

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



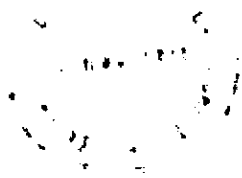
ΘΕΜΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ Γ. ΧΡΥΣΙΚΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΑΛΚΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 1997

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2050.
----------------------	-------



1

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛΙΔΑ
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	1
<b>ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	1
<b>ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ</b>	3
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
 <b>ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΗΜ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	 7
1.1. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	7
1.2. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΚΑΙ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	9
1.3. ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	11
1.4. ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	13
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
 <b>Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑ- ΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΜΑΣ (ΕΙΣΑΓΩΓΗ)</b>	  21
2.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΗΜ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	 23
2.1.1. Ο ρόλος της Δημ. Διοικητικής μεταρρύθμισης	24
2.1.2. Η εφαρμογή ενός ευέλικτου συστήματος διοίκησης στη χώρα μας	 26
2.1.3. Η σημασία του προσωπικού στην Ελληνική Δημ. Διοί- κηση	 28

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

<b>3.1. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	<b>31</b>
3.1.1. Η γραφειοκρατία - Η βασική ασθένεια των Δημ. Υπηρεσιών	32
3.1.2. Η διόγκωση των Δημ. Υπηρεσιών	38
3.1.3. Η μειωμένη παραγωγικότητα	42
3.1.4. Η έλλειψη πληροφορικής	43
3.1.5. Το πρόβλημα της οργάνωσης και οι συνθήκες εργασίας	44
<b>3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΗΜ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	<b>46</b>
3.2.1. Η εφαρμογή αντιγραφειοκρατικού σχεδιασμού	46
3.2.2. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα	49
α) Η ανάληψη ευθυνών από μέρους του προσωπικού	50
β) Η εξέλιξη και επιμόρφωση των στελεχών	50
3.2.3. Μέτρα για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων	51
3.2.4. Ο ορθολογικός σχεδιασμός - περιγραφή της λειτουργίας αλλά και της ροής των εργασιών	52
3.2.5. Προτάσεις για τη χρήση της πληροφορικής στη σύγχρονη Δημ. Διοίκηση	53
3.2.6. Βασικά είδη αξιοποιήσιμων συστημάτων πληροφορικής	54
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>56</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Υπάρχουν ορισμένοι που ορίζουν την Δημόσια Διοίκηση σαν το ένα σκέλος της εκτελεστικής λειτουργίας, όπου η μια πτυχή της είναι η κυβερνητική λειτουργία και το άλλο σκέλος είναι η διοίκηση.

Κατά μία κάπως πιο ευρύτερη αντίληψη, η διοικητική λειτουργία ταυτίζεται με την εκτελεστική. Οπότε, «η διοίκησης, είναι ότι απομένει μετά την αφαίρεση, της νομοθετικής και της δικαστικής λειτουργίας» (Στασινόπουλος Μιχαήλ).

Μια πιο πλατιά έννοια μας δίνει για την Δημόσια Διοίκηση ο ορισμός του G. Alexandris: «Η δημόσια διοίκηση είναι κάθε προσπάθεια, κάτω από οποιαδήποτε μορφή, σε οποιοδήποτε τομέα, που επιτελείται από την κρατική μηχανή και αποσκοπεί να πραγματοποιήσει τους σκοπούς του Κράτους». Από μια άλλη όμως, οπτική γωνία, έχουμε ορισμένους ορισμούς, που στηρίζεται σε μια θεσμική αντίληψη της Δημόσιας Διοίκησης.

Ας ξεκινήσουμε λοιπόν από τον πιο στενό ορισμό, όσον αφορά την έννοια, έως τον πιο πλατύ. Ο Roland Drago λοιπόν, περιορίζει την Δημ. Διοίκηση στην γραφειοκρατική διοίκηση και την ορίζει «σαν το σύνολο των ανθρωπίνων και υλικών μέσων, που κάτω από την κυριαρχία των κυβερνώντων, εξασφαλίζουν την εκτέλεση των νόμων, και την προσαρμογή τους, στα εξατομικευμένα συμφέροντα».

Ένας άλλος ορισμός, του Μ. Στασινοπούλου, μας δίνει πιο πλατύτερη έννοια για την Δημ. Διοίκηση: «Κατά μια πλατύτερη έννοια η Δημ. Διοίκηση, είναι το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών, όπου οι διοικητικές υ-

πηρεσίες, είναι οι υπηρεσίες, οι εντεταγμένες στην εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας».

Υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι ορισμοί, που συνδυάζουν τόσο την λειτουργική, όσο και τη θεσμική αντίληψη για τη Δημ. Διοίκηση, και φυσικά και αυτοί κινούνται ανάμεσα στην στενή τόσο, όσο και στην πλατιά αντίληψη. Ένας τέτοιος ορισμός είναι ο ακόλουθος. (Bertrand et long Unesco 1958).

Η Δημόσια Διοίκηση είναι:

«Αρχικά κάθε δημόσιος οργανισμός, που έχει λάβει από την πολιτική εξουσία την αρμοδιότητα, και τα απαραίτητα μέσα, για την εξυπηρέτηση γενικών συμφερόντων. Είναι στη συνέχεια η δραστηριότητα αυτού του οργανισμού, δραστηριότητα που αφορά τα προβλήματα διαχείρισης, και της ίδιας του της ύπαρξης, τις σχέσεις με άλλους οργανισμούς, όπως και με ιδιώτες, για να πραγματοποιήσει, την αποστολή του».

Υστερα από την παράθεση των παραπάνω ορισμών, θα πρέπει να προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό, να εκφέρουμε άποψη για το τι είναι λοιπόν η Δημ. Διοίκηση. Το εγχείρημα είναι δύσκολο, γιατί η Δημ. Διοίκηση μεταβάλλεται, ανάλογα με τις μεταβολές τόσο της ουσίας, όσο και των διαστάσεων του κρατικού μηχανισμού και του ίδιου του Κράτους. Αν δεχτούμε ότι το κράτος είναι όργανο πολιτικής εξουσίας της κυρίαρχης τάξης είναι προφανές, ότι οι στόχοι τον αλλάζουν με την αλλαγή της κυρίαρχης τάξης.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η Δημ. Διοίκηση μελετάει: Την οργανωμένη προσπάθεια από μέρους του Κράτους, να καθορίσει, αλλά και να εκπληρώσει τους στόχους του, αλλά και το σύνολο των μέσων υλικών και ανθρώπινων που προσπαθεί να χρησιμοποιήσει για το σκοπό αυτό.

Εάν τώρα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας να ορίσουμε την Δημ. Διοίκηση σαν επιστημονικό κλάδο, μπορούμε να πούμε ότι μελετάει:

Την προσπάθεια καθορισμού και εκπλήρωσης, από το όργανο της μονοπωλιακής αστικής τάξης, και την οργάνωση της κοινωνίας κάτω από την κυριαρχία της, των στόχων, καθώς επίσης και το σύνολο των μέσων, υλικών και ανθρώπινων και των λειτουργιών που προσπαθεί να χρησιμοποιεί σ' αυτό το σκοπό, λειτουργίες που περιέχουν τα βασικά ουσιαστικά της διοίκησης, που όπως γνωρίζουμε όλοι αποτελούνται από τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, το συντονισμό, τον έλεγχο, τον απολογισμό.

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε να πούμε ότι η Δημ. Διοίκηση σαφώς αποτελεί το « α » και το « ω », της κρατικής οντότητας. Κατά συνέπεια, σωστές αρχές οργάνωσης διοίκησης, συντονισμού, ελέγχου και λειτουργίας των δημ. υπηρεσιών, αλλά και των διοικητικών και εκτελεστικών τη σωστή λειτουργία της κρατικής μηχανής, πράγμα που συμβάλλει στην ανάπτυξη της χώρας και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ειδικά, για την χώρα μας, όπως αναφέραμε και παραπάνω απαιτείται διεύρυνση των λειτουργιών και διαδικασιών που καλύπτει η Δημ. Διοίκηση, ενόψει των αλλαγών που έπονται από την συνθήκη του Maastricht, αλλά και από το νέο Ευρωπαϊκό πρόσωπο που αποκτά η χώρα μας με βάση το πνεύμα των 12 της ΕΟΚ. Στην συνέχεια, θα γίνει μια προσπάθεια αναζήτησης του ρόλου που παίζει η Δημ. Διοίκηση στην ανάπτυξη της χώρας μας.

## ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Θα ήταν ενδιαφέρον να κοιτάζαμε λίγο στο παρελθόν, για να δούμε πώς ήταν οργανωμένη, πώς λειτουργούσε στη χώρα μας η πρώτη μορφή

διοίκησης στα χρόνια της Ελληνικής επανάστασης όπου η χώρα μας έθετε τις βάσεις για τη δημιουργία του Ελληνικού Κράτους στην οποία μεγάλο ρόλο συνέβαλε η βοήθεια του Ιωάννη Καποδίστρια αργότερα.

Με την έκρηξη της Ελληνικής επανάστασης λοιπόν, οι Πελοποννήσιοι σύστησαν τοπικές Διοικήσεις σε κάθε επαρχία, οι οποίες ανάλογα με την έκταση της επαρχίας αποτελούνταν από 3 έως 5 μέλη αντίστοιχα, τις οποίες ονόμαζαν Εφορίες ή κατά μια άλλη έννοια επαρχιακές Δημογεροντίες, οι οποίες επεκτάθηκαν στις επαρχίες της Στερεάς Ελλάδας, αλλά και στα νησιά του Αιγαίου πελάγους. Οι Εφορίες αυτές ή Δημογεροντίες, ήταν επιφορτισμένες με το να προμηθεύουν τα αναγκαία για τον στρατό, όπως τρόφιμα και πολεμοφόδια. Πηγές αποτελούσαν η συλλογή αιγοπροβάτων, δημητριακών καρπών, από τα Οθωμανικά κτήματα, σε όσες επαρχίες υπήρχαν Οθωμανικές ιδιοκτησίες. Άλλος τρόπος ήταν η συλλογή χρημάτων από εράνους στους οποίους συνεισέφεραν οικονομικά οι κάτοικοι των επαρχιών. Η εισφορά για κάθε οικογένεια σε χρήματα ή σε είδος, κυμαίνονταν από το 10% έως 3% αντίστοιχα.

Τα πρώτα διοικητικά σώματα που συνεστήθησαν την 28<sup>η</sup> Απριλίου 1821 ήταν:

α) Η εφορεία Καρυταίνης την 28<sup>η</sup> Απριλίου 1821 με αρχιστράτηγο εκλεγμένο από την ομώνυμη συνέλευση τον Θεόδωρο Κολοκοτρώνη, ο οποίος και υπαγόταν στις διαταγές της Εφορείας.

β) Η υπό του Παπαφλέσσα ως πληρεξουσίου του Γενικού Επιτρόπου της Αρχής, οργανωμένη στην Τριφυλία, ιδρύθηκε η Γενική (Φροντιστική) Εφορεία με πρόεδρο τον Αρχιμανδρίτη Πρωτοσύγκελλο της Επισκοπής Χριστιανουπόλεως Αμβρόσιο Φραντζή, και μέλη τους Ιωάννη Κορακόπουλο, Μήτηρο Αναστασόπουλο και Γερ. Πονηρόπουλο.



γ) Η «Εφορεία Ιμλακίων», η οποία συγκροτήθηκε την 10<sup>η</sup> Απριλίου 1821 από τους Π. Παπατσώνη, Αναγν. Πουλόπουλο, Παύλο Παναγόπουλο και Ιωάννη Αναγνωστόπουλο.

δ) Η «Κοινότητα» ή «Καγκελλάρια της Κορίνθου» για να φροντίσει τα αναγκαία για τον πόλεμο.

ε) Η «Κοινότητα της Ήλιδος» στη Γαστούνη από τους Γεώργιο Σισίνη και Χαράς Βιλαέτη.

στ) Η «Καγκελλάρια» του Άργους από τον Νικ. Περρούκα και Θεοδ. Βλάση, καθώς και από άλλους αρχηγούς όπως τους Σταματέλο, Σηλ. Αντωνόπουλο, Νικ. Σηλιωτόπουλο και Αθ. Καημένο ή Ασημακόπουλο.

Η τοπική αρχή του Άργους, ανέπτυξε μεγάλη δραστηριότητα κατά την πολιορκία του Ναυπλίου από τους Έλληνες.

ζ) Οι τοπικές διοικήσεις των ναυτικών ή πολεμικών νήσων, αρχικά της Ύδρας, από τον Αντ. Οικονόμου την 31<sup>η</sup> Μαρτίου 1821, Σπετσών, την 29<sup>η</sup> Απριλίου 1821 και η Βουλή των Ψαρών την 20<sup>η</sup> Απριλίου 1821.

η) Η Βουλή της Θετταλομαγνησίας με πρόεδρο τον Ανθιμο Γαζή και γραμματέα τον Φίλιππο Ιωάννου.

θ) Η αρχή των κονσόλων της Ανατολικής Ελλάδος από τους Νικ. Νάκου, Ιωανν. Στάμου Λογοθέτη και Ιωανν. Φίλωνος, η οποία διόρισε «Κολονέλον» της Λειβαδιάς τον Αθ. Διάκο.

ι) Η αρχή των Αθηνών, με τους Γαβριήλ Αναστασίου σαν ποριστή των Εσόδων, Σ. Πατούσα και Προκ. Βενιζέλο επί των πολιτικών Χ΄ Γεωργαντά Σκονζέ ως επιστάτη των πολεμοφοδίων, Χ΄ Σπύρου Γκικάκη, επί των τροφών και δώδεκα άλλων συμβούλων.

ια) Η αρχηγία των όπλων της Σάμου η οποία διοργανώθηκε από τον εκπρόσωπο της Φιλικής εταιρείας Δημ. Θέμελη, ο οποίος διόρισε αρχηγό τον Λυκούργο Λογοθέτη.

ιβ) Η Γενική Εφορεία του Αθω, η οποία ανακήρυξε τον Εμμ. Παππά «Αρχηγό και προστάτη της Μακεδονίας».

ιγ) Η Βουλή της Σαντορίνης

ιδ) Και τέλος, οι διάφορες επαρχιακές τοπικές δημογεροντίες, οι οποίες ανέλαβαν κυβερνητικά καθήκοντα, όπως της Κορώνης των Κασσίων.

- Η αποστολή αυτών των τοπικών αρχών

Οι διάφορες αρχές που ήδη προαναφέραμε, είχαν σε γενικές γραμμές τους εξής σκοπούς, στους οποίους και έδειχναν ιδιαίτερη φροντίδα:

α) Τον εφοδιασμό σε τρόφιμα και πυρομαχικά των πολεμικών σωμάτων των προερχομένων από την επαρχία τους.

β) Τη στρατολογία και συγκρότηση των στρατιωτικών ομάδων της επαρχίας τους.

γ) Την οργάνωση και διεύθυνση του στρατιωτικού αγώνα στην επαρχία τους, καθώς και σε συντονισμό με τις γειτονικές επαρχίες, την μεταξύ τους αλληλοβοήθεια.

δ) Με την γενικότερη προσπάθεια υποκατάστασης της τουρκικής εξουσίας από Ελληνικά όργανα τα οποία θα ασκούσαν τοπικά αλλά αποφασιστικά την γενική κυβέρνηση και διοίκηση.

Πάντως, η διοικητική και πολιτική οργάνωση εκείνης της εποχής, δεν μπορεί να πει κανείς ότι έχει κάποια σχέση, με την σημερινή δομή και οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης. Αργότερα κατά την εποχή του Ιωάννη Καποδίστρια μπήκαν οι βάσεις για το μετέπειτα σύγχρονο πρόσωπο της Δημόσιας Διοίκησης. Το βέβαιο είναι ότι οι πρώτες αυτές μορφές τοπικής οργάνωσης και διοίκησης που προαναφέραμε αποτέλεσαν τον πρώτο λίθο, για την θεμελίωση του μετέπειτα οικοδομήματος της Δημόσιας Διοίκησης και γι' αυτό θεωρήθηκε σωστό να γίνει αυτή η Ιστορική αναφορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

#### 1.1. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η χώρα μας έχει συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης, και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι σχεδόν το  $\frac{1}{2}$  του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών είναι κατανεμημένο σε διάφορους φορείς στην πρωτεύουσα (Πίνακας Π3).

