι επιτυχίες, αλλά και τα προβλήματα ή οι αντιδράσεις που συναντά το πρόγραμμα.

3.3. ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1. Κατανόηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας.
2. Μέτρηση παρούσας κατάστασης.
3. Διατύπωση πολιτικής ποιότητας από Διοίκηση / δέσμευση της ηγεσίας.
4. Αποδοχή – Δέσμευση των στελεχών.
5. Εκπαίδευση σε τεχνικές και μεθόδους.
6. Ικανότητα για την ποιότητα (υποδομή).
7. Σχεδιασμός πορείας (στόχοι).
8. Προγραμματισμός ενεργειών.
9. Ομαδική εργασία.
10. Οργάνωση εργασίας.
11. Δημιουργία συστήματος για την πρωτοπορία.
12. Έλεγχος προόδου.
13. Μέτρηση κόστους ποιότητας.
14. Υλοποίηση Ολικής Ποιότητας.

3.4. ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας δεν είναι τόσο δύσκολο να ξεκινήσει όσο είναι δύσκολο να συνεχισθεί και να μην απορριφθεί από το σύστημα. Τα αίτια πιθανής απόρριψης ή και εκφυλισμού του προγράμματος είναι πολλαπλά. Τα σημαντικότερα είναι τα εξής:

1. Έλλειψη υποστήριξης της ηγεσίας: η ψυχή και το στήριγμα της Ολικής Ποιότητας στην επιχείρηση είναι το ανώτατο στέλεχος. Η ανεπαρκής δημοσιοποίηση των επιτυχιών και της πορείας του προγράμματος, η μείωση του ενθουσιασμού του ανώτατου στελέχους και η σταδιακή απόσυρση της υποστήριξής του, οδηγούν το πρόγραμμα σε μαρασμό.

Η καταστρατήγηση από το ανώτατο στέλεχος, των βασικών αρχών της Ολικής Ποιότητας, όπως η ανοικτή επικοινωνία, η διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού, η αφιέρωση τουλάχιστον του 30% του εργασιακού χρόνου του στην ποιότητα, επαναφέρει ταχύτατα το προσωπικό στις παλιές συνήθειες της προχειρότητας, αναξιοκρατίας και πυροσβεστικής αντιμετώπισης κάθε προβλήματος.

2. Έλλειψη συστηματικής προσέγγισης στην Ολική Ποιότητα. Η επίτευξη της Ολικής Ποιότητας απαιτεί μεθοδευμένη προσέγγιση βήμα προς βήμα.

Οι άκαιρες δραστηριότητες που δεν έχουν μία λογική αλληλουχία, ούτε συγκεκριμένους στόχους, έχουν σχεδόν μηδενικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Η έκφραση της πολιτικής της εταιρείας για την ποιότητα, για παράδειγμα, πρέπει να προηγείται της εφαρμογής προγραμμάτων συμμετοχής και συλλογής ιδεών.

3. Αντίδραση του προσωπικού και των στελεχών. Η εφαρμογή προγράμματος Ολικής Ποιότητας προκαλεί μία επανάσταση στη νοοτροπία, στα συστήματα και στις διαδικασίες του οργανισμού.

Είναι αναμενόμενες οι αντιδράσεις που οφείλονται σε ανασφάλεια, απώλεια κεκτημένων. Τα φαινόμενα αυτά μπορούν να μειωθούν όταν τα βήματα προς την αλλαγή γίνονται με σύνεση και σταδιακά. Όταν η κάθε πρωτοβουλία συνοδεύεται από ταυτόχρονη ενημέρωση του προσωπικού για τους σκοπούς της. Όταν η προσπάθεια γίνεται μέσα σε διάχυτο κλίμα εμπιστοσύνης και ενθουσιασμού. Όταν η Ολική Ποιότητα είναι κοινή επιδίωξη και ευθύνη όλου του προσωπικού, που ακολουθεί το παράδειγμα και τα βήματα του ανώτατου στελέχους.

4. Επιλογή λανθασμένης προσέγγισης. Καμία επιχείρηση δεν μοιάζει απόλυτα με την άλλη, ούτε έχει κατ' ανάγκην τα ίδια προβλήματα πολλές φορές η Διοίκηση λόγω άγνοιας ή επιπολαιότητας ή κακής πληροφόρησης επιλέγει συνταγές που χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία από άλλη επιχείρηση. Οι συνταγές αυτές μπορεί να είναι ακατάλληλες για τα προβλήματα της συγκεκριμένης επιχείρησης, ή ο σύμβουλος να μη διαθέτει εμπειρία στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Το πραγματικό αποτέλεσμα, είναι σχεδόν η αποτυχία, αλλά και η βαθιά απογοήτευση της Διοίκησης και του προσωπικού της επιχείρησης με το σκεπτικό «αυτά τα έχουμε ξανακούσει» ή «αυτά μπορεί να συμβούν στην Ευρώπη, εδώ όμως είναι Ελλάδα».

3.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με την τριλογία της Ποιότητας του Δρα Joseph Juran, τα 3 βασικά στοιχεία, τα οποία συναποτελούν την ποιότητα, είναι ο Σχεδιασμός Ποιότητας, ο Έλεγχος Ποιότητας και η Βελτίωση Ποιότητας.

3.5.1. Προϋποθέσεις έναρξης της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας

Μία έκφραση που χρησιμοποιείται τακτικά στην ιαπωνική βιομηχανία είναι: Η Ολική Ποιότητα αρχίζει να τελειώνει με την εκπαίδευση.

Η βελτίωση της ποιότητας εξαρτάται από το έμπυχο δυναμικό του οργανισμού. Χρειάζεται την απόλυτη δέσμευση και συμμετοχή όλων: από το γενικό διευθυντή μέχρι τον ωρομίσθιο υπάλληλο. Για να υπάρξουν ουσιαστικά αποτελέσματα και για να μην είναι ασύνδετη η προσπάθεια αυτή, τα στελέχη εκπαιδεύονται.

Βάση του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η γνωριμία με την Ολική Ποιότητα και τις Βασικές αρχές της που αναλύονται και επεξηγούνται όπως:

- Η δέσμευση της ηγεσίας.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων.
- Η σημασία της ικανοποίησης του πελάτη.

Αναπτύσσονται δεξιότητες όπως:

- Η επικοινωνία.
- Η ομαδική εργασία.
- Η δημιουργικότητα.
- Ο έλεγχος των διαδικασιών.

3.5.2. Επικοινωνία

Επικοινωνία είναι ένα σύστημα που αποτελείται από την καλή σχέση μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων. Για να υπάρχει σωστή επικοινωνία πρέπει να έχουμε διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων.

Η επικοινωνία έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία ή την αποτυχία του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας, που βασίζεται κυρίως στη συνεργασία και αξιοποίηση των γνώσεων όλου του προσωπικού. Η επικοινωνία είναι η κινητήρια δύναμη μίας οργανωμένης επιχείρησης. Τα άμεσα συμπτώματα κακής επικοινωνίας είναι: επικαλύψεις εργασίας, παραιτήσεις, απουσίες, δυσαρέσκεια, και μετατροπή δημιουργικών υπαλλήλων σε απλές μηχανές εκτέλεσης εντολών.

Όλο το προσωπικό ενημερώνεται μία φορά το μήνα από τον άμεσο προϊστάμενό του για τα θέματα όπως: πολιτική της εταιρείας, απόδοση της εταιρείας και προγραμματισμός στόχων για τον επόμενο μήνα. Αυτή η μέθοδος επικοινωνίας καλύπτει και την εκ των άνω προς τα κάτω πληροφόρηση αλλά και το αντίστροφο. Οι απόψεις των υπαλλήλων γίνονται γνωστές στα υψηλότερα κλιμάκια και παρουσιάζονται συνοπτικά και στους άλλους εργαζομένους από τους προϊστάμενους. Η επιτυχία του συστήματος αυτού βασίζεται στην επιτυχημένη εμπλοκή των υπαλλήλων όλων των επιπέδων.

Είναι απαραίτητο όλη η διεύθυνση να κρατά ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας με τα στελέχη της επιχείρησης. Ατυχώς πολλοί διευθυντές δεν διευκολύνουν την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω. Αποτέλεσμα είναι η απώλεια χρήσιμων ιδεών των υπαλλήλων, η μη αξιοποίηση ικανών στελεχών, με λίγα λόγια η καλλιέργεια του κλίματος που εκφράζεται με τη φράση «Τι με νοιάζει εμένα;».

Μέθοδοι επικοινωνίας:

- A) Προς τα κάτω, δηλαδή από προϊστάμενο σε υφιστάμενο. α) προφορική, β) γραπτή, γ) προσωπική επαφή δηλαδή ανεπίσημη συζήτηση.
- B) Προς τα πάνω, δηλαδή από υφιστάμενο προς προϊστάμενο. α) εκθέσεις ή αναφορές όσον αφορά την παραγωγή και το κόστος, την ποιότητα, τα κέρδη, β) συσκέψεις με τους ανωτέρους, γ) πολιτική ανοιχτής πόρτας (να δέχονται οτιδήποτε λέει ο εργαζόμενος), δ) συστήματα διευθέτησης παραπόνων.

Αρχές επικοινωνίας:

- Σκεφθείτε πριν πείτε κάτι.
- Πείτε αυτό που εννοείτε.
- Απλοποιήστε το μήνυμα.
- Ακριβολογήστε.
- Μη λέτε πολλά μαζεμένα.
- Ζητήστε και τη γνώμη του συνομιλητή.
- Επιμείνετε στις κρίσιμες λεπτομέρειες.
- Επιβεβαιώστε, μη βγάζετε συμπεράσματα.

Εμπόδια επικοινωνίας

Εμπόδια δημιουργούνται όταν ο αποστολέας:

- Δεν είναι ξεκάθαρος.
- Δεν θέλει στην πραγματικότητα να δώσει το μήνυμα.
- Είναι διατεθειμένος αρνητικά απέναντι στο συνομιλητή του.
- Επιλέγει λάθος χρόνο και χώρο για τη συζήτηση.
- Δεν κερδίζει την προσοχή του συνομιλητή του.
- Βιάζεται.
- Δεν επιβεβαιώνει αν ο συνομιλητής του κατάλαβε (και τι κατάλαβε).

Εμπόδια δημιουργούνται όταν ο αποδέκτης:

- Είναι προκατειλημμένος εναντίον του αποστολέα.
- Δεν τον ενδιαφέρει το θέμα.
- Πιστεύει ότι ξέρει εκ των προτέρων τι πρόκειται να ακούσει.
- Αποσπάται η προσοχή του από άλλους ή άλλα θέματα.
- Την ώρα που ο αποστολέας του μιλάει ο αποδέκτης σκέπτεται ήδη τι θα του απαντήσει.
- «Μπερδεύεται» γιατί το θέμα είναι περίπλοκο.
- Υποκρίνεται ότι ακούει.
- Υποκρίνεται ότι καταλαβαίνει.
- Δεν σταματάει το συνομιλητή του για διευκρινήσεις.

ΕΡΩΤΗΜΑ: Τι θα κάνατε για να βελτιώσετε την επικοινωνία στην υπηρεσία σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ (σε τυχαία σειρά):

- Περισσότερες τηλεφωνικές συσκευές.
- Έκδοση ενημερωτικού φυλλαδίου.
- Τακτικές εβδομαδιαίες συσκέψεις.
- Δικαιότερο σύστημα προαγωγών.
- Πολιτική ανοιχτής πόρτας από την ηγεσία.
- Πίνακες ανακοινώσεων.
- Κατάργηση διατμηματικών στεγανών.
- Εκπαίδευση νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων.
- Μείωση γραφειοκρατίας.

3.5.3. Δημιουργικότητα

Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα παραγωγής πρακτικών και λειτουργικών ιδεών με χρήση της φαντασίας ή η ικανότητα παραγωγής πρωτότυπης εργασίας σε κάποια απασχόληση.

Πολύ συχνά η Διοίκηση θεωρεί τους υπαλλήλους μηχανές. Ζητείτε συμμόρφωση με τις διαδικασίες και τους κανονισμούς. Οποιαδήποτε παρέκκλιση επισύρει κυρώσεις. Προφανώς οι υπάλληλοι δεν είναι μηχανές. Σύμφωνα με την άποψη μεγάλης Ευρωπαϊκής εταιρείας: «μισθώνουμε από ένα άτομο τα δύο χέρια του, γιατί όμως δεν αξιοποιούμε και το μυαλό του δωρεάν;».

Τα στελέχη ενός οργανισμού μπορούν, αντίθετα με κάθε μηχανή, να συνεισφέρουν με δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα παραγωγικότητας. Χρειάζεται όμως κατάλληλο κλίμα για να λειτουργήσει η δημιουργικότητα.

Δημιουργία κατάλληλου κλίματος.

Οι ακόλουθες αρχές βοηθούν την καθιέρωση κατάλληλου κλίματος ανάπτυξης δημιουργικότητας.

1. Θετική στάση απέναντι στις δημιουργικές ιδέες. Τα ανώτερα στελέχη θεωρούν συχνά ότι οι δημιουργικές ιδέες απειλούν τη θέση τους.
2. Η βαρύτητα της πρότασης δεν έχει σημασία. Ακόμη και η μικρότερη σε αποτέλεσμα πρόταση δημιουργεί το «κλίμα» για την υποβολή πιο σημαντικών προτάσεων.
3. Γρήγορη ανταπόκριση στις προτάσεις. Αν η απάντηση σε μια δημιουργική πρόταση δεν είναι έγκαιρη και η αξιολόγησή της καθυστερήσει υπερβολικά, η δημιουργικότητα υποβαθμίζεται και ο ενθουσιασμός σβήνει.

4. Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των υπαλλήλων. Ένας διευθυντής που δείχνει σεβασμό στις ιδέες των υφισταμένων του, επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα στον τομέα του.
5. Ανοχή της αποτυχίας. Αν επικρατεί κλίμα φοβίας για τυχόν συνέπειες, πολλές καλές ιδέες χάνονται.
6. Παραχώρηση αυτονομίας. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται αρκετή αυτονομία προκειμένου να εκφράσουν και να αναπτύξουν τις ιδέες τους. Η αυτονομία ενισχύει το συναίσθημα της ευθύνης.
7. Ανταμοιβή. Τα δημιουργικά άτομα, αν έχουν ανάλογη αναγνώριση, έχουν κίνητρο να επαναλάβουν τη συμπεριφορά τους.
8. Υποστήριξη προγραμμάτων δημιουργικών ιδεών. Οι εταιρείες που ευνοούν το περιβάλλον Ολικής Ποιότητας, εφαρμόζουν ολοκληρωμένα προγράμματα συλλογής και αξιοποίησης δημιουργικών ιδεών.
Τα δημιουργικά άτομα – είτε υπάλληλοι γραφείου είτε εργάτες παραγωγής – έχουν ένα έντονο συναίσθημα ανεξαρτησίας.

Χειρισμός δημιουργικών ατόμων.

Τα δημιουργικά άτομα χρειάζονται ιδιαίτερο χειρισμό, όπως:

1. Παροχή ανεξαρτησίας. Δώστε τους με έργα και με λόγια το αίσθημα ότι είναι αυτόνομοι «Δεν χρειάζεται ή άδειά μου, κάνε ό,τι νομίζεις εσύ, εσύ αποφασίζεις».
2. Ανάθεση ευθυνών. «Η επιτυχία ή η αποτυχία εξαρτάται από εσένα και από εσένα θα ζητήσω το λόγο».
3. Πρόκληση. Τίποτα δεν «ντοπάρει» περισσότερο ένα δημιουργικό άτομο από την πρόκληση, όπως: «Νομίζεις ότι είσαι σε θέση να το καταφέρεις;».
4. Δημιουργική ατμόσφαιρα. Ό,τι είναι «ρουτίνα» και θυμίζει γραμμή παραγωγής, απωθεί τα δημιουργικά άτομα.

3.5.4. Ομαδική Εργασία

Το ευνοϊκό κλίμα δημιουργία ομάδας είναι αποτέλεσμα συστηματικής μεθόδευσης και προσεκτικής εκπαίδευσης του προσωπικού. Μία από τις βασικές λειτουργίες του προϊστάμενου είναι να αξιοποιεί τις δυνατότητές τους. Τους εκπαιδεύει και κρατάει την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα. Η δημιουργία σωστής ομάδας συνεργατών είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος για να καλύψει ο ίδιος ο προϊστάμενος τυχόν άλλες τεχνικές του αδυναμίες.

Η επικοινωνία ηγέτη – ομάδας είναι το κυριότερο μέσον δημιουργίας μίας αρμονικής σχέσης.

Για να το επιτύχει αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει πρώτα εντοπίσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά των στελεχών του. Παράλληλα θα πρέπει να διακρίνει τους παράγοντες με τους οποίους παρακινείται κάθε στέλεχος, όπως: χρήμα, επαγγελματική σταθερότητα, κύρος, δύναμη, προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης, ελεύθερος χρόνος, ανεξαρτησία, εργασιακή ποικιλία κτλ.

3.6. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Όσο κανείς προχωρεί βαθύτερα στις έννοιες της Ολικής Ποιότητας, κατανοεί τη σημασία κάποιων κοινών αλλά βασικών εννοιών, που η 100% υιοθέτησή τους από τους εργαζομένους εξασφαλίζει το έδαφος για την καλλιέργεια του δέντρου της ποιότητας.

Οι έννοιες αυτές είναι η επικοινωνία, η δυνατότητα παραγωγής δημιουργικών ιδεών και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της εργασίας σε ομάδες.

Οι οργανισμοί είναι χώροι όπου εκτελούνται καθημερινά αναρίθμητα καθήκοντα, ομαδοποιημένα σε διαδικασίες. Όταν οι υπάλληλοι εξετάζουν τις διαδικασίες αυτές, από κοντά και συστήματα, αναπτύσσουν μία κοινή γλώσσα περιγραφής και ενιαίο τρόπο αντίληψης του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν.

Ο οργανισμός είναι ένα σύνολο από συστήματα. Για να ικανοποιηθούν ή να ξεπεραστούν οι απαιτήσεις των πολιτών για τα συστήματα αυτά πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς.

Ο έλεγχος και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών επιτυγχάνονται με την ομαδική εργασία και την αξιοποίηση τεχνικών και εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας.

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

«Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την Ποιότητα. Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του προβλήματος»

Miron Tribu

Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του καταναλωτή, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε μονάδας. Η φύση όμως του σημερινού παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτεί, γενικά από κάθε μονάδα, 4 κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν τις ικανότητες.

1. Της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της παροχής αυτού αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος.
2. Της συνεπούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας.
3. Της συμπόρευσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς και σε πολιτικό κοινωνικό επίπεδο.
4. Της πρόβλεψης τι θα επιθυμεί ο πελάτης σε ένα ή δέκα χρόνια από σήμερα.

Ο Deming λέει: *«Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό· η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική».*

Η απόκτηση όμως των πιο πάνω ικανοτήτων απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση του management όπου η διοικητική διαδικασία στοχεύει στην Ολική Ποιότητα.

Για να ριζώσει και να πετύχει η επανάσταση της ποιότητας, θα απαιτηθεί μία εντελώς νέα κουλτούρα. Το T.Q.M. είναι μία τέτοια κουλτούρα. Κουλτούρα που είναι υπέρμαχη μιας πλήρους δέσμευσης

απέναντι στην ικανοποίηση του καταναλωτή μέσα από μια συνεχή βελτίωση και την καινοτομία όπου εμπλέκονται κάθε μια ξεχωριστά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Στο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον των καιρών μας, εμφανίζονται πολλές διαφορετικές δυνατότητες οι οποίες εξαρτώνται κατά πολύ μεταξύ τους. Εδώ σε αυτό το σημείο προκύπτει και η ανάγκη για μια κατάλληλη μέθοδο επικοινωνίας και μια κοινή γλώσσα την οποία μπορεί να παράσχει το T.Q.M. Οι αντικειμενικοί στόχοι του T.Q.M. είναι η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία. Είναι ένας σκοπός χωρίς χρονικό περιορισμό όσον αφορά την ολοκλήρωσή του. Και αυτό γιατί δεν μπορεί να υπάρξει ποτέ κάτι που να μην επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση· το επιβεβαιώνουν αυτό οι νέες τεχνολογίες, οι μέθοδοι, οι συμπεριφορές των υποστηρικτών των αλλαγών.

Επομένως, η πρόοδος και η επιτυχία μιας μονάδας μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν μια δεσμευμένη Διοίκηση αποδεχτεί την πρόκληση της αλλαγής και γίνει οδηγός στη χάραξη μιας νέας στρατηγικής Ολικής Ποιότητας και στη δημιουργία των συνθηκών που θα επιτρέψουν σε όλους να προσαρμοστούν στην στρατηγική αυτή. Δεν είναι όμως μόνο η δέσμευση από πλευράς της Διοίκησης το σημαντικότερο είναι ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί και μια κοινωνική αλλαγή.

Τέλος η κουλτούρα του T.Q.M. προσφέρει ένα περιβάλλον όπου ο φόβος απομακρύνεται, όλοι οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι για τη δουλειά τους, νιώθουν πως τους σέβονται και τους αποδέχονται, αισθάνονται μέλη της ίδιας ομάδας και αγωνίζονται όχι μόνο για τα δικά τους ατομικά συμφέροντα, αλλά και για τα συμφέροντα ολόκληρης της κοινωνίας, τελικά. Αυτό πιθανόν ακούγεται ουτοπικό και ξένα σε σχέση με τα δυτικά πρότυπα, αλλά δεν είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί. Εδώ σαφώς χρειάζεται να εδραιωθούν τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά:

1. Δέσμευση.
2. Επιστημονική γνώση.
3. Ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Καμία ανάλυση σχετική με τον Ολική Ποιότητα δεν είναι ολοκληρωμένη, αν δεν μπορέσουν να εξαχθούν από αυτή ως συμπεράσματα και τα τρία αυτά αξιώματα.

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ

Λέξεις κλειδιά στην ορολογία ποιότητας.

- Control:** έλεγχος, δηλαδή αν πληρούνται οι προδιαγραφές που βάζει ο καταναλωτής.
- Review:** επιθεώρηση, ανασκόπηση, εδώ ελέγχουμε τις προδιαγραφές.
- Inspection:** επιθεώρηση σε κάποιο στάδιο παραγωγής αφού δημιουργείται πρόβλημα.
- Testing:** δοκιμή ελέγχου πριν την παραγωγική διαδικασία.
- Checking:** έλεγχος αν όλα γίνονται σύμφωνα με τις προδιαγραφές.
- Verify:** επαλήθευση, έλεγχος.

Είναι στη φύση του ανθρώπου να θέλει να κάνει σωστά τη δουλειά του. Η ποιότητα δεν εξαρτάται από την ατομική του θέληση αλλά είναι αποτέλεσμα μιας καλής διαχείρισης και αποτελεί ευθύνη όλων. Έτσι για την επιχείρηση, η ποιότητα είναι σημαντικό στοιχείο κέρδους και κοστίζει πάντα λιγότερο, όταν τα πράγματα γίνονται σωστά από την αρχή. Σε αντίθετη περίπτωση έχουμε σπατάλη πόρων για την επιχείρηση. Η Ολική Ποιότητα δίνοντας έμφαση στον «αυτοέλεγχο» έχει το πλεονέκτημα της οικονομίας χρόνου, τόσο στον έλεγχο όσο και στην ταχύτητα παρέμβασης, ενώ καθιστά τον εργαζόμενο περισσότερο υπεύθυνο. Σε τελική ανάλυση η Ολική Ποιότητα βασίζεται στην επιτυχία, μέσω των προσώπων. Αυτά τα πρόσωπα είναι οι πραγματικοί πρωταγωνιστές της Ολικής Ποιότητας και λιγότερο οι τεχνικές της παραγωγικής διαδικασίας.

Έλεγχος ποιότητας είναι οι τεχνικές και ενέργειες λειτουργικού χαρακτήρα που χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας.

Ο έλεγχος ποιότητας περιλαμβάνει τεχνικές και ενέργειες λειτουργικού χαρακτήρα που στοχεύουν και στην παρακολούθηση μιας διεργασίας και στην εξάλειψη των αιτιών μη ικανοποιητικής λειτουργίας στα διάφορα στάδια του βρόχου ποιότητας με σκοπό την οικονομική αποτελεσματικότητα.

Κατά τον έλεγχο γίνεται μια ανασκόπηση όπου σαν λειτουργία ρυθμίζει, εποπτεύει τους εργαζομένους και επίσης ελέγχει εάν η οργανωτική πορεία κάθε σταδίου παραγωγής γίνεται με συμμόρφωση ή όχι ως προς κάποια πρότυπα που έχουν καθοριστεί με την λειτουργία του προγραμματισμού.

Β' **ΜΕΡΟΣ**

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

**Ο ΘΕΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Ο θεσμός της Τ.Α. αποτελεί το πρώτο βήμα της Δημοκρατίας. Η θεσμική αναβάθμιση της Τ.Α. και η ανάδειξή της σε μια θεμελιώδη συνιστώσα λειτουργίας της δημοκρατίας στην Ελλάδα υπήρξε αποτέλεσμα επιλογής μιας στρατηγικής πολιτικής. Η Τ.Α. έχει συμμετοχικό περιεχόμενο και οι αρμοδιότητες που τις παρέχονται αποτελούν τον βασικό παράγοντα προώθησης της Τοπικής και Περιφερειακής ανάπτυξης και της Αποκέντρωσης.

Αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα της Τοπικής Κοινωνίας στο εξωτερικό και ευρύτερο περιβάλλον, ευαισθητοποιεί και κινητοποιεί το τοπικό και ανθρώπινο δυναμικό στην υλοποίηση των αναπτυξιακών κατευθύνσεων και στόχων μιας περιοχής.

Πιο συγκεκριμένα αποτελεί το αναγκαίο οργανωτικό σχήμα που συμβάλλει στον τοπικό διάλογο, ο οποίος με τη σειρά του θα καταλήγει στο στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της περιοχής. Το περιεχόμενο του θεσμού αυτού εξειδικεύεται στην εκπόνηση ερευνών για όλα τα θέματα που αφορούν την τοπική κοινωνία, την ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, την ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών πόρων, τη χάραξη πολιτικών για την απασχόληση, τον πολιτισμό, την κοινωνική πρόνοια, τις υποδομές, το περιβάλλον και τον τουρισμό.

Ο ρόλος της Τ.Α. στην τοπική ανάπτυξη είναι κύρια συντονιστικός. Για να μπορέσει η Τ.Α. να επιτελέσει το ζωτικό της ρόλο στο μέλλον θα πρέπει να μετεξελιχθεί και να αφομοιώσει τα καινούργια δεδομένα.

Από το κοινωνικό μας κεφάλαιο το πιο σπουδαίο στοιχείο μετά την οικογένεια είναι οι τοπικές κοινωνίες, ή όπως λέμε, η Τοπική Αυτοδιοίκηση. Τις κοινότητες αυτές έχουμε υποχρέωση να τις διαφυλάξουμε πολύ περισσότερο από όλους εμείς οι Έλληνες, διότι ως κοινότητες εκφράζουν τη βασική αξία του ελληνισμού, που είναι ο στενός ηθικός και προσωπικός δεσμός μεταξύ των οικογενειών που ζουν μαζί σε ορισμένο τόπο, καθώς και ο δεσμός αυτών με τον τόπο τους. Με

το δεσμό αυτό που εμπεριέχει την ανθρωπίνως εφικτή ιδέα της αδελφότητας, τα μέλη της τοπικής κοινότητας γίνονται πράγματι ένα μεγαλύτερο ζωντανό μόριο που είναι το γερό θεμέλιο της κοινωνίας και του κράτους.

Όπως απέδειξε και με την ιστορία του το έθνος μας, όταν είχε γερές κοινότητες επέζησε και χωρίς το κράτος, ενώ το κράτος χωρίς κοινότητες είναι χάρτινο.

Μπορεί να λεχθεί χωρίς καμία υπερβολή ότι ο ελληνισμός γεννήθηκε, μεγαλούργησε και επιβίωσε χάρη στην ικανότητα που είχε πάντοτε να φτιάχνει βιώσιμες κοινότητες, εντός και εκτός της Επικράτειας.

4.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ Τ.Α. ΣΤΗ ΝΕΑ ΘΕΣΜΙΚΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΥ ΑΙΩΝΑ

1) Πρέπει να εξακολουθήσει να αποτελεί το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της αυτοδιοίκησης όλων των βαθμίδων που είναι ο βαθύτατα λαϊκός και συμμετοχικός της χαρακτήρας.

Η Αυτοδιοίκηση δεν πρέπει να αποκοπεί από τις αστείρευτες λαϊκές πηγές της, από την τοπική κοινωνία την οποία καλείται να υπηρετήσει. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται να ενισχυθεί η διάθεση των πολιτών να συμμετέχουν στις λειτουργίες της. Να συμμετέχουν στις διαδικασίες διαμόρφωσης και λήψης των αποφάσεων που τους αφορούν. Να νιώθουν πως από τους ίδιους εξαρτάται το μέλλον των παιδιών τους και του τόπου τους. Αυτό μπορεί να γίνει με τον εμπλουτισμό του θεσμικού οπλοστασίου της Αυτοδιοίκησης με νέες καινοτόμες ρυθμίσεις.

Για παράδειγμα με τη θεσμοποίηση του δικαιώματος μιας ομάδας πολιτών να θέτουν στο Τοπικό, το Δημοτικό ή Νομαρχιακό Συμβούλιο ζητήματα που τους αφορούν και τα οποία να συζητούνται άμεσα με την παροχή του δικαιώματος συμμετοχής στη συζήτηση των ενδιαφερόμενων.

2) Θα πρέπει να προωθηθεί η εξέταση των οικονομικών της Αυτοδιοίκησης από μηδενική βάση. Ο συνολικότερος εκσυγχρονισμός της χώρας μας, και ο εξορθολογισμός της λειτουργίας του κράτους αποτελούν στέρεες προϋποθέσεις θα επιτρέψουν στην Τ.Α. να έχει τη δυνατότητα δικού της μεριδίου από τα φορολογικά έσοδα. Όχι με διπλοφορολόγηση των πολιτών, όχι με επιπρόσθετη επιβάρυνση στα ήδη υπάρχοντα βάρη τους, αλλά με νέο φορολογικό σύστημα που θα καθιστά πλήρως διακριτικούς τους φόρους για λογαριασμό της Κεντρικής

Διοίκησης και τους φόρους για λογαριασμό των φορέων της Τ.Α. Αυτό όμως θα πρέπει να περάσει μέσα από τις διαδικασίες του διαλόγου και μόλις οι συνθήκες ωριμάσουν να εξετασθεί η δυνατότητα υλοποίησής του. Γιατί μόνο τότε η Τ.Α. όλων των βαθμίδων θα αποκτήσει την πραγματική αυτοτέλεια και αυτοδυναμία της και την γνήσια δυνατότητα προγραμματισμού και ιεράρχησης προτεραιοτήτων.

3) Η Τ.Α. πρέπει να αποκτήσει αποτελεσματικότητα στο πεδίο των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων της. Αυτό προϋποθέτει την αξιοκρατική στελέχωσή της, τον εμπλουτισμό της με επιστημονικό δυναμικό που να μπορεί να υποστηρίξει και να διεκπεραιώσει τις δράσεις της. Επίσης πρέπει να έχει μια πλήρη επιτελική αναδιοργάνωση της λειτουργίας της με την υιοθέτηση των σύγχρονων μεθόδων και τεχνολογιών Διοίκησης. Για να μπορεί ο πολίτης – δημότης, να βρίσκει την υποστήριξη και τη συμπαράστασή της στο χρόνο που τη χρειάζεται, στον τόπο που τη χρειάζεται, χωρίς καθυστερήσεις, χωρίς δυσλειτουργίες, χωρίς περιττές ταλαιπωρίες. Αυτό θα επιτρέψει στην Τ.Α. να ανανεώνει τους δεσμούς της με τις τοπικές κοινωνίες στις οποίες απευθύνεται και να δικαιολογήσει τις προσδοκίες και τις ελπίδες που έχουν προστεθεί σ' αυτήν.

Πρέπει λοιπόν να επιδιωχθεί, όσο αφορά την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Τ.Α., η αναβάθμιση του τμήματος του ΤΕΙ Καλαμάτας που είναι προσανατολισμένο στην κατάρτιση στελεχών για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ώστε να αναδειχθεί σε κέντρο εκπαίδευσης πανελληνίας εμβέλειας, το οποίο θα τροφοδοτεί την Αυτοδιοίκηση με σύγχρονα εκπαιδευμένα επιτελικά στελέχη, συμβάλλοντας έτσι ευρύτερα στην τοπική ανάπτυξη.

4) Η Τ.Α. πρέπει να αναλάβει δυναμικά τον επικουρικό ρόλο που της προδιαγράφουν οι ευρωπαϊκοί θεσμοί. Να μπορεί να επέμβει σε ζητήματα που αποδεδειγμένα μπορεί να καταφέρει καλύτερα από το απόμακρο και απρόσωπο κράτος. Αυτός ο ρόλος της Τ.Α. θα πρέπει να αποτελέσει το πεδίο ανάδειξης των δυνατοτήτων των φορέων και των λειτουργιών της. Είναι ένας κρίσιμος τομέας τον οποίο όλοι θα πρέπει να αντιμετωπίσουν με τόλμη, αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα.

4.2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ Τ.Α. ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1. Η ποιοτική αναβάθμιση υφιστάμενων δημοτικών υπηρεσιών και η διεύρυνσή τους.
2. Η αύξηση ποιοτικών χαρακτηριστικών προϊόντων τοπικής παραγωγής.
3. Η δημιουργία προϋποθέσεων συμπληρωματικού εισοδήματος με την προώθηση και υποστήριξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας.
4. Η ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών πόρων της περιοχής.
5. Η μερική διαφοροποίηση της απασχόλησης σε τομείς που δεν αποδίδουν.
6. Η συγκράτηση του πληθυσμού και η αναζωογόνηση της υπαίθρου.
7. Η προσέλευση επενδυτικού ενδιαφέροντος με την χωροθέτηση και κατασκευή Βιοτεχνικών Πάρκων, σε συνδυασμό με την γεωγραφική θέση του Δήμου.
8. Η διασφάλιση της ενδοδημοτικής ισορροπίας από την άποψη του αστικού και κοινωνικού εξοπλισμού.
9. Η ανάδειξη και αξιοποίηση των ανεκμετάλλεπτων συγκριτικών πλεονεκτημάτων.
10. Η διερεύνηση πηγών χρηματοδότησης και εξεύρεση πόρων καθώς και προώθηση, υλοποίηση προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
11. Η ανάπτυξη του τουρισμού και η αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και των αρχαιολογικών μνημείων του τόπου.
12. Η ανάπτυξη των υποδομών, κυρίως του οδικού δικτύου που πρέπει να είναι προσπελάσιμο για να επέλθει και να βελτιωθεί η τοπική ανάπτυξη.
13. Ενίσχυση του Αγροτουρισμού.

Η Τ.Α. πρέπει να λειτουργεί σαν μια σύγχρονη επιχείρηση με χαμηλό κόστος και με μεγάλα έσοδα ώστε να έχει βιωσιμότητα και να μπορεί να ζει χωρίς δεκανίκια.

Η άποψή μας είναι ότι αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί ωραιότατα μέσα από τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας. Εφαρμόζοντας τη διαδικασία της Ο.Π. μέσα σε κάθε λειτουργία της Τ.Α.

Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε υπεύθυνος υπάλληλος θα πρέπει να ενσωματώσει τις αξίες και τη φιλοσοφία της Ο.Π., έτσι ώστε να περιορίζεται ο ρόλος των ελεγκτών με αποτέλεσμα *Μηδέν λάθη* και με τέλεια ικανοποιημένο πολίτη.

Ας μην ξεχνάμε ότι η Ολική Ποιότητα, σαν φιλοσοφία, ξεκίνησε από τον Αριστοτέλη και εμείς οι νεοέλληνες αφήσαμε να την εφαρμόσουν πρώτοι οι Ιάπωνες.

Έχουμε χρέος απέναντι στους προγόνους μας να εφαρμόσουμε ότι αυτοί φιλοσόφησαν και δίδαξαν πρώτοι σε όλο τον κόσμο.

4.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

Από το Υπουργείο Εσωτερικών ο θεσμός των Προγραμματικών Συμβάσεων θεωρήθηκε σαν το «Εργαλείο της Τοπικής Ανάπτυξης». Με τη διάταξη αυτή (Ν. 1416/84) εγκαταλείπεται το «άλλοθι» για δήθεν αναποτελεσματικότητα της Τ.Α. στην οποία αναγνωρίζεται έμπρακτα πλέον, ο ρόλος της ως 4^{ου} τομέα της οικονομίας και του μοχλού που ευαισθητοποιεί την τοπική κοινωνία και που μπορεί να αξιοποιήσει τους τοπικούς ανθρώπινους και φυσικούς πόρους μετέχοντας έτσι στην αναπτυξιακή προσπάθεια. Με τη θεσμοθέτηση των Προγραμματικών Συμβάσεων η Τ.Α. καλείται να συνεργαστεί μαζί με την Κρατική Διοίκηση σε ισότιμη βάση και να δεσμεύσει και να δεσμευτεί **συμβατικά** για τη «μελέτη και εκτέλεση έργων ή προγραμμάτων ανάπτυξης μιας περιοχής». Καθώς και για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στις προγραμματικές συμβάσεις επιτρέπεται η συμμετοχή των επιχειρήσεων των οργανισμών των ΟΤΑ και επιστημονικών φορέων Δημοσίου Δικαίου.

Το άρθρο 74 του Ν. 1622/84 προβλέπει την χρηματοδότηση των ετήσιων αναπτυξιακών προγραμμάτων, τη δέσμευση πόρων για τη χρηματοδότηση έργων στα πλαίσια προγραμματικών συμβάσεων. Ο θεσμός Προγραμματικές Συμβάσεις, οδηγεί:

- A) Στο συντονισμό της δράσης των φορέων.
- B) Στην εξασφάλιση της ισότιμης συνεργασίας μεταξύ των.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

**ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ Τ.Α. ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ
ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ
ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Στο περιεχόμενο του άρθρου 102 του Συντάγματος 1975 καταγράφεται κατά τρόπο σαφή και συγκεκριμένο η όλη δομή του θεσμού της Τ.Α. της χώρας μας.

Με τις διατάξεις του άρθρου αυτού περιγράφεται η γενική αρμοδιότητα των ΟΤΑ σύμφωνα με την συνταγματική αρχή η οποία αναφέρει ότι «Η Διοίκηση όλων των τοπικών υποθέσεων ανήκει στην αρμοδιότητα των Δήμων και των Κοινοτήτων, κύρια μέριμνα των οποίων αποτελεί η προαγωγή των κοινωνικών και οικονομικών συμφερόντων καθώς και των πολιτιστικών και πνευματικών ενδιαφερόντων των κατοίκων της».

5.1. ΑΡΘΡΟ 102

1. Η Διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους ΟΤΑ, των οποίων την πρώτη βαθμίδα αποτελούν οι Δήμοι και οι Κοινότητες.
2. Οι ΟΤΑ απολαύουν διοικητικής αυτοτέλειας.
3. Δια του νόμου μπορούν να προβλέπονται αναγκαστικοί ή εκούσιοι ΟΤΑ προς εκτέλεση έργων ή παροχής υπηρεσιών διοικούμενοι από συμβούλιο αιρετών αντιπροσώπων κάθε δήμου.
4. Δια του νόμου μπορεί να προβλεφθεί η Διοίκηση ΟΤΑ δευτέρας βαθμίδας.
5. Το κράτος ασκεί εποπτεία στον ΟΤΑ χωρίς να εμποδίζουν την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση του.

5.2. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΔΗΜΩΝ

- Κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία:
 - Συστημάτων ύδρευσης, άρδευσης, αποχέτευσης, αντιπλημμυρικών και εγγειοβελτιωτικών έργων, δημοτικής και κοινοτικής οδοποιίας, πλατειών, γεφυρών, έργων ηλεκτροφωτισμού και κοινόχρηστων χώρων.
 - Χώρων πρασίνου, βοσκοτόπων, υπαίθριων κοινόχρηστων χώρων, κοιμητηρίων, δημοτικών και κοινοτικών χώρων άθλησης και αναψυχής.
 - Δημοτικών, κοινοτικών και λαϊκών αγορών.
- Η λειτουργία των εμποροπανηγύρεων.
- Η καθαριότητα και η διαχείριση απορριμμάτων, κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία λουτρών και αποχωρητηρίων.
- Η ίδρυση και λειτουργία παιδικών, βρεφικών, βρεφονηπιακών σταθμών, ΚΑΠΗ, φρενοκομεία, ορφανοτροφεία, Κέντρα υποστήριξης και αποκατάστασης ΑΜΕΑ και εφαρμογή κοινωνικών προγραμμάτων.
- Ίδρυση, κατασκευή και λειτουργία πολιτιστικών και πνευματικών κέντρων, σχολές μουσικής, χορού, ζωγραφικής, κέντρα επαγγελματικού προσανατολισμού, μελέτη και εφαρμογή πολιτιστικού προγράμματος.
- Μελέτη, διαχείριση και εκτέλεση προγράμματος οικιστικής και πολεοδομικής ανάπτυξης.
- Προστασία φυσικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος, προστασία ζωής και υγείας των κατοίκων.
- Λειτουργία και φροντίδα πολιτιστικών και πνευματικών κέντρων, επισκευή και συντήρηση παραδοσιακών και ιστορικών κτιρίων.

-
- Κατασκευή, επισκευή και συντήρηση σχολικών κτιρίων.
 - Κατασκευή, επισκευή, συντήρηση και διαχείριση δημοτικών και κοινοτικών σταδίων, γυμναστηρίων και αθλητικών κέντρων.
 - Προστασία, αξιοποίηση και εκμετάλλευση των τοπικών πόρων και περιοχών, ιαματικών πηγών, και την ήπιων μορφών ενέργειας. Υλοποίηση του Πολεοδομικού σχεδιασμού και κάθε άλλο σχέδιο χωροταξικού επιπέδου.
 - Ρύθμιση κυκλοφορίας, καθορισμός πεζοδρομίων, μονοδρόμηση και κατεύθυνση κυκλοφορίας, προσδιορισμός και λειτουργία χώρων στάθμευσης, τοποθέτηση πινακίδων, ονομασία οδών και πλατειών και την Διοίκηση της αστικής συγκοινωνίας.
 - Έλεγχος στην τήρηση των διατάξεων που αφορούν την καθαριότητα, κυκλοφορία, οικοδόμηση, αποχέτευση, ηχορύπανση και ρύπανση θαλασσών, προστασία περιβάλλοντος.
 - Έλεγχος τήρησης διατάξεων που αφορούν στη λειτουργία πάσης φύσεως επιτηδευμάτων και επαγγελμάτων.
 - Χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας όλων των καταστημάτων και επιχειρήσεων.
 - Χορήγηση αδειών μικροπωλητών και λειτουργίας κυλικείων σε κοινόχρηστους χώρους.
 - Χορήγηση αδειών εγκατάστασης και λειτουργίας θεάτρων, κινηματογράφων και παρεμφερών επιχειρήσεων.
 - Χορήγηση αδειών λειτουργίας μουσικής σε δημόσια κέντρα.
 - Χορήγηση αδειών εγκατάστασης και λειτουργίας ψυχαγωγικών παιδιών.
 - Διαχείριση δημοτικής ή κοινοτικής περιουσίας και η κατασκευή, συντήρηση, λειτουργία δημοτικών και κοινοτικών καταστημάτων.

- Μελέτη, εκτέλεση και εκμετάλλευση βιοτεχνικών κέντρων και κτιρίων στις ειδικές βιοτεχνικές ζώνες που καθορίζονται στο πλαίσιο του πολεοδομικού και του χωροταξικού σχεδιασμού.
- Εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής τους.
- Αποθήκευση και εμπορία υγρών και αερίων καυσίμων.
- Σύνοψη Προγραμματικών Συμβάσεων.
- Έκδοση κανονιστικών αποφάσεων σύμφωνα με το άρθρο 37.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

**ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

6.1. ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι δήμοι και οι κοινότητες στην Ελλάδα, από τη σύστασή τους, ανέλαβαν το έργο της δημιουργίας της κατάλληλης υποδομής για την ικανοποίηση των βασικών τοπικών αναγκών και της λειτουργίας τοπικών κοινωφελών υπηρεσιών.

Την παραγωγή και παροχή των κοινωφελών αυτών αγαθών και υπηρεσιών είτε αναλαμβάνονταν απ' ευθείας από τους ΟΤΑ, είτε ανατίθονταν από αυτούς, βάσει ειδικού νομοθετικού πλαισίου, σε ιδιώτες ανάδοχους και σε δημοτικές επιχειρήσεις.

Ωστόσο η ανάπτυξη του παραγωγικού και αναπτυξιακού ρόλου των ελληνικών ΟΤΑ προσέκρουσε σε δύο παράγοντες ιδιαίτερα μετά από τη μεταπολεμική περίοδο και ύστερα.

- Στο πραγματικό γεγονός της βαθύτατης δημοσιονομικής κρίσης και της ανεπαρκούς διοικητικής υποδομής της Τ.Α.
- Στην αφαίρεση από τους ΟΤΑ, βάσει νόμου, «φυσικών» αρμοδιοτήτων τους και ανάθεσή τους σε κρατικά νομικά πρόσωπα ειδικών σκοπών ή ακόμη και κατευθείαν σε υπηρεσίες της κρατικής Διοίκησης.

Έτσι η περίοδος που εκτείνεται ως τις αρχές της 10/ετίας του 1980 χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη ανταγωνισμού στις σχέσεις μεταξύ κράτους και ΟΤΑ. Το σημαντικό πρόβλημα των ΟΤΑ ήταν οικονομικό και οι αναπτυξιακοί νόμοι (Ν.Δ. 2687/53 & 45/75) που δόθηκαν σαν κίνητρο στην ουσία δεν επέτρεπαν την πραγματοποίηση παραγωγικών επενδύσεων αφού στερούσε από τους ΟΤΑ τους σημαντικότερους πόρους.

Ωστόσο στις διάφορες προσπάθειες που έγιναν από το 1980 και ύστερα – με τη θέσπιση και αναθεώρηση νομοθετημάτων –

αναγνωρίστηκε η δυνατότητα δημιουργίας επιχειρήσεων από τους ΟΤΑ και η συμμετοχή τους σε μικτές επιχειρήσεις για την εκτέλεση τοπικών έργων και η παροχή κοινωφελών υπηρεσιών. Με το Δημοτικό Κοινοτικό Κώδικα του 1980 (Ν. 1065/80) και τις μετέπειτα μεταρρυθμίσεις ιδίως του 1984 (Ν. 1461/84) δημιουργήθηκε η δυνατότητα ανάπτυξης της οικονομικής πρωτοβουλίας των ΟΤΑ που συνδέεται με τις τοπικές δυνατότητες τοπικής ανάπτυξης.

6.2. ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΤΑ

Σύμφωνα με το Δημοτικό Κοινοτικό Κώδικα «Οι δήμοι και οι κοινότητες μπορούν να συνιστούν δικές τους επιχειρήσεις ή να μετέχουν σε επιχειρήσεις που συνιστούν με άλλα Ν.Π. ή Φ.Π. ή σε επιχειρήσεις που ήδη υπάρχουν».

α) Για την εκτέλεση έργων που σκοπό έχουν την εξυπηρέτηση του κοινού και την οικονομική εκμετάλλευση των έργων αυτών.