Η διαμόρφωση, εξάλλου, πολιτικής και η λήψη αποφάσεων στα περισσότερα θέματα ανήκουν στην κεντρική διοίκηση. Αυτή η διαμόρφωση πολιτικής δεν αφορά μόνο τη γενική, αλλά και θέματα περιφερειακής και νομαρχιακής πολιτικής.

Η κεντρική λοιπόν διοίκηση που συνίσταται από τα Υπουργεία αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της Δημόσιας Διοίκησης από πλευράς δραστηριοτήτων.

Επιπλέον, η οργανωτική διάρθρωση της κρατικής διοίκησης παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες και αυτό γιατί είναι προσανατολισμένη σε στατικά δομικά σχήματα, παραβλέποντας ή υποβαθμίζοντας κάθε δυναμικό στοιχείο, με την έννοια της αδυναμίας προσαρμογής σε προωθημένες σύγχρονες δομές και τεχνικές οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης. Περαιτέρω, απουσιάζει κάθε προσπάθεια ερευνητικής/μελετητικής αντιμετώπισης του θέματος (π.χ. συγκριτικές μελέτες κλπ.).

Η μέχρι τώρα κατάρτιση «οργανισμών» στα Υπουργεία και ΝΠΔΔ με τα συνηθισμένα παραδοσιακά σχήματα, σύμφωνα με τις γενικές κατευθύνσεις του ν. 51/1975, όπως ήδη υλοποιείται με τους προωθούμενους νέους οργανισμούς των Υπουργείων και ΝΠΔΔ, με κύριο στόχο τη σύμπτυξη των οργανικών μονάδων για να εξασφαλιστεί και μόνον ο συντονισμός τους

(ιδιαίτερα μετά την κατάργηση των θέσεων γενικών διευθυντών), παραβλέποντας στις πιο πολλές περιπτώσεις τη λειτουργικότητα, τη φύση του επιτελούμενου έργου ή το μέγεθος του αντικειμένου, εμφανίζει όλα τα μειονεκτήματα μιας εμπειρικής προσπάθειας, που αγνοεί ή παραγνωρίζει βασικές αρχές οργάνωσης και λειτουργίας.

Η «τυπική οργάνωση που ακολουθείται μέχρι σήμερα στην παραδοσιακή οργανωτική δομή της Δημόσιας Διοίκησης, στεγανοποιεί, όπως είναι διαπιστωμένο, τις υπηρεσιακές μονάδες, με αποτέλεσμα την έλλειψη συντονισμού και συνεργασίας, τον ευκαιριακό σχεδιασμό στα προγράμματα δράσης, την αδυναμία συντονισμένης αντιμετώπισης, σύνθετων προβλημάτων, την ανελαστικότητα στην κατανομή αρμοδιοτήτων κλπ. Διαμετρικά αντίθετα με την τυπική οργάνωση που προαναφέρθηκε, μια «υβριαδική» οργάνωση (=διασταύρωση δομών και λειτουργιών), μετατρέπει από τη μια μεριά τα πιο πάνω μειονεκτήματα της αυστηρής «τυπικής» οργάνωσης σε πλεονεκτήματα και κυρίως δημιουργεί λειτουργική ευκαμψία, διευκολύνει το γενικό και συντονιστικό προγραμματισμό. Από την άλλη όμως πλευρά, όσον αφορά τις οργανωτικές και λειτουργικές δομές υπάρχει το πρόβλημα της επικάλυψης και σύγκρουσης αρμοδιοτήτων με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένταση στις σχέσεις του προσωπικού. Για τους πιο πάνω λόγους, λοιπόν, σταθμίζοντας τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των παραπάνω δυο οργανωτικών συστημάτων, η σύγχρονη τάση στο διεθνές επίπεδο φαίνεται να είναι μια προσπάθεια δημιουργίας ενός συστήματος οργάνωσης, το οποίο θα περιλαμβάνει μια συγχώνευση όλων των θετικών στοιχείων που περιλαμβάνονται και στα δυο συστήματα, σαν μια προσπάθεια ποιοτικής αναβάθμισης της Δημόσιας Διοίκησης.

Μια βασική διαπίστωση της κατανομής αρμοδιοτήτων των φορέων της κρατικής διοίκησης (Υπουργεία), είναι η παρατηρούμενη σε πολλές

περιπτώσεις σύγχυση και επικάλυψη δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων μεταξύ των φορέων αυτών, με συνέπεια την εμπλοκή και δυσλειτουργία τους (π.χ. περιβάλλον, έρευνα, κατοικία, υγιεινή εργασίας κλπ.).

Έτσι, παρατηρείται το φαινόμενο αρκετά υπουργεία ή και άλλοι δημόσιοι φορείς να είναι αρμόδια για τα ίδιο αντικείμενο, με συνέπεια αφενός τη διασπορά των αρμοδιοτήτων και αφετέρου την έλλειψη συντονισμού. Αυτό οδηγεί περαιτέρω στην αδυναμία χάραξης και εφαρμογής ενιαίας πολιτικής για το ίδιο θέμα.

## **1.2. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΚΑΙ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.**

Το υφιστάμενο σήμερα πλαίσιο περιφερειακής διοίκησης στη χώρα μας αποτελείται από: α) Τους οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού που είναι οι δήμοι και οι κοινότητες, καθώς και δευτέρου βαθμού που είναι οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, οι οποίες αποτελούν αυτοδιοικούμενα κατά τόπο Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ν. 1622\1986). β) τις νομαρχίες και τα επαρχεία, γ) τις διανομαρχιακού επιπέδου υπηρεσίες των υπουργείων, η αρμοδιότητα των οποίων εκτείνεται σε περισσότερους του ενός νομού και δ) τις περιφέρειες (άρθρο 61, ν. 1622/1986).

Στο πλαίσιο του διοικητικού αποκεντρωτικού συστήματος που εφαρμόζεται στη χώρα μας (άρθρο 101 του Συντάγματος), η νομαρχία θεωρείται σήμερα, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, ως ενιαία περιφερειακή υπηρεσία του νομού, η οποία αποτελείται από το σύνολο των πολιτικών διοικητικών υπηρεσιών των υπουργείων που λειτουργούν σε νομαρχιακό επίπεδο, με επικεφαλής το νομάρχη, ο οποίος ασκεί τη διοίκηση του νομού, ως εκπρόσωπος της κυβέρνησης σ' αυτόν. Εξάλλου, ο νομάρχης είναι ο αποκλειστικός φορέας άσκησης όλων των αρμοδιοτήτων σε νομαρχιακό επίπεδο. Ο νομάρχης είναι αυτός ο οποίος προΐσταται όλων των αρχών μέσα στο

νομό, (πολιτικών, αστυνομικών και λιμενικών) πλην των δικαστικών, και ασκεί εποπτεία και έλεγχο στις ενέργειές τους.

Μια βασική διαπίστωση από τη μέχρι σήμερα εφαρμογή του παραπάνω νομαρχιακού αποκεντρωτικού συστήματος είναι ότι, παρά το χρίσμα του νομάρχη ως προϊσταμένου όλων των περιφερειακών υπηρεσιών σε νομαρχιακό επίπεδο και το πράγματι σημαντικό εύρος αποσυγκέντρωσης αποφασιστικών αρμοδιοτήτων σε αυτόν από την κεντρική διοίκηση, το υφιστάμενο σήμερα οργανωτικό σχήμα της νομαρχίας δεν παρέχει στο νομάρχη τη δυνατότητα να ασκήσει στην πραγματικότητα το ρόλο αυτόν. Το θέμα αυτό συνδέεται επίσης και με το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις νομαρχίες.

Μια δεύτερη επίσης ουσιαστική διατύπωση, αποτελεί το γεγονός ότι στην πράξη όλες οι αποφάσεις «πολιτικής», έστω και αν αφορούν τοπικές υποθέσεις, επιφυλάσσονται για την κεντρική διοίκηση (παρά τη λειτουργία σε κάθε νομαρχία νομαρχιακού συμβουλίου), με όλες τις συνεπακόλουθες δυσμενείς επιπτώσεις εξαιτίας της άγνοιας που υπάρχει όσον αφορά τις τοπικές συνθήκες και προβλήματα. Όσον αφορά ειδικότερα τα θέματα αρμοδιότητας των φορέων του ευρύτερου δημοσίου τομέα (ΔΕΗ, ΟΤΕ) η δυνατότητα παρέμβασης του νομάρχη, όχι μόνο σε ζητήματα διαμόρφωσης τοπικής πολιτικής, αλλά και στον τρόπο άσκησης αρμοδιοτήτων εκτελεστικού Περιεχομένου, είναι ανύπαρκτη.

Έχει παρατηρηθεί ότι το κύρος του νομάρχη - ηθικά και ουσιαστικά - μειώνεται αισθητά, από την παρατηρούμενη τάση ανεξαρτητοποίησης ορισμένων νομαρχιακού επιπέδου υπηρεσιών, των υπουργείων, από το ενιαίο οργανωτικό σχήμα της νομαρχίας, όπως π.χ. οι εφορείες, η αρχαιολογική υπηρεσία, οι επιθεωρήσεις εργασίας, οι υπηρεσίες εντελλομένων εξόδων, οι υπηρεσίες πολιτικής αεροπορίας, τα ταχυδρομικά ταμιευτήρια, οι φυλα-

κές κλπ. Αυτή η μείωση, πολλές φορές, ενισχύεται από τον κεντρικό φορέα, αλλά και από την πρακτική των προϊσταμένων νομαρχιακών υπηρεσιών να απευθύνονται απευθείας στις αντίστοιχες κεντρικές υπηρεσίες, για την άσκηση των αρμοδιοτήτων που έχουν μεταβιβαστεί και ανήκουν στο νομάρχη, επειδή έχει διαμορφωθεί ψυχολογικά η έντονη πεποίθηση της κεντρικής εξάρτησης, γεγονός που σε πολλές περιπτώσεις καλλιεργείται συστηματικά και από το κέντρο.

Σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο τώρα, μπορούν να επισημανθούν ως χαρακτηριστικές αδυναμίες όπως είναι η έλλειψη επιτελικής στήριξης της νομαρχίας, η οποία δεν μπορεί να υποκατασταθεί με τους ειδικούς συμβούλους που προσλαμβάνονται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου σε κάθε νομαρχία. Άλλη βασική αδυναμία αποτελεί η διαρθρωτική πολυδιάσπαση, που έχει άμεση επίπτωση, όπως είναι ευνόητο, στην ουσιαστική άσκηση ελέγχου και εποπτείας από μέρος του νομάρχη (span of control).

### **1.3. ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ**

Η ανάγκη για αποκέντρωση ορισμένων βασικών κρατικών δραστηριοτήτων της κεντρικής διοίκησης, οδήγησε στη σύσταση ειδικών αυτοδιοικούμενων οργανισμών, που χαρακτηρίζονται από το νόμο ως Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) αποτελούν αυτοδιοικούμενους φορείς που ασκούν όμως δευτερογενώς δημόσια εξουσία, δηλαδή εξουσία η οποία παραχωρείται από το Κράτος και λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές λειτουργίας μιας Δημόσιας Υπηρεσίας.

Σήμερα υπάρχουν 1.408 ΝΠΔΔ ειδικών σκοπών που έχουν συσταθεί στα πλαίσια της «κάθ' ύλην αυτοδιοίκησης». Η οργάνωση και η λειτουργία

τους ρυθμίζονται από πολυάριθμους και λεπτομερείς ειδικούς και γενικούς κανόνες δικαίου.

Η σύγχυση και η ασάφεια του πολύπλοκου αυτού θεσμικού καθεστώτος επιτείνεται και από το γεγονός ότι η πληθώρα αυτή των δημόσιων νομικών προσώπων, βρίσκεται κατεσπαρμένη υπό την ευθύνη διάφορων υπουργείων. Αυτό το γεγονός παρατηρείται ακόμη και σε εκείνα τα ΝΠΔΔ που επιδιώκουν τον ίδιο ορισμένο ειδικό σκοπό, ενώ θα έπρεπε φυσιολογικά να εποπτεύονται από ένα και μόνο υπουργείο.

Τόσο ο αρκετά υψηλός αριθμός ΝΠΔΔ, όσο και η διάσπαση της εποπτείας τους σε σειρά υπουργείων, καθώς επίσης και η απουσία ενός κεντρικού επιτελικού οργάνου, υπεύθυνου για το συντονισμό και την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων τους, είχαν ως αποτέλεσμα να εμποδίσουν μέχρι σήμερα, τη διαμόρφωση μιας κοινής αντίληψης και ενός πνεύματος ενότητας για την αντιμετώπιση των προβλημάτων δημοσίων νομικών προσώπων.

Αποτέλεσμα: Η σύγκρουση και η σύγχυση να μεταφέρεται αναπόφευκτα σε διυπουργικό επίπεδο, αναφορικά με τον έλεγχο, την εποπτεία και τις γενικές κατευθύνσεις πολιτικής.

Η διασπορά αυτή σε αρκετές περιπτώσεις δεν έχει επαρκή δικαιολογητική βάση, αλλά είναι προϊόν αυθαίρετων επιλογών, αυτοσχεδιασμών, πιέσεων και σκοπιμοτήτων.

Έτσι, λοιπόν, οι υπηρεσίες των ΝΠΔΔ εξακολουθούν να παραμένουν απροετοίμαστες για να αντιμετωπίσουν τα τεράστια και ποικίλα προβλήματα (νομικά, διοικητικά και οργανωτικά), που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της σύγχρονης ζωής, με συνέπειες οικονομικές, καθώς επίσης και με επιπτώσεις στην ομαλή διοικητική λειτουργία.

Όσον αφορά τώρα τη λειτουργία των ΝΠΔΔ αυτή δεν διέπεται από κάποιους προκαθορισμένους θα λέγαμε κανόνες οργάνωσης και προγραμ-



ματισμού, αλλά αντίθετα επηρεάζεται από τις εμπειρίες του υπηρεσιακού παρελθόντος. Επιπλέον, το θεσμικό πλαίσιο των περισσότερων δημόσιων νομικών προσώπων είναι αναχρονιστικό και ξεπερασμένο.

Παρ' όλη την ασφυκτική εποπτεία της κεντρικής διοίκησης (των υπουργείων), η διεκπεραίωση των υπηρεσιακών θεμάτων γίνεται ευκαιριακά, χωρίς να ακολουθούνται πάντοτε κάποιοι περιορισμοί που επιβάλλονται από τη νομοθεσία και την οικονομία, ενώ η ποιότητα του παραγόμενου έργου καθώς και η παραγωγικότητα βρίσκονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Η αντιμετώπιση των συγκυριακών δυσχερειών που παρουσιάζονται είναι βέβαιο ότι μπορεί να περάσει με την αναμόρφωση και αναδιάταξη της κρατικής παρέμβασης.

Βασική καινοτομία αποτελεί η εφαρμογή του νέου θεσμού τοπικής αυτοδιοίκησης, που πιστεύουμε ότι θα βοηθήσει την ανάπτυξη σε επίπεδο νομών, αλλά και γενικότερα στην ανάπτυξη της χώρας μας.

Για το νέο αυτό σημαντικό θεσμό θα ασχοληθούμε αναλυτικά αμέσως πιο κάτω.

#### **1.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Ενδιαφέρουσα καινοτομία αποτελεί ο θεσμός της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Η βασική καινοτομία βρίσκεται στο σημείο όπου οι νομάρχες και τα νομαρχιακά συμβούλια δεν διορίζονται από την διοίκηση, αλλά αποκτούν το χρίσμα κατόπιν εκλογών που διεξάγονται και ψηφίζουν όλοι οι εκλογείς του νομού.

Τα πλέον βασικά σημεία αυτής της νέας καινοτομία είναι τα εξής:

- Είναι αυτοδιοικούμενο Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου.
- Δεν ασκεί εποπτεία στην πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση.

- Ο νέος αυτός θεσμός έχει όλες τις αρμοδιότητες των Νομαρχών, εκτός όμως από θέματα: Δημοσίας περιουσίας, Υπουργείων Εθνικής Άμυνας, Εξωτερικών, Οικονομικών, Δικαιοσύνης, Εθνικής στατιστικής υπηρεσίας και του Υγειονομικού και Κτηνιατρικού ελέγχου των διασυνοριακών σταθμών.

Όσον αφορά τα όργανα και την σύνθεση του νέου αυτού θεσμού, ισχύουν τα εξής:

- α) Το Νομαρχιακό Συμβούλιο (Ν.Σ.)
- β) Οι Νομαρχιακές Επιτροπές (Ν.Ε.)
- γ) Ο Νομάρχης

- Οι Νομαρχιακές Επιτροπές είναι έξι (6). Κάθε επιτροπή αποτελείται από τον πρόεδρο και 2 ή 4 μέλη και η θητεία τους είναι διετής.
- Σε κάθε Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση λειτουργεί γνωμοδοτικό όργανο και κοινωνική επιτροπή που συγκροτείται από εκπροσώπους φορέων.
- Ο αριθμός των νομαρχιακών συμβούλων είναι 37 μέλη.
- Ο αριθμός των υποψηφίων συμβούλων κάθε συνδυασμού είναι 48 υποψήφιοι.
- Όσον αφορά την ψηφοφορία, ο αριθμός σταυρών προτίμησης είναι από 1 έως 4.

Ο νέος θεσμός της Β/θμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης δημιουργεί τις δυνατότητες για:

Διοικητική αποκέντρωση, για Δημοκρατικό προγραμματισμό, για ορθολογική περιφερειακή ανάπτυξη και για συμμετοχικές αποφάσεις.

Παρακάτω, θα παραθέσουμε μια συνέντευξη η οποία έγινε στην Νομαρχία Αιτωλ/νίας από υπάλληλο του τμήματος Αποκέντρωσης και θεμάτων τοπικής αυτοδιοίκησης, σχετικά με την εφαρμογή του νέου θεσμού

της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο νομός Αιτωλ/νίας είναι από τους μεγαλύτερους νομούς στη χώρα μας, πράγμα που καθιστά αναγκαία την εφαρμογή του νέου θεσμού:

### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Βλέπουμε να μπαίνουν νέα θεμέλια όσον αφορά το θεσμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ο Νομάρχης και το νομαρχιακό συμβούλιο αποκτούν τοπική και εκτελεστική εξουσία, καθώς και πλήθος άλλων αρμοδιοτήτων. Θα μπορούσατε να μας αναφέρεται κάποιες από αυτές; Επίσης, πιστεύετε ότι έτσι θα έχουμε ένα σημαντικό βήμα για την πρόοδο του θεσμού της αποκέντρωσης;

### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Ο νέος θεσμός του αιρετού νομάρχη και του νομαρχιακού συμβουλίου, είναι πράγματι μια καινοτομία στα πολιτικά πράγματα της χώρας μας. Για να πετύχει ο νέος αυτός θεσμός θα πρέπει να περιβληθεί με κάποιες αρμοδιότητες. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές από τις αρμοδιότητες αυτές. Π.χ. Η έγκριση δημοπρασιών για μεγάλο χρηματικό ποσό, για την εκτέλεση δημόσιων ή δημοτικών και κοινοτικών έργων, άδειες ανεγέρσεως σχολικών κτιρίων, αποσπάσεις και μερικές φορές μεταθέσεις εκπαιδευτικών λειτουργών, Ίδρυση παιδικών σταθμών ή μικρών νοσοκομειακών μονάδων, επάνδρωση των υπαγόμενων στο νομό νοσηλευτικών ιδρυμάτων με νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό, καθώς επίσης και με τον διορισμό εποχιακών ή ωρομισθίων υπαλλήλων.

Οι διευθύνσεις της νομαρχίας να έχουν το δικαίωμα, κατόπιν βεβαίως αποφάσεως του νομάρχη, να μπορούν να υπογράφουν έγγραφα της αρμοδιότητάς τους και να μην παρατηρείται το φαινόμενο της συγκέντρωσης

καθημερινής στοιβάδας εγγράφων στο γραφείο του νομάρχη προς υπογραφή. Αλλά και οι υπηρεσίες που βρίσκονται μακριά από την νομαρχία, αλλά εντός ορίων του νομού, να έχουν το δικαίωμα να υπογράφουν προς την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού ορισμένα έγγραφα. Έτσι, θα αποφεύγεται η ταλαιπωρία των πολιτών να διανύουν μεγάλες αποστάσεις και να φθάνουν στο κέντρο του νομού για να εξυπηρετηθούν στις διάφορες υποθέσεις τους. Ας μην ξεχνάμε, ότι ο νομός Αιτωλ/νίας είναι ίσως ο μεγαλύτερος σε εύρος νομός της χώρας, οπότε και το πρόβλημα των χιλιομετρικών αποστάσεων είναι μεγάλο.

Όταν, λοιπόν, τα παραπάνω υλοποιηθούν, τότε θα είμαστε σε θέση να μιλάμε για ένα καλό βήμα προς την πραγματική αποκέντρωση που σκοπό έχει στην όσο το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση του Έλληνα πολίτη.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Μπορείτε να μας αναφέρετε, για να καταλάβουμε και το ρόλο του νομαρχιακού συμβουλίου, και ποιες θα είναι οι επιμέρους επιτροπές που θα συγκροτηθούν από αυτό;

#### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Ο ρόλος του νομαρχιακού συμβουλίου καθορίζεται με το νόμο που έχει ψηφιστεί από τη Βουλή των Ελλήνων. Είμαστε όμως της γνώμης, ότι με το νομαρχιακό συμβούλιο ο κάθε νομός θα παρουσιάσει πρόοδο και βελτίωση, δεδομένου ότι οι νομαρχιακοί σύμβουλοι, οι οποίοι κατάγονται από όλες τις επαρχίες του Νομού, γνωρίζουν τα τοπικά προβλήματα, τα μεταφέρουν στο νομαρχιακό συμβούλιο, τα συζητούν και οδηγούνται στις πρέπουσες λύσεις. Η ενέργεια αυτή ασφαλώς θα συμβάλλει στην ανάπτυξη

του Νομού μας, αλλά και στη γενικότερη ανάπτυξη όλων των νομών της χώρας μας.

Απαραίτητη βεβαίως προϋπόθεση για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι η ύπαρξη χρηματικών πόρων, που χωρίς αυτούς δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί τίποτε το θετικό. Το νομαρχιακό συμβούλιο είναι για τον κάθε νομό μια πλουραλιστική εκδήλωση σε όλη της την μεγαλοπρέπεια.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Βλέπουμε την νομαρχία Αιτωλ/νίας, να καταβάλλει προσπάθειες για την ενοποίηση μικρών γειτονικών κοινοτήτων σε δήμους. Υπάρχουν θετικά οφέλη; Υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης με την εφαρμογή του μέτρου αυτού στην περιφέρεια;

### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Τελευταία, στο Νομό Αιτωλ/νίας, καθώς και σε άλλους νομούς της χώρας μας παρατηρείται μια τάση ενοποίησης χωριών ή μικρών οικισμών σε δήμο. Παράδειγμα αυτού του μέτρου η δημιουργία του Δήμου Νεάπολης, ο οποίος περιλαμβάνει την ένωση τριών κοινοτήτων, της Μεγάλης Χώρας, του Ελαιοφύτου και της Σπολαΐτας, Το μέτρο αυτό είναι επιτυχές εφόσον τα συνενούμενα χωριά και οι οικισμοί δεν απέχουν πολύ μεταξύ τους, για να μπορούν έτσι οι κάτοικοί τους εύκολα να πηγαίνουν στο Δημαρχείο, προκειμένου να λύσουν τα διάφορα προβλήματά τους. Άλλωστε η εφαρμογή του θεσμού αυτού πέρα από την διοικητική συγκέντρωση, επιφέρει και σίγουρα κοινωνικό - οικονομικά και πολιτιστικά θετικά αποτελέσματα. Βέβαια, η εφαρμογή του θεσμού αυτού δεν είναι παντού εφικτή γιατί ας μην ξεχνάμε ότι η χώρα μας είναι ορεινή, οπότε πέρα από το ότι οι

μικρές κοινότητες είναι διάσπαρτες, υπάρχει και το πρόβλημα των γεωμορφολογικών δυσκολιών.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Όσον αφορά τις οικονομικές ανάγκες που παρουσιάζονται στις κατά τόπους επαρχίες του νομού και την κατανομή των κονδυλίων για την κάλυψη των παρουσιαζόμενων αναγκών κάθε φορά, θα υπάρχει κάποιο όργανο που θα φροντίζει για την ιεράρχησή τους, και εάν ναι, ποιο θα είναι αυτό;

#### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Όσον αφορά την κατανομή των κονδυλίων στις κατά τόπους επαρχίες του Νομού, το όργανο που θα προβαίνει στην κατανομή των κονδυλίων ίσως θα μνημονευθεί στο προεδρικό διάταγμα που θα εκδοθεί και θα αναφέρεται σ' αυτού του είδους τις λεπτομέρειες. Εμείς πιστεύουμε ότι οι αρμόδιες υπηρεσίες συνεννοούμενες και με τους νομαρχιακούς συμβούλους θα είναι εκείνες που θα υποδεικνύουν στον Νομάρχη ανάλογα με τις ανάγκες την ίση κατανομή των κονδυλίων και ο Νομάρχης δια της υπογραφής του θα εγκρίνει αυτήν.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Με το νέο θεσμό, το νομαρχιακό συμβούλιο θα είναι κατά τη γνώμη σας η μικρή βουλή του τόπου ή όχι και εάν ναι, τι θα πρέπει να γίνει για να αποφευχθούν τα σύνδρομα της Εθνικής μας Βουλής.

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Ο νέος θεσμός του νομαρχιακού συμβουλίου θα αποτελεί τη «μικρή βουλή» του κάθε ενός νομού, με την προϋπόθεση όμως ότι η «βουλή» αυτή θα κινείται εντός των πλαισίων του νομού, όπως αυτά έχουν καθοριστεί με το θεσμό της αποκέντρωσης, καθώς επίσης και εντός του πλαισίου που περιλαμβάνει το εκδιδόμενο προεδρικό διάταγμα. Θα πρέπει να επισημάνουμε εδώ ότι για κανένα λόγο οι νομοί της πατρίδας μας και τα νομαρχιακά συμβούλια θα λειτουργήσουν με την μορφή των «καντονιών», όπως δηλαδή συμβαίνει στην Ελβετία.

Όπως είπαμε και πιο πριν βασική αποστολή του νομαρχιακού συμβουλίου είναι η καλύτερη δυνατόν επίλυση των διαφόρων προβλημάτων του νομού, προς όφελος των δημοτών, δεδομένου ότι όπως προείπαμε οι νομαρχιακοί σύμβουλοι, αφού κατάγονται από πόλεις και χωριά του νομού, έχουν το προνόμιο να γνωρίζουν τα προβλήματα του τόπου και τις ανάγκες που κάθε φορά υπάρχουν.

**ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Πιστεύετε ότι με μια σωστή συνεργασία της πολιτείας και του νέου θεσμού τοπικής αυτοδιοίκησης, θα υπάρξει ένα πρώτο σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη της περιφέρειας;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Είμαστε ακράδαντα βέβαιοι, ότι ο νέος αυτός θεσμός θα αποτελέσει για την χώρα μας γενικότερα ένα θετικό στοιχείο ανάπτυξης, εξέλιξης και προόδου, εάν κινείται στα πλαίσια του νόμου του Ελληνικού κράτους και εάν υπάρξει θετική συνεργασία μεταξύ της πολιτείας και του νέου θεσμού τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά, εάν οι νέοι

νομαρχιακοί σύμβουλοι παρεξηγήσουν το ρόλο τους και προβαίνουν σε πράξεις αντίθετες με το νόμο.

Ο νέος θεσμός πέρα από τη νεωτεριστική μορφή του, προϋποθέτει και ατομική και πολιτική συνείδηση και σοβαρότητα από τα στελέχη που θα τον απαρτίζουν.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Μήπως θα βοηθήσει ο νέος θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης και στην αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, εφ' όσον πολλά προβλήματα θα βρίσκουν λύσεις στον τόπο τους και έτσι δεν θα επιβαρύνονται με προβλήματα της περιφέρειας, οι κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες και κατά συνέπεια ο ευρύτερος μηχανισμός της δημόσιας διοίκησης;

### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Η γραφειοκρατία είναι γεγονός ότι ταλαιπωρεί τις δημόσιες υπηρεσίες από σειρά ετών, και θύματα αυτής της κατάστασης ήταν οι Έλληνες πολίτες. Πιστεύουμε ότι με το νέο σύστημα αποκέντρωσης, πολλά προβλήματα θα λύνονται άμεσα και γρήγορα στον τόπο τους, και δεν θα επιβαρύνονται έτσι οι κεντρικές υπηρεσίες με θέματα που μπορούν να λυθούν στην περιφέρεια. Άλλωστε με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων οι οποίοι θα έχουν γνώση των νέων αρχών οργάνωσης και διοίκησης, καθώς επίσης και με την χρήση της μηχανογράφησης και των συστημάτων Η/Υ που επεκτείνονται σε όλες τις υπηρεσίες ταχύτατα.

Πιστεύουμε ότι θα γίνει ένα σημαντικό βήμα για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, που όπως είπαμε και πιο πριν, αποτελεί ένα από τα πλέον βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας.



## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑ ΜΑΣ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας από τους βασικούς θεσμούς που στηρίζει το κράτος στην βάση του, είναι ο θεσμός της Δημόσιας Διοίκησης. Στην εποχή μας η αποστολή του ρόλου της σύγχρονης Δημ. Διοίκησης έχει διευρυνθεί και αυτό γιατί η συνεχής αύξηση του κρατικού παρεμβατισμού έχει σαν συνέπεια τη διεύρυνση της αποστολής του σύγχρονου κράτους, με αποτέλεσμα να ενισχυθεί η θέση της εκτελεστικής λειτουργίας και επομένως της Δημ. Διοίκησης.

Πριν από έναν αιώνα, βασική επιδίωξη του κράτους ήταν η εφαρμογή και τήρηση του νόμου και της τάξεως και η δημιουργία αυτού που λέμε κράτος δικαίου, το οποίο βασιζόταν πάνω στις αρχές του οικονομικού φιλελευθερισμού. Για το τότε, όλα αυτά ήταν αρκετά. Σήμερα όμως, είτε από κοινωνιολογική σκοπιά, είτε από οικονομική δούμε το ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης, θα δούμε ότι αυτά που ίσχυαν πριν έναν αιώνα, όπως προείπαμε, δεν είναι αρκετά για να βασιστεί πάνω σ' αυτά και να ευημερήσει ένα κράτος, μια κοινωνία. Οι ανάγκες της κοινωνίας του κράτους σαν μηχανή, έχουν αυξηθεί και έχουν γίνει πολυσύνθετες, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι ζούμε σε μια μεταβιομηχανική εποχή, στην κοινωνία των κομπιούτερς και των ολοκληρωμένων συστημάτων επικοινωνίας. Μπορεί στην χώρα μας να κινούμαστε με βραδύτερους ρυθμούς, σε σχέση με την Δυτική Ευρώπη, την Ιαπωνία και τις Η.Π.Α που ζουν στον πυρετό της ηλεκτρονικής τεχνολογίας.

Άρα, λοιπόν, συνοψίζοντας είναι εύλογο να διαπιστώσει κανείς ότι, το σύγχρονο κράτος πέρα από ένα κράτος πρόνοιας και ευημερίας, θα πρέπει για να επιτύχει στους σκοπούς και τις επιδιώξεις του που είναι η επιδίωξη του κάθε απλού πολίτη, να παρεμβαίνει ρυθμιστικά σε κάθε μορφή της ανθρώπινης δραστηριότητας, είτε αυτή είναι κοινωνική, πολιτιστική ή οικονομική. Η παιδεία, η κοινωνική ασφάλιση όλων των πολιτών, καθώς και η υγειονομική περίθαλψη των πολιτών, η προστασία της εργασίας, η πολιτιστική ανάπτυξη, η κατανομή του εισοδήματος των πολιτών, η χρηματοδότηση ερευνητικών και επιστημονικών προγραμμάτων, η πρόνοια για όλους τους πολίτες, αποτελούν μια σημαντική μερίδα των κοινωνικών παροχών που έχει σαν αποστολή το κράτος να καλύψει.