β) Για την παραγωγή αγαθών και παροχή υπηρεσιών που σκοπό έχουν την εξυπηρέτηση του κοινού.

γ) Για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που σκοπό έχουν την πραγματοποίηση εσόδων.

Με τη διάταξη αυτή παρέχεται η δυνατότητα στους ΟΤΑ για ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας για την ικανοποίηση σκοπών, που ανάγονται στην προαγωγή του τοπικού συμφέροντος, την εξυπηρέτηση των τοπικών αναγκών και την οικονομική ενδυνάμωσή τους, με την επιδίωξη της πραγματοποίησης εσόδων από τις σχετικές επιχειρήσεις και οικονομικές εκμεταλλεύσεις.

6.3. ΣΚΟΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΤΑ

Το θεσμικό πλαίσιο, δίνει τη δυνατότητα και την ευκαιρία στους ΟΤΑ να ανεξαρτητοποιηθούν, σε κάποιο βαθμό, από την κεντρική εξουσία, και να αναλάβουν ένα ουσιαστικό αναπτυξιακό ρόλο.

Ένας τρόπος επέμβασης και παρέμβασης των ΟΤΑ στην τοπική ανάπτυξη (οικονομική, κοινωνική) είναι η δημιουργία επιχειρήσεων. Μέσα στα πλαίσια του προγραμματισμού, οι επιχειρήσεις των ΟΤΑ, εκτός των σημαντικών οικονομικών ωφελειών, εκμεταλλευόμενος τη σύγχρονη τεχνολογία, τους φυσικούς πόρους, το ντόπιο εργατικό και επιστημονικό δυναμικό μπορούν να προάγουν το πολιτιστικό και βιοτικό επίπεδο των κατοίκων.

Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να είναι και καλύτερο σε περιπτώσεις, όπου για τη σύσταση επιχειρήσεων συνεργάζονται οι ΟΤΑ μεταξύ τους ή οι ΟΤΑ με το Δημόσιο, τον ιδιωτικό φορέα ή τους συνεταιρισμούς (στα πλαίσια των προγραμματικών συμφωνιών και συμβάσεων).

6.4. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΤΑ

Οι στόχοι και τα αποτελέσματα που μπορούν να εξασφαλίσουν οι ΟΤΑ, ασκώντας επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι:

- Η προστασία του περιβάλλοντος, μιας και η Τ.Α. είναι και πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε περιβαλλοντικά θέματα.
- Η δημιουργία επιχειρήσεων σε χώρους που η ιδιωτική πρωτοβουλία αγνοεί ή θηλεμένα ή αθέλητα και δίνει το ερέθισμα για τη δημιουργία παρόμοιων επενδύσεων της τοπικής οικονομίας.
- Επανεπένδυση του πλεονάσματος στον τόπο παραγωγής και η αξιοποίησή του σε παραγωγικές και κοινωνικές δραστηριότητες.
- Η προβολή νέων προτύπων κατανάλωσης και η προώθηση κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών.
- Η διερεύνηση του προγραμματισμένου τομέα της οικονομίας και παράλληλα η δημιουργία επιχειρήσεων μικρομεσαίας κλίμακας, με την οποία εμποδίζεται η ανάπτυξη ολιγοπωλιακών καταστάσεων.
- Η ανάπτυξη συναγωνιστικών και όχι ανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα σε επιχειρήσεις που αποτελούν κοινές οικονομικές μονάδες.
- Η ανάπτυξη της συνεταιριστικής και αυτοδιαχειριστικής αντίληψης των εργαζομένων, κυρίως δημο-συνεταιριστικές επιχειρήσεις.
- Η ίδρυση αμιγών και μικτών εμπορικών επιχειρήσεων οι οποίες προσφέροντας είδη ποιότητας σε λογικές τιμές, ώστε να προστατεύσουν το συμφέρον του δημότη καταναλωτή.

6.5. ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες με τις οποίες μπορούν να εμπλακούν οι ΟΤΑ έχουν σχέση με όλους σχεδόν τους οικονομικούς κλάδους.

Οι δραστηριότητες των ΟΤΑ προσανατολίζονται στους παρακάτω τομείς:

1. Αγροτικό τομέα
2. Ορυκτό πλούτο
3. Ενέργεια
4. Μεταποίηση
5. Κατασκευές – Κατοικία
6. Συγκοινωνίες
7. Εμπόριο
8. Τουρισμό, Πολιτιστικές λειτουργίες

6.6. ΚΙΝΗΤΡΑ

Για την πραγματοποίηση των παραγωγικών επενδύσεων των ΟΤΑ προβλέπεται μια σειρά κινήτρων που είναι:

- α) Χρηματοπιστωτικά κίνητρα
- β) Φορολογικά κίνητρα

Αυτά τα κίνητρα αναφέρονται στην παραχώρηση ακινήτων στην τεχνοοικονομική υποστήριξη, στην επιμόρφωση στελεχών, στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν τα ταμεία και οι τράπεζες της Ε.Ο.Κ. και τέλος στην αξιοποίηση της διεθνούς συνεργασίας.

Να κάνουμε εδώ μια μικρή ανάλυση όσον αφορά τα κίνητρα ξεκινώντας από τα χρηματοπιστωτικά. Ο Ν. 1262/82 με την τροποποίησή του και συμπλήρωσή του με τους Ν. 1360/83, 1479/84 και 1892/90 παρέχει τη δυνατότητα στους ΟΤΑ να κάνουν επενδύσεις σε όλους τους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας και ακόμη να κατασκευάζουν βιοτεχνικά κέντρα και κτίρια, δημοτικές αγορές, χώρους κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών και άλλων υπηρεσιών.

Κοινό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων των ΟΤΑ είναι η απόλαυση σειράς φορολογικών προνομίων και χρηματοδοτικών διευκολύνσεων. Επίσης παρέχονται αυξημένες επιχορηγήσεις στις επιχειρήσεις των ΟΤΑ που υπάγονται στο καθεστώς του Ν. 1292/90. Ακόμα οι επιχειρήσεις ΟΤΑ μπορούν να λάβουν δάνεια με ευνοϊκούς όρους από το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Η τεχνική υποστήριξη των επιχειρηματικών πρωτοβουλιών είναι βέβαια βασική προϋπόθεση για την ορθολογική οργάνωση και την αποδοτική λειτουργία τους. Η επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη σύστασή τους, κατά την οργάνωση και λειτουργία τους και την παραγωγική διαδικασία

αποτελούν βασικό σκοπό της Ελληνικής Εταιρείας Ανάπτυξης – Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει ήδη ωριμάσει η σκέψη, ότι η Τ.Α. μπορεί και πρέπει να παρέμβει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση της τοπικής ανάπτυξης μέσω των επιχειρήσεων.

Απέναντι σ' αυτή την πρόκληση η Τ.Α. πρέπει να απαντήσει άμεσα αλλά και προσεκτικά, δρώντας με κοινωνικά κριτήρια όσον αφορά τους στόχους, αλλά ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια όσον αφορά τη λειτουργία τους, με σκοπό την ποιοτική αποδοτικότητα της δράσης τους.

6.7. ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΟΤΑ

Οι επιχειρήσεις που μπορούν να συστήνουν οι ΟΤΑ είναι:

1. Αμιγής Δημοτική ή Κοινοτική Επιχείρηση.
2. Αμιγή Διαδημοτική ή Διακοινοτική Επιχείρηση.
3. Δημοτική ή Κοινοτική Επιχείρηση συνεταιριστικού χαρακτήρα.
4. Ανώνυμη Εταιρεία της Τ.Α. και συνεταιρισμών.
5. Δημοτική ή Κοινοτική Εταιρεία Λαϊκής Βάσης που δημιουργείται ως Α.Ε. από φορείς της Τ.Α., συνεταιρισμούς και άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα.
6. Ανώνυμη Εταιρεία φορέων της Τ.Α.
7. Μικτή επιχείρηση φορέων της Τ.Α. που δημιουργείται από φορείς της Τ.Α. και συνεταιρισμούς ή Νομικά Πρόσωπα και Φυσικά Πρόσωπα (ιδιώτες).

Οι εταιρείες αυτές συνίστανται ύστερα από πλήρη οικονομοτεχνική μελέτη και σχετικές αποφάσεις των οργάνων των ΟΤΑ, των φορέων του δημοσίου τομέα, των συνεταιρισμών που τυχόν συμμετέχουν και με απόφαση του Νομάρχη που δημοσιεύεται στο ΦΕΚ Α.Ε. και Ε.Π.Ε.

6.8. ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι δημοτικές επιχειρήσεις είναι ένας νέος θεσμός για την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ένας θεσμός που δημιουργήθηκε από την ανάγκη των ΟΤΑ να παρέμβουν στην τοπική οικονομία και με την ανάπτυξη τοπικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέσα σε ένα σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο.

Η εξασφάλιση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων είναι ένα ζήτημα πολύ σημαντικό. Όταν οι επιχειρήσεις προσβλέπουν στην κοινή ωφέλεια και στην υλοποίηση καθαρά κοινωνικών στόχων, θα πρέπει να στηρίζονται από την πολιτεία. Η δημιουργία επιχειρήσεων, που από την αρχή φαίνεται να είναι καταδικασμένες σε αποτυχία πρέπει να αποκλείονται, γιατί τέτοιες δραστηριότητες καταλήγουν σε σπατάλη πόρων, περιορίζοντας τους διαθέσιμους πόρους για την πραγματοποίηση άλλων αναγκαίων επενδύσεων που θα συντελέσουν στην τοπική ανάπτυξη.

Επίσης η δημιουργία επιχειρηματικών μονάδων αμφίβολης βιωσιμότητας, μπορεί να δημιουργήσει κοινωνικό πρόβλημα ή να υποχρεώσει την πολιτεία σε μακροχρόνια συντήρηση προβληματικών επιχειρήσεων.

Βασική προϋπόθεση για την ορθολογική οργάνωση και την αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων είναι η τεχνική υποστήριξη από εξειδικευμένα άτομα με βάση τη φιλοσοφία της ποιότητας.

Την υποστήριξη αυτή σήμερα παρέχει η Ε.Ε.Τ.Α.Α.

Βασικοί παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι η φυσιογνωμία και το περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων, η παροχή τεχνικής βοήθειας και υποστήριξης, ο κατάλληλος μηχανισμός χρηματοδότησης και η στελέχωση των

επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την εξέταση της βιωσιμότητας κάθε προτεινόμενης επιχειρησιακής δραστηριότητας.

6.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ

Η θέσπιση ενός νομικού πλαισίου με πολλαπλές δυνατότητες οργάνωσης και ενεργοποίησης της οικονομικής και αναπτυξιακής πρωτοβουλίας των ελληνικών ΟΤΑ υποδηλώνει την εξέλιξη των δικαιοπολιτικών αντιλήψεων σχετικά με την αναγκαιότητα της ουσιαστικοποίησης του οικονομικού ρόλου των ελληνικών ΟΤΑ.

Σε συνδυασμό μάλιστα με το θεσμό των προγραμματικών συμφωνιών, οι ΟΤΑ και οι επιχειρήσεις τους μπορούν να ενδυναμώσουν την παρουσία του τοπικού παράγοντα στη διαδικασία της ικανοποίησης των συλλογικών αναγκών.

Δεν θα πρέπει η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ΟΤΑ να θεωρείται ως πανάκεια για την επίλυση των χρόνιων προβλημάτων της Τ.Α., ιδίως να ελπίζεται ότι η ικανοποιητική απόδοση των επιχειρήσεων ΟΤΑ θα επιλύσει το οικονομικό – αναπτυξιακό πρόβλημα των Δήμων.

Γι' αυτό χρειάζεται να ενισχυθεί η διαφάνεια και δημοσιότητα της επιχείρησης και των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων των ΟΤΑ, με τη θέσπιση κατάλληλων μορφών οικονομικών ελέγχων και εν γένει ελεγκτικών θεσμών σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Πάντως και εδώ όπως και στο σύνολο του δημόσιου επιχειρηματικού τομέα πρέπει να ισχύουν τα κριτήρια:

α) Για τις επιχειρήσεις των ΟΤΑ που αναπτύσσουν ανταγωνιστική δραστηριότητα έναντι της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, κριτήριο αποδοχής τους στο κοινωνικό-οικονομικό σύστημα πρέπει να είναι η αποδοτικότητα της λειτουργίας τους, και η δραστηριοποίησή τους υπό συνθήκες ισότιμων όρων ανταγωνισμού σε σχέση με τις ομοειδείς ιδιωτικές επιχειρήσεις.

β) Για τις επιχειρήσεις των ΟΤΑ που μπορούν να θεωρηθούν ότι ασκούν δημόσια υπηρεσία υπό λειτουργική έννοια, κριτήριο της υποδοχής των, πρέπει να είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους χρήστες.

6.10. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

Από το 1985, με πρωτοβουλία του Ελληνικού Δημοσίου και της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (ΚΕΔΚΕ) ιδρύθηκε η Ε.Ε.Τ.Α.Α. Ο ιδρυτικός νόμος του ΕΕΤΑΑ (άρθρο 16 του Ν.1518/85) ψηφίστηκε ομόφωνα από όλα τα κόμματα της Βουλής των Ελλήνων. Η ίδρυσή της υλοποιούσε την ανάγκη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για μια εταιρεία – σύμβολο (επιτελικού – τεχνικού και επιστημονικού χαρακτήρα). Ανήκει στον κοινωνικό τομέα της οικονομίας, διοικείται από 11/μελές αιρετό Διοικητικό Συμβούλιο.

Το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΕΤΑΑ αποτελείται από εξειδικευμένους επιστήμονες με πλούσια εμπειρία σε θέματα τοπικής περιφερειακής ανάπτυξης και αυτοδιοίκησης, κοινωνικής πολιτικής και ανθρώπινων πόρων, πολιτισμού, τουρισμού και περιβάλλοντος, πληροφορικής και τεχνολογικών εφαρμογών.

Οι στόχοι της ΕΕΤΑΑ συνοπτικά είναι:

Η παροχή ουσιαστικής επιστημονικής υποστήριξης τους φορείς της Τ.Α. (Δήμοι, Σύνδεσμοι, και αναπτυξιακοί Σύνδεσμοι, Δημοτικές Επιχειρήσεις, ΚΕΔΚΕ, ΤΕΔΚ) για την προώθηση της Αποκέντρωσης και την ανάπτυξη της Τ.Α.

Μέσα σε ένα κόσμο που διαρκώς μεταβάλλεται, οι θεσμοί και τα όργανα της Αυτοδιοίκησης, τα διαχειριστικά και τα οργανωτικά σχήματα παίρνουν νέες διαστάσεις και αποκτούν νέο περιεχόμενο νέους προσανατολισμούς και νέες κατευθύνσεις.

Το καινούργιο που γεννιέται στο χώρο αυτό επιβάλλεται από την ανάγκη μιας δημοκρατικότερης οργάνωσης της κοινωνίας, προσδιορίζεται από μία νέα ποιοτική διάσταση της ανάπτυξης με έμφαση

το περιβάλλον, την ποιότητα ζωής, την αισθητική διάσταση και τους ανθρώπινους πόρους. Επηρεάζεται άμεσα από τις ευρωπαϊκές εξελίξεις και κυρίως, από τις τάσεις για αποκέντρωση και περιφερειοποίηση καθώς και για ομογενοποίηση των διαδικασιών, των μεθόδων και του περιεχομένου του προγραμματισμού και διαμορφώνεται καθημερινά από την προσπάθεια σύζευξης των εθνικών στρατηγικών επιλογών με τις περιφερειακές ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες.

Το καινούργιο που γεννιέται αναδεικνύει την Αυτοδιοίκηση σε δυναμικό φορέα ισόρροπης ανάπτυξης, ευέλικτης διοικητικής οργάνωσης, αποδοτικής λειτουργίας και την μετατρέπει σε βασικό συντελεστή υλοποίησης στόχων πολλών δεκαετιών.

Τα νέα πλαίσια της Αυτοδιοίκησης και οι αυξημένες απαιτήσεις που απορρέουν από τις διαδικασίες υλοποίησης των παραπάνω στόχων προδιαγράφουν και τον νέο ρόλο της ΕΕΤΑΑ.

Ένα ρόλο σύγχρονο και άμεσο, επιστημονικό και τεχνικό, σύνθετο και αποδοτικό. Ένα ρόλο που η ΕΕΤΑΑ μπορεί να παίξει με επιτυχία στηριζόμενη στη μακρόχρονη δημιουργική παρουσία της στο χώρο της Αυτοδιοίκησης την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, στο έμπειρο στελεχιακό της δυναμικό και στη θέση που αυτή κατέχει ως τεχνικός και επιστημονικός Σύμβουλος της Αυτοδιοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο
ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΙ ΔΗΜΟΙ

7.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΠΟΥ ΚΑΛΟΥΝΤΑΙ ΝΑ ΠΑΙΞΟΥΝ ΟΙ «ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΙ» ΔΗΜΟΙ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ο θεσμός του «Καποδίστρια» είναι ευλογία για την Ελλάδα αφού βέβαια τηρηθούν οι απαιτούμενες διαδικασίες ώστε να αποδώσει στον ίδιο βαθμό όπως απέδωσε και στα άλλα Ευρωπαϊκά κράτη.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο, πέραν των τυχόν απωλειών και ελλείψεων που απαιτούν διορθώσεις και οικονομική ενίσχυση, είναι πολύ καλύτερο του προηγούμενου (κοινοτήτες). Μέχρι σήμερα τα διάφορα διαμερίσματα διατηρούν επιφυλάξεις, θα διαπιστώσουν όμως στη συνέχεια των ωφέλεια του θεσμού αυτού, μέσα από την υλοποίηση των προγραμμάτων της Τ.Α.

Μέσα από το πρίσμα του «Καποδίστρια» αναμένεται η ισόρροπη ανάπτυξη της περιφέρειας αλλά και του κάθε πολίτη δίνοντάς του ίσες δυνατότητες ζωής, ίδιο περιβάλλον, ίδιες ευκαιρίες μέσα από τον ορθολογικό χειρισμό των χρηματοδοτήσεων που δίνονται από το ΣΑΤΑ, ΣΑΝΑ, NATURA, ΕΠΤΑ, ΕΑΠΤΑ, LIFE και τις φορολογίες.

Η ισόρροπη κατανομή του ΕΠΤΑ στους νεοσύστατους Δήμους θα δώσει μια όαση στην έρημο της Τ.Α. που υπάρχει σήμερα. Έτσι θα μπορέσουν τα πρώτα χρονικά στάδια να εξασφαλίσουν τις βάσεις ενός στέρεου οικοδομήματος, να προχωρήσουν σε αναπτυξιακά έργα τα οποία θα χρηματοδοτηθούν από πόρους της Ε.Ε. και εθνικούς πόρους.

Εδώ πρέπει να λάβει χώρα η φιλοσοφία της ποιότητας ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία υλοποίησης των χρηματοδοτικών προγραμμάτων δίνοντας κάποια προτεραιότητα στους Διοικούντες τις τοπικές κοινωνίες. Να τους δοθεί η δυνατότητα προετοιμασίας και σταδιακής υλοποίησης του όποιου προγράμματος επιλέξουν οι ΟΤΑ, που είναι εναρμονισμένο στο πλαίσιο δράσης του.

Ο ρόλος λοιπόν που καλούνται να παίξουν οι «Καποδιστριακοί» Δήμοι είναι η ομόρροπη ανάπτυξη της περιφέρειας σε συνδυασμό με τη δική τους ανάπτυξη και δραστηριότητα.

Η Τ.Α. έχει ευαισθησία και ξέρει καλύτερα από τον καθένα τα προβλήματα της τοπικής κοινωνίας και έχει την ικανότητα – ίσως καλύτερα από οποιονδήποτε – να αποφασίζει τα του οίκου της.

Το να λύνονται τα προβλήματα από το κέντρο είναι κάτι που απαιτεί χρονοβόρες διαδικασίες. Ήρθε ο καιρός να σταματήσουν να αποφασίζουν οι άλλοι για τους πολίτες και να γίνει πράξη η αποκέντρωση και η ενίσχυση της Τ.Α.

Για το σκοπό αυτό οι νεοσύστατοι Δήμοι στελεχώθηκαν με τους «Καποδιστριακούς επιστήμονες» όλων των ειδικοτήτων, οι οποίοι είναι χρήσιμοι για τους νέους ΟΤΑ. Κάθε επιστήμονας για να αποδώσει πρέπει να ασχολείται με την ειδικότητά του, έτσι θα είναι γνώστης του αντικειμένου του, ώστε να υπάρξει σωστή οργάνωση και προώθηση των τοπικών θεμάτων.

Τα μέχρι σήμερα αποτελέσματα του νέου θεσμού έχουν δείξει ότι κάτι έχει αλλάξει στην περιφέρεια. Κυρίως θεσμικά και λιγότερα αναπτυξιακά. Με το νέο θεσμό αναντίρρητα βελτιώθηκαν στο μέτρο του δυνατού οι λειτουργίες της Τ.Α.

Έχουν γίνει συνείδηση, πλέον όλων των πολιτών, από τον τρόπο Διοίκησης και εξυπηρέτησης ότι η κατάσταση έχει αλλάξει προς το καλύτερο. Βέβαια δεν έχει ολοκληρωθεί η οργάνωση των νέων Δήμων (μηχανοργάνωση, μηχανικός εξοπλισμός) αλλά έχουν γίνει τα πρώτα βήματα.

Είναι γεγονός ότι οι νεοσύστατοι δήμοι δεν έχουν την πλήρη υποδομή ώστε να προβούν σε ζωτικά έργα ανάπτυξης και εδώ καλούνται οι Μητροπολιτικοί Δήμοι με τις δικές τους τεχνικές υποδομές να τους

βοηθήσουν να πραγματοποιήσουν τις αναπτυξιακές τους πρωτοβουλίες και ανάγκες τους.

Μην ξεχνάμε το γεγονός ότι η όποια εφαρμογή του νέου θεσμού έχει δυσκολίες πλήρους κατανόησης από τους εφαρμόζοντες αφενός και αφετέρου από τους πολίτες οι οποίοι πρέπει να σταθούν αρωγοί στους νεοσύστατους Δήμους.

7.2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΟΣΥΣΤΑΤΩΝ ΔΗΜΩΝ

Οι καινούργιοι Δήμοι που δημιουργήθηκαν από τη συνένωση των κοινοτήτων είναι κυρίως γεωργικοί. Οι προοπτικές ανάπτυξης των νεοσύστατων δήμων πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη του πρωτογενή τομέα αλλά και στην ανάπτυξη των υπόλοιπων τομέων.

1) Ότι αφορά την ανάπτυξη του γεωργικού τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τους ειδικούς σε συνεργασία με τους φορείς και τους παραγωγούς.

Ο σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει:

- Αναδιάρθρωση των καλλιεργειών.
- Στροφή σε καινούργιες καλλιέργειες.
- Οργάνωση της παραγωγής με τον ορθολογικότερο τρόπο με σκοπό την αριστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος.
- Ορθολογική χρησιμοποίηση των συντελεστών παραγωγής.
- Χρησιμοποίηση τεχνικών φιλικών προς το περιβάλλον.
- Προστασία του περιβάλλοντος.
- Οργάνωση εμπορίας.
- Οργάνωση εξαγωγών.
- Συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση των γεωργών.
- Συνεχή συμβουλευτική υποστήριξη.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να έχει στόχο την εξασφάλιση ικανοποιητικού εισοδήματος και την ποιοτική ανύψωση του βιοτικού επιπέδου των αγροτών.

2) Η ανάπτυξη του Δευτερογενή τομέα πρέπει να στραφεί:

- Στην αξιοποίηση των προϊόντων που παράγονται στην περιοχή.
- Στην τυποποίηση, συσκευασία και προώθηση όσων πωλούνται χωρίς μεταποίηση.

- Στη μεταποίηση τοπικών προϊόντων.
- Η στροφή στην παραδοσιακή οικοτεχνία.
- Στη δημιουργία μικρών μονάδων παραγωγής τοπικών παραδοσιακών προϊόντων.
- Στην ανάπτυξη της βιοτεχνίας.

3) Η ανάπτυξη του Τριτογενή τομέα μπορεί να στραφεί κύρια:

- Στην ανάπτυξη των μεταφορών εξαιτίας της ύπαρξης πρώτων υλών οι οποίες είναι απαραίτητο να μεταφερθούν στους τόπους επεξεργασίας, αλλά και προϊόντα που προορίζονται για μεγάλες αγορές και αγορές εξωτερικού.
- Στην ανάπτυξη του τουρισμού κύρια στροφή σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού όπως είναι ο αγροτουρισμός, ο θρησκευτικός τουρισμός, ο φυσιολατρικός τουρισμός. Οι μορφές αυτές μπορούν να αναπτυχθούν με την σωστή οργάνωση, εξασφάλιση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνεργασία των τοπικών φορέων με πράκτορες της Ελλάδας και του εξωτερικού.
- Η ανάπτυξη του θρησκευτικού τουρισμού μπορεί να στηριχτεί στην αξιοποίηση των εξωκλησιών που υπάρχουν, σε όμορφες τοποθεσίες διάφορων περιοχών με παράλληλη δημιουργία εκδηλώσεων που θα προσελκύσουν κόσμο από γειτονικούς δήμους και από άλλες περιοχές.
- Τέλος η ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των νεοσύστατων δήμων, με τη στελέχωσή τους από τους Καποδιστριακούς επιστήμονες, προς τους πολίτες μπορεί να συντελέσουν στην ανάπτυξη του Τριτογενή τομέα.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι νεοσύστατοι δήμοι θα βρουν τελικά το δρόμο και τον τρόπο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του νέου θεσμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

8.1. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ & ΤΟΠΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Συγκεντρωτισμός Διοικητικού Συστήματος:

α) Τα τοπικά και περιφερειακά όργανα παρεμποδίζονται στην επίλυση των τοπικών προβλημάτων ακόμη και στην περίπτωση που ο νόμος τους δίνει το δικαίωμα των πρωτοβουλιών.

β) Ο Ν. 3200/55 δεν απέδωσε το προσδοκώμενα αποτελέσματα γιατί δεν συνδυάστηκε με ανακατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ κέντρου – περιφέρειας.

- Εξάρτηση από το κέντρο:

Όλες οι αποφάσεις «πολιτικής» έστω και αν αφορούν τοπικές υποθέσεις, λαμβάνονται από την κεντρική Διοίκηση με δυσμενείς επιπτώσεις εξαιτίας της άγνοιας των τοπικών συνθηκών και προβλημάτων.

- Τα περιφερειακά όργανα, υπηρεσίες και ΟΤΑ δεν έχουν επαρκώς αναπτυχθεί από πλευράς προσωπικού, αρμοδιοτήτων και πόρων.

- Ανισομερής σχέση κέντρου – περιφέρειας και υπερφορτισμός της πρωτεύουσας.

- Η Δημόσια Διοίκηση δεν διαθέτει καν την υποδομή (τεχνολογίας, διαδικασιών, θεσμών) για την παρακολούθηση της ανάπτυξης σε εθνικό / διαπεριφερειακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

8.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Μεταβίβαση των περισσότερων εξουσιών στην περιφέρεια με την απαραίτητη εποπτεία του κράτους.
- Ενίσχυση της αποκέντρωσης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αποσυγκέντρωση του συνόλου των εκτελεστικών χαρακτήρα αρμοδιοτήτων και λειτουργιών και εκχώρησή τους στους ΟΤΑ.
- Διεύρυνση του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Να αξιοποιηθεί ο θεσμός των Συνδέσμων Δήμων και Κοινοτήτων.
- Οι επιχειρήσεις των ΟΤΑ πρέπει να ενταχθούν στις κοινές ρυθμίσεις για το Δημόσιο τομέα και να υποβάλλονται περιοδικά σε εξέταση από το Ανώτατο Συμβούλιο του Δημοσίου Τομέα.
- Η μεταφορά αρμοδιοτήτων προς την Αυτοδιοίκηση πρέπει να συνοδεύεται από τη μεταφορά οικονομικών μέσων. Τα οικονομικά των ΟΤΑ θα πρέπει να έχουν αντιστοιχία με τις ανάγκες τους και μια σταθερότητα απόδοσης. Στους στόχους αυτούς μπορεί να ανταποκριθεί ένα σύστημα που θα συνδυάζει την αυτοτελή τοπική φορολογία, την απόδοση τμήματος του προϊόντος κρατικών φόρων με την εφαρμογή σταθερού συντελεστή και την κρατική επιχορήγηση αποτελούμενη από ένα σταθερό στοιχείο οριζόμενο σε μεσοπρόθεσμη βάση και ένα μεταβλητό, κατ' έτος, διορθωτικό στοιχείο. Η ανακατανομή των πόρων προς τους ΟΤΑ θα πρέπει να γίνεται από ένα κοινό ταμείο υπό την ευθύνη της ΚΕΔΚΕ λαμβάνοντας ως βάση κριτήρια πληθυσμού και αναγκών.
- Επίσης θα πρέπει να γίνει:
 - Διεύρυνση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων των περιφερειακών και τοπικών οργάνων.
 - Οριστική διάρθρωση των θέσεων προσωπικού.

-
- Δημιουργία οργάνων συντονισμού, ελέγχου και προγραμματισμού των αρμοδιοτήτων σε τοπική – περιφερειακή βάση.
 - Οργάνωση και διαχείριση των πιστώσεων.
 - Σύσταση επιτελικής μονάδας σε κάθε δήμο.
 - Ενοποίηση των ανεξάρτητων φορέων εκτέλεσης έργων και στελέχωση υπηρεσιών προγραμματισμού.
 - Ενοποίηση Καποδιστριακών Δήμων με αναπτυξιακή διάσταση.

8.3. ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

Υφιστάμενη Κατάσταση

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι απαιτείται η δρομολόγηση σημαντικών αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας των κρατικών, δημόσιων και δημοτικών οργανώσεων.

Οι δημόσιες και οι ευρύτερες οργανώσεις πρέπει να μεταρρυθμιστούν και μάλιστα οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να είναι πολλές και σημαντικές για να μπορέσει η ευρύτερη δημόσια Διοίκηση να εξυπηρετεί τον πολίτη ποιοτικά, αποτελεσματικά, οικονομικά, νόμιμα και αξιοκρατικά και να ανταποκρίνεται στον αναπτυξιακό της ρόλο.

Βρισκόμαστε σε μια ιστορικά κρίσιμη καμπή. Η ευρύτερη δημόσια Διοίκηση έχει αφήσει πίσω της το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας και πορεύεται με νέους προσανατολισμούς που τη μεταβάλλουν σε ανοιχτό στην κοινωνία σύστημα το οποίο καθορίζει τις λειτουργίες και τις δομές του με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών.

Η στροφή της ευρύτερης δημόσιας Διοίκησης σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας, δεν σημαίνει εγκατάλειψη των παραδοσιακών αρχών στις οποίες στηριζόταν αυτή. Αντίθετα το νέο μοντέλο Διοίκησης θα πρέπει να συνδυάζει τις παραδοσιακές με τις νέες έννοιες.

Μεταξύ των διάφορων θεωρητικών μοντέλων και των διοικητικών πρακτικών που αναπτύσσονται για το σκοπό αυτό, πρωτεύουσα θέση κατέχει το κίνημα της «Ποιότητας». Το σύνολο των ανεπτυγμένων χωρών, οι διεθνείς οργανισμοί, η Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και πολλές επιχειρήσεις, τόσο του ιδιωτικού όσο και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, επεξεργάζονται και αναπτύσσουν προγράμματα Ποιότητας.

Ο συνδυασμός της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με την οικονομικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διοικητικής δράσης, σε συνάρτηση με τη νομιμότητα, ισότητα, το ευρύτερο δημόσιο συμφέρον, η αρχή της επικουρικότητας και η προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών, διαμορφώνουν το νέο αναγκαίο και επαρκές πλαίσιο για το σχεδιασμό των διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Η ποιότητα στον ευρύτερο δημόσιο τομέα μεταφράζεται ως πρόγραμμα συνολικού εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών με κριτήριο επιτυχίας του, τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του συναλλασσόμενου με αυτές πολίτη.

Η ποιότητα μέσω της αλλαγής της γραφειοκρατικής διοικητικής κουλτούρας στοχεύει να δημιουργήσει μία Διοίκηση που θα εκπληρώνει την αποστολή της οικονομικότερα, αποτελεσματικότερα και με τρόπο που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πολιτών – «πελατών» της.

Θέτοντας τον πολίτη στο κέντρο της ανάλυσής της, η ποιότητα διερευνάει τον παραδοσιακό ρόλο της δημόσιας Διοίκησης από εκείνον τον θεματοφύλακα της νομιμότητας, σε ρόλο μετόχου της οικονομικής τοπικής ανάπτυξης και βασικού μηχανισμού διατήρησης της κοινωνικής συνοχής.

Οι μεταρρυθμίσεις στη δομή του κράτους, με τη θέσπιση της δευτεροβάθμιας αιρετής αυτοδιοίκησης, την οργάνωση της διοικητικής περιφέρειας και τον εξορθολογισμό της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης μέσω του προγράμματος «Καποδίστριας» είναι μια απάντηση στα προβλήματα του συγκεντρωτισμού και της αυταρχικής Διοίκησης που αποτελούσε συνώνυμο της μεταπολεμικής Διοίκησης.

Οι προσπάθειες που καταβλήθηκαν για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του κοινωνικού και οικονομικού γίνεσθαι τόσο στην Ευρώπη όσο και στη χώρα μας, είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Αποτέλεσμα αυτών

είναι το πρόγραμμα «Ποιότητα για τον Πολίτη» που σχεδιάστηκε με βάση τη νέα διοικητική φιλοσοφία και το οποίο θέτει τις βάσεις μιας συνολικής διοικητικής μεταρρύθμισης, τόσο στις δομές όσο και στις διοικητικές λειτουργίες έχοντας στο κέντρο των σχεδιασμών και των δράσεών του στον πολίτη.

Για να πετύχει ο σκοπός αυτός:

- Σχεδιάστηκε και τέθηκε σε εφαρμογή, με θετικό αποτέλεσμα ως τώρα, το σύστημα τηλεφωνικών αιτήσεων για την χορήγηση πιστοποιητικών (ISO2) μέσω του οποίου εξυπηρετούνται καθημερινά πολλοί πολίτες.
- Θεσμοθετήθηκε και ξεκινάει η μαζική εφαρμογή της «Χάρτας Δικαιωμάτων των Πολιτών» που αποτελούν δεσμεύσεις των δημοσίων υπηρεσιών απέναντι στους πολίτες για τις περιπτώσεις εκείνες που το αποτέλεσμα της κακοδιοίκησης βαρύνει τις υπηρεσίες.
- Καθιερώθηκαν εναλλακτικοί τρόποι εξυπηρέτησης των πολιτών μέσω του φαξ (FAX) και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Πάνω σε αυτή τη θεσμική κατάκτηση, που αποτελεί πρωτοποριακή ενέργεια σε σχέση με τις ευρωπαϊκές χώρες, έχουν δημιουργηθεί εφαρμογές τηλε-εξυπηρέτησης των πολιτών των επιχειρήσεων, όπως το πρόγραμμα «Αστερίας» για την εξυπηρέτηση των πολιτών του Αιγαίου και η επέκτασή του στην Ηπειρωτική Ελλάδα ως πρόγραμμα «Αριάδνη».

8.4. ΑΡΙΑΔΝΗ

Με το πρόγραμμα επιδιώκεται η οργάνωση και η λειτουργία μονάδων διοικητικής εξυπηρέτησης πολιτών, σε επίπεδο δήμων από τις οποίες θα παρέχονται οι πληροφορίες που χρειάζεται ο πολίτης από τη Διοίκηση. Έτσι ο πολίτης κερδίζει και εξοικονομεί χρόνο και χρήμα, ενώ ταυτόχρονα η Διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει απλούστερες διοικητικές διαδικασίες αξιοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία και βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το πρόγραμμα ονομάστηκε «Αριάδνη» διότι φιλοδοξεί να γίνει «μίτος» στα χέρια του πολίτη, προκειμένου να αντιμετωπίσει το «Μινώταυρο» της γραφειοκρατίας στο λαβύρινθο της Διοίκησης.

Πεδίο εφαρμογής του προγράμματος αυτού είναι οι υπηρεσίες της Ν.Α. και της περιφέρειας ενώ στη συνέχεια θα επεκταθεί και σε υπηρεσίες Υπουργείων, Δημόσιων Υπηρεσιών και Επιχειρήσεων.

Αποτελεί το πιο σημαντικό πρόγραμμα του Ελληνικού Κράτους και στόχος του είναι να δημιουργήσει ένα νέο διαφορετικό καθεστώς στις καθημερινές συναλλαγές του πολίτη με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα παρέχοντας υπηρεσίες άμεσες, ποιοτικές και αποτελεσματικές. Ο Νομός Μεσσηνίας είναι ο πρώτος της Ηπειρωτικής Ελλάδας στον οποίο θα εφαρμοστεί πιλοτικά η «Αριάδνη».

Στην όλη διαδικασία του προγράμματος θα εφαρμοστεί η πιστοποίηση ποιότητας ISO και αυτό γιατί ο πολίτης πρέπει να παίρνει ένα πιστοποιητικό ή μια άδεια σε ορισμένα χρονοδιαγράμματα. Αν δεν τηρηθούν αυτά προβλέπεται η δυνατότητα άσκησης προσφυγής και η οικονομική αποζημίωσης στον πολίτη, που θα ταλαιπωρηθεί.

Στις μέρες μας η δημόσια Διοίκηση ωθούμενη από την κοινωνία και το διεθνές περιβάλλον καλείται να ανταποκριθεί άμεσα στις πραγματικές ανάγκες του πολίτη του οποίου οι απαιτήσεις είναι ολοένα αυξανόμενες.

Η παροχή αξιόπιστης πληροφορίας στον πολίτη αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για τη δημιουργία ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ αυτού και της Διοίκησης. Στα πλαίσια του προγράμματος «Ποιότητα για τον Πολίτη» καλούνται οι υπηρεσίες να γίνουν περισσότερο ανθρώπινες, φιλικές και χρήσιμες για τον Πολίτη. Οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να επιτελέσουν μια ιδιαίτερα σημαντική αποστολή που συνίσταται στην ποιοτική αναβάθμιση της εικόνας των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και στην ενδυνάμωση του ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων μέσα στην κοινωνία.

8.5. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΑΣΤΕΡΙΑΣ»

Όσον αφορά τη νησιωτική Ελλάδα και ειδικότερα τα νησιά του Αιγαίου, το ΥΠΕΣΔΔΑ σε συνεργασία με το ΥΠΑΙ προχωρεί στην εφαρμογή του ειδικού προγράμματος «ΑΣΤΕΡΙΑΣ» για τη λειτουργία του οποίου θα χρησιμοποιείται το διαδίκτυο (internet) στο οποίο καταχωρούνται σε ειδική σελίδα του ΥΠΑΙ όλες οι απαραίτητες πληροφορίες.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για τη λειτουργία του προγράμματος αυτού είναι:

- Η συνεχής ενημέρωσή τους με νέες αιτήσεις και πληροφορίες που αφορούν όλες τις διαδικασίες διεκπεραίωσης υποθέσεων των πολιτών.
- Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και την κατηγοριοποίηση των εντύπων με κριτήριο τη δυνατότητα αποστολής τους με fax ή e-mail.
- Η συνεχής επέκταση του συστήματος σε όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία υποδοχής (πέραν των ΝΑ) των αιτήσεων των πολιτών.
- Η ενημέρωση των αρμοδίων υπηρεσιών για τις υποχρεώσεις τους καθώς και των πολιτών για τις νέες δυνατότητες συνδιαλλαγής με το δημόσιο που τους παρέχονται.

Η εφαρμογή των προγραμμάτων «ΑΡΙΑΔΝΗ» και «ΑΣΤΕΡΙΑΣ» εντάσσεται στα πλαίσια των γενικότερων προσπαθειών για να γίνει ολοένα και πιο εύκολη η πρόσβαση του πολίτη στη Διοίκηση, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η άμεση εξυπηρέτησή του.

8.6. ΚΙΝΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

Η μόνη συνταγή για τη μεγάλη μεταρρύθμιση του κράτους είναι το κίνημα ποιότητας. Ο Μεσσήνιος Υπουργός κος Σταύρος Μπένος είναι ο πρώτος πολιτικός που έφερε στην επιφάνεια την ιδέα αυτή στη χώρα μας.

Μέχρι τώρα η όποια μεταρρύθμιση για το κράτος, σχεδιαζόταν από τους πολιτικούς και κάποιους ειδικούς τεχνοκράτες, ερήμην της κοινωνίας των πολιτών. Αυτή η νοοτροπία έχει αλλάξει. Τώρα ξεκινάνε από την κοινωνία, μελετάνε τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών και προχωράνε σε αναγκαίες μεταρρυθμίσεις.

Σύμφωνα με το κίνημα και τη φιλοσοφία της ποιότητας για να υπάρξει ποιοτικό προϊόν πρέπει όλες οι αλυσίδες παραγωγής του κράτους να λειτουργούν με όρους ποιοτικούς. Οι αλυσίδες παραγωγής του κράτους είναι τα σημεία επαφής των πολιτών με το κράτος, τα οποία πρέπει να αλλάξουν ριζικά. Με αυτό έχει σχέση και το μεγάλο πρόγραμμα της «Αριάδνης» και του «Αστερία» που ήδη εφαρμόζονται στο Αρχιπέλαγος.

Ύστερα είναι το ανθρώπινο δυναμικό δηλαδή οι Δημόσιοι Υπάλληλοι που είναι και αυτοί θύματα όπως και οι πολίτες, ενός κακού γραφειοκρατικού συστήματος.

Έπειτα το θέμα των εσωτερικών λειτουργιών των επικαλύψεων αυτό που λέμε γραφειοκρατικές διαδικασίες που πρέπει να καταργηθούν. Είναι τέλος και το θέμα των δομών, που τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα σε ότι έχει σχέση με τις βασικές δομές του κράτους.

Η φιλοσοφία αυτού του κινήματος πρέπει να φτάσει και στον τελευταίο οργανισμό του τελευταίου «Καποδιστριακού» Δήμου της χώρας. Ήρθε η ώρα ενός μεγάλου λειτουργικού εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, ο οποίος πρέπει στη συνέχεια να εξαπλωθεί σε όλες

τις τομεακές πολιτικές, στους τομείς υγείας, της παιδείας, της απασχόλησης, της αγροτικής πολιτικής, παντού.

Ήδη στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν ξεκινήσει συζητήσεις για δείκτες αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Έτσι μετά από μια τέτοια διαδικασία θα δούμε τις δημόσιες υπηρεσίες να έχουν τη διαπίστευση της ποιότητας.

Είμαστε σε μια περίοδο μετάβασης, σε μια περίοδο που συμβαίνουν συγκλονιστικές αλλαγές που βασίζονται στις έννοιες «ποιότητα», «καινοτομία», «συνεννόηση» σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.

Η έννοια «συνεννόηση» σημαίνει τη διαμόρφωση των όρων ενός κινήματος ποιότητας στο οποίο θα μπουν νέες προτεραιότητες σε ένα μοντέλο ανάπτυξης που θα στηρίζουν τους τομείς παραγωγής και διαδικασίες σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.

8.7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ

Η ποιότητα πρέπει να επιδιώκεται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής δράσης και κάθε ευρύτερη δημόσια οργάνωση κρίνεται σε σχέση με τις ποιοτικές της επιδόσεις στις διοικητικές διαδικασίες, στη δομή, στο ανθρώπινο δυναμικό, στον έλεγχο, στη διαφάνεια και την οικονομικότητα.

Με βάση τα κεκτημένα από τη Διοικητική μεταρρύθμιση που γίνεται μέσα από το πρόγραμμα «Ποιότητα για τον Πολίτη» θα πρέπει να σχεδιαστούν οι παρεμβάσεις και στα άλλα μεγάλα κεφάλαια της Δημόσιας Διοίκησης και στους ΟΤΑ όπου η πρόσβαση του πολίτη είναι περισσότερο άμεση και συχνή. Βρισκόμαστε σε μια εποχή που η εφαρμογή των μεθόδων Ολικής Ποιότητας αποτελεί πλέον αναγκαιότητα.

8.7.1. Ποιότητα στις Διοικητικές λειτουργίες

Αφορά την επέκταση των λειτουργικών αλλαγών, οι οποίες είναι απαραίτητες για να υπάρξει πραγματική εξυπηρέτηση των πολιτών. Πρέπει να υπάρξει μια μεγάλη μεταρρύθμιση που να επιφέρει την αρμονική σχέση μεταξύ κράτους και πολίτη.

Αυτό σημαίνει απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, επιχειρώντας απλουστεύσεις, καταργήσεις, εκσυγχρονισμούς ρυθμίσεων, διαδικασιών και εντύπων σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ευθύνης, από τα κατώτερα, όπως είναι η έκδοση μιας απλής διοικητικής πράξης σε επίπεδο Δήμου, μέχρι τα ανώτερα, που είναι η κανονιστική ρύθμιση ενός θέματος, δηλαδή δημιουργία νόμου, προεδρικού διατάγματος, υπουργικής απόφασης.

Επίσης κατάρτιση ευέλικτου και ρεαλιστικού προγράμματος που να μπορεί να προσαρμόζεται κάθε φορά, τόσο προς τις μεταβαλλόμενες ανάγκες, όσο και προς τις ιδιομορφίες των ελληνικών συνθηκών.

Ο προγραμματισμός πρέπει να περιλαμβάνει πέρα από τις οργανωτικές, λειτουργικές και διαρθρωτικές αλλαγές, και άλλα μέτρα που τείνουν την καταπολέμηση της παθητικής παραδοχής του παρελθόντος και των παραδοσιακών συνηθειών, την αλλαγή της νοοτροπίας και προπαντός τη σταδιακή εισαγωγή των μεθόδων οργάνωσης και λειτουργίας – κατάλληλα προσαρμοσμένες – του ιδιωτικού τομέα που συνιστούν το κλειδί της επιτυχίας της διοικητικής μεταρρύθμισης.

Το σύστημα λειτουργίας πρέπει να στηριχθεί:

- Στην αξιοποίηση των νέων επιστημών.
- Στον επιστημονικό σχεδιασμό της πολιτικής και των δημοσίων αποφάσεων.

8.7.2. Ποιότητα στη Διοικητική Δομή

Αφορά τις δομικές αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στις ευρύτερες δημόσιες οργανώσεις στις οποίες θα πρέπει να έχουν προηγηθεί οι λειτουργικές αλλαγές. Οι δομικές αλλαγές πρέπει να επιχειρηθούν μόνο μετά από τον αναπροσδιορισμό της αποστολής και της λειτουργίας τους.

Η προσπάθεια μεταρρύθμισης Διοικητικής δομής πρέπει:

- Να γίνει με βάση ένα προκαθορισμένο σχεδιασμό που να βασίζεται σε εμπειριστατωμένες έρευνες της υφιστάμενης πραγματικότητας.
- Να έχει τεθεί πριν τεθεί σε εφαρμογή.
- Να έχει γνωστοποιηθεί στο κοινό από την αρχή για να εξασφαλιστεί η υποστήριξη της κοινής γνώμης.
- Να υπάρχει μια ρεαλιστική εικόνα των δυνατών βελτιώσεων.
- Να υπάρχει η προοπτική πολιτικής σταθερότητας που θα επιτρέψει την πραγματοποίηση μακρόπνοων προγραμμάτων.