Αφού, λοιπόν, είδαμε τον παρεμβατικό ρόλο του κράτους σε κάθε μορφή δραστηριότητας, θα διαπιστώσουμε ότι αυτή η εκτεταμένη παρεμβατική δραστηριότητα, είχε σαν αποτέλεσμα, προκειμένου το κράτος να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες πολυσύνθετες δραστηριότητές του, να αυξηθούν οι διοικητικές υπηρεσίες, και να ιδρυθούν πολυάριθμοι οργανισμοί, που είχαν σαν αποτέλεσμα με την σειρά τους να αυξηθεί ο όγκος των δημοσίων υπαλλήλων. Η όλη κατάσταση με την σειρά της επιβάρυνε το ρόλο της Δημ. Διοίκησης, με το φαινόμενο της διόγκωσης που θα εξετάσουμε παρακάτω, καθώς και με τόσο εκτεταμένες δραστηριότητες, ώστε το σημερινό κράτος να ονομάζεται με τον όρο «Διοικητικό Κράτος».

Εκτός όμως του γεγονότος ότι η Δημ. Διοίκηση έχει κυριολεκτικά κατακλύσει με τον μεγάλο όγκο της, το χώρο της κρατικής δραστηριότητας, έχει αποκτήσει μια ιδιαίτερη δύναμη η οποία προήλθε όπως προείπαμε, σαν συνέπεια της εκτεταμένης κρατικής παρέμβασης, καθώς επίσης και εξαιτίας της ανάγκης ρύθμισης και επίλυσης σε πολυάριθμα και εξειδικευμένα ζητήματα. Ενισχύθηκε έτσι η εκτελεστική λειτουργία με την παροχή πλή-

θους εξουσιοδοτήσεων, προκειμένου να εκδοθούν διατάξεις νομοθετικού περιεχομένου, με τις οποίες αυτή ουσιαστικά μπορεί να νομοθετηθεί, αφού η Δημόσια Διοίκηση είναι αυτή που κυριολεκτικά αποτελεί την τεχνική οργάνωση της εκτελεστικής λειτουργίας.

Επομένως, η αποστολή της σύγχρονης Δημ. Διοίκησης, καθώς και ο ρόλος της, αφού είδαμε και πιο πριν ότι είναι σημαντικός, καθώς επίσης και η παντοδυναμία της, είναι να μπορεί η σύγχρονη Δημ. Διοίκηση να είναι σε θέση να εκπληρώνει την διευρυμένη όπως είδαμε και πιο πριν, αποστολή του σημερινού κράτους. Θα πρέπει λοιπόν να έχει την δυνατότητα να προβλέπει τις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες που παρουσιάζονται και συνήθως είναι πολυσύνθετες και πολυποίκιλες, έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται οργανικά και λειτουργικά, για να τις αντιμετωπίσει. Με άλλα λόγια, η πολυπλοκότητα των κοινωνικοοικονομικών σχέσεων, εξ αιτίας της υψηλής τεχνολογίας και της μεταβιομηχανικής κοινωνίας που βιώνουμε, επιβάλλει ένα ευέλικτο μοντέλο διοίκησης, το οποίο θα μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες. Είναι πολύ δύσκολο με την ταχύτητα που τρέχει η τεχνολογία να προβλέψει κανείς το πώς θα λειτουργεί ένα κρατικό μοντέλο τα προσεχή 30 χρόνια. Γι' αυτό, λοιπόν, είναι αναγκαία η συνεχής εξέλιξη της Δημ. Διοίκησης, σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της.

## **2.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΗΜ.**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Για να ενισχυθεί ο ρόλος της Δημ. Διοίκησης πέρα από την αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο, θα πρέ-

πει να μπουν κάποιες νέες καινοτομίες ή να ενισχυθούν με νέες μεθόδους οι μηχανισμοί λειτουργίας της δημ. διοίκησης. Αυτό θα πρέπει να γίνει:

α) Με την εφαρμογή της διαδικασίας για την εφαρμογή μιας διοικητικής μεταρρύθμισης.

β) Με την εφαρμογή ενός ευέλικτου συστήματος διοίκησης σύμφωνα με τις ανάγκες που έχει το σύγχρονο και μοντέρνο κράτος, αλλά και ειδικότερα η χώρα μας.

γ) Να ενισχυθεί ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης, έτσι ώστε να μπορέσει και η περιφέρεια να αναλάβει περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες, για θέματα τοπικής σημασίας. (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση).

δ) Να δοθεί μεγαλύτερο βάρος και μέριμνα από την διοίκηση στην σημασία αλλά και στον ρόλο που παίζει το προσωπικό που επανδρώνει τις διάφορες διοικητικές υπηρεσίες.

Στην συνέχεια θα αναπτύξουμε τις παραπάνω μεθόδους για να δούμε πως θα δράσουν καταλυτικά στην σύγχρονη Ελληνική Δημ. Διοίκηση, η οποία για να παίζει σωστά το ρόλο της και να επιτελέσει σωστά το σκοπό της όπως είπαμε και παραπάνω θα πρέπει να εναρμονιστεί με τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και του σύγχρονου διοικητικού κράτους.

### **2.1.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ**

Με το άνοιγμα της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Αγορά πριν από 14 χρόνια περίπου, δόθηκε η δυνατότητα σε χιλιάδες Έλληνες να ταξιδεύουν για τουρισμό ή για αγορές στις χώρες της ΕΟΚ ή να σπουδάζουν στα Πανεπιστήμια των διαφόρων χωρών. Ήταν ευνόητο να υπάρξει με την πάροδο του χρόνου μια επίδραση των ξένων ιδεών και της νοοτροπίας που επικρατεί στις Ευρωπαϊκές χώρες, γεγονός που ενίσχυσε η χρήση της υψηλής τε-

χνολογίας των Η/Υ, καθώς και των προηγμένων τηλεπικοινωνιακών μέσων. Άρα άρχισαν να δημιουργούνται εξ αιτίας των παραπάνω επιδράσεων αυξημένες απαιτήσεις των κοινωνικών ομάδων οι οποίες εκφράζονται με την μορφή αιτημάτων, οπότε το κράτος με την σειρά του καλείται να λύσει.

Με την παραπάνω διαπίστωση, βλέπουμε λοιπόν η ύπαρξη των αυξημένων κοινωνικοοικονομικών απαιτήσεων της σύγχρονης κοινωνίας, ότι είναι ανάγκη η αναδιοργάνωση του κράτους στον τομέα της δημ. διοίκησης και των δημόσιων υπηρεσιών που την απαρτίζουν. Για να υπάρξει όμως μια διοικητική αναδιοργάνωση θα πρέπει να υπάρχει επαφή και συνεργασία με όλο το φάσμα των κρατικών υπηρεσιών, με τους διάφορους οργανισμούς που αντιπροσωπεύουν την κοινή γνώμη η οποία αποτελεί και τον σημαντικότερο παράγοντα για να κατανοηθούν οι επιδιώξεις και η κατάσταση της κοινωνίας, καθώς επίσης της διάφορες πανεπιστημιακές σχολές που εκπαιδεύουν τα σημερινά διοικητικά στελέχη. Παράλληλα θα πρέπει να δρομολογήσει και μια μακρόπνοη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα ο οποίος βλέπουμε να κάνει σταθερά βήματα ανάπτυξης στη χώρα μας. Θα πρέπει να συμπληρώσουμε ότι για να πετύχει μια διοικητική μεταρρύθμιση θα πρέπει να δοθεί βάρος και μέριμνα στο προσωπικό που απαρτίζει τις δημ. υπηρεσίες, γιατί είναι βέβαιο ότι χωρίς ικανούς και καταρτισμένους στο αντικείμενό τους υπαλλήλους τα διάφορα διοικητικά συστήματα δεν θα λειτουργούν σωστά. Επίσης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στην οργάνωση και την σωστή λειτουργία των περιφερειακών υπηρεσιών.

Αν υπάρξει μια σταδιακή αναδιοργάνωση είναι σίγουρο ότι η σύγχρονη Ελληνική δημ. διοίκηση θα ξεπεράσει τα προβλήματά της, θα γίνει πιο ευέλικτη και ικανή να παίξει σωστά τον αναπτυξιακό της ρόλο, που όπως όλοι ξέρουμε είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου, αλλά και του ίδιου του Κράτους σαν μηχανισμός αλλά και σαν οντότητα.

### 2.1.2. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΕΥΕΛΙΚΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ

Όπως έχουμε αναφερθεί και παραπάνω η Χώρα μας βαδίζει στο δρόμο των αρχών που έχει χαράξει η κοινότητα των δώδεκα και προσπαθεί να εναρμονιστεί με το γενικό Ευρωπαϊκό πνεύμα που διέπει τις κοινωνικοοικονομικοπολιτικές σχέσεις του κάθε κράτους, οι οποίες βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τον τεχνικό πολιτισμό και την ηλεκτρονική τεχνολογία της εποχής μας. Αρα λοιπόν είναι ανάγκη προκειμένου η χώρα μας να συμβαδίζει προς την Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, να γίνει μια εφαρμογή ενός ευέλικτου συστήματος διοίκησης το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της χώρας μας, σαν κρατική οντότητα, αλλά και στις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου που την απαρτίζουν.

Παλαιότερα, πολλοί υποστήριζαν ότι το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης, ήταν το καλύτερο σύστημα διοίκησης, επειδή όλες οι εξουσίες ήταν συγκεντρωμένες σε όργανα του κέντρου, τα οποία και είχαν υπό την αρμοδιότητά τους και ζητήματα που αφορούσαν την διοικητική περιφέρεια. Οπότε υπήρχε σφαιρική αντιμετώπιση και λύση των διαφόρων διοικητικών ζητημάτων.

Με την πάροδο του χρόνου όμως και με το μέγλωμα του εύρους των κοινωνικοοικονομικών σχέσεων, αλλά παράλληλα και των προβλημάτων που παρουσιάζονταν από τις σχέσεις αυτές, παρατηρήθηκε αδυναμία του κράτους να αντιμετωπίσει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα, εξ αιτίας του φόρτου εργασίας, και της γραφειοκρατίας η οποία ήταν απόρροια του φόρτου εργασίας και του συγκεντρωτικά φαινομένου. Η χώρα μας στον τομέα των δημοσίων υπηρεσιών, όπως όλοι βλέπουμε αντιμετωπίζει πολύ μεγάλο πρόβλημα, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να υστερεί σε σχέση με το ρυθμό

εργασίας των δημοσίων υπηρεσιών άλλων Ευρωπαϊκών Κρατών. Άρα, θα πρέπει, λοιπόν, προκειμένου η δημόσια διοίκηση σαν οντότητα να επιτελέσει καλύτερα το σκοπό της, να γίνει η εφαρμογή ενός ευέλικτου συστήματος διοίκησης το οποίο θα πρέπει να βασίζεται στην αποκέντρωση η οποία θα περιλαμβάνει την εκχώρηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων, από το κέντρο στην περιφέρεια, καθώς επίσης και την χρήση συστημάτων Η/Υ τα οποία θα περιλαμβάνουν αυτόνομα συστήματα τα οποία θα είναι δηλαδή στους εκάστοτε νομούς, τα οποία θα είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους και όλα μαζί με κάποια μεγάλη κεντρική μονάδα στο κέντρο, η οποία θα ελέγχει και θα παρέχει μορφές πληροφοριών για τις διάφορες διοικητικές ανάγκες ή προβλήματα.

Ειδικά, στην χώρα μας η οποία λόγω το ότι είναι από γεωπολιτικής άποψης διάσπαρτη, είναι ανάγκη τα διάφορα προβλήματα να λύνονται στον τόπο τους, όπως για παράδειγμα ένας νησιώτης κάπου από τα Δωδεκάνησα, προκειμένου να επιλυθεί κάποιο ζήτημά του, να μην τρέχει στην Αθήνα, αλλά να μπορεί να λυθεί αυτό στην Ρόδο. Τα οφέλη της αποκέντρωσης είναι μεγάλα. Μερικά από αυτά είναι:

- α) Ενισχύεται το κύρος των περιφερειακών υπηρεσιών
- β) Τονώνεται ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- γ) Το κέντρο απαλλάσσεται από το βάρος των πολυάριθμων κάθε φορά διοικητικών υποθέσεων.
- δ) Πολλές υποθέσεις δεν μπορούν να λυθούν από το κέντρο, αλλά αναγκαστικά λόγω της φύσης τους απαιτείται επιτόπια και άμεση μελέτη και ρύθμιση, όπως για παράδειγμα οι διάφοροι αναδασμοί αγροτικών εκτάσεων.
- ε) Οι λύσεις των διαφόρων προβλημάτων από τα περιφερειακά όργανα είναι πάντοτε πιο έγκυρες και αποτελεσματικές, και αυτό επειδή βρίσκονται σε στενή επαφή με τον τόπο και γνωρίζουν τα προβλήματά του.

Βέβαια, υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως: είναι δαπανηρή η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, υπάρχει περίπτωση να υπάρξουν κομματικές πιέσεις προς τα περιφερειακά όργανα περισσότερο από ότι συμβαίνει με την κεντρική διοίκηση ή να υπάρξει εκ μέρους της διοίκησης άνιση μεταχείριση προς την πλευρά των ιδιωτών.

Παρ' όλα αυτά όμως ένα σύστημα διοίκησης που βασίζεται στην αποκέντρωση είναι σίγουρα πιο ευέλικτο και μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες των πολιτών και του σύγχρονου κράτους γενικότερα.

Παρακάτω θα ασχοληθούμε με την εφαρμογή του νέου θεσμού της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, η οποία και αποτελεί μια έμμεση αλλά ωφέλιμη μορφή αποκέντρωσης.

### **2.1.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛ. ΔΗΜ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την καλή ή όχι λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης είναι το προσωπικό και η οργάνωση.

Το προσωπικό από ανέκαθεν θεωρούνταν βασικός παράγοντας για την Δημόσια Διοίκηση, γιατί αποτελεί το μέσο με το οποίο κινείται ο Περίπλοκος μηχανισμός της. Είναι το έμψυχο υλικό που μετουσιώνει το άψυχο οργανικό σχήμα της Δημόσιας Διοίκησης σε ζωντανό οργανισμό και κατευθύνει τη λειτουργία του για την πραγματοποίηση της αποστολής του κράτους.

Σήμερα όμως η σημασία του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης είναι ακόμη μεγαλύτερη. Η ενίσχυση της θέσης της Δημόσιας Διοίκησης στο σύγχρονο «διοικητικό κράτος» είχε την αντίστοιχη επίπτωση επάνω στο προσωπικό που την επανδρώνει, του οποίου η σημασία στις μέρες μας έχει



γίνει σπουδαίας σημασίας. Η μεγάλη διεύρυνση των κρατικών αρμοδιοτήτων η ποικιλία των σκοπών του σύγχρονου κράτους, η τεχνολογική εξέλιξη, καθώς επίσης και η ανάγκη εξειδίκευσης, οδήγησαν στην αδυναμία του νομοθέτη να αντιλαμβάνεται με πληρότητα, να προβλέπει έγκαιρα καθώς και να αντιμετωπίζει γρήγορα και αποτελεσματικά τα ποικιλόμορφα προβλήματα της σύγχρονης ζωής.

Αποτέλεσμα λοιπόν της παραπάνω αδυναμίας είναι το φαινόμενο που Παγκόσμια διαπιστώνεται της συνεχούς δηλαδή μετάθεσης αρμοδιοτήτων από την νομοθετική στην εκτελεστική εξουσία και σε τελική ανάλυση στην Δημόσια Διοίκηση η οποία αποτελεί και το αντικείμενο της έρευνάς μας, μετάθεση με την μορφή ποικίλων εξουσιοδοτήσεων δυνάμει των οποίων η Δημόσια Διοίκηση ουσιαστικά νομοθετεί.

Εκτός όμως από αυτό, και για τους ίδιους λόγους που προαναφέραμε, η Δημόσια Διοίκηση είναι σήμερα εκείνη που προτείνει και ουσιαστικά καθορίζει σε μια μεγάλη έκταση τους θεσμούς και επηρεάζει αποφασιστικά την πολιτική σε πολλούς τομείς.