Επίσης η διοικητική κουλτούρα πρέπει να περιλάβει:

- Την προστασία των συλλογικών αξιών.
- Την κοινωνική ανταπόκριση.
- Την ικανότητα συνεχούς αναπροσαρμογής.

8.7.3. Ποιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό

Αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της ευρύτερης δημόσιας Διοίκησης. Οι μεταρρυθμίσεις σε αυτό το πεδίο είναι πάντοτε πιο κρίσιμες. Ενώ ο σχεδιασμός και η εφαρμογή τους απαιτούν πολύ περίσκεψη και επιμονή. Εάν στο θέμα της αναγόρευσης των πολιτών σε «πελάτες» έχουν γίνει θετικά βήματα, στο θέμα της ανάδειξης των εργαζομένων ως «εσωτερικών πελατών», βρισκόμαστε πολύ πίσω. Κι όμως, ποιότητα στην ευρύτερη δημόσια διοίκηση δεν μπορεί και δεν πρόκειται να υπάρξει με δυσαρεστημένους, κακοπληρωμένους και απαξιωμένους δημόσιους υπαλλήλους.

Μια δέσμη μέτρων για την αναβάθμιση των υπαλλήλων, την έξοδο τους από το τέλμα του εξισωτισμού και τη διαφοροποίησή τους, την απόδοση της ατομικής ευθύνης, την κατοχύρωση των πρωτοβουλιών τους και της παραγωγικής φαντασίας, παράλληλα με την αναβάθμιση της επιμόρφωσής τους, μπορούν να πάρουν άμεσα ένα επιχειρησιακό χαρακτήρα και να αποτελέσουν μια ουσιαστική πρώτη μεταρρυθμιστική παρέμβαση στην ποιοτική αναβάθμιση των «εσωτερικών πελατών» του Διοικητικού συστήματος.

Ο μετασχηματισμός αυτών των κεντρικών επιλογών σε έργα πρέπει να περιλαμβάνει οπωσδήποτε:

- Δίκαιη μισθολογική διαφοροποίηση των εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, προκειμένου να ξεφύγουμε από τις ισοπεδωτικές λογικές που υποστηρίζουν ότι η εργασία του δημόσιου υπαλλήλου δεν μετριέται και δεν μπορεί να αξιολογηθεί. Πρέπει να υπάρξουν έργα αξιολόγησης των θέσεων εργασίας, διαφοροποίηση των εργαζομένων με τη βοήθεια σύγχρονου πλέγματος κινήτρων και θέσπιση δεικτών αποδοτικότητας, ώστε να υπάρξει δίκαιη αμοιβή των υπαλλήλων και η προσέλκυση νέων και ικανών στελεχών. Το

δημόσιο πρέπει να πάψει να αποτελεί καταφύγιο ανειδίκευτων και χαμηλής απόδοσης εργαζομένων.

- Μεταρρύθμιση στη Διοικητική ηγεσία, την ομαδική εργασία, ατομική ευθύνη και τη δημιουργία αποτελεσματικών μηχανισμών επίλυσης συγκρούσεων.
- Δημιουργία «δεξαμενών» παραγωγής στελεχών, στο πλαίσιο μακροπρόθεσμης πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό. Οι μηχανισμοί παραγωγής και υποστήριξης αυτής της νευραλγικής κατηγορίας προσωπικού που διατίθεται δεν μπορούν να ανταποκριθούν στη συγκεκριμένη αποστολή εάν δεν μεταρρυθμιστούν δραστικά.

Η αναβάθμιση του Τμήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης του ΤΕΙ Καλαμάτας (μοναδικό στην Ελλάδα ως τώρα), η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, η σύνδεση της επιμόρφωσης με τις πραγματικές ανάγκες του ευρύτερου Δημόσιου τομέα και η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου κέντρου τεκμηρίωσης, είναι μεταρρυθμίσεις που μπορούν να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο.

- Διάλογο και ευρεία συναίνεση τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και μεταξύ αυτών και της κοινωνίας ώστε να υπάρξει ποιοτική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Προϋπόθεση υλοποίησης των πιο πάνω προτάσεων μεταρρύθμισης είναι η ενεργοποίηση του καλύτερου προσωπικού από απόψεως ήθους και ικανότητας.

Για να είναι δυνατή μία μεταρρύθμιση πρέπει τα στελέχη της:

- α) Να έχουν επιλεγεί προσεχτικά.
- β) Να έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για τα καθήκοντά τους.
- γ) Να είναι ενήμεροι για τις σύγχρονες ανάγκες.
- δ) Να είναι ικανοί για δημιουργικές πρωτοβουλίες.

- ε) Να διαθέτουν το απαραίτητο κύρος.
- στ) Να τους έχει εξασφαλιστεί άνετη διαβίωση.

Το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου προσωπικού πρέπει να αναδείξει ανώτατα διοικητικά στελέχη υψηλής στάθμης και να αναδείξει μεσαία στελέχη με επαγγελματική κατάρτιση και συνείδηση.

8.7.4. Ποιότητα στον έλεγχο

Ο έλεγχος είναι συστατικό στοιχείο της Ποιότητας, και με αυτόν πετυχαίνουμε την βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

Στην ελληνική ευρύτερη δημόσια Διοίκηση ο έλεγχος που ασκείται και μάλιστα από περισσότερα όργανα με αποτέλεσμα της σύγχυσης αρμοδιοτήτων, είναι έλεγχος νομιμότητας και δεν έχει καμία απολύτως σχέση με τον έλεγχο ποιότητας.

Αλλά και αυτός ο έλεγχος νομιμότητας χωλαίνει στο βαθμό που δεν αναπτύσσονται επιχειρησιακοί έλεγχοι ή έλεγχοι Ποιότητας. Επείγει λοιπόν ο αναπροσανατολισμός των ελεγκτικών οργάνων που λειτουργούν, να υιοθετήσουν την φιλοσοφία της Ποιότητας. Θα πρέπει να επεξεργασθούν πολιτικές ελέγχου να τις δοκιμάσουν πειραματικά και σταδιακά ώστε να διαμορφωθεί τελικά το «Ελληνικό μοντέλο ελέγχου».

Το σύστημα των ελέγχων θα πρέπει να αξιοποιήσει τα πληροφοριακά συστήματα ώστε να είναι εγκυρότερος και αποτελεσματικότερος.

8.7.5. Ποιότητα στη διαφάνεια

Η βελτίωση των συνθηκών μέσα στις οποίες ο πολίτης έρχεται σε πρώτη επαφή με τις δημόσιες υπηρεσίες δεν αρκεί για να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας ανοικτής, φιλικής και αποτελεσματικής διοίκησης. Αυτό θα γίνει μόνο εάν ακολουθήσουν παρεμβάσεις που θα ενισχύσουν τη διαφάνεια της διοικητικής δράσης και θα αντιμετωπίσουν την ατομική ή συλλογική διαφθορά.

Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται συστηματική προσπάθεια για την καταπολέμηση της διαφθοράς με έργα όπως:

- Η τυποποίηση των διοικητικών διαδικασιών.
- Η ενημέρωση των πολιτών για τις δυνατότητες στις δημόσιες οργανώσεις, για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.
- Η δημιουργία εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών σε κάθε δημόσια οργάνωση με σκοπό τη διενέργεια ελέγχων βάσει κεντρικών κριτηρίων ποιότητας.
- Η διατύπωση εγγυήσεων και αρχών που περιγράφουν την ποιότητα των πολιτών, την οποία πρέπει να αναμένουν οι πολίτες.

8.7.6. Ποιότητα στην Οικονομικότητα

Προκειμένου η ευρύτερη Ελληνική δημόσια Διοίκηση να πάψει να αποτελεί ένα σημαντικό ανασχετικό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης και να μετατραπεί σε μια υγιή οικονομική συνιστώσα θα πρέπει να ξεπεράσει ένα από τα μεγαλύτερα ταμπού της που είναι η εισαγωγή κριτηρίων οικονομικού κόστους και οφέλους στη Διοικητική δράση.

Έργα που μπορούν να υλοποιήσουν το στόχο αυτό είναι:

- Ο οικονομικός εξορθολογισμός των διαδικασιών λήψης απόφασης σε Τοπικό και Περιφερειακό επίπεδο μέσα από τη θέσπιση κριτηρίων

και δεικτών οικονομικότητας και επιχειρηματικότητας, οι οποίοι θα εμπλουτίσουν τα κριτήρια νομιμότητας. Ο μεταρρυθμιστικός αυτός άξονας είναι ιδιαίτερα σημαντικός τώρα που οι ΟΤΑ απέκτησαν κεντρικούς αυτοτελής πόρους.

- Η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης, των δημοσίων υπηρεσιών με σκοπό την επιβράβευση των άριστων και την ανάδειξη των «καλύτερων παραδειγμάτων». Η επιδοκμασία και βράβευση των καλύτερων δημόσιων υπηρεσιών μέσα από διαδικασίες ευρείας διαφάνειας και δημοσιότητας («διαγωνισμοί ποιότητας») συμβάλλει, επίσης στη δημιουργία κουλτούρας αλλαγών σε κάθε δημόσια οργάνωση και θα βγάλει την ελληνική δημόσια Διοίκηση από το τέλμα της υπανάπτυξης και της ισοπέδωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΣΧΕΔΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ & ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

9.1. ΣΧΕΔΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ & ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΕ ΤΟΜΕΙΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ

Ένα σχέδιο Περιφερειακής και Τοπικής ανάπτυξης πρέπει να στηρίζεται στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση δράσεων στρατηγικού χαρακτήρα για την ανάπτυξη μιας ευρύτερης περιοχής.

Η αναγκαιότητα αυτή προκύπτει από μια σειρά σημαντικών παραγόντων, οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη φυσιογνωμία μιας περιοχής.

Τα χαρακτηριστικά του ανθρωπογενούς και φυσικού περιβάλλοντος, η γεωγραφική θέση, η οδική υποδομή είναι ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την επιλογή του αναπτυξιακού σχεδιασμού μιας περιοχής.

Συγκεκριμένα τομείς όπως:

- Ενδογενής αξιοποίηση τοπικών πόρων στα πλαίσια της Ολικής Ποιότητας
- Ενδογενής δημιουργία προϋποθέσεων συμπληρωματικού εισοδήματος (π.χ. αγροτουρισμός)
- Ενδογενής ορθολογική διαχείριση υδάτινων πόρων
- Ενδογενής αξιοποίηση παράλιων περιοχών
- Ενδογενής αξιοποίηση τουριστικών περιοχών
- Ενδογενής ανάδειξη και αξιοποίηση και προστασίας ορεινού όγκου
- Φυσικό περιβάλλον
- Τοπική Οικονομία

τίθενται ως πρώτη προτεραιότητα, άξονες διαδημοτικής συνεργασίας.

Επιπρόσθετα κρίνεται σκόπιμη, η παράθεση ορισμένων επισημάνσεων, οι οποίες διαμορφώνουν καθοριστικά, την αναγκαιότητα σταδιακής υλοποίησης μιας συνολικής ενδογενούς πολιτικής ανάπτυξης της περιοχής. Πιο συγκεκριμένα αν η περιοχή είναι σε φθίνουσα

κατάσταση, παρουσιάζονται τάσεις ερήμωσης, συρρίκνωση του αγροτικού εισοδήματος, υψηλοί δείκτες γήρανσης κλπ. Από την άλλη πλευρά οι ευδιάκριτες υφιστάμενες προϋποθέσεις για συμπληρωματικό εισόδημα, πολυαπασχόληση και ποιοτική βελτίωση της αγροτικής παραγωγής μπορούν να στηρίζουν με αξιοπιστία το περιεχόμενο μιας τέτοιας πολιτικής.

Εδώ η σκέψη η δική μας είναι ότι τα χρηματοδοτικά εργαλεία που παρέχει η ΕΟΚ πρέπει να τα χειρίζονται οι Δήμοι κατόπιν δικής τους πρωτοβουλίας ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν ή υπάρχουν ώστε να δίνουν λύσεις στα τοπικά προβλήματα κάθε περιοχής και να συντελούν στην τοπική ανάπτυξη.

Η επιβίωση ενός μεγάλου αριθμού ζωνών της υπαίθρου, προϋποθέτει μια σημαντική επενδυτική προσπάθεια του κράτους, που θα έχει ως στόχο την αποκέντρωση οικονομικών δραστηριοτήτων προς τις περιοχές αυτές.

Θα πρέπει ιδιαίτερα:

- Να μειωθεί ο εγκλωβισμός
- Να βελτιωθεί η προσπελασιμότητα της υπαίθρου με την εξασφάλιση, μέσω δευτερευόντων δικτύων στα μεγάλα διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών
- Να αναπτυχθούν σε αυτές τις ζώνες νέες τεχνολογίες επικοινωνιών, στις οποίες βασίζεται η κοινωνία της πληροφορίας, ώστε να διαφοροποιηθούν οι επιλογές οικονομικών δραστηριοτήτων να εξασφαλισθούν οι διασυνδέσεις με τα κέντρα των αλυσίδων διανομής και τις αγορές και να προσελκυσθούν οι εργαζόμενοι των πόλεων που επιθυμούν να επωφεληθούν από το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής που προσφέρει η ύπαιθρος, χάρη στην ανάπτυξη της τηλεργασίας. Πάντως μολονότι οι συνθήκες είναι αναγκαίες δεν είναι και ικανές να δημιουργήσουν μια τοπική δυναμική.

Για να μπορέσουν να αναπτυχθούν οι δυνατότητες τοπικής πρωτοβουλίας, πάνω στις οποίες βασίζεται ο επιχειρηματικός δυναμισμός και να αποτελέσουν ένα πραγματικό παραγωγικό ιστό, πρέπει να ενθαρρυνθούν οι περιοχές της υπαίθρου, έτσι ώστε:

- Να βελτιωθούν ή και να δημιουργηθούν οι συνθήκες υποδοχής των βιομηχανικών μονάδων
- Να υποστηριχθούν οι τοπικές πρωτοβουλίες.

Είναι προφανές, πως επιβάλλεται πλέον η εφαρμογή συγκροτημένων τοπικών πολιτικών υψηλής αποτελεσματικότητας. Προς αυτή την κατεύθυνση ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού καθώς και των περιφερειών είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

9.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η πρώτη παρατήρηση που μπορούμε να κάνουμε σε σχέση με την ηλικιακή σύνθεση των πληθυσμών των Δήμων αφορά το δείκτη γήρανσης.

Ο δείκτης γήρανσης είναι το πηλίκο του αριθμού που αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό άνω των 65 ετών προς τον αριθμό που αντιπροσωπεύει τον αριθμό με ηλικία έως 14 ετών.

Οι αριθμοί αυτοί εκφράζουν γενικά το δημογραφικό πρόβλημα της ελληνικής υπαίθρου και της ελληνικής κοινωνίας. Η διαφορά στην πληθυσμιακή εξέλιξη φαντάζει μεγαλύτερη με την εξέταση των ποσοστών του πληθυσμού που αντιστοιχούν στις ηλικίες 45-64 ετών ανάμεσα στους Δήμους της Επικράτειας.

Είναι φανερό ότι η διαφορά αυτή επηρεάζει βαθύτατα την εξέλιξη της τοπικής κοινωνίας αφού οι ηλικίες άνω των 45 ετών δεν τεκνοποιούν με αποτέλεσμα να υπάρχει στασιμότητα ή φθίνουσα τάση πληθυσμού και όταν δεν παρατηρούνται φαινόμενα μετανάστευσης, εσωτερικής ή εξωτερικής.

Για την κατηγορία 15-29 ετών παρατηρείται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά ποσοστών μεταξύ δήμων και επικράτειας. Φαίνεται ότι εκτός των νέων που σπουδάζουν, οι νέοι προτιμούν για τόπο διαβίωσης τα μεγάλα αστικά κέντρα.

Επίσης η κατηγορία πληθυσμού μεταξύ 30-44 ετών αποτελεί διαφορά μεταξύ δήμων και επικράτειας (υπέρ επικράτειας). Ανάμεσα στην σύνθεση μεταξύ των δύο φύλων δεν υπάρχει διαφορά δήμων και επικράτειας.

Συμπερασματικά βλέπουμε ότι σε όλες τις αγροτικές περιοχές της ελληνικής υπαίθρου παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με

γήρανση του πληθυσμού και μικρά ποσοστά πληθυσμού σε νεαρές ηλικίες.

Έχουν δηλαδή τα χαρακτηριστικά των πληθυσμών που φθίνουν και με βάση την πυραμίδα των ηλικιών και με σταθερές όλες τις παραμέτρους, οικονομία, ανάπτυξη κλπ. θα βρίσκονται σε συνεχή φθίνουσα κατάσταση.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας από τους σημαντικότερους άξονες ανάπτυξης σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Θα πρέπει να λειτουργήσει μέσα από μια ευαισθητοποιημένη προσέγγιση που θα θέτει σε κίνηση την λειτουργία της Ολικής Ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών και γενικότερα προσφοράς έργου.

Αυτό θα επιτευχθεί με την εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης με σκοπό την προώθηση της απασχόλησης.

ΟΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι προτάσεις που γίνονται είναι οι εξής:

- Οι υπάλληλοι να τοποθετούνται στις προβλεπόμενες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα και την πείρα τους.
- Το πλεονάζον προσωπικό να τοποθετείται σε άλλες υπηρεσίες που παρουσιάζουν ελλείψεις και σε κενές θέσεις της περιφέρειας.
- Να μην γίνονται διορισμοί έκτακτων ή ημερομίσθιων υπαλλήλων. Να ελέγχεται το βάσιμο της αίτησης για προσλήψεις εκτάκτων υπαλλήλων καθώς ο αριθμός, χρόνος υπηρεσίας, η αντιμισθία και άλλοι όροι.
- Αποσυμφόρηση των κεντρικών υπηρεσιών και στελέχωση των υπηρεσιών της περιφέρειας με τον μηχανισμό των μεταθέσεων.

- Οι προαγωγές, όπως και οι διορισμοί, να γίνονται σε κανονικά χρονικά διαστήματα.
- Καθιέρωση συστηματικών διαδικασιών προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού όπως η τεχνική, μελετητική υποδομή, διυπουργική συνεργασία με προτεραιότητα τις εκτελεστικές μονάδες με τυποποιημένο έργο όπου η συσχέτιση αναγκών με προσωπικό είναι ευκολότερη τεχνικά και έχει υψηλή σχέση αποτελέσματος / προσπάθειας.
- Να καθιερωθούν θέσεις εργασίας (με περιγραφές εργασίας) και οι αποφάσεις στελέχωσης (νέα θέση, μετακίνηση, πρόσληψη) να γίνονται μόνο για τις θέσεις αυτές.
- Να γίνουν λιγότερο διαχειριστικοί και περισσότερο επιτελικοί οι έλεγχοι των Υπουργείων Προεδρίας και Οικονομικών στις διαδικασίες στελέχωσης, όπως για προγράμματα συμφωνημένες θέσεις που καλύπτονται από τον ετήσιο προϋπολογισμό μισθοδοσίας και συναρτούνται με το τρέχον ετήσιο πρόγραμμα δράσης του φορέα και να μη χρειάζεται έγκριση για αναπλήρωση αποχωρούντων υπαλλήλων.
- Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Π.Α.Δ.), έχει στόχο την εξασφάλιση μίας ισόρροπης σχέσης μεταξύ των προσλήψεων, της εξέλιξης και των άλλων ενδοοργανωτικών ανακατανομών του προσωπικού και των αποχωρήσεων.
- Τα βασικά σημεία ενός Π.Α.Δ. είναι:
 - Προσδιορισμός υπηρεσιακών αναγκών σε προσωπικό
 - Ανάπτυξη ολοκληρωμένων σχεδίων που εξασφαλίζουν το απαιτούμενο προσωπικό
 - Προσδιορισμός σχέσεων Σχεδιασμού θέσεων Εργασίας – Π.Α.Δ.
 - Σύνδεση βαθμολογίου – θέσεων

- Σύνδεση θέσεων – μισθολογίου
 - Σχεδιασμός εξελικτικής ροής προσωπικού
 - Διαίρεση του προσωπικού σε κατηγορίες.
- Απαραίτητη προϋπόθεση για να ασκηθεί συντονισμένη και αποτελεσματική πολιτική μείωσης του προσωπικού είναι η ύπαρξη και επεξεργασία αξιόπιστων στατιστικών δεδομένων. Η διαμόρφωση συστήματος αξιολόγησης θέσεων είναι βασική προϋπόθεση για τον ποσοτικό και ποιοτικό καθορισμό του προσωπικού του δημόσιου τομέα που μπορεί να στηρίξει και δικαιολογήσει την πολιτική μείωσης του προσωπικού, αλλά και την έκταση της μείωσης.

9.3. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Σε σχέση με την απασχόληση το πρώτο πράγμα που πρέπει να επισημανθεί και να αναλυθεί είναι το ποσοστό των οικονομικών ενεργών και την μη ενεργών μελών της τοπικής κοινωνίας.

Παρατηρείται ότι οι υπαίθριες περιοχές της επικράτειας εξαιτίας της μορφολογίας του εδάφους, είναι καθαρά αγροτικές περιοχές και οι κάτοικοι ασχολούνται με τον πρωτογενή τομέα.

Ο πρωτογενής τομέας της Περιφέρειας εξακολουθεί να διατηρεί σημαντικό μέγεθος. Το συνολικό περιφερειακό ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν) της χώρας του πρωτογενούς τομέα αντιπροσωπεύει το 30,5%. Σε περιφερειακό επίπεδο το ποσοστό των απασχολούμενων στον πρωτογενή τομέα ανέρχεται στο 43,45.

Ο δευτερογενής τομέας είναι ο ισχνότερος οικονομικός τομέας της Περιφέρειας και παρουσιάζει μείωση του ποσοστού συμμετοχής του στο συνολικό ΑΕΠ. Σε περιφερειακό επίπεδο το ποσοστό συμμετοχής των απασχολούμενων στο δευτερογενή τομέα είναι 16,9%.

Ο τριτογενής τομέας είναι κατά το πλείστον συγκεντρωμένος στα αστικά κέντρα. Οι διοικητικές, εκπαιδευτικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες καθώς και οι υπηρεσίες μεταφορών είναι συγκεντρωμένες στα αστικά κέντρα.

Επίσης το εμπόριο αποτελεί σημαντική δραστηριότητα στον τομέα αυτό, καθώς αντιπροσωπεύει το 23,2% του προϊόντος του τριτογενή τομέα.

Στον τομέα του τουρισμού υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης που οφείλονται:

- Στους σημαντικούς αρχαιολογικούς χώρους της περιφέρειας, οι οποίοι δεν έχουν αξιοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό,

- Στη φυσική ομορφιά και στη θαυμάσια σύνθεση και εναλλαγή των τοπίων.

Τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα την περίοδο 1993-1997, η τομεακή σύνθεση της απασχόλησης, μεταβάλλεται στον πρωτογενή τομέα όπου παρουσιάζεται μείωση, ενώ στον τριτογενή τομέα παρουσιάζεται αύξηση.

Από την πιο πάνω ανάλυση επισημαίνουμε ότι απαιτείται η στήριξη του πρωτογενή τομέα με σκοπό την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας.

Βεβαίως πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη και του δευτερογενούς τομέα, καθώς πρέπει να αναβαθμιστούν και να ενδυναμωθούν οι υπηρεσίες.

9.4. ΥΠΟΔΟΜΕΣ

Ένας άξονας που αφορά τη μείωση του περιφερειακού χαρακτήρα και την προώθηση της εσωτερικής ολοκλήρωσης είναι η ανάπτυξη των υποδομών.