Τον ρόλο αυτόν λοιπόν, η Δημόσια Διοίκηση τον επιτελεί με το προσωπικό της. Είναι επομένως φανερό ότι η σημασία του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης είναι σήμερα, όπως είπαμε και πιο πριν, μεγαλύτερης σημασίας σε σχέση με το παρελθόν. Η διαπίστωση αυτή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα σε σχέση κυρίως με το προσωπικό των κεντρικών υπηρεσιών, που ασκεί επιτελικά καθήκοντα και αυτό γιατί το προσωπικό αυτό είναι που υπαγορεύει συνήθως ως επί το πλείστον, τους θεσμούς και επιδρά ουσιαστικά στην διαμόρφωση της πολιτικής σε πολλούς τομείς της κρατικής δραστηριότητας.

Πάντως, για την σημασία και το ρόλο του προσωπικού που όπως όλοι ξέρουμε αποτελεί την ζωντανή δυναμική κατάσταση του μηχανισμού της

Δημόσιας Διοίκησης, θα μιλήσουμε παρακάτω, όταν θα αναφερθούμε σε κάποιες προτάσεις που θα συμβάλλουν στο να αντιμετωπίσει η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας τα πολλά προβλήματά της, που έχουν σαν αποτέλεσμα να την κάνουν βραδυκίνητη, στις σύγχρονες ανάγκες της εποχής μας.

Στην συνέχεια θα ασχοληθούμε με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η σύγχρονη Ελληνική δημόσια διοίκηση και θα προσπαθήσουμε να δούμε τις αιτίες και την μέχρι τώρα κατάσταση, καθώς επίσης και της γενεσιουργές αιτίες των διαφόρων προβλημάτων.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3

### 3.1. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση διαμόρφωσε αρχικά το σημερινό της πρόσωπο μετά το τέλος του μεσοπολέμου. Παρότι έχουν περάσει αρκετές δεκαετίες από τότε θα ήταν φυσιολογικά ευνόητη μια ανοδική εξέλιξη σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας διαδικασιών, παροχής υπηρεσιών, αλλά και σχέσης με τους πολίτες οι οποίοι και αποτελούν τις μονάδες σύνθεσης του έθνους. Παρόλα αυτά όμως, η εικόνα που δείχνει η σημερινή Δημόσια Διοίκηση δεν είναι ικανοποιητική, ο βαθμός εξέλιξης σε σχέση του τότε με το τώρα, ακολούθησε μικρά βήματα εξέλιξης, ενώ σε αντίθετη φορά τα προβλήματα, η έλλειψη μηχανογράφησης, λάθος άνθρωποι σε λάθος θέσεις, έλλειψη σωστού συντονισμού, προγραμματισμού, υποκίνησης ελέγχου του προσωπικού οδήγησαν, όπως προείπαμε, την Δημόσια Διοίκηση σε υπολειτουργία.

Στο κεφάλαιο αυτό πέρα από την μικρή αυτή εισαγωγή, θα αναφερθούμε σε μερικά βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ή μάλλον καλύτερα πάσχει η Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας, και αφού τελειώσουμε με αυτή την αναφορά θα προτείνουμε μορφές θεραπείας, οι οποίες πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση να ξεπεράσει τις δυσκολίες, να αποκτήσει το Ευρωπαϊκό πρόσωπο που της αρμόζει, αλλά και σε εσωτερικό επίπεδο να μπορέσει να επωμισθεί κατά το καλύτερο δυνατό τον βασικό ρόλο που παίζει στην ανάπτυξη της χώρας μας.

### 3.1.1. Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ - Η ΒΑΣΙΚΗ ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Παρά τις προσπάθειες που καταβλήθηκαν και καταβάλλονται στον τομέα της απλούστευσης, των διαδικασιών και γενικά του περιορισμού της γραφειοκρατίας, παρ' όλα αυτά το πρόβλημα αυτό δεν αντιμετωπίστηκε μέχρι τώρα στο βαθμό που πρέπει. Βασικά χαρακτηριστικά του προβλήματος είναι τα πολλά «βήματα» ενεργειών που γίνονται για την διεκπεραίωση των διοικητικών υποθέσεων, οι χρονοβόρες διαδικασίες, η ελλιπής εξουσιοδότηση υπογραφής στα κατώτερα διοικητικά όργανα, η συγκέντρωση πολλών δικαιολογητικών, η έλλειψη τυποποίησης των διοικητικών εγγράφων, η έλλειψη διοικητικών κωδίκων, αλλά και γενικότερα η έλλειψη μιας συνεχούς και συστηματικής προσπάθειας αντιμετώπισης της γραφειοκρατίας από τους φορείς δραστηριότητας, η πολυνομία και στη συνέχεια η τυπολατρεία, η ευθυνοφοβία, η ακαμψία στις διοικητικές ενέργειες κλπ.

Παρά το γεγονός ότι η γραφειοκρατία έχει δυναμική μορφή, απόλυτη συνυφασμένη με τη δυναμική φύση, της ίδιας της διοίκησης και τη γραφειοκρατική οργάνωσή της, καθώς επίσης και την τάση αυτονόμησής της, με την έννοια ότι η επιβίωσή της γίνεται αυτοσκοπός, κάθε προσπάθεια που αποβλέπει στην απλούστερη όσο το δυνατόν, λειτουργία της κρατικής μηχανής, έχει δυστυχώς πάντοτε πενιχρά αποτελέσματα. Την διαρκή προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή έχουν αναλάβει οι «Υπηρεσίες Οργάνωσης και Μεθόδων» στα Υπουργεία και τους μεγάλους οργανισμούς.

Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα των ενεργειών των παραπάνω Υπηρεσιών Οργάνωσης και Μεθόδων δεν είναι εκείνα που επιβάλλουν οι παρούσες συνθήκες και οι διαγραφόμενες προοπτικές.

Οι σχετικές μελέτες όσον αφορά τα διαγραφόμενα προβλήματα δεν έχουν σε αριθμό και ποιότητα την απαιτούμενη έκταση, αλλά και οι μελέτες που τελικά καταρτίζονται δεν εφαρμόζονται όλες. Υπολογίζεται ότι ένα ποσοστό της τάξης του 30% - 40% οδηγούνται σε υλοποίηση. Ο πρόσφατος νόμος 1399/1986 «Σχέσεις κράτους-πολίτη...» παρότι έχει εφαρμοστεί δεν φαίνεται να αποδίδει τους επιβαλλόμενους καρπούς. Το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης καταβάλλει προσπάθειες με διάφορα νομοθετικά και διοικητικά μέτρα, χωρίς όμως αυτά να βρίσκουν ειδικότερα τα πρώτα, την επιθυμητή ανταπόκριση. Αρκεί να αναφέρουμε στο σημείο αυτό σαν παράδειγμα το πρόβλημα των αρχείων των δημοσίων υπηρεσιών, που εξακολουθούν να καταλαμβάνουν τεράστιες αποθήκες, με άχρηστο υλικό, για να διαπιστωθεί η αδικαιολόγητη δαπάνη χώρου, χρόνου και χρήματος μόνο στον τομέα αυτόν που δεν είναι δυστυχώς ο μόνος. Παρατηρείται γενικά μια δυσκαμψία και μια συντηρητική νοοτροπία στην αντιμετώπιση του προβλήματος της γραφειοκρατίας, με συνέπεια οι δημόσιες υπηρεσίες μας να χαρακτηρίζονται από χαμηλό δείκτη αποδοτικότητας.

Βέβαια, ο καλοπροαίρετος μελετητής του προβλήματος της γραφειοκρατίας δεν μπορεί να αγνοήσει τα επιτεύγματα την μέχρι τώρα προσπάθειών που έχουν γίνει στο χώρο της κρατικής δραστηριότητας. Πολλές λοιπόν διαδικασίες έχουν απλουστευθεί, πολλές μέθοδοι εργασίας έχουν αναθεωρηθεί και εκσυγχρονιστεί κυρίως με την συνεχώς διευρυνόμενη στο δημόσιο χώρο μηχανοργάνωση, μηχανογράφηση αλλά και πληροφορική. Η Δημόσια Διοίκηση έχει γίνει περισσότερο εξυπηρετική για τον Έλληνα πολίτη. Παρ' όλα αυτά όμως το πρόβλημα όπως έχουμε ξαναπεί είναι οξύ. Πολλά μπορούν και πρέπει να γίνουν προς την κατεύθυνση του περιορισμού της γραφειοκρατίας. Κάνοντας μια προσπάθεια διείσδυσης, θα ση-

μειώναμε τις ακόλουθες βασικές αιτίες που οξύνουν το πρόβλημα της γραφειοκρατίας:

α) Οι «Υπηρεσίες Οργανώσεως και Μεθόδων» δεν είναι στελεχωμένες με ικανό προσωπικό. Δεν ενθαρρύνονται από την υπηρεσιακή και πολιτική ηγεσία στο τόσο σοβαρό έργο τους, με συνέπεια την πτώση του ενδιαφέροντος τους, με συνέπεια οι καταρτιζόμενες μελέτες τους των ανώτερων κλιμακίων, στα υπηρεσιακά χρονοντούλαπα.

β) Επί σειρά ετών έχει σταματήσει η εξειδίκευση στελεχών της διοίκησης στην τεχνική της οργανωτικής έρευνας (ο and Mtechnique) που θα τους βοηθούσε στην επιτυχή αντιμετώπιση των προγραμμάτων οργάνωσης εργασίας, μεθόδων και διαδικασιών και θα επέτρεπε την άρτια και ικανή στελέχωση των Υπηρεσιών Οργανώσεως και Μεθόδων».

γ) Εξ αιτίας ενός υπερβάλλοντος ζήλου, θα έλεγε κανείς για την κακώς εννοούμενη κατοχύρωση του δημοσίου συμφέροντος, οι υπηρεσίες δυσανασχετούν στην δραστική μείωση των πολλών γραφειοκρατικών τύπων.

δ) Η νομοθεσία αλλά και η διοικητική πρακτική αντιμετωπίζουν συνήθως την ουσία των διοικητικών υποθέσεων, ενώ παραβλέπουν τους πολλούς τύπους και τις χρονοβόρες διαδικασίες, με συνέπεια την διόγκωση του προβλήματος της γραφειοκρατίας.

ε) Η έλλειψη κάποιων διοικητικών κωδικών και ιδιαίτερα ενός κώδικα που θα αναφέρεται στη διοικητική διαδικασία, οδηγεί στην σύγχυση, την άγνοια και την απώλεια πολύτιμου παραγωγικού χρόνου από μέρους των δημοσίων υπηρεσιών.

στ) Από την άλλη πλευρά, η αντιπαραγωγική ροή της εργασίας και ο κατακερματισμός των υπηρεσιών σε διάφορα κτίρια μειώνουν την απόδοση της εργασίας και κατά συνέπεια ελάχιστα εξυπηρετούν τον πολίτη.

Τα παραπάνω αποτελούν βασικούς γενεσιουργούς παράγοντες της γραφειοκρατίας παρ' όλο που δεν μπορεί κανείς να αγνοήσει και κάποιες γενικότερες, αλλά παράλληλα σημαντικές αδυναμίες στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης που συμβάλλουν με την σειρά τους στη διόγκωση του προβλήματος. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί η έλλειψη ενός γενικότερου σχεδιασμού για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, αλλά και η διάχυτη νοοτροπία που διέπει τα πρόσωπα της διοίκησης στο να θεωρούν αναποτελεσματική την ατομική προσπάθεια και συμβολή τους στο μεγάλο πρόβλημα της γραφειοκρατίας. Το πρόβλημα αυτό θα πρέπει να το συνδέσουμε και με την ελάχιστη ή και ανύπαρκτη ενημέρωση και πληροφόρηση του κοινού σχετικά με τον τρόπο που θα πρέπει να διεκδικεί τα δικαιώματά του και να απαιτεί την προώθηση των υποθέσεών του. Ο ανορθόδοξος τρόπος υποβολής αιτημάτων, η άγνοια των νόμων από μέρους των πολιτών, η παρεμβολή κάποιων ενδιάμεσων προσώπων για την διεκπεραίωση μιας υπόθεσης, δημιουργούν στις δημόσιες υπηρεσίες προβλήματα τα οποία είναι λογικό να συμπλέκονται με το ήδη διογκωμένο πρόβλημα της γραφειοκρατίας.

Αξίζει εδώ να αναφερθούμε σε ένα άρθρο από το περιοδικό οικονομικός ταχυδρόμος, που στο τεύχος του Νοεμβρίου του 1992 έχει ένα άρθρο με θέμα: «Πώς να αποφύγετε ταλαιπωρίες από τη γραφειοκρατία».

Αναφέρεται σε έναν χρήσιμο οδηγό που εκδόθηκε από το γραφείο Νομικής Προστασίας της Ένωσης Καταναλωτών, σαν μια προσπάθεια αποφυγής των δυο τελευταίων προβλημάτων που αναφέραμε, της άγνοιας του κοινού που επισκέπτεται καθημερινά τις δημόσιες υπηρεσίες, για να εξυπηρετήσει τις εκάστοτε υποθέσεις τους, αλλά και στο να σταματήσει η παρεμβολή των εκάστοτε καλοθελητών.

Ξεκινώντας λοιπόν το άρθρο του ο Θ. Ποτίρης γράφει:

«Ένα πολύ χρήσιμο οδηγό για τη διευκόλυνση του πολίτη στις σχέσεις του με τις δημόσιες υπηρεσίες, ώστε να εξυπηρετείται σύντομα και σωστά, γλυτώνοντας από την αναμονή, την ορθοστασία, το άγχος, τον εκνευρισμό, το τρέξιμο από γραφείο σε γραφείο, το χάσιμο πολύτιμου χρόνου και μεροκάματων, κυκλοφόρησε η Ένωση Καταναλωτών «Η ποιότητα της Ζωής». Το Γραφείο Νομικής Προστασίας της Ένωσης συγκέντρωσε σε ειδικό φάκελο τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων σε 20 θέματα (κοινωνικά - πολιτικά, άδειες τροχοφόρων, στρατολογικά). Κάθε θέμα αναλύεται σε ένα φύλλο του φακέλου και περιέχει τις προϋποθέσεις που απαιτούνται (όπου είναι απαραίτητο), τα δικαιολογητικά που χρειάζονται, την αρμόδια υπηρεσία, (διεύθυνση, τηλέφωνο) και υποδείγματα εγγράφων.

Συγκεκριμένα, τα θέματα του φακέλου είναι:

**A. Κοινωνικά - πολιτικά:** 1. Έκδοση δελτίου ταυτότητας 2. Έκδοση - ανανέωση διαβατηρίων 3. Έκδοση εκλογικού βιβλιαρίου 4. Έκδοση αποσπάσματος ποινικού μητρώου 5. Πιστοποιητικά του δήμου (γέννησης, οικογενειακής κατάστασης, εγγυτέρων συγγενών) 6. Εγγραφή στα δημοτολόγια - Μεταδημότευση 7. Δήλωση και απόσπασμα ληξιαρχικών πράξεων 8. Γάμος βάφτιση.

**B. Άδειες τροχοφόρων:** 1. Άδεια οδήγησης (δίπλωμα) αυτοκινήτου - μοτοσυκλέτας 2) Άδεια οδήγησης επαγγελματικού αυτοκινήτου - Ανανέωση 4) Επέκταση αδειας οδήγησης αυτοκινήτων από κατηγορία Γ σε κατηγορία Δ' 5) Μεταβίβαση επαγγελματικού αυτοκινήτου 6) Απώλεια άδειας κυκλοφορίας τροχοφόρου. Ανανέωση άδειας κυκλοφορίας Ε.Ι.Χ. και Φ.Ι.Χ στο όνομα κληρονόμων.

**Γ. Στρατολογικά:** 1. Υπόχρεοι σε στράτευση - Απαλλαγή από τη στράτευση - Στράτευση Ελληνίδων 2. Μειωμένη θητεία - Ανυπότακτοι 3. Αναβολές



κατάταξης 4. Αναγνώριση χρόνου (Εθνικής Αντίστασης, Στρατιωτικής Υπηρεσίας) - Συντάξεις παθόντων στο στρατό 5. Πιστοποιητικά στρατολογίας.