Οι υποδομές περιλαμβάνουν και αφορούν:

1. Ο αστικός και κοινωνικός εξοπλισμός επιδιώκει τη διεύρυνση και την ποιοτική αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των Δημοτών μέσα από τις υπηρεσίες πολιτισμού, άθλησης, αναψυχής, πρόνοιας, εκπαίδευσης και υπηρεσίες Τρίτης ηλικίας.
2. Αγροτική ανάπτυξη η οποία επιτυγχάνεται με τη βελτίωση της άρδευσης, αναδασμού, αναδιάρθρωση καλλιεργειών, κτηνοτροφίας, αγροτικής οδοποιίας, επενδύσεις αγροτικού τομέα, οργάνωση εμπορίας προϊόντων.
3. Ανάπτυξη και προστασία περιβάλλοντος η οποία επιτυγχάνεται με τη Δασοπροστασία, περισυλλογή απορριμμάτων.
4. Αγροτουρισμός, επιδιώκει την τουριστική αξιοποίηση με την ενίσχυση επενδυτικών σχεδίων σε αγροτουριστικές περιοχές.
5. Υποδομές στήριξης δευτερογενούς παραγωγής με την κατασκευή βιοτεχνικών πάρκων για τη βελτίωση του τομέα της μεταποίησης. Η δημιουργία βιοτεχνικών πάρκων θα βοηθήσει στην απορρόφηση και απασχόληση εργατικού δυναμικού.

ΥΠΟΔΟΜΕΣ – ΟΔΙΚΗ & ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΗ ΟΔΟΠΟΙΑ

Προτεινόμενα έργα

Στα δίκτυα των Δήμων επιβάλλεται να γίνουν σημαντικές παρεμβάσεις, όπως βελτίωση γεωμετρικών χαρακτηριστικών (διαπλάτυνση, μείωση κλίσεων, ελαχιστοποίηση στροφών),

φωτοσήμανση – οδοσήμανση, κατασκευή γεφυρών και κατασκευή ανισόπεδων διαβάσεων επί των σιδηροδρομικών γραμμών, όπου απαιτείται.

Επίσης νέες χαράξεις έτσι ώστε να γίνει δυνατή, η επικοινωνία των εδρών με τα Δημοτικά Διαμερίσματα και αντίστοιχα.

Σκοπιμότητα προτεινόμενων έργων

Στα πλαίσια λειτουργίας των νέων ΟΤΑ η βελτίωση, ανακατασκευή, ολοκλήρωση και γενικά η δημιουργία οδικής υποδομής για την ομαλή πρόσβαση των Δημοτών από το ένα Διαμέρισμα στο άλλο και στις έδρες των Δήμων είναι μείζονος σημασίας.

Μια ολική βελτίωση του οδικού δικτύου των Δήμων θα βοηθήσει στην άμεση και απρόσκοπτη μετακίνηση των Δημοτών.

Τα βελτιωτικά έργα θα βοηθήσουν στην εξυπηρέτηση μεγαλύτερου κυκλοφοριακού φόρτου. Η κατασκευή νέων γεφυρών θα βελτιώσει τη χρονική μετάβαση των δημοτών από το ένα τμήμα στο άλλο.

Επίσης η βελτίωση της οδικής υποδομής θα βοηθήσει στην άμεση πρόσβαση εργατικού δυναμικού και των πρώτων υλών στις βιομηχανικές – βιοτεχνικές μονάδες, θα διευρυνθεί η προοπτική διεξόδου προϊόντων αγροτικής παραγωγής. Θα γίνει πιο άμεση η πρόσβαση των κατοίκων όλων των Διαμερισμάτων και σε άλλους όμορους Δήμους.

9.5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ & ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ποιότητα, καινοτομία, εθνική και τοπική συνεννόηση είναι οι 3 λέξεις κλειδιά για την ανάπτυξη τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Ως γενικός αναπτυξιακός στόχος της Περιφέρειας, στο πλαίσιο της νέας προγραμματικής περιόδου 2000-2006, τίθεται η μείωση της αναπτυξιακής υστέρησης της ενδοχώρας, αξιοποιώντας τα φυσικά και πολιτιστικά αποθέματά της και η βιώσιμη διαχείριση των πόρων στις ήδη ανεπτυγμένες περιοχές.

Ο γενικός αυτός αναπτυξιακός στόχος αναλύεται στους εξής κύριους στρατηγικούς στόχους:

- Αξιοποίηση της γειτνίασης με τις μητροπολιτικές περιφέρειες μέσω των νέων οδικών αξόνων.
- Προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων.
- Ολοκληρωμένη ανάπτυξη της ορεινής ενδοχώρας και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς.
- Ενίσχυση της τουριστικής δραστηριότητας εξυγίανση και ορθολογική ανάπτυξη των υφισταμένων τουριστικών περιοχών.

9.5.1. Οι άξονες παρέμβασης

Οι άξονες παρέμβασης ανά στρατηγικό στόχο που διαμορφώνουν τη στρατηγική περιφερειακή ανάπτυξη για την Περιφέρεια στο πλαίσιο του νέου σχεδιασμού είναι οι εξής:

- A. Αξιοποίηση της γειτνίασης με τις μητροπολιτικές περιφέρειες μέσω των νέων οδικών αξόνων.

- Β. Προστασία φυσικού περιβάλλοντος και βιώσιμη διαχείριση των πόρων του πρωτογενούς τομέα.
- Γ. Ολοκληρωμένη ανάπτυξη της ορεινής ενδοχώρας και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς με έμφαση στους ακόλουθους τομείς:
- Μεταφορές – Επικοινωνίες
 - Ενέργεια
 - Υγεία – Πρόνοια – Εκπαίδευση
 - Κίνητρα, υπηρεσίες, υποδομές για τις επιχειρήσεις
 - Ενισχύσεις και υποδομές για τις αγροτικές εκμεταλλεύσεις.
- Δ. Ενίσχυση της τουριστικής δραστηριότητας με έμφαση στους ακόλουθους τομείς:
- Περιβάλλον – Πολιτισμός
 Για την επίτευξη του στόχου αυτού οι δράσεις στους τομείς του περιβάλλοντος και του πολιτισμού αφορούν την προστασία και ανάδειξη των οικισμών παραθεριστικής κατοικίας, η ανάπλαση και αναβάθμιση των παράκτιων τουριστικών περιοχών, την ανάδειξη – προβολή μνημείων, αρχαιολογικών χώρων και χώρων αναψυχής.
 - Προστασία Περιβάλλοντος
 Η προστασία των ακτών και του θαλάσσιου περιβάλλοντος καθώς και η προστασία και ανάδειξη των περιοχών ιδιαίτερου φυσικού κάλους και των βιοτόπων αποτελούν τις βασικές κατευθύνσεις των δράσεων.
 - Κίνητρα, υπηρεσίες, υποδομές για τις επιχειρήσεις
 Οι σχετικές δράσεις αφορούν την παροχή ενισχύσεων για εναλλακτικές μορφές τουρισμού την αύξηση των τουριστικών καταλυμάτων υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, την ενίσχυση των μηχανισμών υποστήριξης της τουριστικής δραστηριότητας στην περιφέρεια, την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

Σημαντική συνισταμένη της τοπικής ανάπτυξης αποτελεί δίχως αμφιβολία ο τουρισμός που είναι ένας τομέας υψηλού οικονομικού ενδιαφέροντος. Είναι φανερό ότι προκειμένου να ενισχυθεί η ανάπτυξη του τουρισμού πρέπει πέρα των άλλων να προσεχθεί ιδιαίτερα η παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης με αξιοποίηση των δυνατοτήτων της με σύγχρονη τεχνολογία, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη και εύληπτη οπτική παρουσίαση των στοιχείων της περιοχής ώστε:

- Να παρακινήσει στην επίσκεψη νέων περιοχών λιγότερο γνωστών, με την υπόδειξη π.χ. ειδικών τουριστικών διαδρομών και τουριστικών πόρων.
- Να αμβλυνθεί η εποχικότητα του τουρισμού.
- Να προσελκύσει νέες κατηγορίες τουριστών ειδικών ενδιαφερόντων (οικολογικός τουρισμός, αρχαιολογικός τουρισμός κλπ.).

Η ανάπτυξη συστήματος multimedia παρουσίασης αποτελεί τον πλέον κατάλληλο τρόπο για την προβολή των στοιχείων τουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος (info kiosk).

Φυσικά στο σημείο αυτό η πρότασή μας συνοψίζεται, στις έννοιες του επαγγελματισμού, της Ολικής Ποιότητας προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών, στην ιδέα του ενσωματωμένου καθήκοντος κατά την εκτέλεση των επιμέρους τουριστικών δραστηριοτήτων.

Επισημαίνουμε ότι αυτή η αναβαθμισμένη ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών θα προκύψει από μία συνεχιζόμενη κατάρτιση για κάθε ένα από τα θέματα που σχετίζονται με αυτή καθεαυτή την παροχή τουριστικών υπηρεσιών, π.χ. operators, ρεσεψιόν, sef, γκαρσόν κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

**Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΙΑΣ
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Ο όρος ανάπτυξη έχει μια βασική προϋπόθεση, την ύπαρξη βασικών υποδομών (τεχνικών και υποδομών ανθρώπινου δυναμικού). Αν κάνουμε σύγκριση σε όλες τις περιοχές της χώρας μας από άποψη τουλάχιστον οδικών υποδομών θα δούμε ότι μερικές από αυτές υστερούν. Χρειάζεται λοιπόν ανάπτυξη στην πραγματική της διάσταση, όπως επιβάλλεται σήμερα.

Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζονται οικονομικοί πόροι, τόσο μεγάλοι, όσο μεγαλύτερο είναι και το άνοιγμα της ψαλίδας από τους άλλους.

Η κοινωνίας μας από μόνη της δεν μπορεί να διαθέσει αυτά τα ποσά, είναι απαραίτητο να εκμεταλλευτούμε τις επιδοτήσεις και τα Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι εκάστοτε Κυβερνήσεις προσπάθησαν να πετύχουν αυτούς τους στόχους όμως δεν τους υλοποίησαν πλήρως. Ας ευχηθούμε με το 3^ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (Κ.Π.Σ.) να μπορέσουν να καταφέρουν περισσότερα.

Ο κόσμος αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, η νέα τεχνολογία εισβάλλει παντού, αυτή είναι η καινούργια κοινωνία, η οποία έχει ευκαιρίες αλλά κρύβει και πολλούς κινδύνους. Υπάρχει το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης γι' αυτό η Ε.Ε. διευρύνεται και ενισχύεται συνέχεια, είναι ένας φορέας που θα παρεμβαίνει όλο και πιο πολύ.

Είναι παρούσα στην ανάπτυξη του τόπου μας και στους ζωτικότερους τομείς παρέμβασης. Αν απορροφούσαμε σωστά τις επιδοτήσεις και τα προγράμματα θα μπορούσαμε να διπλασιάσουμε τους δρόμους, να αυξήσουμε το σιδηροδρομικό δίκτυο, να επεκτείνουμε το φυσικό αέριο και να δημιουργήσουμε χιλιάδες θέσεις εργασίας. Οι στόχοι έχουν επιτευχθεί εν μέρει. Τα έργα που εκτελούνται δεν είναι 100% βάσει των προδιαγραφών και μερικά από αυτά έχουν πρόβλημα στις τεχνικές προδιαγραφές.

Το 3^ο Κ.Π.Σ. (2000-2006) είναι η τελευταία ευκαιρία από πλευράς Ε.Ε. γιατί το 2006 θα ξεκινήσει η διεύρυνση της Ευρώπης προς τα ανατολικά. Αυτές είναι οι φτωχότερες χώρες και κατά συνέπεια τα περισσότερα χρήματα --θα πάνε εκεί. Εμείς πρέπει λοιπόν να εκμεταλλευτούμε αυτή την ευκαιρία να πάρουμε τα χρήματα και να τα αξιοποιήσουμε αποτελεσματικά.

Για να γίνει αυτό πρέπει να υπάρξει διακομματική συνεννόηση με βοηθό την Δημόσια Διοίκηση και τον Ιδιωτικό τομέα. Πρέπει να ελεγχθεί το πλαίσιο ανάθεσης των Δημοσίων Έργων. Πρέπει να γίνει πιο διαφανή και αποτελεσματικό.

Πρέπει να δοθεί έμφαση στις μεταφορές, τον τουρισμό και τη γεωργία. Το επαρχιακό δίκτυο χρειάζεται περισσότερη βελτίωση έτσι θα έχει περισσότερες δυνατότητες ανάπτυξης η κάθε περιοχή. Πρέπει να γίνει αναβάθμιση του σιδηροδρομικού δικτύου με την ηλεκτροκίνηση, η οποία είναι φιλική προς το περιβάλλον και την προωθεί η Ε.Ε.

Όσον αφορά τον τουρισμό θα πρέπει να γίνει μια πιο συντονισμένη προσπάθεια από το κράτος και τους ιδιώτες. Ενώ θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στον αγροτουρισμό ο οποίος και επιδοτείται από την Ε.Ε.

Όσον αφορά τον τομέα της γεωργίας το Υπουργείο πρέπει να δει την ανάπτυξή της μέσα από την ανταγωνιστικότητα, την ολοκληρωμένη γεωργία, την οικοτεχνία, τον αγροτουρισμό, τη βιολογική καλλιέργεια. Μπορεί να τη δει μέσα από τις ευκαιρίες που δίνει η Ε.Ε., η οποία δίνει περισσότερα χρήματα στις καινοτόμες δράσεις.

Τώρα το βάρος πέφτει στον παραγωγό παρά στην παραγωγή και ιδιαίτερα στο νέο αγρότη. ο ρόλος του Υπουργείου Γεωργίας πρέπει να κατευθύνεται στις δραστηριότητες:

- να είναι σωστός διαπραγματευτής στην Ε.Ε.

Το 3^ο Κ.Π.Σ. (2000-2006) είναι η τελευταία ευκαιρία από πλευράς Ε.Ε. γιατί το 2006 θα ξεκινήσει η διεύρυνση της Ευρώπης προς τα ανατολικά. Αυτές είναι οι φτωχότερες χώρες και κατά συνέπεια τα περισσότερα χρήματα θα πάνε εκεί. Εμείς πρέπει λοιπόν να εκμεταλλευτούμε αυτή την ευκαιρία να πάρουμε τα χρήματα και να τα αξιοποιήσουμε αποτελεσματικά.

Για να γίνει αυτό πρέπει να υπάρξει διακομματική συνεννόηση με βοηθό την Δημόσια Διοίκηση και τον Ιδιωτικό τομέα. Πρέπει να ελεγχθεί το πλαίσιο ανάθεσης των Δημοσίων Έργων. Πρέπει να γίνει πιο διαφανή και αποτελεσματικό.

Πρέπει να δοθεί έμφαση στις μεταφορές, τον τουρισμό και τη γεωργία. Το επαρχιακό δίκτυο χρειάζεται περισσότερη βελτίωση έτσι θα έχει περισσότερες δυνατότητες ανάπτυξης η κάθε περιοχή. Πρέπει να γίνει αναβάθμιση του σιδηροδρομικού δικτύου με την ηλεκτροκίνηση, η οποία είναι φιλική προς το περιβάλλον και την προωθεί η Ε.Ε.

Όσον αφορά τον τουρισμό θα πρέπει να γίνει μια πιο συντονισμένη προσπάθεια από το κράτος και τους ιδιώτες. Ενώ θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στον αγροτουρισμό ο οποίος και επιδοτείται από την Ε.Ε.

Όσον αφορά τον τομέα της γεωργίας το Υπουργείο πρέπει να δει την ανάπτυξή της μέσα από την ανταγωνιστικότητα, την ολοκληρωμένη γεωργία, την οικοτεχνία, τον αγροτουρισμό, τη βιολογική καλλιέργεια. Μπορεί να τη δει μέσα από τις ευκαιρίες που δίνει η Ε.Ε., η οποία δίνει περισσότερα χρήματα στις καινοτόμες δράσεις.

Τώρα το βάρος πέφτει στον παραγωγό παρά στην παραγωγή και ιδιαίτερα στο νέο αγρότη. ο ρόλος του Υπουργείου Γεωργίας πρέπει να κατευθύνεται στις δραστηριότητες:

- να είναι σωστός διαπραγματευτής στην Ε.Ε.

-
- πρέπει να είναι σύμβουλος για τους αγρότες.

Βέβαια και οι πολίτες της χώρας μας πρέπει να στηρίζουν τον τόπο τους με το να είναι ενημερωμένοι και ενεργοί.

Οι έλληνες είναι ένας λαός που έχει δυναμισμό, αισιοδοξία, πάθος.

Ο ελληνισμός έχει Μέλλον!

ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Τ. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Βάσει των πλέον πρόσφατων διαθέσιμων στοιχείων ο βαθμός κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων μεταξύ περιφερειών και δήμων στη χώρα ακολουθεί πτωτική πορεία και είναι χαμηλότερος από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στο επίτευγμα αυτό συνετέλεσαν κύρια τρεις παράγοντες:

- Η περιφερειακή πολιτική οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης που χρηματοδοτήθηκε από τα Κοινοτικά Διαρθρωτικά Ταμεία και Εθνικούς Πόρους.
- Η κοινή αγροτική πολιτική στήριξης τιμών και εισοδημάτων.
- Η ταχεία ανάπτυξη της Τουριστικής Δραστηριότητας.

Σε συγκεκριμένες κατηγορίες υποδομών όπως η υγεία, η εκπαίδευση, τα δίκτυα ύδρευσης – αποχέτευσης, ο αρδεύσεις, η επαρχιακή οδοποιία, τα αποτελέσματα του Β΄ ΚΠΣ είναι πολύ σημαντικά και οδηγούν σε κάλυψη σε μεγάλο βαθμό των πιο άμεσων αναγκών. Καταγράφεται έτσι αξιοσημείωτη σύγκλιση στα επίπεδα υποδομής σε σχέση με παλαιότερες περιόδους. Τα μεγάλα οδικά και σιδηροδρομικά έργα του Β΄ ΚΠΣ οδηγούν σε ριζική σμίκρυνση των χρονοαποστάσεων μεταξύ των περιφερειών και συντείνουν σε σταδιακή μεταβολή του καταμερισμού οικονομικών δραστηριοτήτων και προοπτικών στον Ελλαδικό χώρο.

Η χώρα με τον τρόπο αυτό αποκτά μεγαλύτερη συνοχή καθώς τα έργα επιφέρουν πολλαπλές θετικές επιδράσεις σε χωρικά σύνολα που ξεπερνούν κατά πολύ αυτά που προσδιορίζονται από την συγκεκριμένη γεωγραφική τους θέση. Διαμορφώνεται έτσι ένα σύστημα στο οποίο κάθε στοιχείο του (αστικά κέντρα, ύπαιθρος, ορεινός και νησιωτικός χώρος),

και αντίστοιχα κάθε περιφέρεια σε διοικητικό επίπεδο αναλαμβάνουν δυναμικούς και συμπληρωματικούς ρόλους.

Οι προοπτικές διεύρυνσης της Ε.Ε. με δύο Βαλκανικές χώρες, τη Βουλγαρία και Ρουμανία ενισχύει περαιτέρω τη σημασία της Βόρειας Ελλάδας με κομβικό πόλο τη Θεσσαλονίκη, για την εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας και τον γενικότερο γεωπολιτικό ρόλο της χώρας. Παράλληλα η παρατεταμένη αστάθεια στην πρώην Γιουγκοσλαβία, οι τεχνολογικές εξελίξεις στις ναυτιλιακές μεταφορές και η ανάπτυξη των οδικών προσβάσεων και λιμενικών υποδομών από το Β΄ ΚΠΣ κατοχυρώνουν για τη Δυτική Ελλάδα το ρόλο της πύλης της χώρας προς την Ευρωπαϊκή Ένωση. Εξάλλου, πέραν της προαναφερθείσης Βαλκανικής προοπτικής δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας εξέχουσα θέση κατέχει -σήμερα και εγγύς μέλλον - ο λοιπός ευρωπαϊκός χώρος και ιδιαίτερα οι χώρες της Ε.Ε. Όμως η άμβλυνση των ανισοτήτων σε επίπεδο περιφερειών εξακολουθεί να υποκρύπτει θύλακες ανισοτήτων μέσα σε κάθε περιφέρεια με ιδιαίτερη έμφαση σε ορισμένες ορεινές, παραμεθόριες και νησιωτικές περιοχές.

Παράλληλα, η οικονομική βάση ορισμένων περιφερειών παραμένει ασθενής και με ασαφείς δυνατότητες αντιμετώπισης ενός πιο ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διαπιστούμενη αύξηση των εισοδημάτων είχε, εν μέρει τουλάχιστον, τη μορφή μεταβιβαστικών πληρωμών είτε στα πλαίσια της ΚΑΠ, είτε στα πλαίσια των δαπανών του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων, των ΔΕΚΟ και άλλων κατηγοριών δαπάνης του δημόσιου τομέα.

Έτσι ο σημερινός παραγωγικός ιστός παρουσιάζει ελλείμματα ανταγωνιστικότητας και ικανότητας προσαρμογής στις εξελίξεις της παγκόσμιας οικονομίας και της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης προς την οποία ταχύτατα ενσωματώνονται οι Ελληνικές Περιφέρειες.

Ο προαναφερθείς κομβικός ρόλος για τη Θεσσαλονίκη, η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων 2004 από την Αθήνα και η ανάδειξη ενός υπό διαμόρφωση ευρωπαϊκού δικτύου αστικών κέντρων με έντονα στοιχεία ανταγωνισμού ως προς την προσέλκυση διεθνών και εθνικών δραστηριοτήτων, δημιουργούν νέες απαιτήσεις ενεργητικού σχεδιασμού για τα μείζονα αστικά κέντρα της χώρας.

Οι ανωτέρω εκτιμήσεις συνιστούν τη βάση για το σχεδιασμό των προτεραιοτήτων και της στρατηγικής της περιφερειακής πολιτικής της προσεχούς προγραμματικής περιόδου. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιφέρειας προσδιορίζουν φυσικά τους επιμέρους στόχους. Μπορούμε όμως να διατυπώσουμε ορισμένες κοινές προτεραιότητες που πρέπει να διέπουν τον περιφερειακό σχεδιασμό:

- ❖ Προγραμματισμός δράσεων που αξιοποιούν τα έργα που χρηματοδότησε το ταμειακό σκέλος του Β΄ ΚΠΣ και το Ταμείο Συνοχής. Δράσεις που ολοκληρώνουν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά των έργων και τα ενσωματώνουν στο παραγωγικό δυναμική της αντίστοιχης περιφέρειας.
- ❖ Παρεμβάσεις που ενισχύουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της οικονομικής βάσης των περιφερειών, αναδεικνύουν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα και τονώνουν την εξωστρέφεια του παραγωγικού δυναμικού. Ιδιαίτερη έμφαση αποκτούν αυτές οι παρεμβάσεις στη Βόρειο Ελλάδα και στη Δυτική Ελλάδα στα πλαίσια του νέου ρόλου που αναλαμβάνουν.
- ❖ Παρεμβάσεις για τη μείωση της απομόνωσης, την πληθυσμιακή τόνωση και τον παραγωγικό εμπλουτισμό των ορεινών, νησιωτικών και παραμεθόριων περιοχών. Προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα των Δράσεων απαιτείται συγκέντρωση της προσπάθειας σε περιορισμένο αριθμό κρίσιμων προβλημάτων για τα οποία θα πρέπει να αναζητηθεί η πληρέστερη δυνατή αντιμετώπιση.

- ❖ Διαμόρφωση μιας περιφερειακής στρατηγικής για διάχυση της καινοτομίας, ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στην έρευνα και τεχνολογία, βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, εκσυγχρονισμό και προσαρμογή των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Παρεμβάσεις προστασίας και ανάδειξης των πολιτιστικών και περιβαλλοντικών αποθεμάτων κάθε περιφέρειας ως στοιχείων με μείζονα αναπτυξιακή σημασία.

Κατά τη νέα προγραμματική περίοδο η δευτεροβάθμια και πρωτοβάθμια τοπική Αυτοδιοίκηση θα διαθέτει ιδιαίτερα σημαντικούς πόρους από μεταβίβαση φορολογικών εσόδων οι οποίοι προσεγγίζουν το 4% των συνολικών φορολογικών εσόδων του Ελληνικού Δημοσίου. Εκτιμάται ότι οι πόροι αυτοί θα καλύψουν σε μεγάλο βαθμό τα μικρά έργα τοπικής εμβέλειας που αφορούν στην ποιότητα ζωής. Κατά συνέπεια τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) θα πρέπει κατά κανόνα να συγκεντρωθούν στην ικανοποίηση των πιο πάνω προτεραιοτήτων.

Η ιδιαίτερα επιτυχής προσπάθεια της τρέχουσας περιόδου για τη συγχρηματοδότηση έργων υποδομής με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα, θα πρέπει να συνεχισθεί κατά τη νέα περίοδο με στόχο την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων όχι μόνο σε έργα εθνικής εμβέλειας, αλλά και σε έργα περιφερειακού και τοπικού χαρακτήρα.

Κατά τη γνώμη μας περισσότερη προσοχή και ευαισθησία θα πρέπει να δοθεί σε ορεινές και παραμεθόριες περιοχές και να δοθούν σε αυτές ικανοποιητικοί πόροι από τα ΠΕΠ για την ποιοτική του βελτίωση και ανάπτυξη.

Σήμερα συναντάμε ορεινές περιοχές με εγκαταλελειμμένους οικισμούς, χωριά γηροκομεία, καταρρέουσες από έλλειψη συντήρησης

υποδομές, πρωτόγονες συνθήκες στην κτηνοτροφία, υποβάθμιση δασών και βοσκότοπων, απουσία υπηρεσιών ποιότητας ζωής στους κατοίκους, και υπηρεσιών αναψυχής στους επισκέπτες, είναι οι κυρίαρχες εικόνες στα ελληνικά βουνά και τις παραμεθόριες περιοχές.

Παράλληλα τα μοναδικής ομορφιάς και αυθεντικότητας τοπία, η πανταχού ορατή μακραίωνη ιστορία του ανθρωπογενούς περιβάλλοντος, η ταχέως αυξανόμενη ζήτηση για εναλλακτικές μορφές ορεινού τουρισμού, η στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα οικολογικής καλλιέργειας ή εκτροφής αλλά και οι σημαντικοί πόροι που έχουν δαπανηθεί από προηγούμενα προγράμματα και την ΚΑΠ, δημιουργούν εύλογες απορίες για τα αίτια των πιο πάνω διαπιστώσεων.

Μία πρώτη προσέγγιση των αιτίων αναδεικνύει ότι:

- ❖ Η διασπορά των παρεμβάσεων οδήγησε σε μη βιώσιμα σχήματα ασύνδετων μεταξύ τους υποδομών, υπερβολικού κόστους συντήρησης και λειτουργίας, συχνά ημιτελών, ως προς το αναπτυξιακό τους αποτέλεσμα.
- ❖ Χρησιμοποιήθηκαν εισαγόμενα πρότυπα δράσεων αποκομμένα από τις επικρατούσες δεξιότητες και αντιλήψεις των ορεινών πληθυσμών χωρίς τις αναγκαίες ενέργειες προσαρμογής και ενσωμάτωσης.
- ❖ Αγνοήθηκαν πάγιοι πλουτοπαραγωγικοί πόροι που με τον κατάλληλο εκσυγχρονισμό θα μπορούσαν να καταστούν ανταγωνιστικοί.
- ❖ Δεν διασφαλίστηκε το ελάχιστο ανεκτό επίπεδο υπηρεσιών υγείας, εκπαίδευσης πολιτισμού και αναψυχής σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα συνθηκών διαβίωσης.

Βέβαια η πλειοψηφία των πόρων των ΠΕΠ κατευθύνεται:

- ❖ Στην αντιμετώπιση των σοβαρών προβλημάτων περιβαλλοντικής υποβάθμισης ιδιαίτερα όσον αφορά στη ρύπανση των λιμνών, παράκτιων περιοχών και στη δόμηση περιαστικών περιοχών.
- ❖ Στην ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών των παραθεριστικών κέντρων και στη διεύρυνσή τους προς νέες περιοχές και μορφές τουρισμού.
- ❖ Στην ενίσχυση της απασχόλησης των νεοεισερχόμενων στην αγορά εργασίας και στην αντιμετώπιση θυλάκων ανεργίας, λόγω βιομηχανικής αναδιάρθρωσης.
- ❖ Στην προώθηση των δράσεων έρευνας και τεχνολογίας.
- ❖ Στον εφοδιασμό της Βόρειας Ελλάδας με τις αναγκαίες υποδομές για την κατοχύρωση του ρόλου της ως μητροπολιτικού Βαλκανικού κέντρου σε συνδυασμό με την ειδική παρέμβαση περί αστικών κέντρων και τα μεγάλα έργα των τομεακών προγραμμάτων.

Οι υπόλοιποι πόροι στηρίζουν δράσεις ανάλογες εκείνων του τρέχοντος ΠΕΠ όπως το επαρχιακό οδικό δίκτυο, οι λοιπές αστικές υποδομές, η αναδιάρθρωση των καλλιεργειών, τα επενδυτικά κίνητρα κλπ.

Εδώ καλούνται να παίξουν αποτελεσματικό ρόλο οι Καποδιστριακοί ΟΤΑ. Η οργάνωση των ΟΤΑ στα πλαίσια του «Καποδίστρια» επιτρέπει τη δημιουργία μιας ορθολογικής ιεραρχίας ορεινών οικισμών.

Ο προγραμματισμός υποδομών και υπηρεσιών θα γίνεται σε επίπεδο ορεινής μικροπεριφέρειας με κέντρα τις έδρες των νέων Δήμων και δικτύωση που να διασφαλίζει δυνατότητες ευχερούς πρόσβασης στο σύνολο του πληθυσμού της μικροπεριφέρειας. Το σύστημα θα πρέπει να διευκολύνει τη σταδιακή ανακατανομή του πληθυσμού της μικροπεριφέρειας ενθαρρύνοντας την επανασύσταση ή τη δημιουργία νέων ορεινών κωμοπόλεων.

Η αξιοποίηση της ζήτησης για εναλλακτικές μορφές τουρισμού απαιτεί δεξιότητες και συνοδευτικές υπηρεσίες σε αναλογία πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με τις υποδομές πρόσβασης και διανομής που είχαν έως τώρα μονοπωλήσει σχεδόν τις προγραμματικές παρεμβάσεις.

Θεσμικές ρυθμίσεις σε σχέση με τους όρους δόμησης, χρήση υδάτινων πόρων, χρήση δασικών εκτάσεων, τουριστικών δυνατοτήτων κλπ. θα πρέπει να γίνουν παράλληλα με τις διαρθρωτικές δράσεις. Ο συνδυασμός αυτός είναι αναγκαίος για την παραγωγική αξιοποίηση των πάγιων πλουτοπαραγωγικών πόρων.

Συμβουλευτικές υπηρεσίες, χρηματοοικονομικά κίνητρα και θεσμικές διευκολύνσεις πρέπει να συνδυασθούν για την ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας και την αξιοποίηση παραδοσιακών δεξιοτήτων.

Τα πιο πάνω είναι μερικές κατευθυντήριες σκέψεις για το περιεχόμενο των νέων πρωτοβουλιών που θα πρέπει να αναλάβουν οι Καποδιστριακοί Δήμοι.

Η κλίμακα των παρεμβάσεων και η διατομεακή μορφή τους καθιστούν τα ΠΕΠ καταλληλότερο μέσο άσκησης πολιτικής σε σχέση με το τομεακό πρόγραμμα.

Αντίθετα τα κοινά χαρακτηριστικά του προβλήματος, ο βαθμός καινοτομία των δράσεων και η ανάγκη ελέγχου της αποτελεσματικότητας απαιτούν ενιαίο σχεδιασμό προδιαγραφών και μεθοδολογία.

Για τους λόγους αυτούς προτείνεται να ενταχθούν στα ΠΕΠ υποπρογράμματα «Ολοκληρωμένων Παρεμβάσεων σε ορεινές και παραμεθόριες και ευαίσθητες περιοχές» ο σχεδιασμός των οποίων όσον αφορά την στρατηγική, τις μορφές παρέμβασης και τις προδιαγραφές θα είναι αντικείμενο συνεύθυνης Περιφέρειας, Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Γεωργίας και Τοπικής Αρχής.

Η επιλογή και διαχείριση των έργων θα γίνεται στο περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Η πληθυσμιακή ανάκαμψη, η τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας και προστασία περιβάλλοντος είναι οι δείκτες αξιολόγησης των αποτελεσμάτων σε κάθε μικροπεριφέρεια προγραμματισμού που θα επιλέγει με συγκεκριμένα κριτήρια για ένταξη στο Υποπρόγραμμα των ολοκληρωμένων παρεμβάσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δημοσιογραφικά (Εβδομαδιαία εφημερίδα του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης)
- Τοπικός Τύπος
- Εφημερίδα Ημερήσια (ένθετο ειδική έρευνα για Ποιότητα), Απρίλιος 1999.
- Τοπική Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση (3μηνιαίο περιοδικό ΕΕΤΑΑ)
- Σπανός Αντώνης – Ολική Ποιότητα
- Ρεγκούκος Παναγιώτης – Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών
- Λογοθέτης Νικόλαος – Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα, INTERBOOKS, 1992.
- Δημοτικά Νέα (Ενημερωτικά φυλλάδια Δήμου Νέας Ζίχνης Νομού Σερρών)
- Δημοτικός Κώδικας Δήμων & Κοινοτήτων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

Όπως γνωρίζουμε η Καλαμάτα θεωρήθηκε και θεωρείται πόλη – μοντέλο στην Ελλάδα για την πολιτισμική της και αναπτυξιακή της πορεία και δραστηριότητα στο επίπεδο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η σύγχρονη πολιτιστική και αναπτυξιακή δραστηριότητα της Μεσσηνίας και κυρίως της Καλαμάτας είναι πλούσια και ποικίλη. Μπορεί κανείς να παρακολουθήσει χορευτικές, μουσικές, θεατρικές, λαογραφικές και λογοτεχνικές εκδηλώσεις ποιότητας, οι οποίες υποστηρίζονται από τη Νομαρχία, το Δήμο και από ευγενείς χορηγίες σημαντικών πολιτών.

Επίσης ο Δήμος Καλαμάτας προχώρησε με αποφασιστικά βήματα και βελτίωσε τη δομή και τη λειτουργία της πόλης. Οι αναπτυξιακές πρωτοβουλίες που πήρε τα προηγούμενα χρόνια έως τώρα και τα έργα που έχει επιτελέσει αποτελούν δείγμα ποιοτικής αναβάθμισης και πολιτικής ευθύνης που δείχνει το σεβασμό και την ευαισθητοποίηση προς τους πολίτες της.

Έχει να παρουσιάσει ένα σπουδαίο παραγωγικό έργο το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα την ισόρροπη ανάπτυξη και τη διαρθρωτική προσαρμογή των αναπτυξιακά καθυστερημένων περιοχών μέσα και έξω από την πόλη της Καλαμάτας.

Δεν περιορίστηκε μόνο στην εκτέλεση αναπτυξιακών και πολιτισμικών έργων αλλά προχώρησε σε μεταρρυθμίσεις και θεσμικές παρεμβάσεις που σφραγίζουν την πορεία του Δήμου για τα επόμενα χρόνια και στη διαμόρφωση της φυσιογνωμίας της πόλης.

ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ

- Νέος Κανονισμός Λειτουργίας του Δημοτικού Συμβουλίου
- Σχέδιο Αντιμετώπισης Έκτακτων Αναγκών
- Νέος Κανονισμός (οργανόγραμμα) Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου
- Διαμεσολαβητής του Δημότη (κατά τα πρότυπα του Συνηγόρου του Πολίτη)
- Σύσταση Δημοτικής Αστυνομίας (άτυπο όργανο)
- Ονοματοθεσία οδών
- Συμμετοχή στο Μεσσηνιακό χωριό Ομογενών Α.Ε.
- Υποχρεωτική αναγραφή στην ελληνική γλώσσα των πινακίδων καταστημάτων
- Συμμετοχή του Δήμου Καλαμάτας στο αρχικό μετοχικό κεφάλαιο της ANEN (40 εκατ.)
- Αδελφοποίηση της Καλαμάτας με το WEST TORRENS της Αυστραλίας
- Υιοθεσία της ακριτικής νήσου Νίσυρος
- Έγκριση Σχεδίου πόλης των περιοχών Ανατολικής Παραλίας – Γιαννιτσάνικων – Ασπροχώματος – Βέργας
- Έγκριση προμελέτης ανάπλασης κεντρικού άξονα Καλαμάτας
- Εκσυγχρονισμός και επέκταση της Μηχανοργάνωσης σε όλες τις υπηρεσίες του Δήμου, στις Δημοτικές Επιχειρήσεις και τα Δημοτικά Διαμερίσματα. Προϋπολογισμός 40 εκατ. (Σύγχρονο hardware και όλα τα προγράμματα software που λειτουργούν στην αγορά και αφορούν τους Ο.Τ.Α.)
- Συνεργασία με Γραφείο με έδρα της Βρυξέλλες για τα κοινοτικά προγράμματα
- Προέγκριση ανέγερσης μεγαλοπρεπούς Μνημείου Απελευθερωτικού Αγώνα 1821

- Σχεδιασμός χώρων καταφυγής των πολιτών σε έκτακτες ανάγκες
- Απόφαση για τη μεταφορά στο Δήμο Καλαμάτας όλων των αρμοδιοτήτων του Λιμενικού Ταμείου

Στο σημείο αυτό κρίνουμε επιβεβλημένο να αναφερθούμε ειδικά σε δύο θεσμικές κατακτήσεις που τις αξιολογούμε ως εξόχως ενδιαφέρουσες.

- Δημιουργία παραρτήματος Σχολής Μουσικής του Πανεπιστημίου Ινδιανάπολης των ΗΠΑ.

Η συνεργασία του Δήμου Καλαμάτας με το Πανεπιστήμιο Ινδιανάπολης για τη λειτουργία στην Καλαμάτα παραρτήματος Μουσικής Σχολής αποτελεί κορυφαία κατάκτηση της Τ.Α.

Νοιώθουμε ιδιαίτερη ικανοποίηση που λειτουργεί από το 1999 στην Καλαμάτας το πρώτο ουσιαστικά τριτοβάθμιο εκπαιδευτικό ίδρυμα, στη χώρα μας υπό την αιγίδα του Δήμου Καλαμάτας.

Τα πανεπιστημιακά μαθήματα παρακολουθούν ήδη φοιτητές από την Καλαμάτας. Το μέλλον διαγράφεται λαμπρό.

Η δεύτερη θεσμική παρέμβαση που θεωρούμε ότι χρήζει ιδιαίτερης μνείας αφορά στην

- Αναθεώρηση – επέκταση του Γενικού Πολεοδομικού Σχεδιασμού στα νέα όρια του διευρυμένου Δήμου (Ασπρόχωμα – Μαντίνεια – Βέργα).

Εκτίμηση της ΔΑ είναι ότι αυτή η απόφαση θα σφραγίσει την πολεοδομική εξέλιξη της μείζονος περιοχής της Καλαμάτας για τις επόμενες δεκαετίες. Έχουμε καταθέσει στο ΥΠΕΧΩΔΕ συγκεκριμένη πρόταση για έγκριση της μελέτης δόμηση εισβάλλει σε παρθένες περιοχές. Στόχος είναι η ανάδειξη της ιστορικότητας και της μοναδικότητας κάθε περιοχής, η ισόρροπη ανάπτυξη όλων των γεωγραφικών διαμερισμάτων και ιδιαίτερα των υποβαθμισμένων περιοχών, η οργάνωση του φυσικού

και αστικού περιβάλλοντος, η προστασία του ορεινού όγκου του Ταυγέτου.

Στην αναπτυξιακή της πορεία δεν διαχώρισε τις πολιτισμένες κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές της δραστηριότητες. Υιοθέτησε μια φιλοσοφική μεθοδολογική σπονδυλική στήλη και συνέδεσε τις πολλές και ποικίλες δραστηριότητες μέσα από ένα ολοκληρωμένο προγραμματισμό ανάπτυξης ο οποίος πήγαζε μέσα από τις ανάγκες της.

ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

Μέσα από τις Δημοτικές Επιχειρήσεις ο Δήμος Καλαμάτας έχει να παρουσιάσει ένα σπουδαίο αναπτυξιακό έργο και χαρακτήρα.

1. Δημοτικό Περιφερειακό Θέατρο Καλαμάτας (ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ.Κ)

Το ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ. Καλαμάτας θεωρείται ένα από τα πιο επιτυχημένα στην Ελλάδα, στο είδος του, οι δε παραστάσεις των έργων του έχουν προβληθεί επανειλημμένα στην Αθήνα, σε πολλούς Δήμους σε όλη την Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Σκοπός της επιχείρησης είναι: α) Η προβολή και ανάπτυξη της Ελληνικής θεατρικής παραγωγής στην ευρύτερη γεωγραφική περιφέρεια. Η παροχή δυνατότητας στους νέους δημιουργούς (σκηνοθέτες – σκηνογράφους – συγγραφείς – μουσικούς), να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους γύρω από τη Θεατρική Τέχνη. Η παροχή ευκαιρίας στους νέους της περιφέρειας να εκφράσουν τις καλλιτεχνικές τους ανησυχίες, η τόνωση της πολιτιστικής ζωής, που είναι υποβαθμισμένη και η δυνατότητα για γενικότερη πολιτιστική άνθιση. β) Η δημιουργία Δραματικής Σχολής στην πόλη της Καλαμάτας. γ) Η συνεισφορά στον τομέα της απασχόλησης του κλάδου των ηθοποιών και η συμμετοχή τους σε καλλιτεχνικές εκδηλώσεις του Δήμου Καλαμάτας. δ) Η ουσιαστική πολιτιστική αποκέντρωση στον ευαίσθητο χώρο της θεατρικής τέχνης με απώτερο στόχο την πνευματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής.

2. Δημοτική Επιχείρηση Πολιτιστικής Ανάπτυξης Καλαμάτας (Δ.Ε.Π.Α.Κ.)

Η Δημοτική Επιχείρηση Πολιτιστικής Ανάπτυξης Καλαμάτας με διακριτικό τίτλο Δ.Ε.Π.Α.Κ., συστήθηκε με την υπ' αρ. 30071/11-4-85 Φ.Ε.Κ. τ.β. και είναι αμιγής δημοτική επιχείρηση.

Η ΔΕΠΑΚ συστήθηκε μετά από συμφωνία του Υπουργείου Πολιτισμού και της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς, του Δήμου Καλαμάτας και σαν τρίτος συμβαλλόμενος είναι η ίδια η ΔΕΠΑΚ. Με την παραπάνω συμφωνία καθορίστηκε ένα μακροχρόνιο πλαίσιο δράσης μεταξύ των συμβαλλομένων μερών με σκοπό την ουσιαστική και ολοκληρωμένη πολιτιστική ανάπτυξη της Καλαμάτας και της ευρύτερης περιοχής. Με τους πολιτιστικούς θεσμούς που συγκροτούνται με τη σύμβαση αυτή, αναπτύσσονται δραστηριότητες σε τρεις αλληλένδετους τομείς: α) τον εκπαιδευτικό, β) τον επιμορφωτικό, γ) τον ψυχαγωγικό.

Σκοπός της επιχείρησης είναι η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος πολιτιστικής ανάπτυξης της πόλης της Καλαμάτας και της ευρύτερης περιοχής, με ειδικότερους στόχους τη δημιουργία της απαραίτητης πολιτιστικής υποδομής, τη διάδοση και ανάπτυξη της καλλιτεχνικής παιδείας, τη στήριξη και διάδοση της σύγχρονης καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας και την εξασφάλιση των συνθηκών που θα επιτρέψουν τη άσκηση και ανάπτυξη των ατομικών δημιουργικών ικανοτήτων στο χορό, τη μουσική, τον κινηματογράφο και τις εικαστικές τέχνες.

Η προβολή, ανάπτυξη και διάδοση των τεχνών αυτών, και η ανάπτυξη της συνεργασίας με τους πολιτιστικούς φορείς και τα ερασιτεχνικά συγκροτήματα της πόλης, για την ενίσχυση της ερασιτεχνικής δημιουργίας και τη διεύρυνση των πρωτοβουλιών και των παρεμβάσεών τους είναι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι

ολοκληρώνονται με την κατασκευή και διαχείριση χώρων κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών και λοιπών υπηρεσιών, καθώς και την πραγματοποίηση επενδύσεων για την ευρύτερη ανάπτυξη της περιοχής.

3. Δημοτική Επιχείρηση Ανασυγκρότησης Καλαμάτας (Δ.Ε.Α.Κ.)

Η Δημοτική Επιχείρηση Ανασυγκρότησης Καλαμάτας με διακριτικό τίτλο Δ.Ε.Α.Κ. συστήθηκε με την υπ' αρ. 47630/29-8-88 απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και δημοσιεύθηκε στο υπ' αρ. 668/12-9-88 Φ.Ε.Κ. τ.β., και είναι αμιγής δημοτική επιχείρηση.

Σκοπός της επιχείρησης είναι: Η εξασφάλιση α) ιδιόκτητης κατοικίας με χαμηλό κόστος, β) χρήσης κατοικίας με μικρό ενοίκιο που θα χαρακτηρίζεται σαν «Τοκοχρεωλυτική δόση» για την απόκτηση κατοικίας, μετά από τακτό χρονικό διάστημα, γ) συμπλήρωσης των στεγαστικών δανείων για την απόκτηση κατοικίας από κατοίκους που δεν έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν τη συμμετοχή τους, δ) επαγγελματική στέγης με τη δημιουργία του βιοτεχνικού πάρκου ή άλλων χώρων, ε) διαμόρφωσης και διάθεσης πολεοδομημένης γης χωρίς κερδοσκοπικούς στόχους, στ) ποιοτικής αναβάθμισης των κατασκευών, ζ) υλοποίησης προγραμμάτων αναπλάσεων και αναβαθμίσεων.

Στόχος της επιχείρησης είναι να αναπτύξει ανταγωνιστική δραστηριότητα έναντι της ιδιωτικής πρωτοβουλίας με κριτήριο υποδοχής της στο κοινωνικο-οικονομικό σύστημα, την ποιότητα, την κάλυψη κοινωνικών αναγκών και την ανταποδοτικότητα της λειτουργίας της.

4. Αναπτυξιακή Δημοτική Επιχείρηση Καλαμάτας (Α.Δ.Ε.Κ.)

Η «Αναπτυξιακή Δημοτική Επιχείρηση Καλαμάτας» με διακριτικό τίτλο Α.Δ.Ε.Κ. συστήθηκε με την υπ' αρ. 4332/22-3-89 απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και δημοσιεύτηκε στο υπ' αρ. 236/3-4-89 Φ.Ε.Κ. τ.β., και είναι αμιγής δημοτική επιχείρηση.

Σκοπός της επιχείρησης είναι: Η διαχείριση και ανάπτυξη των προγραμμάτων της βιομηχανικής περιοχής του Βιοτεχνικού Πάρκου και των δύο Εμπορικών Κέντρων, καθώς επίσης και η προώθηση και στήριξη αναπτυξιακών πρωτοβουλιών στον ευρύτερο χώρο του Δήμου Καλαμάτας.