Το τελευταίο φύλο του φακέλου (Παράρτημα) περιέχει 1. Τηλέφωνα Υπουργείων και Δήμων 2. Υπόδειγμα αίτησης 3. Υπόδειγμα εξουσιοδότησης. Η Ένωση καταναλωτών πάντως πολύ εύστοχα επισημαίνει ότι πριν ποτέ στην αρμόδια υπηρεσία για διεκπεραιώσετε την υπόθεσή σας καλό είναι να έχετε προμηθευτεί μια υπεύθυνη δήλωση του 1599/86/του παλιού (05) μερικά χαρτόσημα των 50 και 100 δραχμών και μερικές λευκές κόλλες.

Σημειώνεται ότι η διεύθυνση.....

Το άρθρο κλείνει με την παράθεση της διεύθυνσης της Ένωσης η οποία είναι ανοικτή για το κοινό για παροχή πληροφοριών και συμβουλών στους καταναλωτές. Στο τέλος, η Ένωση αφήνει την υπόσχεση για την δημιουργία και άλλων τέτοιων φακέλων για την εξυπηρέτηση του κοινού.

Πάντως η κίνηση αυτή αποτελεί ένα θετικό βήμα γιατί με την πληθώρα των θεμάτων που αναφέρεται, τα οποία κατά την γνώμη μας καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων που καθημερινά εκτελούν οι δημόσιες υπηρεσίες, για την εξυπηρέτηση των πολιτών, είναι σίγουρο ότι θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό τον πολίτη γιατί θα μπορεί από μόνος του να συγκεντρώσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά, προκειμένου να επιλυθεί μια υπόθεσή του, πράγμα που θα βοηθήσει τον πολίτη να τρέχει άσκοπα από γραφείο σε γραφείο, και κάθε φορά, όπως άλλωστε συμβαίνει τις περισσότερες φορές, να λείπει όλο και κάποιο δικαιολογητικό, επειδή δεν βρέθηκε κάποιος φιλότιμος υπάλληλος να τον καθοδηγήσει. Από την πλευρά τώρα των δημοσίων υπηρεσιών, η παραπάνω κίνηση θα έχει θετικό αποτέλεσμα και γιατί τους διοικητικούς υπαλλήλους, οι οποίοι βλέποντας ότι οι πολίτες είναι ενημερωμένοι επάνω στα ζητήματά τους, για τα οποία και προστρέχουν

προκειμένου να επιλυθούν, στις δημόσιες υπηρεσίες, θα δείξουν καλύτερο ενδιαφέρον, προκειμένου να εξυπηρετήσουν το κοινό.

Τελειώνοντας τον σχολιασμό του παραπάνω άρθρου, είναι σίγουρο να προβλέψουμε ότι θα κερδισθεί χρήμα και χρόνος και από τις δυο πλευρές, και ίσως αποτελέσει μια μικρή, πλην όμως, αποτελεσματική κίνηση για την μείωση της γραφειοκρατίας που μαστίζει τις δημόσιες υπηρεσίες.



### 3.1.2. Η ΔΙΟΓΚΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τα αυξανόμενα συνολικά δημοσιονομικά ελλείμματα, που έχουν κλονίσει την οικονομική ισορροπία της χώρας, τόσο την εσωτερική, όσο και την εξωτερική, αντικατοπτρίζουν την επίδραση τριών χαρακτηριστικών της εξέλιξης του δημόσιου τομέα την τελευταία 10ετία:

α) Του συνεχούς δηλαδή πλεονάσματος προσωπικού που απασχολείται σ' αυτόν, με αποτέλεσμα μια εργασία που μπορεί να γίνει από έναν υπάλληλο, να γίνεται από τρεις ή και τέσσερις υπαλλήλους. Απόρροια της παραπάνω κατάστασης είναι εκνευρισμός από μέρους των πολιτών (το φαινόμενο από γραφείο σε γραφείο) και από την πλευρά του κράτους, χάσιμο πολύτιμου χρόνου και σημαντικών χρηματικών κεφαλαίων, για την πληρωμή των πλεονασματικών υπαλλήλων.

β) Της συνεχούς ποιοτικής υποβάθμισης των προσφερομένων υπηρεσιών, η οποία είναι απόρροια της παραπάνω κατάστασης.

γ) Της επέκτασης - διόγκωσης σε δραστηριότητες τις οποίες, κάτω από τις δεδομένες τουλάχιστον συνθήκες στη χώρα δεν έχει την ικανότητα να ασκήσει ορθολογικά ο δημόσιος τομέας.

Την πιο πρόσφατη περίοδο, στη διόγκωση του δημόσιου τομέα έχουν συντελέσει δυο νέοι παράγοντες:

A) Ο ένας είναι η σειρά νέων «φορέων» που δημιουργήθηκαν σαν εποικοδόμημα στην παραδοσιακή γραφειοκρατία ή οι υπηρεσίες με την μορφή οργανισμών, ειδικών υπηρεσιών, συμβουλίων που ενώ λογικά θα έπρεπε να συμβάλλουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας, δυστυχώς πρόσθεσαν νέες αδυναμίες και λειτούργησαν σαν τροχοπέδη στη διεξαγωγή των κρατικών λειτουργιών. Τρανό παράδειγμα των παραπάνω διαπιστώσεων, αποτελούν οι «Υπηρεσίες Οργανώσεως και Μεθόδων», οι οποίες όπως είπαμε σε προηγούμενο σημείο μας όταν θίγαμε το θέμα της γραφειοκρατίας, παρόλες τις προσπάθειες τα αποτελέσματα του ερευνητικού τους έργου είναι πενιχρά.

B. Ο άλλος παράγοντας είναι η ανάληψη από το κράτος των χρεωκοπημένων επιχειρήσεων.

Η επέκταση του δημόσιου τομέα, που προήλθε από τους παραπάνω παράγοντες, στην πράξη σήμανε επιβάρυνσή του και διάσπαση των αρμοδιοτήτων κατά τρόπο που συνεπάγεται περιπλοκές και καθυστερήσεις.

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να παραθέσουμε ένα άρθρο του οικονομικού περιοδικού «Ταχυδρόμος», που έχει σαν θέμα «Πόσο διογκωμένος είναι ο κρατικός μηχανισμός στην Ελλάδα». Για να δούμε με συγκριτικά πλέον στοιχεία τι έχει συμβεί από την δεκαετία του 70 μέχρι σήμερα. Το άρθρο ξεκινάει ως εξής:

« Έναν σπάνιο συγκριτικό πίνακα παρουσιάζει το οικονομικό περιοδικό του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Αναπτύξεως σε ειδική μελέτη για τα προβλήματα των κρατικών μηχανισμών, με τον οποίο παρουσιάζει την εξέλιξη της απασχόλησης και τη συμμετοχή της απασχόλησης στη δημόσια διοίκηση στη συνολική απασχόληση της κάθε χώρας.

Διαπιστώνεται (βλέπε πίνακα) ότι μετά το 1975 η αύξηση των απασχολούμενων στη δημόσια διοίκηση ακολουθεί στην Ελλάδα ταχύτερο

ρυθμό από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ. Συγχρόνως όμως η απασχόληση αυτή ως ποσοστό του συνόλου στα τέλη της δεκαετίας του 80, βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο της ζώνης του ΟΟΣΑ με εξαίρεση την Ιαπωνία. Στην συνέχεια το άρθρο θέτει το ερώτημα. Είναι όμως αυτό το σωστό μέτρο έκτασης του δημόσιου τομέα; Η απάντηση είναι ότι, συνήθως χρησιμοποιείται το ποσοστό της συνολικής κρατικής δαπάνης (μαζί με τις επενδύσεις) ή των τρεχουσών δαπανών που το 1990 αντιπροσώπευαν στην Ελλάδα το 53,9%

### Π Ι Ν Α Κ Α Σ Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

70-75	75-79	ΜΕΣΟ ΕΤΗΣΙΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΥΞΗΣΗΣ				ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ				
		79-84	84-90	1970	1975	1979	1984	1990		
ΗΠΑ		3,2	2,1	0,1	2,3	16,0	17,1	16,1	15,3	15,5
ΙΑΠΩΝΙΑ		2,8	1,7	0,7	0,2	7,7	8,7	8,8	8,7	8,1
ΓΕΡΜΑΝΙΑ		3,8	1,9	1,0	1,5	11,1	13,8	14,7	15,5	15,6
ΓΑΛΛΙΑ		2,0	1,7	1,8	1,0	17,6	19,0	19,9	22,1	22,8
ΙΤΑΛΙΑ		3,8	2,6	1,4	1,3	12,3	14,6	15,8	16,6	17,4
ΒΡΕΤΑΝΙΑ		3,1	0,8	0,3	0,2	18,1	20,9	21,2	21,8	19,6
ΚΑΝΑΔΑΣ		5,0	1,3	2,4	2,2	19,0	20,7	19,5	20,8	20,6
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ		7,2	2,1	2,7	1,3	11,8	15,4	16,2	17,4	15,6
ΑΥΣΤΡΙΑ		4,1	3,0	1,9	2,7	13,2	16,3	17,6	19,1	21,1
ΒΕΛΓΙΟ		3,0	4,1	0,9	0,7	13,6	15,6	18,3	19,9	19,9
ΔΑΝΙΑ		6,5	4,6	2,5	0,7	17,2	23,6	26,9	30,2	30,1
ΙΣΠΑΝΙΑ		7,6	5,0	2,9	4,0	5,5	7,8	10,0	12,8	13,7
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ		5,0	4,3	3,2	2,2	12,1	14,8	17,2	18,9	20,6
ΕΛΛΑΔΑ		2,6	3,3	2,2	2,5	7,4	8,2	9,2	9,4	10,1
ΙΡΛΑΝΔΙΑ		4,1	4,5	1,9	0,8	12,0	14,4	16,1	18,3	17,9
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ		3,0	2,2	1,5	3,0	9,4	9,7	10,6	11,3	11,4
ΝΟΡΒΗΓΙΑ		5,0	5,3	3,7	2,8	17,9	23,7	24,3	28,1	29,3
ΟΛΛΑΝΔΙΑ		2,1	2,5	0,7	0,3	12,2	13,6	14,7	16,1	15,1
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ		4,0	6,2	6,2	3,4	7,9	8,5	10,5	13,3	14,6
ΣΟΥΗΔΙΑ		5,3	4,6	2,2	0,0	20,9	25,7	29,9	32,9	31,8
ΕΛΒΕΤΙΑ		3,7	2,7	1,4	0,9	1,5	9,0	10,1	10,2	10,5
ΜΗ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		4,1	3,2	2,0	1,5	12,9	15,2	16,5	18,0	18,2
ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ Μ.Ο		3,4	2,1	0,8	1,4	13,5	15,2	15,3	15,6	15,6

1. Τελευταία διαθέσιμα στοιχεία
2. Στοιχεία 1989
3. Στοιχεία 1988
4. Στοιχεία 1987

ΠΗΓΗ: ΟΟΣΑ

και 51% αντίστοιχα του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Τα ποσοστά αυτά είναι κατά πολύ υψηλότερα των αντίστοιχων μέσων όρων του ΟΟΣΑ που ήταν το 1990 40,5% και 37%, όπως είναι υψηλότερα και από το μέσο όρο του ΟΟΣΑ Ευρώπης με αντίστοιχα 48,6% και 44,6%.

Είναι όμως εύκολο να δει κανείς, συνεχίζει το άρθρο, ότι αυτά τα συγκριτικά ποσοστά αλλοιώνονται σημαντικά από το κόστος των τόκων του δημόσιου χρέους. Στην Ελλάδα το 1990 οι τόκοι του δημόσιου χρέους αντιπροσωπεύουν το 11,2% του ΑΕΠ και μετά την αφαίρεσή του οι τρέχουσες δαπάνες είναι για το 1990 39,8% του ΑΕΠ, και οι συνολικές δημόσιες δαπάνες 42,7% του ΑΕΠ. Η αφαίρεση αυτή είναι λογική, καθώς οι τόκοι αυτοί δεν σχετίζονται με την έκταση της διοίκησης.

Στην συνέχεια του άρθρου τίθεται το ερώτημα πώς δηλαδή θα αντιμετωπισθούν τα ζητήματα έκτασης της δημόσιας διοίκησης;

Οι τρέχουσες δαπάνες της δημόσιας διοίκησης αποτελούνται από την δημόσια κατανάλωση (21,9% του ΑΕΠ το 1990), τις επιδοτήσεις (1,8%), τις μεταβιβάσεις για την κοινωνική ασφάλιση και άλλες μεταβιβάσεις (16,1%), και τους τόκους του δημόσιου χρέους (11,2 %). Προστίθενται οι δημόσιες επενδύσεις (2,9%) για να έχουμε το σύνολο των δαπανών.

Στην συνέχεια γίνεται λόγος για την «δημόσια κατανάλωση», που Περιλαμβάνει αμοιβές και αγορές υλικού και εξοπλισμού, που χρησιμοποιούνται για την προσφορά διοικητικών και δημόσιων υπηρεσιών. Από συγκρίσεις με χώρες της ζώνης του ΟΟΣΑ, το ποσοστό της «δημόσιας κατανάλωσης» φαίνεται αυξημένο.

Το άρθρο κλείνει με την διαπίστωση ότι το σχετικά υψηλό ποσοστό της «δημόσιας κατανάλωσης», μπορεί να οφείλεται σε πλεονάζον προσωπικό, σε κακή και άρα, δαπανηρή οργάνωση της διοίκησης ή σε γραφειοκρα-

τικές διαδικασίες που οφείλονται σε προβλήματα οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης (λ.χ. έλλειψη κτηματολογίου).

Ο μελετητής τελειώνει με την διαπίστωση ότι, μετά από μια γεμάτη δεκαετία συζητήσεων για τον «όγκο» του δημοσίου περιμένουμε ακόμα τη μελέτη που θα διευκρινίσει αυτά τα ζητήματα με τρόπο έγκυρο και πειστικό».

\* Revue Economique de l' OCDE, No 17, AUTOMNE 1991.

### 3.1.3. Η ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η Δημόσια Διοίκηση που ποτέ δε χαρακτηριζόταν, όπως προαναφέραμε, για την απόδοση και την παραγωγικότητά της, τα τελευταία χρόνια έχει χειροτερεύσει και η παραγωγικότητά της έχει πέσει κατακόρυφα.

Ειδικότερα, το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για εργασία έχει εξαφανισθεί και παρατηρείται γενικά μια έκδηλη αδιαφορία.

Ποια όμως είναι τα αίτια που οδήγησαν τις χιλιάδες αυτές των δημοσίων υπαλλήλων σ' αυτή την κατάσταση σχετικής αδράνειας;

Κατά την άποψή μας, τα αίτια αυτά μπορούν να συνοψιστούν στα εξής Παρακάτω:

- Στην κατάργηση του βαθμού του γενικού διευθυντή
- Στο νέο βαθμολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων και των εργαζομένων στους διάφορους οργανισμούς.
- Στο νέο μισθολόγιο, το επονομαζόμενο ενιαίο που εφαρμόστηκε με απώλεια ή διατήρηση στην καλύτερη περίπτωση των αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων πτυχιούχων ΑΕΙ και με κάποιες ασήμαντες αυξήσεις

στους υπαλλήλους των άλλων κατηγοριών με πτυχίο ΤΕΙ ή απολυτήριο Λυκείου ή Γυμνασίου.

Τα παραπάνω μέτρα που κατάργησαν και τα τελευταία κίνητρα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, εξαφάνισαν όπως ήταν φυσικό κάθε ενδιαφέρον για την υπηρεσία. Και πώς να μην εξαφανίσουν κάθε ενδιαφέρον, αφού όπως και να έχουν τα πράγματα ο κάθε ένας υπάλληλος θα πάρει ούτως ή άλλως το βαθμό του και τη βαθμολογική ή χρονική αύξηση του μισθού του.

#### **3.1.4. Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

Ένα άλλο βασικό πρόβλημα στη χώρα μας είναι η έλλειψη εφαρμογών της πληροφορικής της χρήσης δηλαδή των Η/Υ στην παραγωγική διαδικασία, αλλά παράλληλα και η έλλειψη πληροφοριακών συστημάτων (διαδικασίες) που θέτουν σε λειτουργία τον πληροφοριακό χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, παρουσιάζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Στην πλειοψηφία τους τα συστήματα αυτά είναι χειρόγραφα, ενώ οι υπάρχουσες μηχανογραφημένες διαδικασίες καλύπτουν ένα μικρό κομμάτι επί του συνόλου.
- Τα μηχανογραφικά συστήματα αναφέρονται κυρίως σε συστήματα εσωτερικής χρήσης των φορέων (δηλαδή μέσω της ίδιας υπηρεσίας ή σε επαφή με άλλες), και ΟΧΙ σε συστήματα που θα βοηθούσαν την στήριξη της σχέσης Δημόσιας Διοίκησης - πολίτη ή Δημόσιας Διοίκησης - Κυβέρνησης.
- Τα περισσότερα μηχανογραφικά συστήματα είναι διοικητικοοικονομικής φύσης όπως για παράδειγμα στην κατάρτιση της μισθοδοσίας των υπαλλήλων.

- Το βασικότερο χαρακτηριστικό του μεγαλύτερου μέρους των μηχανογραφικών εφαρμογών, θα μπορούσε να πει κανείς ότι αποτελούν απλή αυτοματοποίηση των χειρόγραφων συστημάτων τα οποία αντικατέστησαν. Κατά συνέπεια από τα ήδη υπάρχοντα συστήματα απουσιάζει πλήρως ή σφαιρική θεώρηση των εκάστοτε παρουσιαζόμενων προβλημάτων, καθώς επίσης και η δυνατότητα ολοκλήρωσής τους.
- Οι μηχανογραφικές εφαρμογές είναι στην πλειονότητά τους πακέτα προγραμμάτων και όσον αφορά το σύνολό τους ενώ θα έπρεπε δεν αποτελούν ενιαίο σύστημα.

Δυστυχώς η αποσπασματικότητα που χαρακτηρίζει τη μηχανογράφηση μέσα σε κάθε φορέα, χαρακτηρίζει και όλη τη Δημόσια Διοίκηση ως ενιαίο πληροφοριακό χώρο. Έτσι, λοιπόν απουσιάζουν εντελώς τα στοιχεία όπως ο κεντρικός σχεδιασμός και η ενιαία αντιμετώπιση ομοειδών προβλημάτων.

### **3.1.5. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ**

#### **ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στο χώρο της οργάνωσης καθώς επίσης και των συνθηκών εργασίας, είναι αισθητή η μερική αυτοματοποίηση των εργασιών γραφείου, όπως είπαμε και πιο πριν, με συνέπεια να καθυστερεί η προϋπόθεση των διοικητικών υποθέσεων καθώς και να δυσχεραίνονται οι σχέσεις υπηρεσίας με τους πολίτες.

Μια άλλη διαπίστωση όσον αφορά την εργασία αναφέρεται στο ότι δεν υπάρχουν περιγραφές εργασίας ούτε πρότυπα-στόχοι του παραγόμενου έργου και της ποιότητας, παράγοντες που θα βοηθούσαν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν καλύτερα το αντικείμενο και την φύση του έργου που κα-



λούνται να διεκπεραιώσουν, καθώς επίσης και να εργαστούν με μεγαλύτερο ζήλο. Έχει παρατηρηθεί επίσης ότι η διαρρύθμιση του χώρου εργασίας είναι αντιπαραγωγική, επικρατεί κατακερματισμός των υπηρεσιών και γενικά έλλειψη κτιριακής οργάνωσης.

Η ροή της εργασίας, με τα πολλά βήματα ενεργειών που τη χαρακτηρίζουν, έχει ως αποτέλεσμα να μεταβάλλεται σε μια χρονοβόρα διαδικασία που ταλαιπωρεί υπαλλήλους αλλά και πολίτες που καταφεύγουν καθημερινά στις δημόσιες υπηρεσίες, με περαιτέρω συνέπεια την απώλεια ανθρωποωρών εργασίας, το υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών και γενικά τον χαμηλό δείκτη της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

Είδαμε στην παραπάνω ανάπτυξη μερικά από τα πλέον βασικά προβλήματα που απασχολούν την σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας, προβλήματα τα οποία επιζητούν μια άμεση λύση κατά το εφικτό δυνατό έτσι ώστε απαλλαγμένη η Δημόσια Διοίκηση τυπικά και ουσιαστικά οι υπηρεσίες και οι οργανισμοί που την αποτελούν από τα επιμέρους προβλήματα που προαναφέραμε να βαδίζει στον σύγχρονο ευρωπαϊκό δρόμο που χάραξε η συνθήκη του Maastricht, αλλά και σε εσωτερικό επίπεδο να γίνει πιο ανθρώπινη η σχέση υπηρεσίας - πολίτη.

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε σε λύσεις - προτάσεις θεραπείας και πιστεύουμε ότι εάν εφαρμοσθούν, ίσως μπορέσει η Δημόσια Διοίκηση να ξεπεράσει πολλά από τα ήδη υπάρχοντα προβλήματά της και απαλλαγμένη μπορέσει να συμβάλλει πιο ουσιαστικά στο σπουδαίο ρόλο που παίζει στην ανάπτυξη της χώρας μας, σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

## 3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 3.2.1. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΤΙΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η εφαρμογή ενός αντιγραφειοκρατικού σχεδιασμού για την απλούστευση των διαδικασιών και την ανάγκη επίσης διεύρυνσης των δρόμων, των συστημάτων και των λειτουργιών της γραφειοκρατικής Δημόσιας Διοίκησης απαιτεί την πλήρη στελέχωση των «Υπηρεσιών Οργανώσεων και Μεθόδων» καθώς και τη δραστηριοποίηση τους, με σκοπό την άμεση έναρξη της έρευνας η οποία θα κινηθεί γύρω από τα προβλήματα των διαδικασιών των μεθόδων, της οργάνωσης της εργασίας και ενεργειών που θα περιλάβουν:

- Την καταγραφή των διαδικασιών που έχουν καθιερωθεί από την διοικητική πρακτική ή καθορίζονται από νομοθετικές διατάξεις.
- Την κριτική ανάλυση και μελέτη των διαδικασιών αυτών.
- Τη διατύπωση προτάσεων για την κατάργηση των περιττών διαδικασιών ή την απλούστευση των διαδικασιών που υπάρχουν ή την επινόηση νέων και αποδοτικών.

Απαραίτητοι όροι για να υπάρξει μεθόδευση ενός αντιγραφειοκρατικού σχεδιασμού, ο οποίος θα βοηθήσει να ξεπεραστεί τουλάχιστον σταδιακά το οξύ πρόβλημα της γραφειοκρατίας στη χώρα μας, είναι οι ακόλουθοι:

1. Η ιεράρχηση της μελέτης του αντιγραφειοκρατικού σχεδιασμού θα γίνει από τις περισσότερο πολύπλοκες προς τις λιγότερο πολύπλοκες διαδικασίες ή και το αντίθετο, δίνοντας έτσι προτεραιότητα και προσοχή σε εκείνες που επιβραδύνουν την διεκπεραίωση των διοικητικών υποθέσε-

ων και ταλαιπωρούν τον πολίτη, καθώς επίσης και σαν επιπλέον χαρακτηριστικό θα καλύψει ολόκληρο το φάσμα των υπουργείων, των εποπτευόμενων αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών, καθώς επίσης των οργανισμών και Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου. Η πολιτική βούληση και δράση στο χώρο αυτό της εργασίας θα εκδηλωθεί με την άμεση δραστηριοποίηση και εποπτεία των γενικών γραμματέων, σε συνεργασία με το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης.

2. Η ενεργοποίηση των διατάξεων του άρθρου 18 του ν. 1599/1986 που επιβάλλει την αντιγραφειοκρατική επεξεργασία των νομοσχεδίων και των κανονιστικών πράξεων της διοίκησης για να χτυπηθεί έτσι στις ρίζες της, μια από τις βασικές αιτίες της γραφειοκρατίας.
3. Η ανακατανομή του προσωπικού με βάση τις πραγματικές υπηρεσιακές ανάγκες και την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» και με την προϋπόθεση της αξιολόγησης των θέσεων (Job evaluation).
4. Η μεταφορά της ευθύνης και των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων στα κατώτερα κλιμάκια (delegation) θα πάρει την μορφή τιμής σε βάθος, για να τονωθεί έτσι η πρωτοβουλία και η υπευθυνότητα, αλλά και για να κινηθεί ταχύτερα και αποτελεσματικότερα η διαδικαστική ροή που απαιτείται για την διεκπεραίωση των διοικητικών ενεργειών.
5. Η μείωση της αναρμοδιότητας και των πολλών υπογραφών των οργάνων στις διοικητικές πράξεις μπορεί να γίνει με την μελέτη και την ανακατανομή των αρμοδιοτήτων, καθώς και με την εκδήλωση ενός πνεύματος ρεαλισμού και αποφασιστικότητας.
6. Η μηχανοργάνωση γενικά της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς επίσης και η αυτοματοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών με μηχανογραφικές εφαρμογές σε όλους τους τομείς που τις επιδέχονται, θα περιορίσει δραστικά τη γραφειοκρατία.

7. Η αναδιάρθρωση της διοίκησης σε σύγχρονες βάσεις, και η ανανέωση του δημοσιοϋπαλληλικού πνεύματος στις αντιλήψεις που απαιτούν οι καιροί, θα επιτευχθούν με συνεχή σεμινάρια και με επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι αρχές και τεχνικές του σύγχρονου management χαράζουν μια νέα αφετηρία για το ξεκίνημα μιας νέας πλέον εποχής για την δημόσια διοίκηση, η οποία με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια για την αύξηση της παραγωγικότητάς της.
8. Η διαφάνεια στις ενέργειες της Δημόσιας Διοίκησης, η άνετη επικοινωνία και η πληροφόρηση του πολίτη θα συμβάλλουν στον εκδημοκρατισμό της και σε συνδυασμό με την αναθεώρηση του ωράριου εργασίας των δημοσίων υπηρεσιών, που θα έχει σαν αποτέλεσμα και την απογευματινή επαφή του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες, θα συντελέσουν ώστε να πλησιάσει η διοίκηση περισσότερο τον πολίτη.
9. Η σύσταση ενός ιδιαίτερου σώματος ειδικών που έργο τους θα είναι η παρακολούθηση της λειτουργικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, της αποδοτικότητάς του, της λειτουργικής τους δράσης, καθώς και της παρακολούθησης του βαθμού της υλοποίησης των προγραμμάτων τους, καθώς επίσης και την επισήμανση των αρνητικών σημείων με παράλληλες προτάσεις θεραπείας στις διαδικασίες και τον τρόπο ενεργειών τους. Βοηθώντας έτσι με την επιστημονική αυτή τη φορά θεώρηση του προβλήματος της γραφειοκρατίας την εφαρμογή πετυχημένων εναλλακτικών λύσεων θεραπείας, ανακουφίζοντας τους πολίτες και τους υπαλλήλους οι οποίοι καθημερινά ζουν με το συγκεκριμένο πρόβλημα.

### 3.2.2. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Το προσωπικό, το έμψυχο υλικό που ενσωματώνει τις δημόσιες υπηρεσίες, αποτελεί μια ζωντανή μηχανή που όπως είπαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, εάν αυτή δεν λειτουργεί σωστά ή αδρανήσει, είναι πολύ δύσκολο έως και αδύνατο να λειτουργήσει όλος αυτός ο πολύπλοκος μηχανισμός που ονομάζεται Δημόσια Διοίκηση και κατ' επέκταση δημόσιες υπηρεσίες οργανισμοί που την συνθέτουν.

Εξ αιτίας λοιπόν, της μεγάλης σημασίας που παίζει ο ανθρώπινος Παράγοντας στην διοικητική δεοντολογία και πρακτική, έχουν γίνει κάποιες προτάσεις βελτίωσης:

1. Η ταχύρυθμη εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς επίσης και της πολιτικής εκπροσώπησης των υπουργείων μέχρι το επίπεδο τουλάχιστον των γενικών γραμματέων και νομαρχών σε αυτό που αποκαλείται «διοίκηση χρόνου» (time management). Με τον όρο αυτό εννοείται η οργάνωση της εργασίας του υπαλλήλου σε σχέση με τον χρόνο που διαθέτει, πράγμα που συνιστά έναν ανεκτίμητο οδηγό οργάνωσης των καθημερινών εργασιών του προσωπικού, με άμεσες και ενεργητικές συνέπειες για την αποδοτικότητα των ατόμων, αλλά και των ομάδων.
2. Μια άλλη επίσης καλή κίνηση αποτελεί η εφαρμογή ενός συστήματος συγγραφής από τους υπηρετούντες υπαλλήλους σε διάφορες θέσεις ιδιαίτερου διοικητικού ενδιαφέροντος, μελετών οι οποίες σχετίζονται με το καθ' ημών αντικείμενό τους. Με την υιοθέτηση αυτού του μέτρου επιδιώκεται:

- Η σύσταση εσωτερικών κινήτρων (intrinsic motives) για τον εργαζόμενο, γιατί αυτά του παρέχουν την δυνατότητα ψυχοδιανοητικής έκφρασης και σύνδεσής του με το αντικείμενο της εργασίας του.
- Η συσσώρευση γνώσεων και πληροφοριών για εξειδικευμένα θέματα διοικητικής δράσης που διαφορετικά, είτε δεν θα είχαν επισημανθεί, αλλά και αν είχαν θα ήταν επιπόλαια, είτε θα απαιτούσαν έρευνα από εξωτερικούς παράγοντες της διοίκησης, πράγμα που σημαίνει κόστος.

#### α) Ανάλυση ευθυνών από μέρος του προσωπικού.

Η ανάλυση ευθυνών αποτελεί μια αξιολογη κίνηση γιατί δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες, να επιλέγουν λύσεις, αλλά και το ρίσκο των αποφάσεών τους. Αυτή η πρωτοβουλία δίνει στους υπαλλήλους το κίνητρο να γίνουν πιο υπεύθυνοι στην λειτουργική θέση που υπηρετούν, αλλά και να καταβάλλουν καλύτερη προσπάθεια για την επίλυση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων.

#### β) Εξέλιξη και Επιμόρφωση των στελεχών.

Για την εξέλιξη και την επιμόρφωση των στελεχών θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια έτσι ώστε η Δημόσια Διοίκηση:

- Να προσελκύσει τα κατάλληλα για τις ειδικές ανάγκες στελέχη.
- Να δημιουργηθούν μέσα στις υπηρεσίες οι προϋποθέσεις εκείνες έτσι ώστε να παραμείνουν αυτά τα στελέχη.
- Η υπηρεσία να ενθαρρύνει και να υποκινεί τα στελέχη για υψηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα.

### 3.2.3. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Την αποδοτικότητα των υπαλλήλων μέσα στις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες, αυτόν τον πολύτιμο παράγοντα που τόσο έχουν ανάγκη για να λειτουργήσουν και να αποδώσουν οι δημόσιες υπηρεσίες, θα εξετάσουμε τώρα και θα δούμε μερικές προτάσεις οι οποίες έχουν σαν σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

α) Η απονομή αμοιβών, η οποία θα γίνεται μέσα στα πλαίσια των υπηρεσιακών καθηκόντων του υπαλλήλου, με κριτήριο την γενική απόδοσή του και επίδοσή του στην εργασία του, σε παράλληλο συνδυασμό και με τις εκθέσεις που συντάσσονται και αναφέρονται στα ουσιαστικά προσόντα του υπαλλήλου.

β) Ένα άλλο σημαντικό κίνητρο είναι η σύνδεση της ηθικής αμοιβής με υλικά κίνητρα. Αυτό μπορεί να γίνει με τις εξής παροχές:

- Έπαινος για συνεπή και συστηματική εργασία του υπαλλήλου (για παραδειγματισμό).
- Επαύξηση του χρόνου κανονικής άδειας καθώς και απουσίας από την εργασία με πλήρεις αποδοχές.
- Με εφάπαξ χρηματική αμοιβή.
- Με έπαινο όπως είπαμε και παραπάνω, ο οποίος όμως θα περιλαμβάνει και χρηματική αμοιβή.
- Η συντόμευση του χρόνου για παροχή μισθολογικού κλιμακίου μέχρι ένα χρόνο.
- Η συντόμευση του χρόνου προαγωγής του υπαλλήλου μέχρι ένα χρόνο.

γ) Κλιμάκωση των ηθικών και υλικών αμοιβών, των οποίων η απονομή θα γίνεται μέσω του υπηρεσιακού συμβουλίου με αιτιολογημένη γνωμοδότησή του.

Για να υπάρξει όμως αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων σαν μονάδα αλλά και των υπηρεσιών σαν σύνολο, θα πρέπει να εφαρμοστεί ορθολογικός σχεδιασμός - περιγραφή λειτουργίας και ροής των εργασιών, καθώς επίσης και γενική αποσυγκέντρωση - εκχώρηση ευθυνών, αρμοδιοτήτων, ενεργειών και ελέγχου, που παρακάτω θα εξετάσουμε.

#### **3.2.4. ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.**

Ο ορθολογικός σχεδιασμός, καθώς επίσης η περιγραφή της λειτουργίας και της ροής των εργασιών σε κάθε υπηρεσιακή μονάδα θα περιλαμβάνει:

α) Την αποτύπωση της υφιστάμενης κάθε φορά κατάστασης, την επισήμανση των τυχόν αδυναμιών ή και επικαλύψεων και την κατάρτιση προτύπων που θα έχουν σαν σκοπό την βελτιστοποίηση, με την βοήθεια ειδικών (consultants - staff of experts), οι οποίοι μπορούν να προέρχονται από το Συμβούλιο Δημόσιας Διοίκησης καθώς επίσης και με τη χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής.

β) Με την τήρηση κατά την παραπάνω διαδικασία των βασικών κατευθυντήριων αρχών όπως: απλούστευση, προγραμματική και προϋπολογιστική ενότητα λειτουργιών και δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και οικονομία χρόνου.



γ) Με την λεπτομερή περιγραφή των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων για κάθε λειτουργική θέση μέσα στην υπηρεσιακή μονάδα, με αντίστοιχες προδιαγραφές παραγόμενου έργου και αποτελέσματος.

δ) Κτιριακές εγκαταστάσεις που να διευκολύνουν τη λειτουργική ενότητα και αυτονομία των υπηρεσιακών μονάδων ανά είδος.

### **3.2.5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.**

Είναι ευνόητο, όπως άλλωστε βλέπουμε όλοι γύρω μας, ότι η πληροφορική χρησιμοποιείται - παρέχει τις υπηρεσίες της δυναμικά στους περισσότερους τομείς της δημόσιας ζωής. Είναι λοιπόν άμεση ανάγκη να επανδρωθεί ο μηχανισμός αυτός που λέγεται Δημόσια Διοίκηση με συστήματα υπολογιστών τα οποία κάτω από την έμπειρη εργασία προγραμματιστών και χειριστών, θα διευκολύνουν και θα απαλλάξουν τις δημόσιες υπηρεσίες από κοπιαστικές, χρονοβόρες ή ημιτελείς εργασίες, που έχουν σαν αποτέλεσμα να τονώνουν το ήδη λιμνάζον πρόβλημα της γραφειοκρατίας.

Είδαμε πιο πριν ότι η σημερινή Δημόσια Διοίκηση έχει τρομερές ελλείψεις όσον αφορά την νέα τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και πληροφοριακών συστημάτων. Είναι ανάγκη, λοιπόν, να ληφθούν κάποιες προτάσεις εφαρμογής έτσι ώστε η Δημόσια Διοίκηση να αποκτήσει μοντέρνο και ευέλικτο πρόσωπο, για την σωστότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, αλλά και για την συμβολή της στην ανάπτυξη της χώρας γενικότερα. Για το θέμα λοιπόν της πληροφορικής προτείνεται:

- Αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν οι χειρόγραφες διαδικασίες, των οποίων δεν προβλέπεται η μηχανογράφηση στο άμεσο μέλλον. Αυτό θα γίνει με την ευθύνη των Υπηρεσιών Απλούστευσης Διαδικασιών των

Υπουργείων και με συντονισμό από την αντίστοιχη Υπηρεσία (ΔΙΟΔ) του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης.

- Βελτίωση όσων μηχανογραφικών συστημάτων δεν κρίνεται σκόπιμος ο εξαρχής επανασχεδιασμός τους στο άμεσο μέλλον.
- Ανασχεδιασμός παλαιών και δημιουργία νέων πληροφοριακών συστημάτων, μέσα στο πλαίσιο «ολοκλήρωση, προσαρμοστικότητα και ομοιογένεια» που αναφέραμε παραπάνω.

### **3.2.6. ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΛΕΙΟΠΟΙΗΣΙΜΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.**

Τα βασικά είδη συστημάτων πληροφορικής που η ορθολογική τους χρήση θα μπορέσει να συμβάλλει στον πληροφοριακό θα λέγαμε εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης είναι:

- Απλά μηχανογραφικά συστήματα, όπως είναι η μισθοδοσία, η λογιστική και ο προϋπολογισμός.
- Τα σύνθετα μηχανογραφικά συστήματα (χρήση τραπεζών πληροφοριών), όπως είναι τα συστήματα προσωπικού, η διαχείριση περιουσιακών αγαθών καθώς και ο προγραμματισμός και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Συστήματα πληροφόρησης, όπως οι νομικές πληροφορίες (δικαιοσύνη, Βουλή), αποφάσεις της εκτελεστικής εξουσίας (Πρωθυπουργού, Υπουργικού Συμβουλίου), στατιστικές πληροφορίες, καθώς επίσης και εξειδικευμένες πληροφορίες όπως για παράδειγμα για τα γεωργικά προϊόντα, για τις εισαγωγές και τις εξαγωγές.
- Συστήματα που θα συμβάλλουν στην αυτοματοποίηση των εργασιών γραφείου, όπως είναι οι επεξεργαστές κειμένου, το ηλεκτρονικό ταχυ-

δρομείο, συστήματα τα οποία θα παρέχουν έτοιμα προγράμματα επεξεργασίας διαφόρων προβλημάτων ή για την διεκπεραίωση της εργασιακής ροής.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί την βασική αρχή για να υπάρξει κρατική οντότητα. Κατά συνέπεια, λοιπόν, εάν υπάρχουν οι βασικές αρχές οργάνωσης, διοίκησης, συντονισμού ελέγχου και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και των διοικητικών και εκτελεστικών οργάνων, έχουν σαν αποτέλεσμα τη σωστή λειτουργία της κρατικής μηχανής, πράγμα που συμβάλλει μεσοπρόθεσμα, αλλά και μακροπρόθεσμα στην πολιτιστική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας, καθώς επίσης και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών από μέρους των δημοσίων υπαλλήλων.
- Όσον αφορά την διαρθρωτική δομή της δημόσιας διοίκησης, φαίνεται ότι η χώρα μας έχει συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης, αφού είναι γεγονός ότι το 1/2 των υπηρεσιών και του προσωπικού είναι συγκεντρωμένο και κατανεμημένο στην πρωτεύουσα. Επίσης, η λήψη αποφάσεων και η διαμόρφωση πολιτικής στα περισσότερα θέματα ανήκουν στην κεντρική διοίκηση. Αυτή η διαμόρφωση πολιτικής δεν αφορά μόνο τη γενική, αλλά αφορά και θέματα περιφερειακής και νομαρχιακής πολιτικής (Βασική καινοτομία που θα αποτελέσει βασικό παράγοντα ανάπτυξης, αποτελεί ο νέος θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης). Η κεντρική λοιπόν διοίκηση που συνίσταται από τα Υπουργεία, αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της δημ. διοίκησης από πλευράς δραστηριοτήτων. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι η οργανωτική διάρθρωση της κρατικής διοίκησης βλέπουμε να παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες και αυτό γιατί είναι προσανατολισμένη σε στατικά δομικά σχήματα, παραβλέποντας ή υποβαθμίζοντας κάθε δυναμικό στοιχείο, με την έννοια της αδυναμίας όσον αφορά την

προσαρμογή της κρατικής διοίκησης στις νέες μεθόδους, καθώς και στις σύγχρονες δομές και τεχνικές οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης.

- Η αποστολή και ο ρόλος που παίζει η σύγχρονη δημόσια διοίκηση, όπως είδαμε είναι πολύ σημαντικός, καθώς επίσης και η παντοδυναμία της είναι να μπορεί να εκπληρώνει την πολύπλοκη αποστολή του σύγχρονου κράτους. Θα πρέπει λοιπόν να έχει τη δυνατότητα μέσω των λειτουργικών συστημάτων του, να προβλέπει τις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες που παρουσιάζονται, έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται οργανικά και λειτουργικά για να τις αντιμετωπίσει. Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι η πολυπλοκότητα των κοινωνικοοικονομικών σχέσεων, εξ αιτίας της υψηλής τεχνολογίας και της μεταβιομηχανικής κοινωνίας που βιώνουμε, επιβάλλει ένα ευέλικτο μοντέλο διοίκησης το οποίο θα μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες. Είναι πολύ δύσκολο με την ταχύτητα που τρέχει η τεχνολογία να προβλέψει κανείς το πως θα λειτουργεί ένα κρατικό μοντέλο το άμεσο μέλλον, όπου η τεχνολογία όπως προείπαμε τρέχει με αλματώδεις ρυθμούς και οι κοινωνικο οικονομικές σχέσεις γίνονται πιο πολύπλοκες. Γι' αυτό λοιπόν, είναι αναγκαία η συνεχής εξέλιξη της σύγχρονης δημ. διοίκησης, και η εναρμόνισή της με τις σύγχρονες ανάγκες και προβλήματα.
- Οι βασικοί παράγοντες ανάπτυξης της σύγχρονης δημ. διοίκησης, είναι η άμεση το δυνατόν εφαρμογή νέων καινοτομιών και μεθόδων που θα συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία των μηχανισμών της δημ. διοίκησης. Η εφαρμογή διαδικασίας για την επίτευξη μιας διοικητικής μεταρρύθμισης, με την εφαρμογή ενός ευέλικτου συστήματος διοίκησης σύμφωνα με τις ανάγκες που έχει το σύγχρονο κράτος. Με την ενίσχυση του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, έτσι ώστε να μπορέσει η περι-

φέρεια να αναλάβει περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες για θέματα τοπικής σημασίας. Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι ο ρόλος που παίζει το προσωπικό και επανδρώνει τις δημ. υπηρεσίες και το βάρος και η μέριμνα που του έχει δοθεί από την διοίκηση. Οι παραπάνω είναι μερικοί βασικοί παράγοντες ανάπτυξης.

- Είναι γεγονός ότι η δημ. διοίκηση στη χώρα μας, βαδίζει με αργούς ρυθμούς το δρόμο της ανάπτυξης. Σ' αυτό συνετέλεσε η ύπαρξη από προηγούμενες δεκαετίες καθώς και η συνέχιση της ύπαρξης μερικών βασικών προβλημάτων. Η γραφειοκρατία, η οποία και αποτελεί την πλέον βασική ασθένεια των δημ. υπηρεσιών, η διόγκωση των δημ. υπηρεσιών, η μειωμένη παραγωγικότητα, η έλλειψη πληροφορικής το πλέον βασικό, καθώς και άλλα προβλήματα που εντοπίζονται στην οργάνωση και τις συνθήκες εργασίας, είναι μερικά από τα πλέον βασικά προβλήματα της σύγχρονης δημ. διοίκησης στη χώρα μας. Είναι ευνόητο, ότι μια τέτοια πολύπλοκη μηχανή που λέγεται δημ. διοίκηση να μην μπορεί να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το εύρος των δραστηριοτήτων που περικλύει, και κατά συνέπεια να μην μπορεί να συμβάλλει με τον ρόλο της στην ανάπτυξη των κοινωνικο - οικονομικών και πολιτικών σχέσεων και γενικότερα στην ανάπτυξη της χώρας μας. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η δημ. διοίκηση στη χώρα μας, δεν μπορεί να πει κανείς ότι είναι άλυτα, εάν εξαιρέσουμε το πρόβλημα της γραφειοκρατίας το οποίο και είναι και το μεγαλύτερο εφόσον υποβόσκει εδώ και δεκαετίες, με αποτέλεσμα να έχει δημιουργήσει συσσώρευση επιμέρους προβλημάτων, ένας σωστός σχεδιασμός προγραμματισμού, εφαρμογή μεθόδων και προτάσεων αντιμετώπισης των προβλημάτων της δημ. διοίκησης μπορεί να γίνει, δεδομένου ότι έχουμε σαν χώρα λίγα περιθώρια ακόμη, προκειμένου να υπερπηδήσουμε τα προβλήματα και να εναρμονιστούμε στο

πνεύμα και τους ρυθμούς ανάπτυξης που κινούνται οι υπόλοιποι εταίροι μας στην Ευρώπη. Σαν μέθοδο αντιμετώπισης των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η δημ. διοίκηση, θα μπορούσαν να αναφερθούν μερικές ό-πως: Η εφαρμογή ενός αντιγραφειοκρατικού μηχανισμού σχεδιασμού. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Ο ορθολογικός σχεδιασμός. Περιγραφή της λειτουργίας αλλά και της ροής των εργασιών. Προτάσεις για τη χρήση της πληροφορικής στη σύγχρονη δημ. διοίκηση και η αξιοποίηση βασικών συστημάτων πληροφορικής.

- Όπως είπαμε και πιο πριν, για να γίνει αντιμετώπιση των προβλημάτων της δημ. διοίκησης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στον ανθρώπινο παράγοντα, στην σημασία του έμψυχου υλικού που επανδρώνει τις δημ. υπηρεσίες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για να κινηθεί ο μηχανισμός της δημ. διοίκησης. Από την σωστή παροχή έργου από μέρους των εργαζομένων, εξαρτάται και η σωστή λειτουργία των δημ. υπηρεσιών. Για να προκύψει όμως αυτό θα πρέπει να δοθούν κίνητρα που θα υποκινήσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την καλύτερη το δυνατό εκτέλεση των καθηκόντων τους, σε συνδυασμό με την εκπαίδευση του κάθε εργαζόμενου πάνω στο αντικείμενό του. Θα πρέπει λοιπόν να δοθούν πέρα από τα χρηματικά κίνητρα που είναι οι διάφορες αυξήσεις, χρηματικοί έπαινοι και κίνητρα αξιολόγησης, ούτως ώστε να δημιουργούνται οι ευκαιρίες για προαγωγές, για ηθικούς επαίνους στους εργαζομένους, που σίγουρα είναι αρκετά καλά κίνητρα για να κινήσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων για εργασία. Επίσης η ανάληψη ευθυνών από μέρους του προσωπικού, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες, να επιλέγουν λύσεις, αλλά και το ρίσκο των αποφάσεών τους. Αυτό τους κάνει να γίνουν υπεύθυνοι στην θέση που υ-

πηρετούν και να γίνεται ορθολογικότερη αντιμετώπιση και επίλυση των παρουσιαζομένων προβλημάτων. Βέβαια όλα αυτά σε συνδυασμό με την χρήση εξελιγμένων συστημάτων Η/Υ σε όλο το εύρος των δημ. υπηρεσιών. Όλα αυτά αποτελούν βασικές παραμέτρους που οδηγούν στην επίλυση των προβλημάτων και την γενικότερη ανάπτυξη του δημ. τομέα στη χώρα μας.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΚΩΝ/ΝΟΥ Ε. ΚΟΥΡΤΗ. «Προβλήματα Οργανώσεως και λειτουργίας της Δημ. Διοίκησης εν Ελλάδι», Αθήναι 1979
- ΡΟΥΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ. «Εισαγωγή στη θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης»
- ΔΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Δ. «Η Διοικητική Οργάνωση κατά την Ελληνική Επανάσταση 1821-1827».
- ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ ΣΠΥΡΟΣ. «Η Οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης»
- ΚΕΝΤΡΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ «Δημόσια Διοίκηση».
- ΑΛΚΗΣ Ν. ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ «Εισαγωγή στη Δημ. Διοίκηση»
- ΣΤΑΥΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ Α. «Η αλήθεια δια την Δημόσια Διοίκηση».

Επίσης χρησιμοποιήθηκαν άρθρα από το περιοδικό «Οικονομικός Ταχυδρόμος» Νοέμβριος 1992, Οκτώβριος 1992.



-----