Ο χαρακτήρας της Α.Δ.Ε.Κ. είναι κοινωνικός με την έννοια ότι εξυπηρετεί ένα μέρος του κοινωνικού συνόλου, τους βιοτέχνες και επαγγελματίες της περιοχής. Έχει στόχο, μέσα από προγράμματα ανάπτυξης και κατάρτισης την αναβάθμιση της βιοτεχνίας της περιοχής, ενώ παράλληλα με τη δημιουργία Τράπεζας Πληροφοριών, σκοπεύει στην πληροφόρηση των βιοτεχνών για τις εξελίξεις που συντελούνται στην αγορά, σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η ανταποδοτικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης και η υλοποίηση των σκοπών για τους οποίους συστήθηκε, είναι κριτήρια της αποδοχής της στο κοινωνικο-οικονομικό σύστημα που εξυπηρετεί αναπτύσσοντας ανταγωνιστική δραστηριότητα έναντι της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

5. Δημοτική Επιχείρηση Τουριστικής Ανάπτυξης Καλαμάτας (Δ.Ε.Τ.Α.Κ.)

Ο Δήμος Καλαμάτας πρόκειται να συστήσει μια νέα δημοτική επιχείρηση με σκοπό την ανάπτυξη του τομέα του τουρισμού στην ευρύτερη περιοχή του Δήμου Καλαμάτας.

Αντικείμενο της επιχείρησης αυτής θα είναι η αξιοποίηση και εκμετάλλευση δύο ξενοδοχείων Α΄ τάξης.

Πρόκειται για δύο γειτονικά νεοκλασικά κτίρια, που βρίσκονται στο ιστορικό κέντρο της πόλης της Καλαμάτας και αγοράστηκαν από το Δήμο, για να αναπαλαιωθούν και να μετατραπούν σε δημοτικούς ξενώνες. Τα κτίρια αυτά έχουν κριθεί διατηρητέα από το Υπουργείο Πολιτισμού. Παραχωρούνται από το Δήμο κατά χρήση στη νεοσυσταθείσα επιχείρηση και λόγω της γειτνιάσής τους θα αποτελέσουν ενιαία μονάδα προς εκμετάλλευση από τη ΔΕΤΑΚ.

Επίσης, η ΔΕΤΑΚ θα έχει την εκμετάλλευση της μαρίνας σκαφών που κατασκευάζεται στη Δυτική Παραλία της πόλης για το λιμενισμό τουριστικών σκαφών. Η κατασκευή της γίνεται σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Τ. και το Λιμενικό Ταμείο Καλαμάτας, που για το σκοπό αυτό υπέγραψαν προγραμματική σύμβαση στις 23 Απριλίου 1985.

Η παραπάνω προγραμματική σύμβαση τροποποιήθηκε στις 21 Σεπτεμβρίου 1988 και συμπεριέλαβε στους στόχους της και την αναπαλαίωση των δύο νεοκλασικών ξενοδοχείων και την μετατροπή τους σε δημοτικούς ξενώνες. Η μαρίνα σκαφών, με όλες τις απαραίτητες θαλάσσιες και χερσαίες εγκαταστάσεις αστικής αναψυχής και κοινωνικού εξοπλισμού, παραχωρείται κατά χρήση και εκμετάλλευση από τη Δ.Ε.Τ.Α.Κ.

Επίσης, από το Δήμο παραχωρείται στη Δ.Ε.Τ.Α.Κ. το τουριστικό γραφείο που θα εξυπηρετεί πολλαπλά την ευρύτερη περιοχή, καλύπτοντας μια σειρά ανάγκες του τουρισμού.

Η παραπάνω επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της έγκρισης της απόφασης του Δημοτικού Συμβουλίου για τη σύστασή της από το Νομάρχη Μεσσηνίας.

Όταν θα δημοσιευτεί στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης θα έχει ισχύ και θα αρχίσει η λειτουργία της. Συστήθηκε με τις διατάξεις του Π.Δ. 323/89 (Δ.Κ.Κ.) άρθρα 260-267 και υπήχθη στις διατάξεις του Ν. 1892/90 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις» για επένδυση, εγκρίνοντας την επιχορήγηση ποσού 30.000.000 δρχ. (δηλαδή ποσοστό 30%) της συνολικής δαπάνης της επένδυσης για την αναστήλωση και διαμόρφωση των δύο νεοκλασικών ξενοδοχείων σε δημοτικούς ξενώνες Α κατηγορίας.

Η μορφή της επιχείρησης που θα είναι αμιγής δημοτική επιχείρηση, προβλέπεται να έχει άμεσες θετικές συνέπειες στα έσοδα του Δήμου, ενώ παράλληλα αποβλέπει τόσο σε αναπτυξιακούς στόχους (τουριστική ανάπτυξη), όσο και σε κοινωνικούς στόχους, με τη δημιουργία νέων θέσεων μόνιμης απασχόλησης.

6. Λοιπές Επιχειρήσεις του Δήμου Καλαμάτας

α. Κεντρική Αγορά Καλαμάτας (Κ.Α.Κ. Α.Ε.)

Εκτός από τις παραπάνω αμιγείς επιχειρήσεις, ο Δήμος Καλαμάτας έχει ιδρύσει την Κεντρική Αγορά Καλαμάτας (ΚΑΚ Α.Ε.), η οποία είναι εταιρεία λαϊκής βάσης και είναι από τις πρώτες που ιδρύθηκαν στην Ελλάδα.

Ιδρύθηκε με το Ν. 2190/1920 και Ν.Δ. 4015/59 «περί Ανωνύμων Εταιρειών» είναι ανώνυμη εταιρεία, εξέδωσε ονομαστικές μετοχές και

διέπεται από τις διατάξεις του Π.Δ. 76/85 (αρ. 246 και 259) του Π.Δ. 80/88 και τη νομοθεσία για τις ανώνυμες εταιρείες (κωδ. Ν. 2190/1920).

Στεγάζεται σε ιδιόκτητο κτίριο, το οικόπεδο του οποίου έχει παραχωρηθεί από το Δήμο Καλαμάτας, κατά χρήση για 99 χρόνια.

Πόροι της επιχείρησης είναι τα έσοδα από τα ενοίκια των καταστημάτων και οι πωλήσεις μετοχών σε μετόχους. Εξυπηρετεί όλους τους καταστηματάρχες ειδών διατροφής της περιοχής, οι οποίοι έχουν εγκατασταθεί στις μονάδες του κτιρίου.

β. Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης Καλαμάτας (Δ.Ε.Υ.Α.Κ.)

Η επιχείρηση αυτή συστήθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 του Ν. 1069/1980 περί κινήτρων για την ίδρυση επιχειρήσεων Ύδρευσης και Αποχέτευσης.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 1069/1980 έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και ευελιξία και μπορεί να αντιμετωπίσει ριζικά, μεθοδικά και μακροχρόνια όλο το κύκλωμα ύδρευσης και αποχέτευσης της πόλης της Καλαμάτας με την εκτέλεση και λειτουργία των συναφών έργων ύδρευσης και αποχέτευσης. Η χρηματοδότηση των έργων αυτών, εξασφαλίζεται από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων, από δανειοδότηση και από ίδιους πόρους, που προβλέπονται υπέρ της επιχείρησης από το Ν. 1069/80.

Η ΔΕΥΑ Καλαμάτας ιδρύθηκε στις 26 Μαΐου 1982. Απασχολεί δικό της προσωπικό και εκτελεί τα περισσότερα έργα με αυτεπιστασία. Σήμερα έχει καλύψει το μεγαλύτερο μέρος της πόλης αποχετευτικά, έχει κατασκευάσει κέντρο βιολογικού καθαρισμού και τον καθαρισμό. Είναι έργο πνοής για την πόλη.

Η επιχείρηση διοικείται από διοικητικό Συμβούλιο που ορίζεται από το Δημοτικό Συμβούλιο Καλαμάτας, όπως προβλέπει ο νόμος.

Διαθέτει μεγάλο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων, γιατί όπως είπαμε τα έργα τα εκτελεί με αυτεπιστασία.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό και η επιχείρηση είναι βιώσιμη.

Μία από τις πρόσφατες δραστηριότητες του Δήμου Καλαμάτας είναι η ίδρυση της Ψηφιακής Καλωδιακής Τηλεόρασης που θα επιτρέπει στον πολίτη άμεση πρόσβαση στις πηγές γνώσης για την κοινωνία, την οικονομία, το περιβάλλον, τον πολιτισμό.

Είναι πολύ σημαντικό έργο γιατί στην εποχή μας η οικονομική δραστηριότητα και η ανάπτυξη μιας περιοχής εξαρτάται από την επάρκεια και την ταχύτητα που εξασφαλίζουν τα δίκτυα ηλεκτρονικής πληροφόρησης.

Η παρούσα Δημοτική αρχή, της οποίας είναι έργο η Ψηφιακή Καλωδιακή Τηλεόραση, είναι προσανατολισμένη σε ένα μοντέλο Διοίκησης που απαιτεί ταχύτατες αποφάσεις, διαφανή διαχείριση και συμμετοχή. Γι' αυτήν προτεραιότητα έχει ο πολίτης για τον οποίο θέλει να διαμορφώνει τον εαυτό του ελεύθερα και να μην είναι οι «Καλαματιανοί» οι αναλφάβητοι του αύριο.

Ο Δήμος Καλαμάτας αισιοδοξεί σε ένα καλύτερο μέλλον, αφού υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις.

Η όλη ενέργεια υλοποιείται μέσω Δημοτικής Επιχείρησης με την μορφή Α.Ε. στην οποία το 51% του μετοχικού κεφαλαίου έχει ο Δήμος Καλαμάτας και στο 49% του μετοχικού κεφαλαίου έχει Διεθνής Εταιρεία που δραστηριοποιείται στις ηλεκτρονικές πληροφοριακές οπτικές ίνες, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες κλπ. Η επένδυση είναι της τάξης των 20 δισεκατομμυρίων και πλέον δραχμών.

Θα υπάρξει δωρεάν παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και ενημέρωση και έξτρα παροχή υπηρεσιών επί αμοιβή στους Δημότες της πόλης (Διεθνή γεγονότα, συνέδρια, αθλητικοί αγώνες, ταινιοθήκη, δισκοθήκη).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Χρηματοδοτικοί φορείς που πρέπει να αξιοποιούνται από την Τοπική Αυτοδιοίκηση στην προσπάθειά της να πετύχει Τοπική Ανάπτυξη.

Για την προώθηση της Κοινοτικής πολιτικής περιφερειακής ανάπτυξης δημιουργήθηκε και ο θεσμός των *Διαρθρωτικών Ταμείων*.

Η οικονομία και η κοινωνική συνοχή αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες πολιτικές της Ε.Ε.

Εκφράζει την έννοια της αλληλεγγύης μεταξύ των κρατών – μελών και στοχεύει στην μείωση των κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών και των κοινωνικών ομάδων.

Τα Διαρθρωτικά Ταμεία είναι το πιο σημαντικό αν όχι το μόνο μέσο για την εφαρμογή της πολιτικής για τη συνοχή της Ε.Ε.

Τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ε.Ε. και τα αντίστοιχα πεδία εφαρμογής τους είναι:

ΕΤΠΑ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης)

- παραγωγικές επενδύσεις (καθώς και στους τομείς εκπαίδευση και υγεία.
- έργα υποδομής
- ενδογενής ανάπτυξη: τοπική ανάπτυξη και ΜΜΕ
- πρότυπα έργα
- διευρωπαϊκά δίκτυα
- έρευνα και ανάπτυξη

ΕΚΤ (Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο)

- επαγγελματική κατάρτιση
- ενισχύσεις για την πρόσληψη εργαζομένων (νέες θέσεις εργασίας)
- καινοτόμες ενέργειες
- συστήματα κατάρτισης και διδασκαλίας

- έρευνα και ανάπτυξη

ΕΓΤΠΕ (Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο – Τμήμα Προσανατολισμού και Εγγυήσεων)

- γεωργικές διαρθρώσεις – εκσυγχρονισμός εκμεταλλεύσεων, μεταποίηση και εμπορία αγροτικών προϊόντων, κλπ.
- μέτρα γεωργικής ανάπτυξης
- προώθηση τοπικών προϊόντων
- γεωργικό περιβάλλον και άλλα μέτρα

ΧΜΠΑ (Χρηματοδοτικό Μέσο Προσανατολισμού Αλιείας)

- αλιεία
- υδατοκαλλιέργειες
- εξοπλισμός αλιευτικών λιμένων

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα αναπτυξιακά προγράμματα διακρίνονται σε:

α) Περιφερειακά Προγράμματα

- αφορούν στους στόχους αριθ. 1, 2, 5β
- διαρκούν από 3 έως 5 έτη και αναθεωρούνται κατ' έτος
- για το στόχο αριθ. 1, τα προγράμματα μπορούν να περιλαμβάνουν το σύνολο της επικράτειας και να υπερβαίνουν το περιφερειακό πλαίσιο.

β) Εθνικά Προγράμματα

- αφορούν στους στόχους αριθ. 3,4
- οι δαπάνες τους κατανέμονται σε αυτές που αφορούν στους στόχους αριθ. 1, 2 και 5β και σε αυτές που αφορούν στους υπόλοιπους στόχους.

Στόχοι της Κοινοτικής Περιφερειακής Πολιτικής για την Περίοδο 1994-1999.

- Στόχος 1: Ανάπτυξη και διαρθρωτική προσαρμογή των αναπτυξιακά καθυστερημένων περιοχών.
- Στόχος 2: Ανασυγκρότηση των περιφερειών ή τμημάτων περιοχών που πλήττονται σοβαρά από τη βιομηχανική παρακμή.
- Στόχος 3: Καταπολέμηση της μακροχρόνιας ανεργίας (άνω των 12 μηνών). Επαγγελματική αποκατάσταση των νέων (κάτω των 25 ετών). Διευκόλυνση της επαγγελματικής αποκατάστασης των προσώπων που απειλούνται με αποκλεισμό από την αγορά εργασίας.
- Στόχος 4: Διευκόλυνση της προσαρμογής των εργαζομένων στις μεταβολές της βιομηχανίας και στην εξέλιξη των συστημάτων παραγωγής.
- Στόχος 5^α: Επιτάχυνση της προσαρμογής των γεωργικών διαρθρώσεων. Ενίσχυση για τον εκσυγχρονισμό και την αναδιάρθρωση της αλιείας.
- Στόχος 5^β: Ανάπτυξη και διαρθρωτική προσαρμογή των αγροτικών περιοχών.

ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ

Η σχέση των στόχων με τα Διαρθρωτικά Ταμεία και με άλλα όργανα παρέμβασης φαίνεται σχηματικά παρακάτω:

Στόχος	Κύρια όργανα που μπορούν να παρέμβουν:
Στόχος αρ. 1 Προώθηση της ανάπτυξης και της προσαρμογής των περιφερειών με αναπτυξιακή καθυστέρηση (των οποίων το κατά κεφαλή ΑΕΠ είναι κατώτερο ή πλησιάζει το 75% του κοινοτικού μέσου όρου)	ΕΤΠΑ, ΕΚΤ, ΕΓΤΠΕ (τμήμα προσανατολισμού), ΕΚΑΧ.
Στόχος αρ. 2 Μετατροπή των περιφερειών, παραμεθόριες περιφέρειες ή τμήματα περιφερειών (περιοχές απασχόλησης και αστικές κοινότητες) που πλήττονται σοβαρά από τη βιομηχανική παρακμή.	ΕΤΠΑ, ΕΚΤ, ΕΤΕ (Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων), ΕΚΑΧ (Ευρωπαϊκή Κοινότητα Άνθρακα και Χάλυβα).
Στόχος αρ. 3 Καταπολέμηση της μακροχρόνιας ανεργίας (ηλικίας άνω των 25 ετών και ανεργία για περίοδο μεγαλύτερη των 12 μηνών)	ΕΚΤ, ΕΤΕ, ΕΚΑΧ

Στόχος αρ. 4

Διευκόλυνση της επαγγελματικής ένταξης των νέων (ηλικίας κάτω των 25 ετών που αναζητούν εργασία)

ΕΚΤ, ΕΤΕ, ΕΚΑΧ

Στόχος αρ. 5

Δύο πτυχές ενόψει της αναθεώρησης της κοινής γεωργικής πολιτικής:

5α) προσαρμογή των διαρθρώσεων παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας στη γεωργία και τη δασοκαλλιέργεια

ΕΓΤΠΕ, Τμήμα Προσανατολισμού

5β) προώθηση της ανάπτυξης των αγροτικών περιοχών

ΕΓΤΠΕ, Τμήμα Προσανατολισμού, ΕΤΕ

Κριτήρια:

- υψηλό ποσοστό του μεριδίου της απασχόλησης στη γεωργία στη συνολική απασχόληση
- χαμηλό επίπεδο γεωργικού εισοδήματος
- χαμηλό επίπεδο κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης που υπολογίζεται με βάση το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν.

Κάθε ταμείο μπορεί επίσης να συμμετέχει σε μέτρα Τεχνικής Βοήθειας.

ΤΑΜΕΙΟ ΣΥΝΟΧΗΣ

Είναι ένα ξεχωριστό χρηματοδοτικό όργανο της Ε.Ε. και δημιουργήθηκε για να καλύψει τις πρόσθετες ανάγκες των λεγόμενων χωρών της συνοχής των οποίων το ΑΕΠ είναι κάτω του 90% του μέσου κοινοτικού όρου.

Οι διαφορές του από τα άλλα Διαρθρωτικά Ταμεία είναι:

- ότι το ταμείο αυτό συγχρηματοδοτεί έργα που αφορούν μόνο τομείς περιβάλλοντος και μεταφορών.
- η συγχρηματοδότηση ενός έργου μπορεί να φθάσει μέχρι το 90% της συνολικής δαπάνης για την εκτέλεση του έργου. Ενώ η συγχρηματοδότηση από τα άλλα Διαρθρωτικά Ταμεία κυμαίνεται από 35-65%.

Στα έργα περιβάλλοντος περιλαμβάνονται:

- ύδρευσης – αποχέτευσης
- βιολογικού καθαρισμού
- επεξεργασία λυμάτων και διαχείριση απορριμμάτων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Ε.Ε.

LIFE '98

Αφορά την ανάπτυξη και προσαρμογή στις μεσογειακές συνθήκες ενός ολοκληρωμένου συστήματος συλλογής και ανακύκλωσης απορριμμάτων.

LIFE '99

Οι τομείς με προτεραιότητα στις χρηματοδοτήσεις LIFE είναι οι εξής:

1. καινοτόμες δράσεις και δράσεις επίδειξης για την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης σε βιομηχανικές δραστηριότητες.
2. δράσεις επίδειξης και τεχνικής βοήθειας σε τοπικές υπηρεσίες (ΟΤΑ, νομαρχιακές υπηρεσίες κλπ) για την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στο χωροταξικό σχεδιασμό με στόχο την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης.
3. προπαρασκευαστικές δράσεις που συνεισφέρουν στην εφαρμογή της Κοινοτικής περιβαλλοντικής πολιτικής και νομοθεσίας στους εξής τομείς:
 - α) προστασία και διαχείριση παράκτιων περιοχών
 - β) μείωση των αποβλήτων και ειδικότερα των τοξικών και επικίνδυνων
 - γ) προστασία των νερών (συμπεριλαμβανομένης και της επεξεργασίας υγρών αποβλήτων)
 - δ) αέρια ρύπανση, τροποσφαιρικό όζον, οξύνιση.

ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ (Κ.Π.Σ.)

Αποτελείται από το Διαρθρωτικό Ταμείο και το Ταμείο Συνοχής και τις πρωτοβουλίες της Ε.Ε.

Το ΚΠΣ διακρίνεται:

Στο εθνικό σκέλος που περιλαμβάνει 10 τομείς της Εθνικής Οικονομίας: μεταφορές, ανθρώπινοι πόροι, περιβάλλον, ενέργεια, βιομηχανία, γεωργία, υγεία, πρόνοια, τηλεπικοινωνίες, πολιτισμός, τουρισμός, έρευνα και τεχνολογία και

Στο περιφερειακό σκέλος που στοχεύει στην ανάπτυξη 13 περιφερειών της χώρας και περιλαμβάνει ένα περιφερειακό πρόγραμμα για κάθε περιφέρεια.

Με τα περιφερειακά προγράμματα συνδέεται η ανάπτυξη της χώρας. Με αυτά πετυχαίνεται:

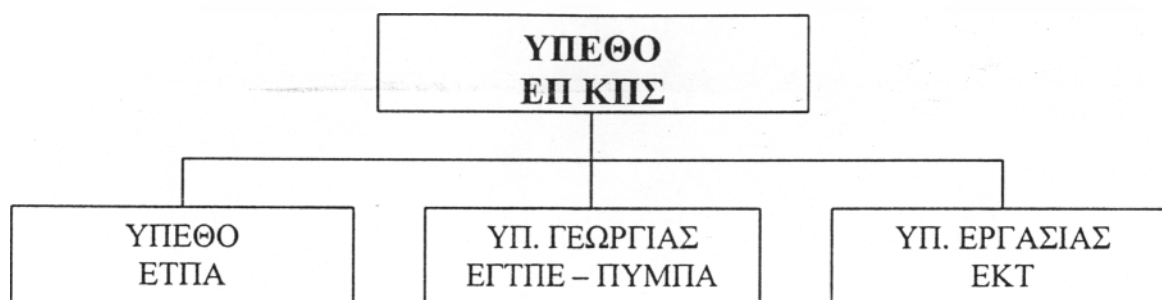
- η ισόροπη ανάπτυξη των περιφερειών
- η αξιοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πόρων
- η προστασία των ασθενέστερων κοινωνικών ομάδων
- η βελτίωση ανταγωνιστικότητας της οικονομίας
- η μακροοικονομική σταθερότητα
- η εξασφάλιση των θεμελιωδών δικαιωμάτων παιδείας, υγείας, ποιότητας ζωής στον κάθε πολίτη.

Συντελεστές που οδηγούν στην ανάπτυξη είναι:

1. Τα μεγάλα έργα υποδομής τα οποία βοηθούν στην ανάπτυξη και των άλλων στόχων,
2. Η συγχρηματοδότηση ενός έργου μπορεί να φθάσει μέχρι το 90% της συνολικής δαπάνης για την εκτέλεση του έργου ενώ από τα άλλα Διαρθρωτικά Ταμεία η συγχρηματοδότηση κυμαίνεται στο 35-65%.

3. Η ορθολογική χρήση γης και φυσικών πόρων.

Η εποπτεία εφαρμογής του ΚΠΣ κατά Διαρθρωτικό Ταμείο έχει ως εξής:



ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

Οι κοινοτικές πρωτοβουλίες είναι παρεμβάσεις και μέτρα σε τομείς που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την Ε.Ε. Τα μέτρα αυτά συμπληρώνουν εκείνα που περιλαμβάνονται στα ΚΠΣ:

Οι σημαντικότερες Κοινοτικές Πρωτοβουλίες και οι τομείς εφαρμογής τους είναι οι εξής:

<u>Πρωτοβουλία</u>	<u>Τομείς Εφαρμογής</u>
Interreg	Διασυνοριακή συνεργασία
Regen	Δίκτυα ενέργειας
Leader	Αγροτική ανάπτυξη
Regis	Άρση της απομόνωσης των ιδιαίτερα απομακρυσμένων περιοχών
Now, Horizon Euroform, Adap	Προώθηση της απασχόλησης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων
MME, Retex, Resider, Stride Telematique, Prisma	Διαχείριση βιομηχανικών μεταβολών
Envireg	Προστασία του Περιβάλλοντος και ανάπτυξη στις περιφέρειες
Urban	Αστικός σχεδιασμός, αποκέντρωση
Pesca	Αλιεία

Από τις παραπάνω πρωτοβουλίες αυτές που, αφορούν στην απασχόληση εποπτεύονται από το Υπ. Εργασίας, οι πρωτοβουλίες Pesca

και Leader από το Υπ. Γεωργίας και ο υπόλοιπες από το ΥΠΕΘΟ και το Υπ. Ανάπτυξης.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΣΑΝΑ 1 και ΣΑΝΑ 2 (Συλλογική Απόφαση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης), είναι κρατικές πιστώσεις από εθνικούς πόρους που δίνονται στις Ν.Α. για εκτέλεση έργων και αποτελούν αποκέντρωση του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων.