



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Οργάνωση και διαχείριση δημοσίων έργων
και ΟΤΑ**

Φοιτητές: Γεωργακόπουλος Δημήτρης
Ρουμελιώτης Θεόδωρος
Χριστοδούλου Άγγελος

Επιβλέπων Καθηγητής: Φίλιππος Πουλαστίδης

ΠΑΤΡΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2011

Ευχαριστίες:

Θεωρούμε κατ' αρχήν υποχρέωσή μας να ευχαριστήσουμε την καθηγήτρια κ. Ε. ΠΟΛΥΤΟΠΟΥΛΟΥ για την έγκαιρη ειδοποίησή της περί της αδυναμίας επόπτευσης της εργασίας μας, επειδή χρεώθηκε σε άλλο τμήμα από αυτό που η ίδια ανήκει.

Εκφράζουμε επίσης θερμές ευχαριστίες στον καθηγητή κ. Φ. ΠΟΥΛΑΣΤΙΔΗ που ανέλαβε την εποπτεία της εργασίας μας. Οι επισημάνσεις και υποδείξεις του για τη δομή και την πληρότητα του κειμένου και οι πολύτιμες συμβουλές του υπήρξαν καθοριστικές για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Περιεχόμενα της πτυχιακής εργασίας:

| | |
|--|-----------|
| Περίληψη | 5 |
| Εισαγωγή..... | 6 |
| Κεφάλαιο 1^ο Βασικές Έννοιες της Διοίκησης – Διαχείρισης Έργου..... | 6 |
| 1. Βασικές έννοιες | 6 |
| 1.1 Βασικοί παράγοντες του έργου | 6 |
| Κεφάλαιο 2^ο Κύκλος ζωής Έργου..... | 16 |
| 2. Ο κύκλος ζωής ενός δημοσίου έργου..... | 16 |
| 2.1 Οι φάσεις ενός δημοσίου έργου | 17 |
| 2.1.1 Οι υπό-φάσεις και τα υπό-έργα | 17 |
| 2.2 Η ανάλυση των φάσεων ενός δημοσίου έργου | 17 |
| 2.2.1 Η γενική λογική προσέγγιση ενός δημοσίου έργου | 18 |
| 2.2.2 Η κεντρική προσέγγιση ενός δημοσίου | 20 |
| 2.3 Οι φιλοσοφίες σχεδιασμού – ανάπτυξης ενός δημοσίου έργου: | 21 |
| 2.3.1 Οι βασικές φιλοσοφίες – ανάπτυξης ενός δημοσίου έργου..... | 21 |
| Κεφάλαιο 3^ο Οργανωτική Προσέγγιση του Έργου..... | 23 |
| 3. Δημόσια έργα στις εκλογικές περιφέρειες | 23 |
| 3.1 Οργάνωση των δημοσίων έργων..... | 23 |
| 3.1.1 Διευθυντής δημοσίων έργων | 24 |
| 3.1.2 Project manager/επόπτης | 25 |
| 3.1.3 Οι εργαζόμενοι του τμήματος συντήρησης των δημοσίων έργων | 25 |
| 3.2 Η διαχείριση των δημοσίων έργων | 26 |
| Κεφάλαιο 4^ο Ο Ανθρώπινος Παράγων..... | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1 Πολυπλοκότητα των Εργασιακών Σχέσεων..... | 27 |
| 4.2 Εργασία και Ανθρώπινες Ανάγκες | 28 |
| 4.2.1 Παρακίνηση - Κίνητρα | 29 |
| 4.2.2 Ρόλος της Ενεργούς Συμμετοχής | 32 |
| 4.3 Επιλογή – Πρόσληψη και Αποχώρηση Προσωπικού | 32 |
| 4.4 Εκπαίδευση προσωπικού | 34 |
| 4.5 Εργασιακές Συνθήκες..... | 35 |
| 4.6 Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων | 36 |
| 4.6.1 Οργανωτικός Σχεδιασμός..... | 37 |
| 4.6.2 Απόκτηση Προσωπικού..... | 37 |
| 4.6.3 Ανάπτυξη της Ομάδας..... | 38 |
| | |
| Κεφάλαιο 5^ο Οικονομική Προσέγγιση του Έργου..... | 39 |
| 5.1 Το ρυθμιστικό και χρηματοδοτικό περιβάλλον των δημοσίων έργων | 39 |
| 5.2 Διαχείριση των κεφαλαιακών ροών για τα δημόσια έργα | 39 |
| 5.3 Πρόγραμμα διαχείρισης των κεφαλαιακών ροών | 40 |
| 5.4 Η χρηματοδότηση των δημοσίων έργων | 41 |
| 5.5 Η ανάλυση του κόστους και του οφέλους των δημοσίων έργων | 43 |
| 5.6 Ο προϋπολογισμός ενός δημόσιου έργου | 45 |
| | |
| Κεφάλαιο 6^ο Προσέγγιση του Προγραμματισμού των Πόρων..... | 47 |
| 6. Η παροχή υπηρεσιών για τα δημόσια έργα και οι επιλογές αγορών..... | 47 |
| 6.1 Δημόσιες συμπράξεις παροχής υπηρεσιών | 47 |
| 6.2 Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα | 48 |
| 6.3 Ειδικές παροχές υπηρεσιών για τα δημόσια έργα | 62 |
| 6.4 Ιδιωτικοποίηση των υπηρεσιών των δημοσίων έργων | 62 |
| 6.5 Εξοπλισμός των δημοσίων συμβάσεων | 62 |
| | |
| Κεφάλαιο 7^ο Τεχνολογία και Δημόσια Έργα..... | 63 |
| 7.1 Τεχνολογία και δημόσια έργα | 63 |

| | |
|---|-----------|
| 7.2 Η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων των δημοσίων έργων | 63 |
| 7.3 Γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών..... | 63 |
| Κεφάλαιο 8^ο Βασικές Λειτουργίες των δημόσιων υπηρεσιών..... | 64 |
| 8. Οι βασικές λειτουργίες των δημόσιων υπηρεσιών..... | 64 |
| 8.1 Οι μηχανικές λειτουργίες | 64 |
| 8.2 Η λειτουργία και η συντήρηση των δημοσίων έργων | 65 |
| 8.3 Η διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας | 65 |
| Κεφάλαιο 9^ο Διαχείριση Αναδόχου Εταιρείας | 65 |
| 9.1 Διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών | 65 |
| 9.2 Διεύθυνση Τεχνικών υπηρεσιών | 72 |
| 9.3 Αυτοτελές Τμήμα Έρευνας και Μηχανοργάνωσης | 78 |
| Κεφάλαιο 10^ο Οικονομία και Περιφερειακή Ανάπτυξη..... | 80 |
| 10.1 Περιφερειακή Ανάπτυξη και Πολιτική | 80 |
| 10.2 Η διοικητική αναδιοργάνωση των ελληνικών περιφερειών..... | 81 |
| 10.3 Το εθνικό χωροταξικό σχέδιο | 83 |
| 10.4 Η αύξηση της παραγωγικότητας των ελληνικών περιφερειών..... | 85 |
| 10.5 Οι αναπτυξιακοί νόμοι σε συγκριτική προοπτική | 86 |
| 10.6 Η διασυνοριακή και διαπεριφερειακή συνεργασία | 88 |
| Κεφάλαιο 11^ο Νομοθεσία Δημοσίων Έργων..... | 89 |
| 11.1 Νόμοι | 89 |
| 11.2 Προεδρικά Διατάγματα | 91 |
| 11.3 Υπουργικές Αποφάσεις..... | 92 |
| Επίλογος..... | 93 |
| Βιβλιογραφία..... | 96 |

Περίληψη:

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σημαντικά τη διεξαγωγή των δημοσίων έργων. Η Ελλάδα έχει επέλθει σε μια αρκετά δύσκολη κατάσταση, με συνέπεια να έχει βάλει σε δεύτερη μοίρα τη διεξαγωγή, αλλά, και τη συντήρηση των δημοσίων έργων. Όμως, η εμπειρία μας έχει δείξει ότι η έλλειψη τμημάτων συντήρησης των δημοσίων έργων θέτει υπό επικινδυνότητα τη δημόσια ασφάλεια και υγεία των πολιτών.

Ωστόσο, η χώρα μας και προ των ετών της κρίσης δεν αξιοποίησε σωστά τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Δίνοντας το μεγαλύτερο μέρος αυτών για ενίσχυση της παραγωγικότητας και του ανθρώπινου δυναμικού, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες συνετέλεσαν στην δημιουργία νέων υποδομών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να οξυνθούν οι περιφερειακές ανισότητες, κυρίως στις λιγότερο αναπτυγμένες περιφέρειες. Η νέα οικονομική γεωγραφία επιτάσσει τη μείωση του κόστους μεταφοράς που επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των μεταφορικών υποδομών ενισχύοντας τις τάσεις συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων στα κέντρα ανάπτυξης, όπου, οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν εξωτερικές οικονομίες κλίμακας, χωρίς να κινδυνεύουν να χάσουν τις απομακρυσμένες αγορές.

Κατά τη γνώμη μας θα πρέπει να υπάρξει μια αναδιοργάνωση της διαχείρισης των δημοσίων έργων, καθώς, υφίσταται σε αυτά αρκετά συμβαλλόμενα μέρη, τα οποία καθιστούν δύσκολη τη διεξαγωγή των έργων.

Από αναπτυξιακή σκοπιάς, λοιπόν, πλέον κατάλληλες είναι εκείνες οι μεταφορικές υποδομές που ευνοούν συσπειρώσεις μεταξύ περιφερειακών πόλεων, ώστε, να αντιπαραθέτουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη παραγωγική ισχύ της μητρόπολης. Συνεπώς, η αναβάθμιση του εθνικού μεταφορικού δικτύου θα πρέπει να συνοδεύεται από αντισταθμιστικά μέτρα περιφερειακής πολιτικής που θα ενισχύουν τη παραγωγική δομή των διαρθρωτικά αδύνατων περιφερειών, που είναι και οι πλέον έκθετες στο διαπεριφερειακό ανταγωνισμό.

Εισαγωγή

Η οργάνωση και διαχείριση των δημοσίων έργων αναφέρεται στο προγραμματισμό, στο σχεδιασμό, στη κατασκευή, στη λειτουργία, στη διατήρηση των δημοσίων υποδομών, του οδικού δικτύου, του συστήματος ύδρευσης και αποχέτευσης, στον καθαρισμό των δρόμων, στην απομάκρυνση των στερεών αποβλήτων, αλλά και οτιδήποτε διασφαλίζει την υγεία, την ασφάλεια, αλλά και την ποιότητα ζωής των κατοίκων των πόλεων και κωμοπόλεων της χώρας.

Τα δημόσια έργα στηρίζονται κυρίως στο project and public management. Ωστόσο, τα δημόσια έργα διαφέρουν από την άποψη της οργανωτικής δομής, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών, την μέθοδο εφαρμογής (δηλαδή, εάν, η παροχή των υπηρεσιών συνίσταται από δημόσιους υπάλληλους), καθώς, και από την χρηματοδότηση.

Οτιδήποτε ανήκει, λειτουργεί ή διατηρείται στο δημόσιο τομέα είναι πιθανόν να εμπίπτει στο πεδίο των αρμοδιοτήτων των δημοσίων έργων. Στους περισσότερους δήμους, τα δημόσια έργα είναι μια σειρά από προγράμματα και υπηρεσίες που παρέχονται είτε από εξειδικευμένο προσωπικό είτε από άτομα με ακαδημαϊκό υπόβαθρο, συμπεριλαμβανομένων της μηχανικής, της αρχιτεκτονικής, των περιβαλλοντικών επιστημών.

Κάθε περιοχή αποτελεί μια αυτοτελή περιοχή με τις δικές επαγγελματικές ενώσεις αλλά και με τους δικά της προβλήματα. Ο στόχος της εργασίας μας είναι να δοθεί έμφαση στις στρατηγικές διαχείρισης και διοίκησης των δημοσίων έργων με σκοπό την παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών. Στην εργασία μας εντείνουμε την προσοχή μας στα δημόσια έργα των εκλογικών περιφερειών, στο χρηματοδοτικό και κανονιστικό περιβάλλον των περιφερειών, στην διαχείριση και τον διαμερισμό των κεφαλαίων των δημοσίων έργων, στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, στα βασικά έργα των δημοσίων υπηρεσιών.

¹Κεφάλαιο 1^ο

1. Βασικές έννοιες:

1.1. Βασικοί παράγοντες του έργου

¹ Managing local government services: a practical guide. Carl W. Stenberg. . Washington. D.C. 2004.

Μερικές φορές φαίνεται ότι η τεχνολογία είναι ο βασικός παράγοντας που κάνει την οικονομία να λειτουργεί. Μια πιο προσεκτική ματιά, όμως, αποκαλύπτει ότι πάντοτε οι άνθρωποι κάνουν την τεχνολογία να παράγει. Στα έργα, αυτούς τους προωθητικούς παράγοντες τους ονομάζουμε ενδιαφερομένους (stakeholders) επειδή έχουν αντικειμενικό ενδιαφέρον για την επιτυχία του έργου. Το πρώτο καθήκον ενός διαχειριστή έργου είναι να εντοπίσει αυτούς τους ενδιαφερόμενους.

Οι πελάτες, τα στελέχη λήψης αποφάσεων, οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι ανήκουν προφανώς στην κατηγορία αυτή αλλά, με την ευρύτερη έννοια, όλοι όσοι συμμετέχουν στο έργο ή επηρεάζονται από τα αποτελέσματα του είναι ενδιαφερόμενοι.

Ο εντοπισμός των ενδιαφερομένων είναι πρωταρχικό καθήκον επειδή όλες οι σημαντικές αποφάσεις κατά τα στάδια ορισμού και του προγραμματισμού του έργου λαμβάνονται από αυτούς. Πρόκειται για τους ανθρώπους οι οποίοι, υπό την καθοδήγηση του διαχειριστή έργου, καταλήγουν σε συμφωνίες για τους στόχους και τους περιορισμούς του έργου, χαράσσουν τις στρατηγικές και τα χρονοδιαγράμματα και εγκρίνουν τον προϋπολογισμό.

Ο εντοπισμός αυτός είναι διαρκές καθήκον. Σε όλη τη διάρκεια των αρχικών σταδίων του έργου, ο διαχειριστής έργου πρέπει να συνεχίζει να διευκρινίζει ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι και ποιο ρόλο θα διαδραματίσουν (Πίνακας 2.1). Η ενότητα αυτή περιγράφει τους ρόλους των πέντε κυριότερων ομάδων ενδιαφερομένων – του διαχειριστή έργου, της ομάδας έργου, των διευθυντών λειτουργιών, του υποστηρικτή και των πελατών – και τον αντίκτυπο που έχει η κάθε μια στην επιτυχία του έργου.

Είναι σημαντικό να μη ξεχνούμε ότι όλοι αυτοί είναι ρόλοι. Επομένως, μπορούν να αναληφθούν από έναν ή περισσότερους ανθρώπους, και ένα άτομο μπορεί να αναλάβει περισσότερους από ένα ρόλους.

Πίνακας 2.1 Προσδιορισμός των ομάδων ενδιαφερομένων

| Φάση/δραστηριότητα του έργου | Κατηγορία ενδιαφερομένων |
|---|--|
| Φάση ορισμού | |
| Καθορισμός του σκοπού του έργου | Πελάτης |
| Δημιουργία οργανογράμματος | Υποστηρικτής, διευθυντές λειτουργιών, ομάδα |
| Δημιουργία μήτρας ευθύνης | Πελάτης, υποστηρικτής, διευθυντές λειτουργιών |
| Δημοσίευση χάρτη του έργου | Διαχειριστής έργου, υποστηρικτής |
| Ορισμός διαδικασίας διαχείρισης της αλλαγής | Πελάτης, υποστηρικτής, διευθυντές λειτουργιών |
| Πρόγραμμα επικοινωνίας | Πελάτης, υποστηρικτής, διευθυντές λειτουργιών, ομάδα |
| Φάση προγραμματισμού | |

| | |
|---|--|
| Προγραμματισμός κινδύνου | Πελάτης, υποστηρικτής, διευθυντές λειτουργιών, ομάδα |
| Λεπτομερής κατάρτιση προϋπολογισμού και χρονοδιαγράμματος | Πελάτης, διευθυντές λειτουργιών, ομάδα |
| Εκτίμηση | Διευθυντές λειτουργιών, ομάδα |

Δεν είναι προφανείς όλες οι ομάδες ενδιαφερομένων ενός έργου. Ευτυχώς, πολλές από τις δραστηριότητες κατά τις φάσεις του ορισμού και του προγραμματισμού βοηθούν στον έγκαιρο προσδιορισμό των ενδιαφερομένων.

Ο πελάτης μπορεί να έχει πάντα δίκιο, αλλά οι διαχειριστές έργου λειτουργούν διαφορετικά: “Να ικανοποιήσουμε τους ενδιαφερόμενους” Δεν αρκεί να ικανοποιήσετε τα όσα ζητεί ο πελάτης· τα επιτυχημένα έργα πρέπει να ικανοποιούν τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων. Μην ξεχνάτε ότι ο πρώτος παράγοντας επιτυχίας του έργου αναφέρει ότι η ομάδα έργου, οι πελάτες και η διεύθυνση πρέπει να συμφωνούν όλοι όσον αφορά τους στόχους του έργου. Η ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων είναι δύσκολος στόχος, ιδίως όταν έχουν τη συνήθεια να ξεφυτρώνουν σε επόμενη φάση του έργου διατυπώνοντας νέα αιτήματα και απαιτήσεις (δυστυχώς, αυτό συμβαίνει συχνά!) Για το λόγο αυτό έχει κρίσιμη σημασία για τους διαχειριστές έργου να γνωρίζουν από την αρχή ποιο ακριβώς είναι οι ενδιαφερόμενοι και τι θέλουν. Μόνον τότε μπορούν να ανταποκριθούν στο πρωταρχικό καθήκον να ικανοποιήσουν τους ενδιαφερόμενους.

Μπορεί βέβαια οι διαχειριστές έργου να είναι υποχρεωμένοι να ικανοποιήσουν όλους τους ενδιαφερόμενους, αλλά σε αντάλλαγμα θα πάρουν πολύτιμη συνεισφορά από τον κάθε έναν από αυτούς. Όλοι όσοι εμπλέκονται σε ένα έργο έχουν ζωτικό ενδιαφέρον για την επιτυχία του έργου – και ο καθένας έχει να πραγματοποιήσει ουσιώδη συνεισφορά. Είτε πρόκειται για το κύρος, τη χρηματοδότηση ή την πείρα όσον αφορά τις προδιαγραφές του προϊόντος, η συνεισφορά του καθενός είναι απαραίτητη για την επιτυχία. Τα έργα από τα οποία λείπει ένας από τους βασικούς ενδιαφερομένους είναι πολύ πιθανό να σταματήσουν απότομα ή να εκτροχιαστούν (βλέπε πίνακα 2.2).

Πίνακας 2.2 Συνεισφορά των βασικών παραγόντων

| Ρόλος | Συνεισφορά |
|--------------------|---|
| Διαχειριστής έργου | Ορισμός, προγραμματισμός, έλεγχος και ηγεσία του έργου |
| Ομάδα έργου | Δεξιότητες και προσπάθεια για την εκτέλεση των καθηκόντων |
| Υποστηρικτής | Κύρος, καθοδήγηση, διατήρηση του έργου σε προτεραιότητα |
| Πελάτης | Απαιτήσεις προϊόντος, χρηματοδότηση |
| Διευθυντές | Πολιτική της εταιρείας, πόροι |

| | |
|-------------|--|
| λειτουργιών | |
|-------------|--|

Ο ρόλος του κάθε ενδιαφερομένου συνεισφέρει κάτι απαραίτητο στο έργο.

Πώς να προσδιορίζετε τους ενδιαφερόμενους;

Μερικές φορές ο προσδιορισμός των ομάδων ενδιαφερομένων είναι εύκολος· άλλες φορές πρέπει να προσπαθήσετε για να τους βρείτε. Όταν αναζητείτε ενδιαφερομένους, αντί να ρωτάτε “Ποιος είναι ο πελάτης;” ή “Ποιος είναι στην ομάδα του έργου;” να ρωτάτε “Ποιος θα πραγματοποιήσει συνεισφορά στο έργο;”

Οι διαχειριστές των δημοσίων έργων

Ο διαχειριστής έργου πρέπει να φροντίσει ώστε όλες οι ετερόκλητες ομάδες του έργου να κινούνται αρμονικά. Ανεξάρτητα από το τι κάνει, αν προγραμματίζει το έργο, προσδιορίζει τους ενδιαφερόμενους, παρακολουθεί μήπως συμβεί υπέρβαση του κόστους ή διαιτητεύει σε διενέξεις, ο διαχειριστής έργου έχει τον πρωταρχικό ρόλο σε κάθε έργο. Και, παρόλο που η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα σε όλα τα ποικίλα καθήκοντα τους μπορεί να κάνει τους διαχειριστές έργου να φαίνονται λίγο σαν μάγοι, οι δεξιότητες που αποτελούν τη βάση αυτής της μαγείας μπορούν να διδαχθούν.

Οι ομάδες έργου

Ποιος θα κάνει τη δουλειά; Η απάντηση είναι : η ομάδα έργου, σε συνδυασμό με τον διαχειριστή έργου. Όλες οι ομάδες και τα άτομα που προσφέρουν τον χρόνο, τις δεξιότητες και την προσπάθεια τους στο έργο θεωρούνται μέλη της ομάδας. Εκτός από τους εργαζομένους της εταιρείας οι οποίοι έχουν τοποθετηθεί στο έργο, εδώ μπορεί να περιλαμβάνονται επίσης εργολάβοι, προμηθευτές, ακόμη και πελάτες.

Η έννοια των πελατών ως μελών της ομάδας μπορεί να φανεί παράδοξη, διότι οι πελάτες είναι αυτοί που εξυπηρετούνται από το έργο. Δεν είναι όμως ασυνήθιστο να ανατίθεται στους πελάτες η εκτέλεση συγκεκριμένων έργων. Για παράδειγμα, σε έργα συστημάτων επεξεργασίας πληροφοριών, οι πελάτες συχνά συμμετέχουν ενεργά στις φάσεις του ορισμού και του σχεδιασμού του συστήματος. Ή, όταν το έργο αφορά τη μετεγκατάσταση σε ένα νέο κτιριακό συγκρότημα, ο πελάτης μπορεί να αναλάβει ευθύνη για την οργάνωση της εκπαίδευσης που συνδέεται με τη θέση σε λειτουργία της νέας εγκατάστασης.

Ο καθορισμός των μελών της ομάδας του έργου συμβαίνει στην αρχή του έργου, κατά τον ορισμό και τον προγραμματισμό του. Η διαδικασία αυτή ολοκληρώνεται όταν τα μέλη της ομάδας έχουν συμφωνήσει για τις ευθύνες και

τους ρόλους τους στο έργο. Ας εξετάσουμε τα βήματα της διαδικασίας αυτής, από την αρχή έως το τέλος:

- Τα καθήκοντα αναλύονται έως ότου αναδειχθούν οι διαφορετικές απαιτήσεις δεξιοτήτων.
- Στη συνέχεια, ο διαχειριστής έργου και ο υποστηρικτής αρχίζουν να προσλαμβάνουν ανθρώπους και οργανισμούς που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες.
- Ο διαχειριστής έργου διαπραγματεύεται τη συμμετοχή αυτών των νέων μελών της ομάδας.
- Ο διαχειριστής έργου διευκρινίζει το πρόγραμμα του έργου και εξασφαλίζει ότι όλα τα μέλη το έχουν κατανοήσει.
- Οι ευθύνες των μελών της ομάδας τεκμηριώνονται τόσο στη δήλωση εργασιών όσο και στο πρόγραμμα του έργου.

Συχνά είναι εύκολο να προσδιοριστούν οι βασικοί συντελεστές μικρών έργων, αλλά στα μεγάλα έργα αυτό είναι και πιο δύσκολο και πιο χρονοβόρο. Ο χρόνος όμως αυτός αποδίδει καρπούς, επειδή η σύνθεση της ομάδας έργου έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία του έργου.

Η ενημέρωση των δευτερευόντων μελών της ομάδας

Πολλά μέλη της ομάδας διαδραματίζουν απαραίτητους, αλλά δευτερεύοντες ρόλους. Εσείς, ως διαχειριστής έργου, θα πρέπει να κάνετε διάκριση ανάμεσα σε αυτά τα μερικώς απασχολούμενα ή έκτατα μέλη και στο κυρίως σώμα της ομάδας, επειδή οι στρατηγικές επικοινωνίας θα είναι διαφορετικές. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι από ένα άλλο τμήμα της εταιρείας μπορεί να συνεισφέρουν λιγότερο από το 10% της προσπάθειας στο έργο σας και να συμμετέχουν για λίγες μόνο εβδομάδες. Θα πρέπει να τους ενημερώσετε για τις προόδους της εργασίας σας πριν αρχίσουν να συμμετέχουν στο έργο, αλλά δεν είναι ανάγκη να συμμετέχουν σε κάθε εβδομαδιαία συνεδρίαση ανασκόπησης. Επιπλέον, ορισμένοι άνθρωποι με πολύ ειδικευμένες δεξιότητες μπορεί να έχουν μια πολύ περιορισμένη, αλλά ουσιώδη, συνεισφορά στο έργο σας. Όχι μόνο πρέπει να τους κρατάτε ενημέρους για τις προόδους που σημειώνονται στον τομέα τους, αλλά και θα πρέπει να συνεννοηθείτε μαζί με τη διαθεσιμότητα τους για το έργο σας.

Managers

Η παραγωγική συνεργασία με τους μάνατζερ της εταιρείας είναι σημαντική για την επιτυχία κάθε έργου. Εδώ ως “μάνατζερ” ή “διευθυντές” νοούνται οι μάνατζερ λειτουργιών, γνωστοί επίσης και ως διοικητικά στελέχη. Αυτοί μπορεί να είναι διευθυντές τμημάτων, επόπτες πρώτης γραμμής ή ακόμη και εκτελεστικοί αντιπρόεδροι. Με την εξαίρεση των εσωστρεφών οργανισμών, οι μάνατζερ λειτουργιών είναι υπεύθυνοι για μια μονάδα του οργανισμού, όπως

“Τεχνική Υπηρεσία”, “Μάρκετινγκ” ή “Εσωτερικός έλεγχος”, και όχι για ένα συγκεκριμένο έργο. Πρόκειται για τους ανθρώπους που έχουν το μακροπρόθεσμο έλεγχο πάνω στους εργαζομένους και τους άλλους πόρους της εταιρείας. Συμμετέχουν επίσης στον καθορισμό της πολιτικής της εταιρείας, πολιτικής η οποία μπορεί να επηρεάσει το έργο σας. Η “στήριξη από τη διεύθυνση” είναι ένα από τα συχνότερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων έργων. Όταν ζητάμε από τους διαχειριστές έργου να περιγράψουν αναλυτικότερα το είδος στήριξης που αποδεικνύεται χρησιμότερη, οι περισσότεροι κάνουν λόγο για βοήθεια ώστε “να βρίσκουμε τους κατάλληλους ανθρώπους την κατάλληλη στιγμή” και “να παίρνονται έγκαιρα αποφάσεις με βάση τα στοιχεία που παρουσιάζει η ομάδα έργου”. Οι απόψεις αυτές υπογραμμίζουν τη συνεισφορά που μπορεί να έχουν το στην ομάδα έργου οι μάνατζερ λειτουργιών. Μπορούν επίσης να καθοδηγήσουν το διαχειριστή έργου να προσδιορίσει ποιοι μάνατζερ λειτουργιών μπορεί να είναι οι ενδιαφερόμενοι ενός συγκεκριμένου έργου.

Ο διαχειριστής έργου πρέπει να συνεργαστεί στενά με τους μάνατζερ λειτουργιών ώστε να βρει τους καλύτερους ανθρώπους για τη δουλειά. Αφού η διεύθυνση της εταιρείας έχει ξεκινήσει ένα έργο και έχει περιγράψει το σκοπό του, ο διαχειριστής έργου σχεδιάζει ένα πρόγραμμα έργου που εκθέτει αναλυτικά τις δεξιότητες που απαιτούνται για το έργο και τα τμήματα της εταιρείας από τα οποία θα προέλθουν οι εργαζόμενοι που διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες. Εξοπλισμένος με αυτές τις πληροφορίες, ο διαχειριστής έργου είναι πλέον έτοιμος να προσδιορίσει τους διευθυντές αυτών των τμημάτων· πρόκειται για τους μάνατζερ που θα έχουν το έλεγχο πάνω στους εργαζομένους που θα διατεθούν στην ομάδα έργου και που θα αποφασίσουν πότε είναι διαθέσιμοι. Οι μάνατζερ αυτοί πρέπει να εγκρίνουν τη δήλωση εργασιών και το πρόγραμμα έργου, διότι τα υποψήφια μέλη της ομάδας έργου που προσδιορίζονται από τα έγγραφα αυτά θα προέλθουν από τα τμήματα τους. Σε όλη τη διάρκεια της ζωής του έργου, αυτοί οι μάνατζερ λειτουργιών μπορούν να φανούν εξαιρετικά χρήσιμοι στην επίλυση προβλημάτων προσωπικού ή απόδοσης.

Η λήψη εγκαίρων αποφάσεων με βάση τα στοιχεία που παρουσιάζει η ομάδα έργου είναι η άλλη σημαντική ευθύνη της διεύθυνσης. Ο προσδιορισμός των μάνατζερ που θα πάρουν τις αποφάσεις δεν είναι πάντοτε απλή υπόθεση.

Ξεκίνησε από τους προφανείς:

1. Τους μάνατζερ η δραστηριότητα των οποίων θα επηρεαστεί από το αποτέλεσμα του έργου
2. Τους μάνατζερ που εκπροσωπούν άλλους ενδιαφερόμενους, όπως του πελάτες.
3. Τον μάνατζερ στον οποίο αναφέρεται ο διαχειριστής έργου.

Για τον καθένα από τους μάνατζερ, φροντίστε να έχετε κατά νου για ποιο λόγο θα ενδιαφερθούν για το έργο σας και ποιες αποφάσεις πρόκειται να επηρεάσουν.

Αφού προσδιορίσει τους προφανείς παράγοντες λήψης αποφάσεων, ο διαχειριστής έργου πρέπει να εντοπίσει τους λιγότερο προφανείς, όπως αυτούς που διαθέτουν εξουσία βέτο.

Υποστηρικτής

Πολλά έργα συνιστούν ανωμαλίες, από οργανωτική άποψη. Ξεπερνούν τα σύνορα των τμημάτων της εταιρείας, ακόμη και της ίδιας της εταιρείας, στελεχώνονται για σύντομες περιόδους και μετά διαλύονται· διαρκούν για ένα τμήμα του κύκλου του προϋπολογισμού ενώ αντλούν χρηματοδότηση από πολλαπλές ομάδες μέσα στην εταιρεία. Ο προσωρινός, ειδικός χαρακτήρας των έργων μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους διαχειριστές έργου, επειδή συνήθως η εξουσία που διαθέτουν δεν αρκεί για την αντιμετώπιση αυτών των οργανωτικών δυσχερειών.

Ο υποστηρικτής είναι ο άνθρωπος με επίσημη εξουσία που είναι σε τελική ανάλυση υπεύθυνος για το έργο. Ο υποστηρικτής μπορεί να είναι ανώτερο διευθυντικό στέλεχος ή και κατώτερος μάνατζερ. Η θέση και η εξουσία του υποστηρικτή στον οργανισμό είναι ανεξάρτητες από κάθε έργο και αυτό επιτρέπει στον υποστηρικτή να ενεργεί ως σύνδεσμος μεταξύ του έργου και της συνήθους διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ο υποστηρικτής μπορεί να χρησιμοποιεί την εξουσία του για λογαριασμό του διαχειριστή έργου, να προσφέρει συμβουλή ή να επηρεάζει την προτεραιότητα του έργου. Ο υποστηρικτής παρέχει το κύρος και την εξουσία που συχνά λείπουν από το διαχειριστή του έργου.

Δύο βασικές έννοιες συνδέονται με την κατανόηση της σημασίας του υποστηρικτή για ένα έργο. Πρώτον, οι υποστηρικτές είναι υπεύθυνοι σε τελική ανάλυση για την επιτυχία του έργου. Η πραγματική, επίσημη εξουσία που πηγάζει από τον τίτλο τους και τη θέση τους στον οργανισμό τους αναθέτει αυτήν την ευθύνη. Δεύτερον, πρωταρχικό καθήκον του υποστηρικτή είναι να βοηθά την ομάδα έργου να φτάσει στην επιτυχία. Οι καλύτεροι υποστηρικτές γνωρίζουν ότι ουσιαστικά δεν υποστηρίζουν το έργο, αλλά υποστηρίζουν το διαχειριστή έργου και την ομάδα έργου. Η δουλειά του υποστηρικτή είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους αυτούς να επιτύχουν. Γι' αυτό συχνά αποκαλείται επίσης υπερασπιστής (champion), με την έννοια ότι υπερασπίζεται την ομάδα έργου και δεν πρόκειται να αφήσει κανέναν να μπει εμπόδιο στον δρόμο τους.

- **Καθήκοντα υποστηρικτή**

Η πρωταρχική συνεισφορά του υποστηρικτή σε ένα έργο είναι η εξουσία και το κύρος του. Υπάρχουν πολλοί χειροπιαστοί τρόποι με τους οποίους οι υποστηρικτές προσφέρουν κύρος στο έργο. Ο υποστηρικτής μπορεί:

§ Να υποστηρίζει δημόσια τον διαχειριστή έργου εκδίδοντας τον χάρτη του έργου (project charter). Ο χάρτης είναι μια ανακοίνωση που κατονομάζει ένα νέο έργο, τον σκοπό του έργου και το διαχειριστή του έργου.

§ Να βοηθήσει στην ανάπτυξη μια μήτρας ευθύνης. Η μήτρα ευθύνης δείχνει πώς θα συμμετάσχουν στο έργο οι διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων.

§ Να εξετάσει και να εγκρίνει τη δήλωση εργασιών (statement of work). Η δήλωση εργασιών περιγράφει τους στόχους, τους περιορισμούς και τις κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης για το έργο.

§ Να εξετάσει και να εγκρίνει το πρόγραμμα έργου (project plan) Ο υποστηρικτής πρέπει να αποδεχθεί την ισορροπία κόστους – χρονοδιαγράμματος – ποιότητας που αντιπροσωπεύεται στο πρόγραμμα.

§ Να συμβουλεύει το διαχειριστή έργου και να συζητάει μαζί του σε τακτική βάση την κατάσταση του έργου. Οι υποστηρικτές πρέπει να αναμιχθούν στο έργο πριν δημιουργηθούν προβλήματα, ώστε να είναι σε θέση να συμμετάσχουν και στην επίλυση των προβλημάτων. Οι μη ενημερωμένοι υποστηρικτές – υποστηρικτές μόνο στο όνομα – ελάχιστη βοήθεια μπορούν να δώσουν στον διαχειριστή έργου όταν ανακλύουν προβλήματα.

§ Να παρακολουθεί και να διατηρεί την προτεραιότητα του έργου σε σχέση με άλλα έργα: Επειδή ένας οργανισμός έχει περιορισμένους πόρους, τα αξιόλογα έργα που προτείνονται να εκτελεστούν είναι πάντοτε περισσότερα από αυτά που μπορούν να εκτελεστούν με βάση τον χρόνο, τα χρήματα και τους ανθρώπους του οργανισμού. Για να εκτελεί αποτελεσματικά τα έργα, ο οργανισμός πρέπει να είναι σαφής για τις προτεραιότητες των διαφόρων έργων του, συμπεριλαμβανομένης της ποσότητας χρηματοδότησης και άλλων πόρων που διατίθενται στον καθένα. Ωστόσο, παρά τις δεδηλωμένες προθέσεις για χάραξη προτεραιοτήτων, στην πραγματικότητα βλέπουμε συχνά να αφαιρούνται άνθρωποι από ένα έργο για να παίξουν το ρόλο πυροσβέστη σε ένα άλλο. Αυτή η λεηλασία μπορεί να συνεχιστεί μέχρι που το αρχικό έργο να καθυστερήσει τόσο πολύ, που να του επιστρέφουν βεβιασμένα οι άνθρωποι που είχαν αφαιρεθεί. Η δουλειά του υποστηρικτή είναι να μην επιτρέψει σε αυτήν την αντιπαραγωγική πρακτική στελέχωσης να βλάψει το έργο. Πρέπει να διατηρεί το μέγεθος της ομάδας του έργου και το μέγεθος του προϋπολογισμού όσο πιο σταθερά γίνονται.

§ Να βοηθάει τον διαχειριστή έργου στο ξεπέρασμα οργανωτικών εμποδίων. Όταν ο διαχειριστής έργου δεν έχει την εξουσία να ξεπεράσει τη γραφειοκρατία, ο υποστηρικτής πρέπει να παρέμβει για λογαριασμό του έργου. Η απόδειξη της αξίας αυτής της παρέμβασης προέρχεται από μια μελέτη που πραγματοποίησε το τμήμα συστημάτων επεξεργασίας πληροφοριών μιας πολύ μεγάλης εταιρείας. Από τη μελέτη πρόκυψε ότι η ύπαρξη ενός γνωστού και δραστήριου υποστηρικτή ήταν ο υπ' αριθμόν ένα λόγος της επιτυχίας ενός έργου, επειδή δίνονταν έγκαιρα στα προβλήματα από ένα στέλεχος που είχε την εξουσία να επιφέρει λύσεις.

Στο περιβάλλον των περισσότερων εταιρειών, η εξεύρεση ενός ισχυρού υποστηρικτή που να δείχνει έντονο ενδιαφέρον έχει καίρια σημασία για την επιτυχία του έργου. Το στέλεχος αυτό θα προωθήσει και θα προστατεύσει το έργο και θα προσφέρει την επίσημη εξουσία στον οργανισμό που συχνά λείπει από τον διαχειριστή του έργου. Αφού συζητήσαμε τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο υποστηρικτής, ας στραφούμε τώρα στον τελευταίο από τους πέντε ενδιαφερομένους του καταλόγου μας.

Ο πελάτης

Όταν υπάρχει ένα έργο, κάποιος θα πληρώνει γι' αυτό. Και όποιος πληρώνει συνήθως έχει τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο για την περιγραφή του προϊόντος, τον προϋπολογισμό και τα κριτήρια μέσω των οποίων θα μετρηθεί η επιτυχία. Αν και άλλοι ενδιαφερόμενοι θα προσπαθήσουν να “στριμώξουν” στο έργο και άλλες απαιτήσεις, ο τελικός λόγος για το προϊόν θα έλθει από τον πελάτη, επειδή ο πελάτης πληρώνει το λογαριασμό.

Αυτό που είπαμε, ότι ο πελάτης είναι που πληρώνει το λογαριασμό, φαίνεται πολύ απλό, αλλά στην πραγματικότητα ο προσδιορισμός του πελάτη δεν είναι πάντοτε τόσο εύκολη υπόθεση.

Ο επακριβής εντοπισμός του πελάτη ενός έργου μπορεί να είναι δύσκολος. Σε μια μεγάλη και ποικίλη ομάδα πελατών, μπορεί να είναι ασαφές ποιος ακριβώς έχει την εξουσία να εκπροσωπεί την ομάδα. Να δούμε ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές όσον αφορά την αντιμετώπιση διαφόρων ομάδων πελατών:

§ Ο διαχειριστής έργου πρέπει να κάνει διάκριση ανάμεσα στους ανθρώπους που έχουν τελική εξουσία πάνω στις προδιαγραφές του προϊόντος, σε εκείνους που πρέπει να ζητηθεί η γνώμη τους κατά την ανάπτυξη των προδιαγραφών και σε εκείνους που απλώς πρέπει να ενημερωθούν ποιες είναι οι προδιαγραφές. Όταν υπάρχει γνωστός πελάτης, όπως συμβαίνει στα αμυντικά και τα κατασκευαστικά έργα, στην παροχή επαγγελματικών υπηρεσιών ή στα έργα συστημάτων επεξεργασίας πληροφοριών, ίσως είναι εύκολο να εντοπιστεί αυτός ο ενδιαφερόμενος. Άλλα προβλήματα δημιουργούνται από το γεγονός ότι στον οργανισμό – πελάτη είναι πάρα πολλοί εκείνοι που φλέγονται από την επιθυμία να προτείνουν προδιαγραφές του προϊόντος αλλά πολύ λίγοι εκείνοι που όντως θα πληρώσουν το λογαριασμό. (Η μήτρα ευθύνης, είναι καλό εργαλείο για την αντιμετώπιση αυτής της δυσκολίας.)

§ Στην περίπτωση κλάδων που τα προϊόντα τους έχουν πολλούς πελάτες (αυτοκίνητα, λογισμικό, οικιακές συσκευές κ.λπ.) ο διαχειριστής έργου πρέπει να εξακριβώσει ποιες διευθύνσεις θα συμπεριληφθούν στους ενδιαφερόμενους του έργου. Σε εταιρείες όπως αυτές, οι τελικοί πελάτες είναι τόσοι πολλοί που το έργο πρέπει να βρει, ως εναλλακτική λύση, “εκπροσώπους των πελατών”. Συχνά, το ρόλο αυτό αναλαμβάνουν τα τμήματα μάρκετινγκ, εκτελώντας έρευνα αγοράς σε σχέση με το νέο προϊόν· ωστόσο, μερικές φορές

δημιουργούνται προβλήματα όταν και άλλα τμήματα του οργανισμού θέλουν να εκπροσωπηθούν.

§ Στα έργα του δημοσίου τομέα, οι διαχειριστές έργου πρέπει να ακολουθούν τα έθιμα και τους νόμους που διέπουν τα δημόσια έργα. Τα δημοτικά έργα αντιπροσωπεύουν ειδικές προκλήσεις, επειδή η ομάδα των πελατών απαρτίζεται από όλους τους πολίτες που θα χρησιμοποιήσουν την κοινωφελή υπηρεσία, το δρόμο ή άλλη υπηρεσία την οποία δημιουργεί το έργο. Επίσης, οι πολίτες χρηματοδοτούν το έργο. “Γιατί να πρέπει να ακούω τη γνώμη όλων των ενδιαφερομένων;” θρηνούσε ο διαχειριστής ενός έργου ενός μεγάλου δήμου. “Οι άνθρωποι που θα επηρεαστούν από το νέο σύστημα επεξεργασίας λυμάτων που εγκαθιστούμε είναι πάνω από 200.000!”. Ευτυχώς, η απάντηση βρισκόταν στις νομοθετικές διατάξεις που περιέγραφαν τη διαδικασία δημοσίου ελέγχου που χρησιμοποιούσε ο συγκεκριμένος δήμος. Οι διατάξεις αυτές όριζαν μια συστηματική διαδικασία δημόσιων ακροάσεων για τη συμμετοχή των πολιτών στο προτεινόμενο έργο. Ωστόσο, ακόμα και αν υπάρχει σωστή διαδικασία, πρέπει να σημειώσουμε ότι τα δημόσια έργα πολύ συχνά είναι αμφιλεγόμενα: μπορεί να ανασταλούν από μηνύσεις ομάδων πολιτών ή να γίνουν “πολιτικό κλοτσοσκούφι”. Ο διαχειριστής έργου το μόνο που μπορεί να κάνει τότε είναι να δώσει πληροφορίες για το έργο, να ακολουθήσει τους κανόνες και να ελπίζει.

Οι πελάτες συμβάλλουν με τη χρηματοδότηση και τις απαιτήσεις από το προϊόν. Ο καθορισμός του ποιος έχει το ρόλο του πελάτη μπορεί να αποτελέσει πραγματική δυσκολία για τον διαχειριστή έργου. Για να το αποφασίσει αυτό, ο διαχειριστής έργου πρέπει να καθοδηγείται από δύο βασικά ερωτήματα: Ποιος είναι εξουσιοδοτημένος να παίρνει αποφάσεις για το προϊόν; Και ποιος θα πληρώσει για το έργο;

Η καθοδήγηση των ενδιαφερομένων

Ξεκινήσαμε την ενότητα αυτή υπογραμμίζοντας τη σημασία του ορισμού των ενδιαφερομένων μερών, όχι μόνον επειδή η επιτυχία του έργου κρίνεται από την ικανοποίηση τους, αλλά και επειδή κάθε ενδιαφερόμενος έχει καθοριστική συνεισφορά στο έργο. Ως διαχειριστής έργου, πρέπει όχι μόνο να γνωρίζετε ποια είναι τα ενδιαφέροντα μέρη του έργου σας αλλά πρέπει να ασκήσετε ηγετικό ρόλο μέσα σε αυτήν την ετερόκλητη ομάδα. Μια και κανείς δε γνωρίζει περισσότερα για το έργο από εσάς, στο χέρι σας είναι να οδηγήσετε το έργο στη σωστή κατεύθυνση. Να αναφέρουμε δύο τρόπους για να ασκήσετε αυτόν τον ηγετικό ρόλο:

§ Να ελέγξετε ποιος γίνεται ενδιαφερόμενος. Όπως σημειώσαμε, ανάμεσα στους μανάτζερ λειτουργιών και τους πελάτες υπάρχουν πάντοτε άφθονοι άνθρωποι που επιθυμούν σφόδρα να επηρεάσουν το έργο σας. Ωστόσο, αν αισθάνεστε ότι ορισμένοι δε δικαιούνται να ασκήσουν αυτήν την επιρροή πρέπει να τους αποκρούσετε. Μπορείτε να πάρετε τη βοήθεια του υποστηρικτή

σας ή των άλλων ενδιαφερομένων σε αυτήν την προσπάθεια, αλλά πρέπει να χρησιμοποιήσετε όποια δύναμη πειθούς διαθέτετε για να ελέγξετε σε ποιόν θα επιτραπεί να επηρεάζει το έργο.

§ Να διοικείτε “προς τα πάνω”. Πολλοί από τους ενδιαφερόμενους, μεταξύ των οποίων ο υποστηρικτής σας, οι μάνατζερ λειτουργιών και ορισμένοι από τους πελάτες σας, θα έχουν μεγαλύτερη επίσημη εξουσία από εσάς ως διαχειριστή έργου. Αλλά χρειάζονται να τους οδηγήσετε. Σας χρειάζονται για να κάνετε τις δύσκολες ερωτήσεις, να προσφέρετε λογικές εναλλακτικές λύσεις, να τους φέρετε αντιμέτωπους με τα δεδομένα, και συνεχώς να τους παρακινείτε σε δράση με την επιμονή και τον ενθουσιασμό σας.

Επειδή περιλαμβάνουν όλους όσους έχουν ζωτικό ενδιαφέρον για το έργο, οι ενδιαφερόμενοι είναι η καρδιά ενός επιτυχημένου έργου – και η καρδιά της επιτυχημένης διαχείρισης έργου περιλαμβάνει την ικανοποίηση των προσδοκιών αυτών των ενδιαφερομένων. Το πρώτο βήμα της διαδικασίας αυτής είναι η επίτευξη συμφωνίας: ο διαχειριστής έργου, οι μάνατζερ λειτουργιών, ο υποστηρικτής και ο πελάτης πρέπει όλοι να συμφωνήσουν για τους στόχους του έργου. Ο διαχειριστής έργου πρέπει να συντονίζει όλους αυτούς στη διαδικασία καθοδήγησης του έργου. Ο διαχειριστής έργου πρέπει να συντονίζει όλους αυτούς στη διαδικασία καθοδήγησης του έργου στα διάφορα στάδια του. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την ανάγκη να ηγηθεί της ομάδας έργου αλλά και την “διοίκηση προς τα πάνω”, δηλαδή να χρησιμοποιήσετε την πείρα σας και τη γνώση σας για να καθοδηγήσετε τους μάνατζερ λειτουργιών, τον υποστηρικτή και τον πελάτη.

²Κεφάλαιο 2^ο

2. Ο κύκλος ζωής ενός δημόσιου έργου

2.1. Οι φάσεις ενός δημόσιου έργου

Για τον καλύτερο έλεγχο της προσπάθειας, το δημόσιο έργο κατακερματίζεται “λογικά” σε μικρότερες ενότητες, οι οποίες καλούνται **Φάσεις** (Phases). Η έννοια “λογικά” αναφέρεται στο γεγονός, ότι κάθε φάση αποτελείται από ένα σύνολο εργασιών, οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλη σχέση μεταξύ τους και κάποιο βαθμό ανεξαρτησίας από άλλες. Για παράδειγμα, το έργο ανέγερσης ενός δημόσιου κτιρίου μπορεί να αποτελείται από τις φάσεις: μελέτες, εκσκαφή, θεμελίωση, τοιχοποιία, φινίρισμα, παράδοση.

Κάθε φάση χαρακτηρίζεται από την ολοκλήρωση κάποιων επιμέρους στόχων, η οποία καταλήγει σε σχέδια, πρότυπα, προδιαγραφές, ενδιάμεσα προϊόντα ή υπηρεσίες, συμπεράσματα, τα οποία καλούνται **Παραδοτέα**

² Αντώνης Δημητριάδης “Διοίκηση – Διαχείριση Έργου”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών 2005.

(Deliverables) και τα οποία αποτελούν μέρος της λογικής διαδικασίας, με την οποία διασφαλίζεται ότι υπάρχει απόλυτος καθορισμός του δημόσιου έργου και του προϊόντος του. Τα παραδοτέα αποτελούν σημεία ελέγχου μεταξύ των εμπλεκόμενων στο δημόσιο έργο, που δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθεί, αν το δημόσιο έργο εξελίσσεται σύμφωνα με τις κοινές επιδιώξεις. Για παράδειγμα, ο προϋπολογισμός του κόστους του δημόσιου έργου αποτελεί ένα παραδοτέο της φάσης του σχεδιασμού.

Το τέλος κάθε φάσης επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που:

- Επιτρέπουν την αξιολόγηση της συγκεκριμένης φάσης.
- Σηματοδοτούν την έναρξη της επόμενης φάσης (εφόσον υπάρχει).

Έτσι, στο προηγούμενο παράδειγμα, η φάση “μελέτες” απαιτεί την ολοκλήρωση της στατιστικής μελέτης, της αρχιτεκτονικής μελέτης, της ηλεκτρικής μελέτης (παραδοτέα), μελέτες, οι οποίες καταλήγουν σε συγκεκριμένα σχέδια, προδιαγραφές, πρότυπα, μακέτες, με βάση τα οποία κρίνεται και η ποιότητα των μελετών (είναι σύμφωνες με τις επιδιώξεις των εμπλεκόμενων στο έργο), αλλά και επιτρέπουν την εκκίνηση της επόμενης φάσης “εκσκαφή” (η εκσκαφή θα γίνει με βάση τα συγκεκριμένα σχέδια, προδιαγραφές, πρότυπα, που έχουν εγκριθεί). Τα σημεία ολοκλήρωσης μιας φάσης αποτελούν τις **Εξόδους της Φάσης** (Phase Exits or Stage Gates or Kill Points).

Το σύνολο των παραδοτέων του έργου (ενδιάμεσα και τελικά) ονομάζονται, στην ελληνική πραγματικότητα, **Φυσικό Αντικείμενο του Έργου**, δηλαδή αποτυπώνουν την **πραγματική** ποσότητα εργασίας, που αναλώθηκε στο έργο, σε αντιδιαστολή με το κείμενο του έργου, που αποτυπώνει τη **θεωρητική** απαίτηση σε εργασία. Το σύνολο των φάσεων ενός έργου, που το καθορίζουν πλήρως από την αρχή μέχρι το τέλος του, ονομάζεται **Κύκλος Ζωής του Έργου** (Project Life Cycle).

2.1.1. Οι υπό-φάσεις και υπό-έργα

Ορισμένες φορές οι φάσεις ενός δημόσιου έργου υποδιαιρούνται σε μικρότερα “λογικά” τμήματα, τις **Υπό-φάσεις** (Sub-phase), πάντοτε μέσα στη συλλογιστική του καλύτερου χειρισμού του δημόσιου έργου. Για παράδειγμα, κατά τη φάση της εκτέλεσης ενός κατασκευαστικού έργου μπορεί να διακρίνονται ως υπό-φάσεις η εκσκαφή, η θεμελίωση, η τοιχοποιία, οι ηλεκτρικές εγκαταστάσεις, οι υδραυλικές εγκαταστάσεις κ.λπ. Ενώ, η έννοια του **Υπό-έργου** (Sub – project) σχετίζεται άμεσα με τον **υποκειμενικό** καθορισμό του έργου.

2.2 Η ανάλυση των φάσεων ενός δημόσιου έργου:

Η διάκριση των φάσεων σ' ένα έργο, αλλά και ο αριθμός τους καθορίζεται αρκετά υποκειμενικά και συχνά εξαρτώνται από τον τρόπο ανάθεσης, από το αντικείμενο του έργου, από την οργάνωση παραγωγής, από τις απαιτήσεις της αγοράς.

2.2.1. Η γενική λογική προσέγγιση ενός δημόσιου έργου

Σύμφωνα με μια “λογική” θεώρηση, στη διάρθρωση κάθε δημόσιου έργου μπορεί να διακρίνονται πάντα οι ακόλουθες τέσσερις φάσεις:

ο Πρώτη φάση: Σύλληψη του έργου (Project Conception)

Η σύλληψη του έργου αποτελεί την έναρξη της ζωής του έργου. Ξεκινώντας από την επιθυμία για την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης ή την εκμετάλλευση κάποιας ευκαιρίας, μια αρχική ιδέα εξετάζεται από διαφορετικές σκοπιές.

Παραδοτέα αυτής της φάσης αποτελούν:

α) Ο **καθορισμός του έργου** (Project Definition), που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πληροφορίες, που αφορούν τις βασικές προδιαγραφές του, δηλαδή: αντικειμενικούς στόχους, μεθοδολογία, βασικές προδιαγραφές, χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, απαιτούμενους πόρους.

β) Η **μελέτη σκοπιμότητας** (Feasibility Study), που έχει ως στόχο τη μελέτη (τεχνική – technical, οικονομική – economic, λειτουργική – operational, ανθρώπινης συμπεριφοράς – behavioral) των πιθανών εναλλακτικών τρόπων εκτέλεσης του έργου και προτείνει την αποδοχή ή μη αποδοχή του έργου. Ουσιαστικά εξετάζει την αναγκαιότητα και τη βιωσιμότητα του έργου με βάση τη σχέση Κόστους – Ωφέλειας (συμπεριλαμβάνεται και η κοινωνική ωφέλεια). Μια μελέτη σκοπιμότητας μπορεί να γίνεται από τον κύριο του έργου, τον εργολήπτη ή και τους δύο (καθένας για τους δικούς του λόγους).

Συχνά απαιτείται ένα χρονικό διάστημα από τη διαπίστωση της ανάγκης του έργου έως ότου εκδηλωθεί ξεκάθαρα η πρόθεση για την εκτέλεση έργου. Το σύνολο των ενεργειών που γίνονται σε αυτό το διάστημα αποτελούν την **Ωρίμανση του έργου** (Project Maturity).

ο Δεύτερη φάση: Σχεδιασμός το έργου (Project Planning)

Η φάση αυτή, που ακολουθεί, εφόσον η προηγούμενη κατέληξε στην ανάληψη ή τη συνέχιση του έργου, χαρακτηρίζεται από μελέτες και προκαταρκτικές εργασίες.

Σε επίπεδο μελετών, σ' ένα πρώτο χρονικό γίνεται η γενική μελέτη του έργου, η οποία καλύπτει τη χρονική, τεχνική, οικονομική και ποιοτική πλευρά του (χρονοπρογραμματισμός εργασιών, αποτίμηση απαιτήσεων σε ανθρώπους, εξοπλισμό υλικά, ποιοτικές προδιαγραφές, μελέτη κινδύνων, προϋπολογισμός

κόστους, κ.λπ.). Με το χρόνο η γενική μελέτη γίνεται λεπτομερής και καταλήγει στο **Σχέδιο του Έργου ή Σχέδιο Δράσης** (Project Plan).

Οι εργασίες, που μπορεί να διεξάγονται παράλληλα με τις μελέτες σχετίζονται με:

- Την έναρξη των διαδικασιών προεπιλογής υποψηφίων υπεργολάβων και προμηθευτών.
- Την ανίχνευση της αγοράς για το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό, τον αναγκαίο εξοπλισμό και υλικά.
- Τις παραγγελίες αναλώσιμων πόρων με μεγάλο χρόνο παράδοσης.
- Τη δημιουργία της απαιτούμενης πληροφοριακής, επικοινωνιακής και οργανωτικής υποδομής.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τόσο αυτή η φάση, όσο και η προηγούμενη, είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το έργο διότι:

- Τα περισσότερα προβλήματα, που εμφανίζονται στη φάση της εκτέλεσης έχουν τη ρίζα τους σε σχεδιαστική ανεπάρκεια.
- Διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό το κόστος του έργου. Η αντιμετώπιση ενός προβλήματος, που εντοπίζεται κατά την εκτέλεση κοστίζει πολύ περισσότερο από την αντιμετώπιση του στη φάση του σχεδιασμού.

ο **Τρίτη φάση: Παραγωγή ή Εκτέλεση του Έργου** (Project Production or Implementation)

Σ' αυτή τη φάση:

- Γίνεται η εγκατάσταση των εργολάβων, συνεργείων, εξοπλισμού, αγοράζονται υλικά.
- Ξεκινούν οι εργασίες του έργου.
- Αρχίζει η παρακολούθηση της εξέλιξης των εργασιών σε σχέση με τις μελέτες.
- Αναπροσαρμόζεται το σχέδιο δράσης ανάλογα με τα προβλήματα και τις αλλαγές, που εμφανίζονται κατά την εξέλιξη του έργου.

Αυτή η φάση παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

§ Οι εκτιμήσεις αντικαθίστανται από τα πραγματικά δεδομένα, όπως προκύπτουν από την παρακολούθηση του έργου ή προσαρμόζονται στις πραγματικές του απαιτήσεις, όπως αυτές εκδηλώνονται σε καθημερινή βάση (απρόβλεπτες καθυστερήσεις, βλάβες, απεργίες, ελλείψεις αναλώσιμων πόρων, ανατιμήσεις κ.λπ.).

§ Δοκιμάζονται η ποιότητα των μελετών, η οργανωτική υποδομή του έργου, οι επιλογές ανθρώπων, εξοπλισμού, αναλώσιμων πόρων.

Στην πραγματικότητα οι εργασίες του έργου, συχνά ξεκινούν από το σημείο των αρχικών διαβουλεύσεων. Για να γίνεται διάκριση ανάμεσα στη φάση της εκτέλεσης και του συνόλου των εργασιών, που αφορούν το έργο, χρησιμοποιούνται οι έννοιες "**υλοποίηση του έργου**" (project realization), που

αναφέρεται στο σύνολο των εργασιών του έργου από την αρχή μέχρι το τέλος και “**εκτέλεση του έργου**” (project production or implementation), που αναφέρεται στη συγκεκριμένη φάση.

ο **Τέταρτη φάση: Θέση σε λειτουργία και παράδοση** (Project Turnover and Startup)

Ολοκλήρωση του έργου σημαίνει ότι:

- Το έργο εκτελέστηκε στη βάση του σχεδίου δράσης.
- Εκπληρώθηκαν όλες οι συμβατικές υποχρεώσεις.
- Το παραγόμενο προϊόν (ή υπηρεσία) είναι άμεσα λειτουργικό και αξιόπιστο.
- Το έργο ολοκληρώθηκε χωρίς να υπάρχουν κανενός είδους εκκρεμότητες.
- Η αποδοχή του προϊόντος (ή υπηρεσίας) του έργου γίνεται με την υπογραφή πρωτοκόλλου παράδοσης – παραλαβής μεταξύ ιδιοκτήτη και εργολήπτη μετά από λεπτομερή έλεγχο.

Η γενική “λογική θεώρηση” του κύκλου ζωής του έργου είναι εντελώς σχηματική και ελάχιστα λειτουργική. Στην πραγματικότητα, τις περισσότερες φορές, ο σχεδιασμός του έργου δεν μπορεί να θεωρηθεί ως φάση, αφού ξεκινά λίγο μετά την έναρξη του έργου και τελειώνει λίγο πριν την ολοκλήρωση του έργου.

2.2.2. Η κεντρική προσέγγιση ενός δημοσίου έργου

Ο καθορισμός του κύκλου ζωής του έργου, σύμφωνα με την προηγούμενη προσέγγιση, μπορεί μεν ν’ αποτελεί μια γενική μεθοδολογία, η οποία να εφαρμόζεται σε κάθε έργο, όμως αγνοεί σημαντικές παραμέτρους του έργου, όπως ο τρόπος ανάθεσης, η φύση και το αντικείμενο του έργου, οι απαιτήσεις της αγοράς, η οργανωτική υποδομή του εργολήπτη, η διαθεσιμότητα των ανθρώπινων πόρων.

Ας θεωρηθεί, για παράδειγμα, η περίπτωση ενός οργανισμού παραγωγής λογισμικού, ο οποίος παράγει κάποιο σύστημα λογισμικού για κάποιον πελάτη. Ο καθορισμός του κύκλου ζωής του έργου μπορεί να εξαρτάται:

- Από τη μεθοδολογία παραγωγής λογισμικού που, ακολουθεί ο οργανισμός και που καθορίζεται από προηγούμενη πείρα, που διαθέτει από παρόμοια έργα.
- Από το, αν ολόκληρο το έργο θα παραχθεί εξ αρχής ή, αν ένα μέρος του απαιτούμενου λογισμικού από το συγκεκριμένο πελάτη έχει ήδη παραχθεί για προηγούμενο πελάτη.

- Από τη διαθεσιμότητα προσωπικού τη συγκεκριμένη στιγμή (ποιοι από τους αναλυτές, προγραμματιστές κ.λπ. του οργανισμού είναι διαθέσιμοι για το έργο).

- Από την οργανωτική δομή του οργανισμού.
- Από τις απαιτήσεις του πελάτη.

Με αυτές τις σκέψεις, ο διαχωρισμός του έργου σε φάσεις δεν μπορεί πλέον ν' ακολουθεί την προηγούμενη γενική "λογική" προσέγγιση, αλλά παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία ανάλογα με κάθε εμφανιζόμενη περίπτωση.

2.3. Οι φιλοσοφίες σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός δημόσιου έργου

Ο κύκλος ζωής ενός δημόσιου έργου εξαρτάται άμεσα από τη φιλοσοφία σχεδιασμού και ανάπτυξης του. Η επιλογή αυτής της φιλοσοφίας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό, τόσο το ποιες είναι οι φάσεις του έργου, αλλά και το πώς αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

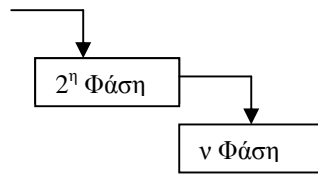
2.3.1 Οι βασικές φιλοσοφίες σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός δημόσιου έργου

Όλες αυτές οι φιλοσοφίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με τον ακόλουθο τρόπο:

- **Προγραμματισμός με αυστηρά σταθερές φάσεις**

Αυτή η φιλοσοφία απαιτεί την αυστηρή διαδοχή των φάσεων, δηλαδή κάθε φάση αρχίζει μετά την ολοκλήρωση της προηγούμενης, δεν επιτρέπεται η επιστροφή σε προηγούμενη φάση (αναθεώρηση προηγουμένων αποφάσεων), ενώ τηρείται αυστηρά το χρονοδιάγραμμα για κάθε μια από αυτές. Πρόκειται για φιλοσοφία, που στηρίζεται στον **Προγραμματισμό με Αυστηρά Σταθερές Φάσεις** (Fixed – Phased Scheduling). Τα γενικά χαρακτηριστικά της είναι:

- Το έργο υλοποιείται από μια αυστηρά τυποποιημένη αλυσίδα παραγωγής.
- Κάθε φάση του έργου σχεδιάζεται και εκτελείται με εξονυχιστική προσοχή και όταν ολοκληρωθεί γίνεται η μετάβαση στην επόμενη φάση, από την οποία δεν επιτρέπεται για κανέναν λόγο να επιστρέψει στην προηγούμενη. Όταν για παράδειγμα, ολοκληρωθεί η φάση της ανάλυσης ενός συστήματος λογισμικού, ξεκινά η φάση του σχεδιασμού, η οποία προσαρμόζεται απόλυτα στην έξοδο της προηγούμενης φάσης. Εφόσον κατά τη φάση του σχεδιασμού του συστήματος εμφανιστούν νέες δυνατότητες για το προϊόν, που όμως απαιτούν την αναθεώρηση της προηγούμενης φάσης, τότε αυτές οι νέες δυνατότητες αποκλείονται.



Σχήμα 3.1 Μοντέλο Καταρράκτη

Εφαρμόζεται συνήθως από οργανισμούς, οι οποίοι, μέσα από τη μεγάλη επανάληψη παρόμοιων έργων (χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις), “στήνουν” μηχανισμό τυποποιημένης παραγωγής, με κέρδος τη μεγάλη ταχύτητα παραγωγής. Έργα καινοτομίας, όπως είναι φυσικό, αποκλείονται. Μια μορφή αυτής της φιλοσοφίας αποτελεί το **Μοντέλο του Καταρράκτη** (Waterfall Model), το οποίο απαιτεί υψηλότερη τυποποίηση εργασίας. (σχήμα 3.1)

Ευέλικτες Μέθοδοι

Σε αντίθεση με την προηγούμενη φιλοσοφία, αναπτύχθηκαν οι **Ευέλικτες Μέθοδοι** (Agile Methods). Μια πρώτη περίπτωση, αυτής της φιλοσοφίας, αποτελεί η μεθοδολογία της **Συντόμευσης της Διαδρομής** (Fast Tracking), δηλαδή μια ή περισσότερες φάσεις μπορεί να ξεκινήσουν, υπό προϋποθέσεις, πριν το τέλος της προηγούμενης. Έτσι, για παράδειγμα, η εκτέλεση ενός τμήματος έργου μπορεί ν’ αρχίσει προτού ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός ολόκληρου του έργου. Αρκεί να έχει ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός μόνο του συγκεκριμένου τμήματος του έργου, το οποίο φυσικά δεν θα επηρεάζει την εξέλιξη του υπόλοιπου έργου.

Σε ορισμένες περιπτώσεις παρέχεται η δυνατότητα “πίσω γυρίσματος” σε προηγούμενη φάση, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν ή το απαιτούν. Πρόκειται για μια ευλύγιστη, αλλά ταυτόχρονα και “επικίνδυνη” τακτική. Ας θεωρηθεί, για παράδειγμα, ότι στη φάση της εκτέλεσης ενός έργου διαπιστώνεται, είτε ότι εμφανίζονται νέες δυνατότητες, εφόσον αλλάζουν τα σχέδια (βελτιωτικές μεταβολές), είτε ότι, απρόβλεπτα γεγονότα δυσκολεύουν την εκτέλεση του έργου ή το οδηγούν σε αδιέξοδο (αλλαγή πορείας). Η επάνοδος στη φάση του σχεδιασμού και στις δύο περιπτώσεις δίνουν μια πιθανή διέξοδο. Φυσικά σε μια τέτοια περίπτωση θα πρέπει, αφενός μεν να υπάρχει δυνατότητα επιστροφής (να μη δημιουργούνται γενικευμένες αναστατώσεις), αφετέρου δε να υφίστανται συγκεκριμένα όρια στην επιστροφή σε προηγούμενη φάση. Διαφορετικά ελλοχεύει ο κίνδυνος, είτε να μην εκτελείται μια φάση με την ανάλογη προσοχή (αφού επιτρέπεται η διορθωτική επάνοδος σ’ αυτήν), είτε να οδηγήσει σε χρονικές και κοστολογικές υπερβάσεις, αφού μπορεί να καταλήξει σ’ ένα αδιάκοπο “ράβε – ξήλωνε” και διάλυση κάθε τυποποίησης. Αυτή η μεθοδολογία μπορεί να “υπηρετεί” έργα έρευνας ή καινοτομίας, που δεν “πιέζονται” ιδιαίτερα από το κόστος και το χρόνο ή γι τα οποία το παραγόμενο προϊόν αποτελεί αντικείμενο προσαρμογής και πειραματισμών.

Τέλος, μεθοδολογίες, που εντάσσονται σ' αυτήν την φιλοσοφία είναι οι εν λόγω:

- Της **Σταδιακής Παράδοσης του Προϊόντος** (Phased Product Delivery), κατά την οποία το προϊόν του έργου παράγεται τμηματικά (τμηματική ολοκλήρωση των μερών του).
- Η μεθοδολογία **“Κάνε το δύο φορές – μια γρήγορη και μια σωστή”** (do it twice – quickly and correctly), η οποία οδηγεί σε μια ποικιλία επαναληπτικών μεθόδων (το προϊόν του έργου μπορεί να παράγεται μια μόνο φορά, αλλά το έργο συνεχίζεται με στόχο τη διαρκή του βελτίωση)

³Κεφάλαιο 3^ο

3. Δημόσια έργα στις εκλογικές περιφέρειες

Οι φορολογούμενοι κάτοικοι της χώρας έχουν αρκετές απαιτήσεις από το κράτος, καθώς δίδουν ένα μεγάλο μέρος των χρημάτων τους για φόρους. Το ευρύ κοινό αντιλαμβάνεται την ανάγκη δημιουργίας δημοσίων έργων. Ωστόσο, δύσκολα ικανοποιούνται οι απαιτήσεις τους.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των επενδυτικών σχεδίων αποτελεί το επίκεντρο των δημοσίων έργων. Εφόσον, οι κάτοικοι πιστεύουν ότι η ποιότητα ζωής τους θα μεταβληθεί από ένα προτεινόμενο σχέδιο. Ωστόσο, για την επιτυχία ενός επενδυτικού σχεδίου κυρίαρχο ρόλο παίζει η προληπτική συντήρηση και εξέλιξη των επενδύσεων, τόσο για την επέκταση της ωφέλιμης ζωής των εγκαταστάσεων και των υποδομών, όσο και για την αποφυγή χρήσης επιπρόσθετων κεφαλαίων για τα εν λόγω δημόσια έργα. Έτσι, η ευθύνη των δημάρχων είναι να αναπτύξουν στρατηγικές για την πραγματοποίηση συνεχών επενδύσεων συντήρησης και σταδιακής βελτίωσης των δημοτικών υποδομών της κάθε εκλογικής περιφέρειας. Άρα, τα δημόσια έργα έχουν ουσιώδη σημασία με άλλες κρίσιμες δημόσιες υπηρεσίες. Επομένως, ο δήμαρχος και το δημοτικό συμβούλιο της κάθε εκλογικής περιφέρειας πρέπει να εξασφαλίζει τα απαραίτητα κεφάλαια για τη συντήρηση των δημοσίων υποδομών.

3.1 Οργάνωση των δημοσίων έργων

Το ευρύ φάσμα των δεξιοτήτων των εργαζομένων καθιστά δύσκολη την οργάνωση των δημοσίων έργων, καθώς υφίσταται ένα φάσμα από ανειδίκευτους εργάτες έως άτομα με ακαδημαϊκές γνώσεις και πολυετή εμπειρία στην κατασκευή δημοσίων έργων. Η επίτευξη και η διατήρηση μιας ομοιογενούς ομάδας εργασίας αποτελεί ένα καθόλα δύσκολο επιτεύξιμο όραμα της κάθε

³ Ammons David N., Erin S. Nofleet and Brian T. Coble. Performance measures and benchmarks in local government facilities maintenance. Washington. D.C. APWA, 2002.

εκλογικής περιφέρειας. Η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων έχει ουσιώδη σημασία για την διασφάλιση ενός καλά εξειδικευμένου προσωπικού για τα δημόσια έργα. Έτσι, η επιτυχία ενός δημόσιου έργου δεν στηρίζεται μόνο στον διαθέσιμο εξοπλισμό, στα εργαλεία, στα υλικά, στα εξαρτήματα, αλλά και στο τεχνικά καταρτισμένο προσωπικό. Πολλές περιφέρειες αναμένουν να έχουν διαθέσιμες δημόσιες υπηρεσίες 24 ώρες την ημέρα. Ωστόσο, για να ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι σε αυτό, θα πρέπει να αντιληφθούν τους ρόλους και τις ευθύνες τους στην δημόσια υπηρεσία, ενώ, θα πρέπει να συνίσταται έναν διευθυντή των δημοσίων έργων που να λαμβάνει τολμηρές και αποφάσεις.

3.1.1 Διευθυντής των δημοσίων έργων

Ο διευθυντής των δημοσίων έργων, ιστορικά, αποτελεί εξουσιοδοτημένο πολιτικό μηχανικό, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επικύρωση των σχεδίων των δημόσιων έργων της κάθε περιφέρειας, για την υποδιαίρεση των χαρτών της εν λόγω περιοχής, καθώς και άλλων νομικών μέσων που σχετίζονται με την διαδικασία ανάπτυξης και αξιοποίησης της διαθέσιμης γης. Ωστόσο, αρκετές περιφέρειες δεν έχουν προσλάβει πολιτικούς μηχανικούς, αλλά, director, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι σε αρκετές πτυχές της τοπικής αυτοδιοίκησης. Μια τυπική μέρα ενός director περιλαμβάνει συνεδριάσεις είτε με τους υπευθύνους των πληρωμάτων συντήρησης των δημοσίων έργων, είτε με τους συμβούλους του για το σχεδιασμό και την διαχείριση των κονδυλίων για τα δημόσια έργα. Ενδεχομένως, να περιλαμβάνει συνεδριάσεις είτε με το δήμαρχο της εκάστοτε περιοχής είτε με κάποιον κυβερνητικό εκπρόσωπο για την άντληση νέων κεφαλαίων για την δημιουργία νέων δημοσίων έργων. Άρα, ανάγεται το συμπέρασμα ότι ο director θα πρέπει να διαθέτει ιδιάζουσες γνώσεις και πτυχές στο σχεδιασμό και στην διαχείριση των δημοσίων έργων. Επίσης, ο director θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός τύπος, καθώς, θα πρέπει να συνδιαλέγεται με αρκετούς πολίτες καθημερινώς. Ωστόσο, όταν, οι πολίτες αισθάνονται παραπλανημένοι, τότε, η διαδικασία λήψης των αποφάσεων γίνεται παρατεταμένοι. Έτσι, ο διευθυντής των δημοσίων έργων θα πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται στενά με το τεχνικό προσωπικό με σκοπό να καθορίζει την στρατηγική λήψη των αποφάσεων, την οποία εν συνεχεία θα την κοινοποιήσει με σαφή τρόπο στους πολίτες, αλλά, και στους δημάρχους της κάθε εκλογικής περιφέρειας. Παρ όλα αυτά, όπως προαναφέραμε προηγουμένως, ένας επιτυχημένος διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει χρόνια εμπειρία στα δημόσια έργα, καθώς δεν επικοινωνεί μόνο με τους υπευθύνους επιτέλεσης των δημοσίων έργων, αλλά, και με το τεχνικό προσωπικό αυτών των έργων. Επομένως, ένας διευθυντής δημοσίων έργων θα πρέπει να διαθέτει κανόνες συμπεριφοράς για το εργατικό δυναμικό, καθώς και σαφείς προσδοκίες για την έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών. Για την χρησιμότητα της συντήρησης των δημοσίων έργων υφίστανται τυποποιημένες διαδικασίες

λειτουργίας. Για τους διοικητικούς, τεχνικούς υπαλλήλους η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, την έγκαιρη παράδοση του έργου και η διαχείριση του προϋπολογισμού αποτελούν βασικές προσδοκίες για τον διευθυντή του δημόσιου έργου. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να κατανοήσει την αξιολόγηση των επιδόσεων του από τον διευθυντή του, καθώς, αυτό συμβάλλει στη κοινή κατανόηση των προσδοκιών εργασίας μεταξύ του εργαζόμενου και του διαχειριστή αυτού του δημόσιου έργου. Διότι, διαφορετικά, ενδεχομένως να συνίστανται διαφορετικά αποτελέσματα για το δημόσιο έργο. Έτσι, ο διευθυντής του εκάστοτε δημόσιου έργου θα πρέπει να αναμένει και το απροσδόκητο. Ωστόσο, θα πρέπει να τονίζει στους εργαζόμενους ότι προέχει η ασφάλεια τους, αλλά, και η σωστή διεξαγωγή του έργου.

3.1.2 Project manager/επόπτης

Ο project manager κατέχει τις πιο στρατηγικές θέσεις, καθώς αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ του τεχνικού προσωπικού και του director του δημόσιου έργου. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι project managers αποτελούν πρώην directors δημόσιων έργων, οι οποίοι προσήχθησαν λόγω των καλών διαπροσωπικών δεξιοτήτων, τη καλή διάθεση για εργασία, αλλά και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Συνήθως, οι project managers είναι υπεύθυνοι για τη κατάρτιση του προσωπικού στις διαδικασίες συντήρησης των δημόσιων έργων. Ενώ, αποτελούν τους επιβλέποντες των δημόσιων έργων.

3.1.3 Οι εργαζόμενοι του τμήματος συντήρησης των δημοσίων έργων

Οι εργαζόμενοι του τμήματος συντήρησης των δημοσίων έργων αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των δημοσίων έργων. Η συντήρηση των δημοσίων έργων είναι σωματικά επίπονη, αλλά, και επικίνδυνη εργασία. Ωστόσο, η συντήρηση των δημοσίων έργων είναι απαραίτητη για την διασφάλιση της δημόσιας υγείας και ασφάλειας των πολιτών. Πολλές θέσεις εργασίας συντήρησης δημοσίων έργων απαιτούν ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας. Οι υπεύθυνοι για τις προσλήψεις νέων εργαζομένων είναι οι public managers των δημοσίων έργων. Οι public managers των δημοσίων έργων ελέγχουν, εάν, οι νέοι εργαζόμενοι είναι τυπικοί στα καθήκοντα και στις υποχρεώσεις τους. Αλλά, και εάν κατανοούν τις τεχνικές και την ασφάλεια των διαδικασιών. Μερικές θέσεις εργασίας, οι οποίες αφορούν το χειρισμό μεγάλων οχημάτων και εξοπλισμού, ενδεχομένως να χρειάζονται ειδικές άδειες ή ενδέχεται να εμπίπτουν στις αρμοδιότητες του Υπουργείου Μεταφορών. Η ανάπτυξη και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους του τμήματος συντήρησης αποτελεί αυτοσκοπό για τη επιτυχή διεξαγωγή των δημοσίων έργων. Στους εργαζόμενους αυτούς παρέχεται ένα κατάλληλο και άνετο εργασιακό περιβάλλον, έτσι, ώστε, να μην νοιώθουν ότι μειονεκτούν σημαντικά από τους public managers και director αυτών των δημοσίων έργων. Έτσι, παρέχεται σε αυτούς ο κατάλληλος εξοπλισμός

ασφαλείας. Επίσης, η δήλωση ενός ευχαριστώ από του δημάρχους της εκάστοτε εκλογικής περιφέρειας στα τμήματα συντήρησης των δημοσίων έργων δίδει νόημα και αξία στους εργαζομένους αυτών των τμημάτων.

3.2. Η διαχείριση των δημοσίων έργων

Η διαχείριση των δημοσίων έργων περιλαμβάνει τη διάδοση των οργανωτικών αξιών και των προσδοκιών, τη κατανόηση και την ευαισθητοποίηση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας, αλλά, και των εργασιακών σχέσεων.

Η χρησιμότητα της οργανωτικής δομής των τμημάτων συντήρησης των δημοσίων έργων αποτελεί μείζονος σημασίας για την επιτυχία τους. Αυτό απαιτεί ομαδική εργασία, οι public managers πρέπει να δημιουργούν ένα συνεργατικό περιβάλλον για τα τμήματα συντήρησης των δημοσίων έργων, καθώς, οι εργαζόμενοι αυτών των τμημάτων πρέπει να κατανοούν τα καθήκοντα εργασίας τους. Ένας τρόπος για να προωθηθεί αυτή η ουσιαστική κατανόηση είναι να καθιερωθεί μια διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν μια συλλογή των αξιών που καθορίζουν πως θέλουν να αντιμετωπίζονται από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Η οργανωτικής δομή ενός δημόσιου έργου έγκειται στην ομαδική εργασία, στην ειλικρίνεια, στην εμπιστοσύνη, στην ακρίβεια, καθώς, και στην ασφάλεια των εργαζομένων. Κάθε φορά που θεσπίζονται αυτές οι αρχές ενός δημοσίου έργου, τότε, ο public manager μπορεί να παρεμβαίνει, όταν, ένας εργαζόμενος δεν τις εφαρμόζει. Αφού, η έννοια των αξιών είναι αποδεκτή και ενσωματωθεί στη νοοτροπία των εργαζομένων, ο αριθμός των διαπροσωπικών διαφορών θα πρέπει να μειωθεί με το πέρας των ετών.

Η επίγνωση και κατανόηση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας είναι σημαντική σε όλα τα επίπεδα ενός δημοσίου έργου. Οι υπηρεσίες ενός δημοσίου έργου είναι από την φύση τους επικίνδυνες. Ο υψηλός αριθμός τραυματισμών των εργαζομένων ενός δημοσίου έργου επηρεάζει σημαντικά τη παραγωγικότητα τους. Επομένως, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας, έτσι, ο public manager προσπαθεί να κρατήσει το εργατικό του δυναμικό υγιές και παραγωγικό. Οι απαιτήσεις της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας διέπονται από την Ομοσπονδία Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας (OSHA).

Οι εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους public managers και τα τμήματα συντήρησης των δημοσίων έργων συνιστούν οργανωμένες ομάδες συμφερόντων, οι οποίες ταυτίζονται με την έννοια του συνδικαλισμού. Οι εν λόγω ομάδες αναλαμβάνουν την εξυπηρέτηση των δικαιωμάτων όλων των εργαζομένων των δημοσίων έργων, εντός, ωστόσο, των πλαισίων των νόμων. Η καλή επικοινωνιακή πολιτική ανάμεσα στους εργαζομένους και τους

συνδικαλιστικούς τους φορείς είναι δυνατόν να επιλύσει αρκετά εργασιακά προβλήματα.

Η διαχείριση κατάστασης έκτακτου ανάγκης αναλαμβάνετε από τους public managers και directors των δημοσίων έργων. Αυτοί αναλαμβάνουν τη διαχείριση του προσωπικού έκτακτης ανάγκης, προκειμένου να επιλυθούν άμεσα τα τρέχοντα ζητήματα, έτσι, ώστε να μην τίθενται σε κίνδυνο η δημόσια ασφάλεια και υγεία των πολιτών. Ωστόσο, τα τμήματα έκτακτης ανάγκης ενδεχομένως να σημαίνουν επιπρόσθετα κρατικά έξοδα.

Το προσωπικό της τεχνικής εμπειρογνομosύνης αναλαμβάνει σε αρκετές περιπτώσεις τη διαχείριση των δημοσίων έργων. Διότι, είναι υπεύθυνο για εξειδικευμένες παρεχόμενες υπηρεσίες, αλλά, και για την υποβολή μιας γνωμοδοτικής έκθεσης για τη καταλληλότητα των εν λόγω δημοσίων έργων.

4^οΚεφάλαιο 4^ο

Είναι γενικά αποδεκτό ότι ο Ανθρώπινος Παράγων (Human Factor) είναι ο καθοριστικός συντελεστής για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός έργου.

Σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να παρατεθούν, περιληπτικά, κάποιες γνώμες, που έχουν παγκόσμια διατυπωθεί και που αφορούν τη σχέση ανθρώπου – εργασίας με στόχο ο αναγνώστης να έχει μια σφαιρική άποψη της πολυπλοκότητας, που παρουσιάζει η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

4.1 Πολυπλοκότητα των Εργασιακών Σχέσεων

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα από τα πλέον πολύπλοκα προβλήματα του εργασιακού χώρου. Και αυτό για δύο βασικούς λόγους:

- Πρώτον, γιατί ο άνθρωπος αποφασίζει, επιλέγει, χειρίζεται τον εξοπλισμό, παράγει και χρησιμοποιεί υλικά και υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, διαθέτει τον υποκειμενισμό του, που έχει ως συνέπεια οι ενέργειες και η συμπεριφορά του να μην υπακούν σε αλγόριθμους. Ο άνθρωπος είναι τελικά απρόβλεπτος και ούτε τυποποιείται, ούτε προγραμματίζεται.

- Δεύτερον, διότι ο εργασιακός χώρος αποτελεί ένα χώρο συνάντησης ανθρώπων με διαφορετικές αντιλήψεις, νοοτροπίες, πολιτισμικές καταβολές, ικανότητες, γνώσεις, με διαφορετικούς χαρακτήρες και συμπεριφορές, που προσπαθούν να ικανοποιήσουν, μέσα από την εργασία που προσφέρουν, τις ανάγκες τους, ενώ ταυτόχρονα ο οργανισμός προσπαθεί να πετύχει, με αυτήν την εργασία, τους συγκεκριμένους στόχους του. Όπως είναι φυσικό, η εξισορρόπηση ανάμεσα στις ατομικές επιδιώξεις των εργαζομένων και τις επιχειρηματικές επιδιώξεις, αποτελεί ιδιαίτερο σύνθετο πρόβλημα, που δεν έχει μια λύση, αλλά προσεγγίζεται διαφορετικά κατά περίπτωση.

⁴ Αντώνης Δημητριάδης “Διοίκηση – Διαχείριση Έργου”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών 2005.

4.2 Εργασία και Ανθρώπινες Ανάγκες

Η εργασία προσφέρει στον άνθρωπο τα μέσα για να ικανοποιήσει τις υλικές και ψυχικές ανάγκες του. Φυσικά αυτές οι ανάγκες ποικίλουν από άνθρωπο σε άνθρωπο, ανάλογα με την ιστορική εποχή, το κοινωνικό του περιβάλλον, τον τρόπο ζωής του, το χαρακτήρα του, τις φιλοδοξίες του. Σε κάθε περίπτωση όμως, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες και τη συμπεριφορά του.

Σύμφωνα με τον Maslow, το άτομο ιεραρχεί τις ανάγκες του, ξεκινώντας από τις ζωτικές και συνεχίζοντας προς τις ψυχικές. Έτσι, κάθε άνθρωπος:

- Προσπαθεί να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες
- Μετά την επίτευξη αυτών των επιδιώξεων, στρέφεται προς την ικανοποίηση των αναγκών του για ασφάλεια. Δεν θέλει να απειλούνται, ούτε ο ίδιος, ούτε τα πρόσωπα που αγαπά, ούτε τα υπάρχοντά του.
- Μετά την ικανοποίηση και αυτών των αναγκών, στρέφει την προσοχή του στην ικανοποίηση της ψυχικής του ανάγκης για αγάπη και κοινωνικότητα. Θέλει να αγαπά και να τον αγαπούν, να είναι αποδεκτός από το κοινωνικό σύνολο που συναναστρέφεται, να έχει οικογένεια.
- Έχοντας επιτύχει τα προηγούμενα επιδιώκει τώρα την κατάκτηση του σεβασμού και της εκτίμησης από το κοινωνικό σύνολο που συναναστρέφεται. Δεν θέλει πλέον να μετέχει απλά σε παρέες σε ομάδες και σε συναναστροφές. Απαιτεί να τον εκτιμούν και να τον σέβονται, θέλει να είναι διακριτός.
- Τελικά, έχοντας ικανοποιήσει τις ανάγκες των προηγούμενων επιπέδων, στρέφεται προς την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση και αυτοανάπτυξη. Θέλει να ανεβάζει συνεχώς τον πήχη των στόχων και των φιλοδοξιών του και να μπορεί μόνος του να τον υπερπηδά.

Στην προσπάθεια για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, ο άνθρωπος αισθάνεται άλλοτε ικανοποίηση και άλλοτε δυσαρέσκεια από τον εργασιακό του χώρο. Όμως, ο βαθμός της ικανοποίησης, που αισθάνεται κάθε άτομο στον εργασιακό του χώρο αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για την εργασιακή του απόδοση.

- Μπορεί να μαθαίνει συνεχώς κατά τη διάρκεια της εργασίας του.
- Μπορεί να λαμβάνει ο ίδιος ορισμένες αποφάσεις, έστω και περιορισμένες.
- Αισθάνεται ότι, αναγνωρίζονται και ανταμείβονται οι προσπάθειες και τα επιτεύγματά του, στο χώρο εργασίας του.
- Αισθάνεται ότι, υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία και στην εκτός εργασίας ζωή του, δηλαδή η εργασία του είναι σημαντική και απαραίτητη στη ζωή του.

- Αισθάνεται ότι, η εργασία του μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες του και τον οδηγεί σε κάποιο επιθυμητό μέλλον.
- Το εργασιακό του περιβάλλον είναι ασφαλές και ευχάριστο.
- Αισθάνεται ως μοναδική προσωπικότητα μέσα σ' ένα οργανωμένο σύνολο, που του ζητά να βάζει την σφραγίδα του στο συνολικό αποτέλεσμα.

Το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον επιδρά πολύπλευρα και πολυσύνθετα στην απόδοση του εργαζόμενου. Κάθε άνθρωπος είναι ιδιαίτερος και αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τις ίδιες ακριβώς συνθήκες, άλλοι να τις αντιλαμβάνονται θετικά και άλλοι αρνητικά ανάλογα με την οπτική γωνία, που προσεγγίζουν την πραγματικότητα.

Σύμφωνα με τον Herzberg υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες εργαζομένων, που βλέπουν το εργασιακό περιβάλλον με διαφορετικό μάτι.

- Οι εργαζόμενοι, που επιζητούν την παρακίνηση, αναζητούν ικανοποίηση στρεφόμενοι προς τους εργασιακούς παράγοντες, που έχουν σχέση με τις επιδιώξεις της εργασίας, όπως η επιτυχία, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η εξέλιξη.
- Οι εργαζόμενοι, που δεν τους απασχολεί το είδος και η ποιότητα της εργασίας τους, αναζητούν ικανοποίηση στρεφόμενοι περισσότερο προς τις συνθήκες εργασίας παρά προς την ίδια την εργασία. Ενδιαφέρονται κυρίως για το μισθό τους, την άνετη εργασία.

Μετά από έρευνες, που έγιναν κύρια σε Αμερικάνικες επιχειρήσεις, το συμπέρασμα ήταν ότι, η οικονομική απολαβή δεν είναι ο μόνος παράγοντας για ικανοποίηση από εργασία και στη ιεραρχία των παραγόντων οι εργαζόμενοι την τοποθετούν προς το μέσον, ενώ στις πρώτες θέσεις τοποθετούν κυρίως τις ευκαιρίες για εξέλιξη και την ασφάλεια της εργασίας.

4.2.1. Παρακίνηση – Κίνητρα

Όταν ένας οργανισμός είναι ικανός να δημιουργήσει συνθήκες, που παράγουν τη θετική στάση των εργαζόμενων, υπάρχουν οφέλη και για τους εργαζόμενους και για τον οργανισμό. Τα κυριότερα οφέλη:

- Η αυξημένη απόδοση.
- Η υψηλή ποιότητα των εργαζομένων, που προσελκύονται για να εργαστούν στον οργανισμό.
- Οι αρμονικές σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων.

Σε αντίθετη περίπτωση όμως, υπάρχει άμεση ή έμμεση ζημία για τον οργανισμό, που παράγεται από τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους, όπως:

- Το κόστος για περισσότερη εποπτεία.
- Χάσιμο χρόνου για να αντιμετωπιστούν παράπονα, συγκρούσεις και κακές διαπροσωπικές σχέσεις.
- Καθυστέρηση της παραγωγής.
- Αύξηση της παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων ή επαναλήψεις εργασιών από αδιαφορία.
- Αύξηση λανθασμένων επιλογών ή ενεργειών.
- Αποχωρήσεις εργαζομένων.

Η επίτευξη της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί:

- Με τη παρακίνηση των εργαζομένων.
- Με τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος, ώστε να ενθαρρύνεται η παρακίνηση και να διευκολύνεται η αξιοποίηση των προσόντων τους.

Με τον όρο Παρακίνηση εννοείται εκείνη η διαδικασία, με την οποία ο εργαζόμενος, στην προσπάθεια για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, παράγει θετικό αποτέλεσμα εργασίας. Βασικό εργαλείο της παρακίνησης αποτελεί το Κίνητρο, το οποίο λειτουργεί ως δέλεαρ για τον εργαζόμενο.

Η φιλοσοφία της παραδοσιακής διοίκησης, που ρίχνει το βάρος της μόνο στην οικονομική παρακίνηση και διευθύνει το προσωπικό με συνεχή έλεγχο, μπορεί να δώσει αποτελέσματα μόνο σε επιχειρήσεις, που η εργασία είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος επαναλαμβανόμενη.

Αντίθετα, σε συνθήκες ποικίλης εργασίας, έχει καλύτερα αποτελέσματα το σύστημα παρακίνησης σε συνεργασία. Σ' αυτή την περίπτωση, δίνεται έμφαση στις ανάγκες ικανοποίησης του «εγώ» του εργαζομένου, μέσω της αυτοπραγμάτωσης, αυτενέργειας, δημιουργικότητας, υπευθυνότητας, αυτοελέγχου και της δέσμευσης σε στόχους. Ο ρόλος του χρήματος είναι σημαντικός για να ενισχύσει την παρακίνηση, όταν συνδυάζεται με άλλους παρακινητικούς παράγοντες όπως είναι η αυτοπραγμάτωση.

Η κύρια διαφορά στα δύο συστήματα είναι η μεταφορά του κέντρου βάρους από το κέρδος αυτό καθ' εαυτό στην προσπάθεια, που χρειάζεται να γίνει, έτσι ώστε να προσφέρει ευκαιρίες για ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Με αυτές τις σκέψεις, ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων θα πρέπει να:

- Ικανοποιεί ένα ευρύ φάσμα αναγκών, με πρώτες στη λίστα τις βασικές, έτσι ώστε το άτομο να στρέφεται προς ικανοποίηση των ψυχικών του αναγκών. Έτσι στο στόχο μπαίνουν η οικονομική ανάπτυξη, η ασφάλεια, αποταμίευση.

- Αποδεσμεύει την παραγωγική ικανότητα του ατόμου, δηλαδή να καθιστά το άτομο παραγωγικό.

- Αντικατοπτρίζει, να κολακεύει και να προάγει την εικόνα του οργανισμού στον εργαζόμενο, δηλαδή, ο εργαζόμενος να επιθυμεί να εργάζεται στο συγκεκριμένο οργανισμό.

- Λαμβάνει υπ' όψη την ποιότητα και τον προσανατολισμό του προσωπικού.

- Είναι ανταγωνιστικό, δηλαδή το κόστος των κινήτρων να υπερκαλύπτει από την παραγόμενη ωφέλεια.

- Είναι ευέλικτο προσαρμοσμένο, τόσο στις γενικότερες κοινωνικές συνθήκες, όσο και στη σύνθεση του προσωπικού.

Αναφορικά με το παρακινητικό κλίμα, καλό θα ήταν η διοίκηση να:

- Δίνει προτεραιότητα στη θετική στάση των εργαζομένων προς όλες τις πλευρές της εργασίας. Αυτή η θετική στάση είναι στάση ταύτισης με τον εργασιακό χώρο και τους στόχους.

- Καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας και ν' αναπτύσσει όλες τις κύριες παρακινητικές δυνάμεις, ώστε να δίνεται η ευκαιρία για ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

- Οργανώνει έτσι τον εργασιακό χώρο, ώστε να λειτουργεί ως ένα κοινωνικό σύστημα με συνδεδεμένες μεταξύ τους ομάδες εργασίας.

- Χρησιμοποιεί την αξιολόγηση της λειτουργίας του οργανισμού, κυρίως για αυτοκατεύθυνση παρά για έλεγχο «από τα πάνω».

- Κάνει ευρεία χρήση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διάφορες πλευρές της εργασίας.

- Χρησιμοποιεί τα μέσα της κλασικής διοίκησης, για να προάγει την παρακίνηση και όχι για να ελέγξει ως εξουσία.

Η δημιουργία του παρακινητικού κλίματος στον εργασιακό χώρο αποτελεί δείκτη της ποιότητας της διοίκησης. Και αυτό θα πρέπει να εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα της εργασιακής σχέσης του εργαζομένου με τον οργανισμό με διάφορες μορφές, όπως:

- Η σαφής διαβεβαίωση ότι, η εξέλιξη του εργαζομένου εξαρτάται άμεσα από τη συνολική προσφορά του στον εργασιακό του χώρο.

- Η θέσπιση συγκεκριμένων κανόνων για πριμοδότηση.

- Η διαβεβαίωση ότι η διοίκηση είναι υπέρ της συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων, συμβάλλοντας ενεργητικά σ' αυτήν.

- Η θέσπιση διαφανών κανόνων για την αξιολόγηση του εργαζομένου.
- Η διαβεβαίωση ότι, η διοίκηση είναι διατεθειμένη να κάνει δαπάνες προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών.
- Η δημιουργία της πεποίθησης στον εργαζόμενο ότι, η διοίκηση δεν παραμένει ασυγκίνητη στα προσωπικά του προβλήματα και ότι, μπορεί να τον βοηθήσει με διάφορους τρόπους, όπου αυτό είναι δυνατόν.
- Να γίνει απόλυτα σαφές ότι, η διοίκηση δεν ανέχεται παραβιάσεις κοινών συμφωνιών, ανάρμοστη συμπεριφορά και αρνητική νοοτροπία από τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από το ποιος είναι ο εργαζόμενος και ποια η προσφορά του στον οργανισμό μέχρι σήμερα. Είναι υπέρ του διαλόγου, αλλά παίρνει μέτρα εναντίον της αρνητικής ή αλόγιστης συμπεριφοράς.

4.2.2. Ρόλος της Ενεργούς Συμμετοχής

Πολλές από τις ανάγκες των εργαζομένων ικανοποιούνται με τη ενεργή συμμετοχή τους, τόσο στη λήψη των αποφάσεων, όσο και στη δράση. Αυτό συχνά έχει ως αποτέλεσμα:

- Αύξηση της παρακινητικής προσπάθειας.
- Αύξηση παραγωγής και βελτίωση της ποιότητας.
- Μείωση παρατηρήσεων, απουσιών και καθυστερήσεων.
- Μείωση παραπόνων και καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Ανάπτυξη νέων ιδεών.
- Ευκολότερη αποδοχή των αλλαγών μέσα στον εργασιακό χώρο. Διότι σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι αντιδρούν στη μεταβολή των εργασιακών αλλαγών, που δεν τις κατανοούν και επομένως τις φοβούνται.
- Δυνατότητα δημιουργίας νέων ηγετών. Διότι δίνεται η ευκαιρία σε άτομα που διαθέτουν ηγετικές ικανότητες και να τις εκδηλώσουν, αλλά και να τις βελτιώσουν στο πλάι στελεχών του οργανισμού.

4.3. Επιλογή – Πρόσληψη και Αποχώρηση Προσωπικού

Ένα βασικό βήμα για τη δημιουργία ενός «αξιόμαχου» προσωπικού αποτελεί η επιλογή και η πρόσληψή του. Φυσικά η μεθοδολογία για την προμήθεια των ανθρωπίνων πόρων, όπως όλοι γνωρίζουμε, αποτελεί μια σύνθεση διαφορετικών τάσεων όπως:

- Επιλογή ικανού προσωπικού, που ταυτόχρονα να έχει και χαμηλό κόστος.
- Επιλογή με βάση τις κοινωνικές και πολιτικές ισορροπίες.
- Επιλογή με καθαρά οικονομικά κίνητρα.
- Επιλογή με αξιοκρατικά κριτήρια.
- Επιλογή ανάγκης.

Η «ποσόστωση», κάθε τάσης στην τελική επιλογή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι το γενικότερο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, η σημασία του έργου, οι κρατούσες αντιλήψεις σε ένα οργανισμό, αλλά και η θέση του στο γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, οι απαιτήσεις του έργου.

Έτσι οι αναφερόμενοι, στη συνέχεια, «κανόνες» έχουν ως στόχο τη δημιουργία «υποθήκης», μόνο για τις περιπτώσεις, που αυτοί μπορούν να εφαρμόζονται:

- Η διοίκηση και ο προς πρόσληψη εργαζόμενος οφείλουν να γνωρίζουν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Γι' αυτόν το λόγο απαιτείται η ύπαρξη προτύπων, προδιαγραφών των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και των προσόντων, που οφείλει να έχει ένα άτομο, που προορίζεται γι' αυτήν.

- Κάθε υποψήφιος εργαζόμενος σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να γνωρίζει τα καθήκοντά του, τις υποχρεώσεις του, αλλά και τις υποχρεώσεις του οργανισμού προς αυτόν. Καλό θα ήταν να υπάρχει και έντυπο με αναλυτικές επεξηγήσεις καθώς και έντυπο του εσωτερικού κανονισμού του οργανισμού ή της ομάδας.

- Η αξιολόγηση των ατομικών χαρακτηριστικών κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να βασίζεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για την οποία προορίζεται. Εκτός από τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης, ουσιαστικά συστατικά μιας τέτοιας αξιολόγησης μπορεί να αποτελούν, κατά περίπτωση και η ανθρώπινη κλίση ή το ταλέντο, η ηγετική φυσιογνωμία, η ικανότητα για επικοινωνία με το περιβάλλον.

- Ο νεοεισερχόμενος σε ομάδα έργου εργαζόμενος θα πρέπει ν' αφομοιώνεται το συντομότερο δυνατόν από την ομάδα, να παρουσιάζεται, από τον επικεφαλής της ομάδας, στους συναδέλφους του για να γνωριστούν, να ορίζεται ποιος αναλαμβάνει την ενημέρωση και εκπαίδευση του και πόσο χρονικό διάστημα θα διαρκέσει το έργο.

- Ο νεοεισερχόμενος σε ομάδα έργου εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει, με ευθύνη του επικεφαλής της ομάδας, σφαιρικά και γενικά την οργανωτική διάρθρωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η αποχώρηση των εργαζομένων από τον εργασιακό τους χώρο, αν και ορισμένες φορές κρίνεται αναγκαία, είναι μια διαδικασία γενικά απευκταία για τρεις κυρίως λόγους:

- Δημιουργείται δυσλειτουργία στην εργασιακή ροή.
- Δημιουργείται κλίμα ανησυχίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Ο οργανισμός «χάνει» κεφάλαιο.

Εφόσον, όμως, πρόκειται για εθελουσία αποχώρηση χρειάζεται μια πιο προσεκτική και εμπεριστατωμένη μελέτη του θέματος. Και αυτό γιατί οι λόγοι αποχώρησης θα πρέπει ν' απασχολήσουν τη διοίκηση, πολύ περισσότερο, αν το αποχωρούν άτομο είναι στέλεχος του οργανισμού. Η αξία του εργαζομένου δεν αντικατοπτρίζεται μονό από το ύψος του μισθού του, αλλά και από τις δαπάνες, που έχουν γίνει για την αξιοποίηση του, που συχνά είναι πολλαπλάσιες του μισθού του, καθώς και από τη συνεισφορά του στα έσοδα του οργανισμού.

Ανεξάρτητα από το λόγο αποχώρησης, ο υπεύθυνος προσωπικού (Project Manager) οφείλει να εξετάσει, αν η αποχώρηση αποτελεί μεμονωμένο γεγονός ή εκδήλωση μιας γενικότερης τάσης μεταξύ των εργαζομένων. Διότι στην δεύτερη περίπτωση, θα πρέπει ίσως να επανεξεταστεί το εργασιακό πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού ή του έργου.

Η κοινοποίηση της αποχώρησης θα πρέπει να γίνεται όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα και η διοίκηση οφείλει να βρει τον αντικαταστάτη του αποχωρούντος και τον ενημερώσει πλήρως για την εργασία του.

Πριν τη φυσική απομάκρυνση από το χώρο εργασίας, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η παράδοση των στοιχείων λειτουργίας, τα οποία διαχειριζόταν ο αποχωρών, να ενημερωθούν οι καταστάσεις προσωπικού και τα πρότυπα λειτουργίας, να μεταβληθούν κωδικοί και να τεθούν εκτός λειτουργίας οι παλιοί, να ενημερωθούν οι καταστάσεις κυκλοφορίας εντύπων.

4.4. Εκπαίδευση προσωπικού

Η ραγδαία επιστημονική και τεχνολογική πρόοδος αναγκάζει διαρκώς τους εργαζόμενους να μεταβάλουν τις μεθόδους και τεχνικές εργασίας. Η απόδοση εργασίας ενός ανθρώπινου πόρου εξαρτάται από τα μέσα που χρησιμοποιεί και τις γνώσεις που διαθέτει. Η εμφάνιση νέου εξοπλισμού, νέων υλικών, νέων «εργαλείων» και μεθοδολογιών, οι νέες πιο απαιτητικές ποιοτικές προδιαγραφές θέτουν το ζήτημα της διαρκούς εκπαίδευσης αρκετών κατηγοριών εργαζομένων.

Με την εκπαίδευση επιτυγχάνονται:

- Ανάπτυξη των εργασιακών, επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Μεταφορά πληροφοριών.
- Μεταβολή της στάσης των εργαζομένων

Συχνά το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού αντιμετωπίζεται:

- Υποβαθμισμένα.
- Τυποποιημένα.
- Αποσπασματικά τη στιγμή που εμφανίζεται η ανάγκη.
- Καθόλου.

Επειδή στη χώρα μας το πρόβλημα της συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καλό θα ήταν να επισημανθούν κάποια ιδιαίτερα σημεία:

- Η εργασιακή εκπαίδευση δεν αποτελεί «εργασιακή σπατάλη», αλλά ουσιαστική οικονομική επένδυση για κάθε οργανισμό. Τα χρήματα και ο χρόνος που δαπανώνται επιστρέφουν πολλαπλάσια από την αύξηση της απόδοσης της εργασίας και της ποιότητας, από τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος, από τη βελτίωση της εικόνας του οργανισμού στην αγορά.

- Η εργασιακή εκπαίδευση έχει νόημα, όταν γίνεται στη βάση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος, που έγκαιρα προβλέπει τις σημερινές και αυριανές απαιτήσεις, ποιοι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από ποιες γνώσεις και εμπειρία, πώς, με ποιόν τρόπο και πότε ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες.

- Οι υπάρχουσες γνώσεις και η εμπειρία, εφόσον δεν ακολουθούν την επιστημονική και τεχνολογική εξέλιξη, έχουν χρόνο λήξης της χρησιμότητάς τους. Εφόσον όμως «φρεσκάρονται» από καιρό σε καιρό, γίνονται ιδιαίτερες «μάχιμες».

- Οι γνώσεις από το σύστημα εκπαίδευσης δεν θα πρέπει να θεωρούνται «πανάκεια». Αποτελούν απλά μια συγκροτημένη βάση της γνώσης, που όμως θα πρέπει και να εμπλουτίζεται με κάθε τι νέο, αλλά και να εξειδικεύεται στις ιδιομορφίες και τις απαιτήσεις κάθε έργου. Αρκετές φορές απαιτείται, ο νεοεισερχόμενος στο οργανισμό, να εκπαιδευτεί για να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας, για την οποία προορίζεται.

- Η αντιδιαστολή της εμπειρίας στη γνώση αποτελεί ψεύτικο δίλημμα. Και τα δύο είναι εξίσου απαραίτητα στον εργαζόμενο και το σωστό τους «πάντρεμα» δίνει εξαιρετικά αποτελέσματα.

4.5. Εργασιακές Συνθήκες

Οι εργασιακές συνθήκες παίζουν έναν ιδιαίτερο ρόλο στην απόδοση του εργαζομένου.

Με τον όρο εργασιακές συνθήκες, εννοούνται οι συνθήκες που:

- Έχουν φυσική προέλευση.
- Σχετίζονται με τη διάρκεια της εργασίας.
- Σχετίζονται με τη κοινωνική κατάσταση, μέσα στην οποία εργάζεται κάθε άτομο.

Οι άμεσες επιπτώσεις από κακές εργασιακές συνθήκες εκφράζονται από:

- Πτώση της απόδοσης εργασίας.

- Αύξηση των παραπόνων, διαμαρτυριών και της δυσαρέσκειας.
- Αύξηση των λανθασμένων ενεργειών και των επαναλαμβανόμενων εργασιών.
- Μείωση της ικανότητας αντιμετώπισης καταστάσεων ανάγκης.
- Αύξηση των απουσιών.
- Αύξηση των ασθενειών.

Η δημιουργία ενός υγιούς, ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας έχει άμεση επίπτωση στη βελτίωση της απόδοσης εργασίας, αλλά και της ψυχικής διάθεσης των εργαζομένων.

Φυσικά το αντικείμενο του έργου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και τις βασικές περιβαλλοντικές συνθήκες. Έτσι, άλλες είναι οι συνθήκες σε περιβάλλον γραφείου, άλλες σε περιβάλλον βιομηχανικής παραγωγής και άλλες στα εργοτάξια των κατασκευαστικών έργων. Όμως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, συχνά, εργασιακοί χώροι θεωρούνται εργασιακά ιδεώδεις, αλλά μια εργονομική μελέτη αναδεικνύει προβλήματα, που κάποιος δεν θα μπορούσε να φανταστεί. Εξάλλου, πάντα και σε κάθε περίπτωση υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης των συνθηκών περισσότερο ή λιγότερο.

4.6. Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων

Η διαχείριση των προβλημάτων, που αναφέρθηκαν σφαιρικά και που αφορούν τον άνθρωπο σε σχέση με την εργασία του, αποτελούν τη γνωστική περιοχή της διοίκησης-διαχείρισης έργου, που ονομάζεται Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων (Project Human Resources Management).

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει όλες τις απαιτούμενες διεργασίες για να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική η χρήση των εμπλεκόμενων στο έργο ανθρώπων. Σ' αυτούς περιλαμβάνονται όλοι οι εμπλεκόμενοι στο έργο.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σ' ένα έργο και η αντίστοιχη σε έναν οργανισμό, παρουσιάζουν και κοινά, αλλά και διαφορετικά σημεία.

Τα κοινά τους σημεία είναι ότι ασχολούνται με τα ίδια θεμελιώδη ζητήματα όπως, ηγεσίας, επικοινωνίας, διαπραγματεύσεων, παρακίνησης, αντιμετώπιση των συγκρούσεων, ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος, απόδοση εργασίας, προσλήψεις.

Η διαφορετικότητά τους οφείλεται στο ότι:

- Το έργο έχει περιορισμένη διάρκεια, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ομάδες εργαζομένων συχνά άγνωστων μεταξύ τους, ενώ οι διαπροσωπικές και εργασιακές τους σχέσεις να είναι προσωρινές.
- Τα πρόσωπα αλλάζουν συχνά, ακόμη και κατά τη διάρκεια του έργου.

- Η διοίκηση και η διαχείριση της ομάδας του έργου συνδέεται άμεσα με τη διοίκηση και διαχείριση του προσωπικού του εργολήπτη οργανισμού.

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του έργου περιλαμβάνει τρεις βασικές διεργασίες, που παρουσιάζονται εν συνεχεία.

4.6.1 Οργανωτικός Σχεδιασμός

Ο οργανωτικός σχεδιασμός ασχολείται με τον καθορισμό, την καταγραφή και την κατανομή των ρόλων, των αρμοδιοτήτων και του ποιος αναφέρει σε ποιόν κατά τη διάρκεια του έργου. Ουσιαστικά πρόκειται για τη δημιουργία ενός οργανωτικού «σκελετού», που βασίζεται στις απαιτήσεις του έργου και που θα επενδυθεί στη συνέχεια από συγκεκριμένα άτομα, που πληρούν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις.

Για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται η γνώση:

- Των επικοινωνιακών διεπαφών που απαιτεί το έργο, είτε οργανωτικών, είτε τεχνικών, είτε διαπροσωπικών. Αυτό σημαίνει ότι, καθορίζονται οι επικοινωνιακοί κόμβοι του έργου και συγκεκριμενοποιείται ο χαρακτήρας της επικοινωνίας σε κάθε περίπτωση, είτε αυτό αφορά το εσωτερικό της ομάδας έργου, είτε την επικοινωνία της με τον εργολήπτη οργανισμό και τους άλλους εμπλεκόμενους στο έργο.

- Των απαιτούμενων προσόντων, που απαιτούν οι θέσεις εργασίας του έργου. Με άλλα λόγια τι είδους προσωπικό έχει ανάγκη το έργο. Επιπλέον, για κάθε προς απασχόληση άτομο, προσδιορίζεται η εργασιακή του σχέση, ο τύπος σύμβασης που θα υπογράψει, εφόσον προσλαμβάνεται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

- Των συγκεκριμένων δεσμεύσεων του έργου, όπως οργανωτικές, συμβατικές υποχρεώσεις, προτιμήσεις, επιχειρηματικές και κοινωνικές υποχρεώσεις.

Εξαγόμενα αυτού του σχεδιασμού αποτελούν:

- Η κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων
- Το σχέδιο διαχείρισης του προσωπικού, το οποίο καθορίζει πότε το απαιτούμενο προσωπικό θα αναλαμβάνει καθήκοντα και πότε θα εγκαταλείπει την ομάδα.
- Το οργανωτικό διάγραμμα, που παρουσιάζει τις επικοινωνιακές διασυνδέσεις σε σχέση με το «αναφέρειν».

4.6.2 Απόκτηση Προσωπικού

Η απόκτηση του προσωπικού είναι εκείνη η διεργασία, που επιτρέπει να βρεθεί το απαιτούμενο προσωπικό και να αντιστοιχηθεί στις προβλεπόμενες θέσεις εργασίας.

Αυτή η διεργασία απαιτεί:

- Τη γνώση των οργανωτικών απαιτήσεων του έργου.
- Τον καθορισμό των «πηγών προμήθειας» των ανθρώπινων πόρων.
- Τον τρόπο, με τον οποίο θα γίνει η αναζήτηση προσωπικού.
- Τον τρόπο, με τον οποίο θα γίνει η αξιολόγηση και η τελική επιλογή του προσωπικού, ανάμεσα σε αυτούς που είναι διαθέσιμοι να εργασθούν.

Εξαγόμενο αυτής της διεργασίας είναι ο οδηγός της ομάδας του έργου, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα μέλη της ομάδας, αλλά και των εμπλεκόμενων στο έργο.

4.6.3. Ανάπτυξη της Ομάδας

Η ανάπτυξη της ομάδας, είναι η διεργασία με την οποία επιδιώκεται η αύξηση της ικανότητας των εμπλεκόμενων στο έργο να συνεισφέρεται ως άτομα στο έργο και της ομάδας του έργου να συνεισφέρουν ως σύνολο.

Πρόκειται αναμφίβολα για τη σημαντικότερη διεργασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όμως η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προηγούμενες διεργασίες.

Αυτή η διεργασία απαιτεί:

- Την παρά πέρα ανάπτυξη των δεξιοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού και την εξειδίκευσή τους στις συγκεκριμένες απαιτήσεις του έργου. Αυτό μπορεί να γίνει με την εκπαίδευση.
- Την ανάπτυξη συλλογικού πνεύματος και παρακινητικού κλίματος.
- Την επίλυση των αντιθέσεων και συγκρούσεων.
- Την αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας και ασφαλείας.
- Την ύπαρξη κατάλληλων περιβαλλοντικών συνθηκών.
- Τον σεβασμό του οργανωτικού πλαισίου.
- Εξαγόμενο αυτής της διεργασίας αποτελεί η βελτίωση της απόδοσης, η οποία αναφέρεται στην ανθρώπινη δράση. Αυτή μπορεί ν' αφορά:
 - Την ατομική βελτίωση των δεξιοτήτων του εργαζόμενου.
 - Τη βελτίωση της ομαδικής συμπεριφοράς.

- Την ομαδική βελτίωση της εργασίας έτσι ώστε η ομάδα να μπορεί ν' αυτοαναπτύσσεται διαρκώς.

⁵Κεφάλαιο 5^ο

5.1. Το ρυθμιστικό και χρηματοδοτικό περιβάλλον των δημοσίων έργων

Η συνεχιζόμενη τάση για περισσότερες ρυθμίσεις για τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας, της προστασίας του περιβάλλοντος, της χρησιμότητας και της ασφάλειας των δημοσίων υποδομών άρχισε να μπαίνει στην ζωή μας τη τελευταία δεκαετία. Την τελευταία δεκαετία έχουν τεθεί αυστηρές κατευθυντήριες γραμμές για την διασφάλιση της ποιότητας πόσιμου νερού, την διαχείριση των στερεών αποβλήτων, με συνέπεια, την αύξηση του λειτουργικού κόστους των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς αυτές οι λειτουργίες απαιτούν αρκετούς εξειδικευμένους επιστήμονες.

Ωστόσο, η χρηματοδότηση των δημοσίων έργων από τα δημόσια ταμεία απαιτεί μια ιδιαίτερη διεργασία, για αυτό το λόγο συνίστανται τα ΣΔΙΤ. Τα εν λόγω κονδύλια χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό των δημοσίων έργων, ο οποίος πρέπει να είναι σύμφωνος με την Εθνική Περιβαλλοντική Πολιτική, αλλά και το θεσμοθετημένο χρηματοδοτικό περιβάλλον των δημοσίων έργων. Αρκετές φορές, οι project managers των δημοσίων έργων προσλαμβάνουν ειδικούς επιστήμονες για τη μορφοποίηση των σχεδίων για τη κάλυψη αυτών των απαιτήσεων. Έτσι, οι ΟΤΑ πρέπει να είναι βέβαιοι για την διαθεσιμότητα των κονδυλίων, αλλά, και ότι η ανάδοχος εταιρεία του εν λόγω δημόσιου έργου πλήρη τις ιδιάζουσες ευρωπαϊκές προϋποθέσεις.

5.2. Διαχείριση των κεφαλαιακών ροών για τα δημόσια έργα

Η ανάπτυξη στρατηγικών για το σχεδιασμό, τη χρηματοδότηση, τη κατασκευή, τη συντήρηση των δημοσίων εγκαταστάσεων και των υποδομών έχει ιδιάζουσα σημασία. Τα παραπάνω τα διαχειρίζεται ο δήμαρχος της εκάστοτε εκλογικής περιφέρειας ή ο project manager του εν λόγω δημοσίου έργου. Επίσης, όταν, ο public manager του εκάστοτε δημόσιου έργου αποφασίζει για την επέκταση των υποδομών ή την κατασκευή νέων εγκαταστάσεων, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το κόστος συντήρησης αυτών των έργων, καθώς και το κύκλο ζωής τους.

⁵ Hatry Harry P., Philip S. Schaenman, Donald M. Fisk, John R. Hall and Louise Snyder. How effective are your community services; Producers for performance measurement, 3rd Ed. Washington. D.C. APWA, 2006.

Ωστόσο, οι ανεπαρκείς ετήσιες επενδύσεις σε πάγια στοιχεία και υποδομές διαταράσσουν τις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά, θέτουν και σε κίνδυνο την συντήρηση των υπαρχόντων δημοσίων έργων. Οπότε, τα δημοτικά συμβούλια της εκάστοτε εκλογικής περιφέρειας θα πρέπει να διαθέτουν ένα χρονοδιάγραμμα με βάθος χρόνου, όσον αφορά τα δημόσια έργα, με σκοπό να καθορίζουν τις προτεραιότητες, τις στρατηγικές χρηματοδότησης, καθώς, και ένα πρόγραμμα για τη συντήρηση και την βελτίωση των ήδη υπαρχόντων δημοσίων έργων. Σε αρκετές εκλογικές περιφέρειες, πάνω από το ήμισυ του προϋπολογισμού τους διατίθενται για την συντήρηση των δημοσίων έργων τους. Ωστόσο, η συντήρηση των δημοσίων έργων εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό από τη δημοσιονομική εξυγίανση της κάθε εκλογικής περιφέρειας. Όμως, μια τεχνική χρηματοδότησης των δημοσίων υποδομών είναι να καθιερωθεί η έννοια της "ετήσιας συντήρησης τους" στο κρατικό προϋπολογισμό, καθώς, οι υποδομές είναι εξίσου σημαντικές με τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας και ασφάλειας. Διαφορετικά, με τη πάροδο των χρόνων είναι δύσκολο να καλυφθούν τα κεφάλαια συντήρησης των δημοσίων εγκαταστάσεων και υποδομών.

5.3. Πρόγραμμα διαχείρισης των κεφαλαιακών ροών

Το πρόγραμμα διαχείρισης των κεφαλαιακών ροών αποτελεί ένα γενικό σχέδιο, το οποίο δίνει προτεραιότητα στα δημόσια έργα και στις υποδομές που έχει ανάγκη η εκάστοτε εκλογική περιφέρεια. Ωστόσο, το εν λόγω πρόγραμμα προσαρμόζεται στον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό. Το πρόγραμμα βελτίωσης των κεφαλαιακών ροών περιλαμβάνει το πρόγραμμα συντήρησης των δημοσίων έργων, αλλά, και τα εξειδικευμένα ρυθμιστικά σχέδια ή τις μελέτες για την κατασκευή νέων υποδομών. Ωστόσο, δεν διαθέτουν όλες εκλογικές περιφέρειες ένα τέτοιου είδους πρόγραμμα διαχείρισης κεφαλαίων, το οποίο προσαρμόζεται στο προϋπολογισμό λειτουργίας τους.

Ένα αξιόπιστο πρόγραμμα διαχείρισης κεφαλαιακών ροών περιλαμβάνει τα διαθέσιμα κεφάλαια για τις δημόσιες υποδομές, την αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων, καθώς, και το καθορισμό των στρατηγικών λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων για τις εκάστοτε εκλογικές περιφέρειες. Αρκετά κράτη, για τη προσέλκυση τοπικών επενδυτικών σχεδίων, υιοθετούν χαμηλά επιτόκια για τη δανειοδότηση αυτών των επενδύσεων.

Το τμήμα των δημοσίων έργων ορίζει το πεδίο εφαρμογής των προτεινόμενων σχεδίων και αναπτύσσει προκαταρκτικές εκτιμήσεις του κόστους των επενδύσεων αυτών. Ωστόσο, αρκετές φορές, τα προτεινόμενα επενδυτικά σχέδια των εκλογικών περιφερειών είναι σε θεωρητικό πλαίσιο και δεν μπορούν να υλοποιηθούν. Έτσι, τα δημοτικά συμβούλια μέσω των συνεδριάσεων και ενός προγράμματος διαχείρισης των κεφαλαίων καθορίζουν τις υλοποιήσιμες δημόσιες υποδομές.

Ωστόσο, η διαχείριση των κεφαλαιακών ροών υπόκεινται στους project managers, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό και τη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων των εν λόγω δημοσίων έργων. Επίσης, οι project managers αναθέτουν στις πλέον κριθέντες κατάλληλες ανάδοχες επιχειρήσεις την επιτέλεση των δημοσίων υποδομών. Όμως, αρκετά κράτη θεωρούν την επιτέλεση της παραπάνω διαδικασίας ως παράνομη, γιατί, δεν διασφαλίζεται η αμεροληψία των διαδικασιών. Έτσι, θεωρούν ως απαραίτητη τη δημοσίευση των διαδικασιών ανάθεσης των δημοσίων έργων στις ανάδοχες εταιρείες. Παρόλα αυτά, η διαδικασία αυτή χαρακτηρίζεται ως κοστοβόρα και χρονοβόρα, επιτρέποντας στον πληθωρισμό να επηρεάσει το συνολικό κόστος των δημοσίων έργων.

Επιπλέον, ο project manager και η ομάδα σχεδιασμού των δημοσίων υποδομών, θα πρέπει να καταρτίσει στα αιρετά όργανα της κάθε εκλογικής περιφέρειας λεπτομερή σχέδια και ένα εκτιμητέο κόστος για το εν λόγω συμβαλλόμενο έργο. Έτσι, ώστε, να μη συνίσταται πολιτική επιρροή στην ανάθεση αυτών των έργων.

Σήμερα, παρέχονται μια σειρά διαδικασιών για την ανάθεση των δημοσίων έργων. Οι σημαντικότερες είναι οι εν λόγω:

1. Multiple prime
2. Design/build
3. Construction management

Ωστόσο, ανεξάρτητα με την εφαρμοζόμενη μέθοδο κατασκευής των δημοσίων έργων, οι project managers θα πρέπει να τηρούν αυστηρά το χρονοδιάγραμμα και το προϋπολογισμό των εν λόγω έργων. Το κόστος τρέχει πάνω στην εσωτερική εργασία, έτσι, οι καθυστερήσεις στη κατασκευή ενδέχεται να έχουν σοβαρές πολιτικές επιπτώσεις στους αιρετούς άρχοντες της κάθε εκλογικής περιφέρειας, καθώς, θεωρούνται υπεύθυνοι για τη διατέλεση των δημοσίων υποδομών.

5.4 Η χρηματοδότηση των δημοσίων έργων

Ο προγραμματισμός και η υλοποίηση των δημοσίων έργων στην Ελλάδα είναι δυνατόν να γίνει από:

- Το Εθνικό Πρόγραμμα Επενδύσεων, το οποίο περιλαμβάνει έργα εθνικής κλίμακας, δηλαδή έργα τα οποία καλύπτουν ολόκληρο τον εθνικό χώρο.
- Τα Περιφερειακά Προγράμματα Επενδύσεων, τα οποία περιλαμβάνουν έργα περιφερειακής κλίμακας.
- Τα Νομαρχιακά Προγράμματα Επενδύσεων, τα οποία περιλαμβάνουν έργα νομαρχιακού επιπέδου.
- Τα Τοπικά Προγράμματα Επενδύσεων, τα οποία περιλαμβάνουν τα Κοινοτικά και Δημοσια Έργα.

Για τη χρηματοδότηση των δημοσίων έργων στο πλαίσιο των προαναφερθέντων προγραμμάτων, συνήθως χρησιμοποιούνται οικονομικοί

πόροι που προέρχονται: α) από φορολογία, β) από δανεισμό και γ) από τέλη για τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η φορολογία και ο δανεισμός (πώληση από το κράτος ομολόγων, γραμματίων, κ.λπ.) είναι οι συνήθεις τρόποι για τη χρηματοδότηση των νέων έργων. Σε πολλά όμως έργα, η κατασκευή τους στηρίζεται στη χρηματοδότηση τους (ή ενός μέρους αυτών) από τον κατασκευαστή τους και στην παραχώρηση δικαιώματος εκμετάλλευσης του έργου για κάποιο χρονικό διάστημα (π.χ. την είσπραξη διοδίων σε ένα νέο οδικό έργο ή μια γέφυρα).

Ως άλλα παραδείγματα εσόδων του ιδιοκτήτη του έργου (κράτος, ΟΤΑ, Δημόσιοι Οργανισμοί, κ.λπ.) από τις προσφερόμενες υπηρεσίες ενός έργου, μπορούν να αναφερθούν τα ταχυδρομικά τέλη, η ηλεκτρική ενέργεια, οι τηλεπικοινωνίες, τα τέλη ύδρευσης και αποχέτευσης, κ.λπ.

Ο ρυθμός απόδοσης των δημόσιων έργων είναι ένα επίμαχο θέμα μεταξύ των ειδικών. Το κύριο χαρακτηριστικό τους είναι ότι απαιτούν συνήθως μεγάλα κεφάλαια για την κατασκευή τους και έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής, με αποτέλεσμα οι ωφέλειες να λαμβάνονται από τους χρήστες σε μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δυσκολία ανεύρεσης ιδιωτών για τη χρηματοδότηση κατασκευής των δημόσιων έργων (κυρίως συγχρηματοδότηση), ή οι όροι που πολλές φορές μπαίνουν, λόγω της αβεβαιότητας που προκαλεί η μικρή ετήσια αλλά μακροχρόνια απόδοση κάθε έργου, δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστικοί.

Οι βασικές τεχνικοοικονομικές παράμετροι και οι κίνδυνοι που προκύπτουν από αυτές και επηρεάζουν την ανάληψη της χρηματοδότησης ή συγχρηματοδότησης ενός δημόσιου έργου από ιδιωτικές κατασκευαστικές επιχειρήσεις, είναι:

- Τα πιθανά λάθη που μπορεί να προκύψουν από τη μελέτη και την εφεκτικότητα της. Μια πρόχειρη μελέτη συνήθως έχει ως αποτέλεσμα υπερβάσεις στο προβλεπόμενο κόστος και στο χρόνο κατασκευής ενός έργου, και στη συνέχεια τη δημιουργία διαφωνιών μεταξύ εργοδότη (δημόσιο) και ανάδοχου.

- Οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι και η ικανοποίηση περιβαλλοντικών όρων, καθώς επίσης οι κίνδυνοι από ενέργειες τρίτων που είναι απαραίτητα εμπλεκόμενοι στην κατασκευή του έργου και έχουν κυρίως σχέση με αρχαιολογία, απαλλοτριώσεις, μετατοπίσεις εμποδίων, άδειες από εμπλεκόμενους φορείς, κ.λπ.

- Οι κίνδυνοι από τη λειτουργία του έργου, οι οποίοι έχουν σχέση με λιγότερα έσοδα από τα προβλεπόμενα (π.χ. κυκλοφοριακοί φόρτοι χαμηλότεροι και συνεπώς λιγότερα έσοδα από εκείνα που προβλέφθηκαν), το κόστος λειτουργίας του έργου, την ασφάλεια των χρηστών του έργου και τα δικαιώματα αποκλειστικότητας και ανταγωνιστικότητας του έργου.

- Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που απορρέουν από τη μεγάλη χρονική διάρκεια εκμετάλλευσης του έργου και έχουν σχέση με την εξέλιξη των

επιτοκίων, την εξέλιξη του πληθωρισμού και τις συναλλαγματικές διακυμάνσεις.

Σε πολλές περιπτώσεις, η χρηματοδότηση κατασκευής δημοσίων έργων έχει επικριθεί, σύμφωνα με το επιχείρημα ότι η μεταφορά οικονομικών πόρων από ιδιωτικές χρήσεις, όπου οι αποδόσεις είναι υψηλές, σε δημόσιες επενδύσεις, επιφέρει μια χαμηλότερη αξιοποίηση των πόρων αυτών. Κατά συνέπεια, η χρησιμοποίηση των οικονομικών πόρων σε δημόσιες επενδύσεις δικαιολογείται μόνον εφόσον η απόδοση των επενδύσεων αυτών είναι μεγαλύτερη ή ίση της απόδοσης των ιδιωτικών επενδύσεων. Η γενική πάντως συμφωνία για την οικονομική αποδοτικότητα των δημοσίων έργων, είναι ότι αυτή πρέπει να είναι μεγαλύτερη ή ίση του σταθμισμένου κόστους δανεισμού του κράτους.

5.5 Η ανάλυση κόστους και οφέλους των δημοσίων έργων

ο Το κόστος από τη δημιουργία των δημοσίων έργων

Το κριτήριο για την αποδοχή ενός δημοσίου έργου σύμφωνα με την κοινωνικοοικονομική ανάλυση που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των δημοσίων έργων, είναι η αποδοτικότητα του για το κοινωνικό σύνολο. Δηλαδή η κοινωνικοοικονομική ανάλυση έχει ευρύτερους σκοπούς από την ιδιωτικοοικονομική και συμπεριλαμβάνει όχι μόνο τις χρηματικές ροές εσόδων και εξόδων του έργου, αλλά όλες τις πραγματικές επιπτώσεις του έργου.

Αυτό σημαίνει ότι το περιεχόμενο των επί μέρους στοιχείων του κόστους και των ωφελειών στην κοινωνικοοικονομική ανάλυση είναι ευρύτερο, γιατί περιλαμβάνει και τις πολύπλευρες εξωτερικές επιδράσεις (externalities) των έργων (π.χ. τη ρύπανση του περιβάλλοντος, την καταστροφή πολύτιμων μνημείων, την ανάπτυξη άλλων κλάδων της οικονομίας, τη δημιουργία απασχόλησης, κ.λπ.).

Ο υπολογισμός των συνιστωσών του κόστους αποτελεί το ένα σκέλος των μελετών σκοπιμότητας και αξιολόγησης ενός έργου. Το κόστος (όπως και ωφέλειες) μπορεί να διακριθεί σε άμεσο και σε έμμεσο. Το άμεσο κόστος περιλαμβάνει το κόστος κατασκευής, λειτουργίας και συντήρησης ενός έργου, ενώ το έμμεσο (ή εξωτερικές επιδράσεις) περιλαμβάνει όλες τις αρνητικές επιπτώσεις, οι οποίες θα προκληθούν από την κατασκευή και τη λειτουργία του.

Ως μερικές από τις ενδεχόμενες ή πιθανές αρνητικές εξωτερικές επιδράσεις ή δευτερογενείς αρνητικές επιπτώσεις των δημοσίων έργων, οι οποίες υπολογίζονται με καταλογισμό ή απευθείας μετρήσεις, μπορούν αναφερθούν οι εξής:

- Η περιβαλλοντική ρύπανση (ρύπανση αέρα, νερών, αλλοίωση τοπίου, κ.λπ.) την οποία προκαλούν τα έργα.
- Η καταστροφή των αρχαιοτήτων, των πολιτιστικών μνημείων, των παραδοσιακών οικισμών και της υφιστάμενης υποδομής.
- Η αναγκαστική μετακίνηση πληθυσμών και οικισμών.

- Η πρόκληση κυκλοφοριακής συμφόρησης και ατυχημάτων, τραυματισμών, ασθενειών, κ.λπ.
- Η αχρηστία του υφιστάμενου παραγωγικού δυναμικού εξαιτίας του έργου
- Η εξάντληση σπάνιων πόρων και η δέσμευση μελλοντικών δυνατοτήτων ανάπτυξης.
- Οι αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία της περιοχής, όπως στη διανομή του εισοδήματος, στο ισοζύγιο πληρωμών, στην πρόσθετη αύξηση της ζήτησης ορισμένων αγαθών, που οδηγεί στην αύξηση της τιμής τους, την έξοδο ανταγωνιστών από τη αγορά και την απώλεια χρήσιμης παραγωγής, την αποθάρρυνση ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων εξαιτίας του έργου, κ.λπ.
- Οι ζημιές σε τρίτους ή στην κοινωνία κατά την κατασκευή του έργου και η γενικότερη όχληση.
- Η παρεμπόδιση απόλαυσης αγαθών, υπηρεσιών ή δικαιωμάτων.

ο **Οι ωφέλειες από τη δημιουργία των δημόσιων έργων**

Ενώ οι διάφορες συνιστώσες κόστους είναι εύκολο να αποτιμηθούν σε χρηματικές μονάδες, αυτό είναι δυσκολότερο να γίνει για τις διάφορες ωφέλειες, οι οποίες είναι στην πλειονότητα τους έμμεσες και αναφέρονται σε μεγάλη χρονική περίοδο. Οι άμεσες ωφέλειες μπορούν να αποτιμηθούν χρησιμοποιώντας ως δεδομένα αντιπροσωπευτικές τιμές εσόδων και δαπανών που καταγράφηκαν σε αντίστοιχες περιπτώσεις. Οι άμεσες ωφέλειες ονομάζονται και «ωφέλειες χρηστών», ενώ οι έμμεσες είναι κυρίως δευτερογενείς.

Ως μερικές από τις ενδεχόμενες ή πιθανές εξωτερικές θετικές επιδράσεις ή **δευτερογενείς ωφέλειες** των δημόσιων έργων, οι οποίες υπολογίζονται με καταλογισμό ή απευθείας μετρήσεις, μπορούν αναφερθούν οι εξής:

- Η μείωση της ανεργίας, με τη δημιουργία άμεσων και έμμεσων ευκαιριών απασχόλησης.
- Η αύξηση της κλίμακας της παραγωγής και η μείωση του κόστους παραγωγής εξαιτίας της πρόσθετης παραγωγής ή της βελτίωσης των εξυπηρετήσεων από το έργο (scale effect).
- Η συμβολή στη βελτίωση της παραγωγικότητας των άλλων εξαρτημένων κλάδων παραγωγής, εξαιτίας της προσφοράς διευκολύνσεων ή εξυπηρετήσεων.
- Η βελτίωση της ποιοτικής στάθμης των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών
- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής με την εξοικονόμηση πόρων και χρόνου, και η προσφορά ευκαιριών αναψυχής.
- Η συμβολή στη διανομή του εισοδήματος και του πλούτου, αφού τα δημόσια έργα αναδιανέμουν το εισόδημα προς τις φτωχότερες ομάδες πληθυσμού και τις λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες της χώρας.
- Η βελτίωση του φυσικού και οικολογικού περιβάλλοντος, αφού τα δημόσια έργα ευνοούν την ανάπτυξη του πρασίνου, κ.λπ.

- Η βελτίωση της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας.

5.6. Ο προϋπολογισμός ενός δημοσίου έργου

Ενδεικτικά, παραθέτουμε ένα προϋπολογισμό ενός δημοσίου έργου:

ΔΗΜΟΣ : ΔΙΑΚΟΠΤΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ
ΕΛΛΑΔΟΣ
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
Δ/ΝΣΗ ΑΥΤ/ΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚ/ΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ: ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
ΔΗΜΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΤΙΤΩΝ

ΕΡΓΟ: "ΑΣΦΑΛΤΟΣΤΡΩΣΗΣ
ΔΡΟΜΟΥ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΕΙ ΤΟ
Δ.Δ ΚΑΘΟΛΙΚΟΥ ΜΕ ΤΟΝ
ΟΙΚΙΣΜΟ ΚΑΣΤΡΟΥ ΤΗΣ
ΕΔΡΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ
ΔΙΑΚΟΠΤΟΥ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ 492.000.00

| Α/Α | Α/Α ΤΙΜ | ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΑΡΘΡΟ ΑΝΑΘΕΩΡ | ΜονΕργ | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΤΙΜΗ ΜΟΝ | ΔΑΠΑΝΗ | | |
|--|------------|---|-----------------------|----------------|----------|-------------|--------------|--------------|--|
| | | | | | | | Μερική | Ολική | |
| ΟΜΑΔΑ 1^η: ΧΩΜΑΤΟΥΡΓΙΚΑ | | | | | | | | | |
| 1 | ΝΟΔΟ-1140 | Ισοπέδωση και καθαρισμός επιφάνειας | ΟΔΟ-1140 | m ³ | 11000 | 0,30 | 3000 | | |
| 2 | A-2 | Εκσκαφή σε έδαφος γαιώδες – ημί βραχώδες | ΟΔΟ-1123Α | m ³ | 9000 | 2,45 | 22050 | | |
| 3 | A-3.3 | Όρυξη σε έδαφος βραχώδες χωρίς χρήση εκρηκτικών | ΟΔΟ-1133 ^Α | m ³ | 1000 | 9,34 | 9340 | | |
| 4 | A-18.1 | Συνήθη δάνεια υλικών Κατηγορίας Ε1 έως Ε4 | ΟΔΟ-1510 | m ³ | 2000 | 2,79 | 5580 | | |
| 5 | A-20 | Κατασκευή επιχωμάτων | ΟΔΟ-1530 | m ³ | 2000 | 1,08 | 2160 | | |
| ΣΥΝΟΛΟ 1^{ης} ΟΜΑΔΑΣ | | | | | | | 42430 | 42430 | |
| Α/Α | Α/Α ΤΙΜ | ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΑΡΘΡΟ ΑΝΑΘΕΩΡ | ΜονΕργ | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΤΙΜΗ ΜΟΝ | ΔΑΠΑΝΗ | | |
| | | | | | | | Μερική | Ολική | |
| ΟΜΑΔΑ 2^η : ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ | | | | | | | | | |
| 6 | B-1 | Εκσκαφή θεμελίων τεχνικών έργων και τάφρων πλάτους μέχρι και 3m | ΟΔΟ-2151 | m ³ | 550 | 4,14 | 2277 | | |
| 7 | B-29.2.2 | C12/15 (B10) καταστρώσεων, | ΟΔΟ-2531 | m ³ | 70 | 86,50 | 6055 | | |

| | | | | | | | | |
|----|--------------|---|----------|----------------|-------|--------|-----------------|-----------------|
| | | περιβλημάτων αγωγών, εξομαλυντικών στρώσεων κ.λπ. | | | | | | |
| 8 | B- 29.3.1 | Οπλισμένο C16/20, πεζοδρομίων γεφυρών, επένδυσης πασσαλοστοιχίως κ.λπ. | ΟΔΟ-2532 | m ³ | 85 | 94 | 7990 | |
| 9 | B- 29.3.2 | Οπλισμένο C16/20, πεζοδρομίων γεφυρών, επένδυσης πασσαλοστοιχίως κ.λπ. | ΟΔΟ-2532 | m ³ | 140 | 113,80 | 15932 | |
| 10 | B- 29.3.3 | Οπλισμένο C16/20, πλακών πληρών, ολόσωμων βάθρων, κιβωτοειδών οχετών, λεπτοτοιγίων | ΟΔΟ-2532 | m ³ | 40 | 130,30 | 5212 | |
| 11 | B- 29.3.4 | C16/20 μικροκατασκευών (φρεατίων, ορθογωνικών τάφρων κ.λπ.) | ΟΔΟ-2532 | m ³ | 15 | 139,10 | 2086,50 | |
| 12 | B-30.2 | Σιδηρούς οπλισμούς ST III (S400) ή ST IV (S500s) εκτός υπόγειων έργων | ΟΔΟ-2612 | kgr | 20000 | 1,27 | 25400 | |
| 13 | B-53.7 | Άοπλος πρεσσαριστός τσιμεντοσωλήνας Φ1,00m | ΟΔΟ-2885 | m | 30 | 101 | 3030 | |
| | | ΣΥΝΟΛΟ 2^{ης} ΟΜΑΔΑΣ | | | | | 67982,50 | 67982,50 |

| Α/Α | Α/Α ΤΙΜ | ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΑΡΘΡΟ ΑΝΑΘΕΩΡ | ΜονΕργ | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΤΙΜΗ ΜΟΝ | ΔΑΠΑΝΗ | |
|-----|------------|--|------------------|----------------|----------|-------------|-----------------|-----------------|
| | | | | | | | Μερική | Ολική |
| | | ΟΜΑΔΑ 3^η: ΟΔΟΣΤΡΩΣΙΑ | | | | | | |
| 14 | Γ-1.1 | Υπόβαση μεταβλητού πάχους (Π.Τ.Π. Ο- 155) | ΟΔΟ-3121.Β | m ³ | 1600 | 37,91 | 60656 | |
| 15 | Γ-2.2 | Βάση πάχους 0,10m (Π.Τ.Π. Ο- 155) | ΟΔΟ-3211.Β | m ² | 9500 | 3,84 | 36432,50 | |
| | | ΣΥΝΟΛΟ 3^{ης} ΟΜΑΔΑΣ | | | | | 97088,50 | 97088,50 |

| Α/Α | Α/Α ΤΙΜ | ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΑΡΘΟ ΑΝΑΘΕΩΡ | ΜονΕργ | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΤΙΜΗ ΜΟΝ | ΔΑΠΑΝΗ | | |
|-----|---------|--|--------------|----------------|----------|----------|-----------------|-----------------|-----------|
| | | | | | | | Μερική | Ολική | |
| | | ΟΜΑΔΑ 4^η: ΑΣΦΑΛΤΙΚΑ ΕΡΓΑ | | | | | | | |
| 16 | Δ-3 | Ασφαλτική προεπάλειψη | ΟΔΟ-4110 | m ² | 9000 | 1,24 | 11160 | | |
| 17 | Δ-8.1 | Ασφαλτική στρώση κυκλοφορίας 0,05 m με χρήση κοινής ασφάλτου | ΟΔΟ-4521.B | m ² | 9000 | 6,62 | 59602,50 | | |
| | | ΣΥΝΟΛΟ 4^{ης} ΟΜΑΔΑΣ | | | | | 70762,50 | 70762,50 | |
| | | ΛΟΘΡΟΙΣΜΑ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΣΣ) | | | | | | | 278263,50 |
| | | + Γ.Ε & Ο.Ε. 18% * (ΣΣ) | | | | | | | 50087,43 |
| | | ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΕΡΓΟΥ (ΣΣ) | | | | | | | 328350,93 |
| | | + ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ 15% * (ΣΣ) | | | | | | | 49252,64 |
| | | ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ (Σ1) | | | | | | | 377603,57 |
| | | + ΣΡΟΓΓΥΛΕΥΣΗ & ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ | | | | | | | 1841,81 |
| | | + ΑΞΙΑ ΑΣΦΑΛΤΟΥ | | | | | | | 34000 |
| | | ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΗΣ (Σ2) | | | | | | | 413445,38 |
| | | + Φ.Π.Α. 19% * (Σ2) | | | | | | | 78554,62 |
| | | ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΗΣ ΕΡΓΟΥ | | | | | | | 492000 |

Πάτρα 11 – 09 – 2008

6^ο Κεφάλαιο 6^ο

6. Η παροχή υπηρεσιών για τα δημόσια έργα και οι επιλογές αγορών

Ιστορικά, η παροχή υπηρεσιών για τα δημόσια έργα ήταν αρμοδιότητα των ΟΤΑ. Όμως, με τη σημερινή οικονομική κατάσταση της χώρας μας, οι ΟΤΑ έχουν επινοήσει νέα μοντέλα παροχής υπηρεσιών και προμήθειας εξοπλισμού.

6.1 Δημόσιες συμπράξεις παροχής υπηρεσιών

Ορισμένες φορές, οι ΟΤΑ είναι δυνατόν να συμπράξουν μεταξύ τους για τη παροχή δημόσιων υπηρεσιών, επωφελούμενοι από τις υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας. Οι εν λόγω συμφωνίες είναι δυνατόν να λάβουν τη μορφή συμβατικών συμφωνιών. Σε αντίθεση, με τις ιδιωτικές συμβάσεις παροχής υπηρεσιών οι οποίες ενδιαφέρονται για την ανάκτηση του κόστους + τα κέρδη, οι δημόσιες συμβάσεις παροχής υπηρεσιών ενδιαφέρονται μόνο για την ανάκτηση του κόστους.

Οι ΟΤΑ μικρών εκλογικών περιφερειών, συνήθως, συμπράττουν μεταξύ τους, για τη παροχή βασικών υπηρεσιών για τα δημόσια έργα τους. Ορισμένες υπηρεσίες είναι η συντήρηση των φωτεινών σηματοδοτών, η διαχείριση των

⁶ Managing local government services: a practical guide. Carl W. Stenberg. . Washington. D.C. 2004.

στερεών αποβλήτων τους. Οι συμπράξεις αυτές συντελούν στον ισοσκελισμό του προϋπολογισμού και στη αντιστάθμιση του κόστους εργασίας των εν λόγω ΟΤΑ, με τη παροχή και την εννοίκιαση εξοπλισμού. Επίσης, αυτές οι συμβατικές ρυθμίσεις συμβάλλουν στην αποφυγή επιπλέον κόστους στελέχωσης, κατάρτισης, αλλά, και συντήρησης του ακριβού πάγιου εξοπλισμού τους. Άρα, τα αιρετά όργανα αυτών των ΟΤΑ θα πρέπει να καθορίζουν με σαφήνεια τις συμπραττόμενες υπηρεσίες, με σκοπό τη καλύτερη διαχείριση των συμβάσεων αυτών.

6.2. Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα

Επίσης, υφίστανται τα ΣΔΙΤ, όπου αποτελούν τις συμπράξεις ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, με σκοπό την εξασφάλιση του σχεδιασμού, της χρηματοδότησης, της κατασκευής της διαχείρισης, της λειτουργίας, ανακαίνισης ή συντήρηση δημόσιων υποδομών, με σκοπό τις καλύτερες παροχές υπηρεσιών προς τους πολίτες. Καθοριστικό ρόλο στο νέο επιχειρησιακό κλίμα που διαμορφώνεται σήμερα έπαιξαν οι διεθνείς κοινωνικοοικονομικές πιέσεις, ή αύξηση του ανταγωνισμού, η μειωμένη δραστηριοποίηση της αγοράς, καθώς και η χαμηλή παραγωγικότητα με το υψηλό λειτουργικό κόστος των δημόσιων υπηρεσιών. Αναγκάστηκαν έτσι οι σημερινές οικονομικές πολιτικές της χώρας μας να συγχρονιστούν μέσα από επιλογές τις οποίες και η Ευρωπαϊκή Ένωση ασπάζεται και προάγει τα τελευταία χρόνια για τις δημόσιες επιχειρήσεις των χωρών της, αλλά, και η ελεύθερη αγορά το απαιτεί.

Στην Ελλάδα η λειτουργία των ΣΔΙΤ διέπεται από τις ρυθμίσεις του νόμου 3389/2005. ο νόμος παρουσιάζει ένα νέο οικονομικό θεσμικό πλαίσιο με πολλές ελπίδες από μέρους της κυβέρνησης, ενσωματώνοντας την τρέχουσα ευρωπαϊκή και διεθνή εμπειρία για τις ΣΔΙΤ. Βέβαια, η ψήφιση και μόνον ενός νόμου δεν είναι αρκετή για την επιτυχία των συμπράξεων. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δημιουργία των συνθηκών εκείνων, οι οποίες θα εντάξουν τις ΣΔΙΤ στον πυρήνα της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, διότι όλο το σύστημα παραγωγής και χρηματοδότησης των δημοσίων έργων μετατοπίζεται πλέον από τον προϋπολογισμό στις τράπεζες και τα επενδυτικά κεφάλαια. Ωστόσο, ο νόμος αυτός αποτελεί καλή αρχή, γιατί, ουσιαστικά σηματοδοτεί τη στροφή της οικονομικής πολιτικής της χώρας μας σε μια μορφή εξωστρεφούς επιχειρηματικής μορφής ανταγωνισμού, μέσα από σταδιακή αύξηση της ποιότητας και αποδοτικότητας, βασιζόμενες στην ιδιωτική πρωτοβουλία.

Οι Σ.Δ.Ι.Τ. χαρακτηρίζονται συνήθως από τα ακόλουθα στοιχεία:

□ Τη μακρά σχετικά διάρκεια της έννομης σχέσης που συνεπάγεται μια συνεργασία μεταξύ του εταίρου του δημοσίου τομέα και του εταίρου του ιδιωτικού τομέα, με αντικείμενο την αποτελεσματική και βιώσιμη ολοκλήρωση μιας σύμπραξης που έχει σχεδιαστεί.

□ Την μεθοδολογία χρηματοδότησης μιας σύμπραξης, η οποία εξασφαλίζεται εν μέρει από τον ιδιωτικό τομέα, πολλές φορές με πολύπλοκες ρυθμίσεις μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων συντελεστών. Ωστόσο, η ιδιωτική χρηματοδότηση μπορεί να συμπληρωθεί και από δημόσια χρηματοδότηση, συχνά μεγάλου ύψους, εξαρτώμενη από την μορφή και τις ιδιαιτερότητες κάθε σύμπραξης.

□ Το σημαντικό ρόλο της οικονομικής προσέγγισης του αντικειμένου, παράμετρος η οποία συμμετέχει σε διάφορα στάδια του επιχειρηματικού σχεδίου (μελέτη, υλοποίηση, εφαρμογή, χρηματοδότηση) και καθορίζει τις προϋποθέσεις για την επιτυχία του έκβαση. Ο εταίρος του δημοσίου τομέα επικεντρώνεται κυρίως στον καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν όσον αφορά το δημόσιο συμφέρον, την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών, την πολιτική των τιμών, και εξασφαλίζει τον έλεγχο της τήρησης των στόχων αυτών.

□ Η ορθολογική κατανομή των κινδύνων μεταξύ του εταίρου του δημοσίου τομέα και του εταίρου του ιδιωτικού τομέα στον οποίο μεταφέρονται οι αστάθμητοι παράγοντες που βαρύνουν συνήθως το δημόσιο τομέα, αποτελεί παράμετρο η οποία δεν αντιμετωπιζόταν μέχρι σήμερα στα κλασσικά δημόσια έργα. Στις Σ.Δ.Ι.Τ. δεν είναι ωστόσο αυτονόητο ότι ο εταίρος του ιδιωτικού τομέα θα πρέπει να αναλάβει όλους τους κινδύνους ή το μεγαλύτερο μέρος των κινδύνων που συνδέονται με το σχέδιο, και η ακριβής κατανομή των κινδύνων πραγματοποιείται κατά περίπτωση, μέσω διαπραγμάτευσης και ανάλογα με την ικανότητα κάθε πλευράς να τους αξιολογεί, να τους ελέγχει και να τους διαχειρίζεται. Η παράμετρος αυτή είναι προφανές ότι θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό το κόστος και την βιωσιμότητα μιας σύμπραξης.

Η σταδιακή εξάπλωση του θεσμού των Σ.Δ.Ι.Τ. οφείλεται στους δημοσιονομικούς περιορισμούς που αντιμετωπίζουν τα κράτη για τη χρηματοδότηση των υποδομών τους (ανάγκη του δημοσίου τομέα για ιδιωτική χρηματοδότηση) και προσφέρουν στο δημόσιο τομέα τη δυνατότητα να επωφεληθεί περισσότερο από την τεχνογνωσία και τις μεθόδους λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα. Η ανάπτυξη του θεσμού των Σ.Δ.Ι.Τ. εντάσσεται στη γενικότερη εξέλιξη του ρόλου του κράτους στον οικονομικό τομέα, η οποία σταδιακά πέρασε από το ρόλο του άμεσου φορέα σε ρόλο οργανωτή, ρυθμιστή και ελεγκτή. Η επιλογή αυτή, όπως έχει δείξει η εμπειρία σε διεθνές επίπεδο, σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο θα έχει σημαντικά οφέλη στο δημοσιονομικό τομέα και θα απελευθερώσει σημαντικούς πόρους, οι οποίοι και θα διοχετευτούν σε τομείς χαμηλής ανταποδοτικότητας, αλλά με υψηλή κοινωνική αποδοχή και αναγκαιότητα (πολιτισμός, παιδεία, υγεία, κλπ) υλοποίησης έργων.

Ο δημόσιος τομέας χρησιμοποιεί το θεσμό Σ.Δ.Ι.Τ. για την υλοποίηση σχεδίων βασικών και συμπληρωματικών υποδομών, και σε επίπεδο ΕΕ έχει αναγνωριστεί ότι η χρησιμοποίηση Σ.Δ.Ι.Τ. θα μπορούσε να συμβάλει στην υλοποίηση διευρωπαϊκών δικτύων μεταφορών, υλοποίηση η οποία έχει καθυστερήσει, κυρίως λόγω ανεπαρκών επενδύσεων (ανακοίνωση της

Επιτροπής της 23ης Απριλίου 2003 "Ανάπτυξη διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών : καινοτόμος χρηματοδότηση, λειτουργικότητα τηλεδιοδίων", COM (2003) 132, και έκθεση της ομάδας υψηλού επιπέδου για το διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών της 27ης Ιουνίου 2003). Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να προσφέρει μικροοικονομικά πλεονεκτήματα που επιτρέπουν την υλοποίηση ενός σχεδίου στην καλύτερη σχέση ποιότητας / τιμής, διατηρώντας παράλληλα τους στόχους του δημοσίου συμφέροντος, ωστόσο, η χρησιμοποίηση Σ.Δ.Ι.Τ. δεν θα πρέπει να παρουσιάζεται ως η μόνη λύση για το δημόσιο τομέα που αντιμετωπίζει δημοσιονομικούς περιορισμούς.

Η Eurostat, η στατιστική υπηρεσία των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, έλαβε στις 11 Φεβρουαρίου 2004 (ανακοινωθέν τύπου STAT/04/18) μια απόφαση σχετικά με τη λογιστική αντιμετώπιση, στους εθνικούς λογαριασμούς, των συμβάσεων που συνάπτονται από δημόσιους φορείς στο πλαίσιο συμπράξεων με ιδιωτικούς φορείς. Η απόφαση προσδιορίζει τον αντίκτυπο στο δημόσιο έλλειμμα / πλεόνασμα και στο δημόσιο χρέος. Η Eurostat συνιστά τα στοιχεία του ενεργητικού που συνδέονται με μια σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα να ταξινομούνται ως μη δημόσια στοιχεία του ενεργητικού και επομένως να μην εγγράφονται στον ισολογισμό των δημοσίων διοικητικών αρχών, εφόσον πληρούνται οι εξής δύο προϋποθέσεις :

□ ο εταίρος του ιδιωτικού τομέα αναλαμβάνει τον κίνδυνο της κατασκευής, και

□ ο εταίρος του ιδιωτικού τομέα αναλαμβάνει τον έναν τουλάχιστον από τους ακόλουθους δύο κινδύνους: τον κίνδυνο της διαθεσιμότητας ή τον κίνδυνο που συνδέεται με τη ζήτηση.

Η εμπειρία σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχει αποδείξει ότι, σε κάθε σχέδιο Σ.Δ.Ι.Τ. πρέπει να αξιολογείται το αν η επιλογή της σύμπραξης παρουσιάζει πραγματική προστιθέμενη αξία σε σχέση με άλλες επιλογές, όπως είναι μια πιο κλασική σύναψη σύμβασης ενός συμβατικού δημόσιου έργου. Ορισμένα κράτη - μέλη της ΕΕ και ορισμένες υπό ένταξη χώρες έχουν δημιουργήσει εργαλεία συντονισμού και προώθησης των Σ.Δ.Ι.Τ., τα οποία αποσκοπούν, μεταξύ άλλων, στη διάδοση μιας αποτελεσματικής μεθοδολογίας και πρακτικής σε εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο. Τα εργαλεία αυτά αποσκοπούν στο να καταστήσουν τους ειδικούς εμπειρογνώμονες και την υφιστάμενη τους τεχνογνωσία αμοιβαία διαθέσιμους (παραδείγματος χάριν οι Task Forces της Μ. Βρετανίας ή της Ιταλίας) και κατ' αυτό τον τρόπο να συμβουλεύουν τους χρήστες σχετικά με τις διαφορετικές μορφές Σ.Δ.Ι.Τ. και τα στάδιά τους, όπως την αρχική μελέτη, τον τρόπο επιλογής ενός εταίρου ιδιωτικού τομέα, την καλύτερη κατανομή κινδύνων, την επιλογή συμβατικών ρητρών ή ακόμη και την απορρόφηση κοινοτικής χρηματοδότησης.

Οι δημόσιες αρχές έχουν επίσης χρησιμοποιήσει δομές συμπράξεων με τον ιδιωτικό τομέα για να εξασφαλίσουν τη διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών, ιδίως σε τοπικό επίπεδο. Οι δημόσιες υπηρεσίες που αφορούν τη διαχείριση των

αποβλήτων ή τη διανομή νερού ή ενέργειας, ανατίθενται επίσης όλο και πιο συχνά σε επιχειρήσεις, που είναι δημόσιες, ιδιωτικές ή μεικτές.

Η Πράσινη Βίβλος για τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας υπενθυμίζει σχετικά με το θέμα αυτό ότι εφόσον μια δημόσια αρχή αποφασίζει να αναθέσει τη διαχείριση μιας υπηρεσίας σε τρίτο, οφείλει να τηρήσει το δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων και των συμβάσεων παραχώρησης, ακόμη και στην περίπτωση που κρίνεται ότι η υπηρεσία αυτή σχετίζεται με το γενικό συμφέρον. Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο επίσης έχει αναγνωρίσει ότι η τήρηση των κανόνων αυτών μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό μέσο για την αποφυγή άσκοπων περιορισμών του ανταγωνισμού, ενώ συγχρόνως επιτρέπει στις ίδιες τις δημόσιες αρχές να καθορίζουν και να ελέγχουν τις προϋποθέσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας, της διαθεσιμότητας, των κοινωνικών προδιαγραφών και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Οι Σ.Δ.Ι.Τ. διακρίνονται στις κάτωθι βασικές υποκατηγορίες :

(α) Σ.Δ.Ι.Τ. καθαρά συμβατικού τύπου, στις οποίες η σύμπραξη μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα βασίζεται σε αποκλειστικά συμβατικούς δεσμούς, και

(β) Σ.Δ.Ι.Τ. θεσμοθετημένου τύπου, στις οποίες υπάρχει συνεργασία μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο πλαίσιο της δημιουργίας ενός άλλου φορέα ή εισόδου του ιδιώτη σε ένα υπάρχοντα φορέα.

Η διάκριση αυτή βασίζεται στη διαπίστωση ότι οι διαφορετικές πρακτικές Σ.Δ.Ι.Τ. που απαντώνται στα κράτη μπορούν να διαιρεθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η καθεμιά από αυτές δημιουργεί ιδιαίτερα ζητήματα όσον αφορά την εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου για τις δημόσιες συμβάσεις και τις συμβάσεις παραχώρησης, τα οποία αξίζει να εξεταστούν ξεχωριστά.

(α) Ο όρος Σ.Δ.Ι.Τ. καθαρά συμβατικού τύπου αναφέρεται στις συμπράξεις που βασίζονται σε αποκλειστικά συμβατικούς δεσμούς μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Καλύπτει τις διάφορες ρυθμίσεις με τις οποίες ανατίθενται ένα ή περισσότερα καθήκοντα μικρότερης ή μεγαλύτερης σπουδαιότητας στον εταίρο του ιδιωτικού τομέα, καθήκοντα στα οποία είναι δυνατόν να περιλαμβάνονται ο σχεδιασμός, η χρηματοδότηση, η υλοποίηση, η ανακαίνιση ή η εκμετάλλευση ενός έργου ή και μιας υπηρεσίας. Στο πλαίσιο αυτό, ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα, το οποίο συχνά ονομάζεται "μοντέλο παραχώρησης" (υπενθυμίζεται ότι ο χαρακτηρισμός που δίνεται από το εθνικό δίκαιο ή από τα μέρη δεν επηρεάζει το νομικό χαρακτηρισμό των συμβάσεων αυτών για τους σκοπούς της εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου για τις δημόσιες συμβάσεις και τις συμβάσεις παραχώρησης) και χαρακτηρίζεται από την άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ του εταίρου του ιδιωτικού τομέα και του τελικού χρήστη. Αναλυτικότερα, ο εταίρος του ιδιωτικού τομέα παρέχει μια συγκεκριμένη και σαφώς προσδιορισμένη υπηρεσία στο κοινό, αλλά υπό τον έλεγχο του εταίρου του δημοσίου τομέα. Χαρακτηρίζεται επίσης από τον τρόπο

αμοιβής του αντισυμβαλλομένου (παραχωρησιούχου), που αποτελείται από τέλη που επιβάλλονται στους χρήστες της υπηρεσίας και συμπληρώνεται, ανάλογα με τον τύπο της εφαρμοζόμενης Σ.Δ.Ι.Τ., από επιδοτήσεις εκ μέρους των δημοσίων αρχών.

Αναλυτικότερα :

Κλασικοί Μέθοδοι Χρηματοδότησης (Conventional procurement) : Είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι εκάστοτε κυβερνήσεις για δημόσιες υποδομές ή υπηρεσίες. Το παραδοσιακό ελληνικό σύστημα χρηματοδότησης δημόσιων έργων βασίζεται κυρίως στα εθνικά κονδύλια (φόροι, έσοδα από εξαγωγές κλπ), τα οποία συμπληρώνονται από δάνεια από την ΕΕ, από ελληνικές ή ξένες εμπορικές τράπεζες. Τελευταία, ο δημόσιος τομέας αντιλαμβάνεται το υψηλό κόστος και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει κατά την διαχείριση και συντήρηση των έργων υποδομής (δρόμων, κτηρίων κτλ) και καταφεύγει σε διάφορα είδη συμβολαίων διαχείρισης - συντήρησης για να βελτιώσει την αποδοτικότητα (efficiency) σε αυτόν τον τομέα.

Οι κύριες επιλογές είναι οι ακόλουθες :

Συμβόλαια διαχείρισης και συντήρησης (Management & Maintenance Contracts)

Ποσοτικά βασισμένα συμβόλαια συντήρησης (Quantity –Based maintenance contracts)

Αυτού του είδους τα συμβόλαια έχουν εφαρμοστεί σε αρκετές χώρες με μεγάλη επιτυχία και φαίνεται ότι αποτελούν την πρώτη σκέψη για Σ.Δ.Ι.Τ.. Η αμοιβή του ανάδοχου βασίζεται στις τιμές της μονάδος ως αυτές καθορίζονται από το συμβόλαιο και στις ποσότητες αναλόγως με την περιοχή. Οι εργασίες σχεδιασμού (design works) καθορίζονται από κάποιον σύμβουλο και ένας σύμβουλος επίβλεψης (supervisor) βοηθά το τμήμα χρηματοδοτήσεων όσο αφορά τη ποιότητα και την ποσότητα των εργασιών που γίνονται. Η σύγχρονη τάση είναι να συμπεριληφθεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων συντήρησης που απαιτείται για ένα κομμάτι υποδομής (ή για ένα τμήμα αυτής) με απώτερο σκοπό να διευκολυνθεί η διοίκηση και να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Αυτές αναφέρονται ως ακέραιες συμβάσεις παραχώρησης (integral maintenance contracts) δεδομένου ότι καλύπτουν ποικίλες υπηρεσίες συντήρησης λειτουργίας και διοίκησης.

Συμβάσεις συντήρησης βάσει απόδοσης (Performance - based maintenance contacts) : Προέρχονται από τον προηγούμενο τύπο συμβολαίου με μετατόπιση των ευθυνών από τη διοίκηση (δραστηριότητες - πόροι συντήρησης) σε ορισμένους όρους απόδοσης που εκτιμούνται από τους χρήστες της υποδομής. Χαρακτηριστικά αφήνουν τον ανάδοχο (contractor) με περισσότερη αυτονομία στο σχέδιο και στην οργάνωση των εργασιών. Η ανταμοιβή είναι βασισμένη σε

μια προκαθορισμένη αμοιβή (fee), η οποία αναφέρεται στο συμβόλαιο και συνδέεται άμεσα με τους δείκτες απόδοσης.

Συμβάσεις διαχείρισης (Management Contracts) : Η σύμβαση αυτή περιγράφει μια ρύθμιση (arrangement) στην οποία διάφοροι τύποι στόχων (tasks) περνούν στον ιδιωτικό τομέα, ενώ συνήθως εκτελούνται από κάποια δημόσια αρχή, σχετική με την οργάνωση της διαδικασίας συντήρησης των υποδομών. Συνήθως οι απαιτήσεις ως προς τον ιδιώτη (ιδιωτική εταιρεία) είναι να ανταποκριθεί στις καθημερινές απαιτήσεις συντήρησης των υποδομών (εργολαβία) εξ ονόματος του δημόσιου τομέα. Αυτού του είδους οι συμβάσεις μπορούν επίσης (η μόνο) να εστιάσουν στην διαχείριση λειτουργίας (operation management). Σε αυτή την περίπτωση οι στόχοι που αναθέτονται στον ιδιωτικό τομέα για παράδειγμα σε έναν δρόμο, είναι η μέτρηση και ο υπολογισμός της κυκλοφορίας, η παροχή πληροφοριών, η διαχείριση της κυκλοφορίας, η είσπραξη των διοδίων και η συντήρηση του τμήματος του οδικού δικτύου.

Παραχωρήσεις (Concessions) : Είναι η συμφωνία (συμβόλαιο) εις την οποία ένας δημόσιος φορέας, που είναι και ιδιοκτήτης της υποδομής, παραχωρεί στον ιδιωτικό φορέα (concessionaire) την ευθύνη για την παροχή και την συντήρηση ενός συγκεκριμένου επιπέδου υπηρεσιών προς τους χρήστες της υποδομής, με αντάλλαγμα το δικαίωμα να συλλέξει εισόδημα (revenues) από τους χρήστες. Οι παραχωρήσεις μπορούν να πάρουν τις ακόλουθες μορφές :

Παραχωρήσεις λειτουργίας και συντήρησης (Operational and maintenance concessions) : Ο κύριος στόχος του δημόσιου, μέσα από αυτά τα συμβόλαια, είναι ο ιδιωτικός τομέας να διατηρήσει και να λειτουργήσει (operate and maintain) μια υπάρχουσα υποδομή και επομένως η πολιτεία πρέπει να παραχωρεί τη δυνατότητα στον ιδιώτη να χρεώνει τους χρήστες της υποδομής, ώστε να μπορεί να χρηματοδοτήσει τη συντήρηση και τη λειτουργία της υποδομής. Τέτοιου είδους παραχώρηση μετατοπίζει το χρηματικό βάρος που απαιτείται στο χρήστη της υποδομής και ταυτόχρονα αυξάνεται η αποδοτικότητα στο έργο. Εκτός από τα έμφυτα ζητήματα σε μια παραχώρηση, μια παραχώρηση λειτουργίας και συντήρησης είναι παρόμοια, σε σκοπό και σε προσέγγιση, με μια τυπική συμφωνία για συντήρηση και λειτουργία μεταξύ ιδιωτικών συμβαλλόμενων μερών στο πλαίσιο μιας συμφωνίας BOT.

Πρωτοβουλία Ιδιωτικής Χρηματοδότησης - PFI (Private finance Initiative): Πρόγραμμα - μηχανισμός που υλοποιεί η Βρετανική Κυβέρνηση, το οποίο αποσκοπεί στην προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων σε δημόσια έργα υποδομής και υπηρεσιών. Ο μηχανισμός αυτός κυρίως εστιάζει στο μοντέλο DBFO (Design – Build – Finance - Operate), στο οποίο ο ιδιώτης (ανάδοχος) αναλαμβάνει τη σχεδίαση, την κατασκευή και τη διαχείριση της υποδομής και των υπηρεσιών αυτής. Η χρηματοδότηση κυρίως προέρχεται από τις δημόσιες αρχές και είναι ανάλογη της φύσης της υποδομής ή της υπηρεσίας. Το ίδιο μοντέλο χρησιμοποιείται και σε άλλα κράτη με σημαντικές, πολλές φορές, παραλλαγές. Το μοντέλο PFI, για παράδειγμα, έδωσε την έμπνευση για την ανάπτυξη του Betreibermodell στη Γερμανία. Στο μοντέλο αυτό η αμοιβή του

εταίρου του ιδιωτικού τομέα δεν έχει τη μορφή τελών που καταβάλλονται από τους χρήστες του έργου ή της υπηρεσίας, αλλά τακτικών πληρωμών που καταβάλλονται από το δημόσιο τομέα. Οι πληρωμές αυτές μπορεί να είναι σταθερές, αλλά μπορεί επίσης να υπολογίζονται με μεταβλητό τρόπο, ανάλογα, για παράδειγμα, με τη διαθεσιμότητα του σχετικού έργου ή των σχετικών υπηρεσιών, ή ακόμη ανάλογα με τη συχνότητα χρήσης του έργου (περίπτωση «εικονικών διοδίων», που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο σχεδίων για αυτοκινητοδρόμους, ιδίως στη Μ. Βρετανία, στην Πορτογαλία, στην Ισπανία και στη Φινλανδία).

Αναλυτικότερα και σε ότι αφορά τις επιμέρους μεθόδους ΣΔΙΤ :

Η μέθοδος B.O.T. (Build / Operate / Transfer) και η μέθοδος B.O.O.T. (Build / Own / Operate / Transfer), όπου ο ιδιώτης κατασκευάζει ένα έργο με βάση τις προδιαγραφές που έχει συμφωνήσει με το δημόσιο. Λειτουργεί το έργο που ανήκει, είτε στο δημόσιο (B.O.T.), είτε στον ιδιώτη (B.O.O.T.) για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και στη συνέχεια, με τη λήξη της περιόδου εκμετάλλευσης, μεταβιβάζει τη λειτουργία του ή και την ιδιοκτησία του στο δημόσιο. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο ιδιώτης είναι υπεύθυνος για τμήμα ή για το σύνολο της χρηματοδότησης του έργου, συνεπώς και η περίοδος εκμετάλλευσης πρέπει να είναι επαρκής, προκειμένου ο ιδιώτης μέσω των τελών χρήσης του έργου να επιτύχει μια ελάχιστη απόδοση επί του κεφαλαίου που επένδυσε. Στο τέλος της προκαθορισμένης περιόδου εκμετάλλευσης του έργου από τον ιδιώτη το δημόσιο μπορεί να αναλάβει τη λειτουργία του έργου ή να την αναθέσει εκ νέου στον ιδιώτη που το κατασκεύασε ή και σε τρίτο. Για παράδειγμα, αυτής της μορφής Σ.Δ.Ι.Τ. είναι τα Parking που έχουν κατασκευασθεί και λειτουργούν σε ελληνικές πόλεις.

Η μέθοδος D.B.F.O. (Design – Build – Finance – Operate), όπου ο ιδιώτης σχεδιάζει, κατασκευάζει, χρηματοδοτεί και λειτουργεί μια υποδομή – έργο και το δημόσιο αγοράζει τις υπηρεσίες που προέρχονται από το έργο αυτό, αποκτώντας το δικαίωμα χρήσης του έργου για μια συμβατική περίοδο. Η μέθοδος βρίσκει εφαρμογή κυρίως στην κατασκευή, λειτουργία και συντήρηση δημοτικών κτιρίων (σχολεία, δημοτικά κτίρια, βιβλιοθήκες), στη διαχείριση απορριμμάτων, σε υποδομές αποχέτευσης – βιολογικών, κλπ. Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την κατασκευή στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, ενώ η καταβολή αμοιβής εκ μέρους του δημοσίου βασίζεται στην αποδοτικότητα του ιδιωτικού τομέα σε συμφωνημένα επίπεδα παροχής ορισμένων υπηρεσιών. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε συμβάσεις υποδομών και ανάπτυξης παγίων του δημόσιου τομέα, όταν οι δυνατότητες παράπλευρης εκμετάλλευσης είναι άγνωστες και πιθανά περιορισμένες, ενώ παράλληλα απαιτείται εξειδίκευση και διοικητική εμπειρία που το δημόσιο δεν διαθέτει. Για παράδειγμα ένας τομέας όπου είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος στη χώρα μας είναι ο τομέας επεξεργασίας των υγρών αποβλήτων. Τη

μελέτη, κατασκευή, χρηματοδότηση και λειτουργία ενός βιολογικού σταθμού επεξεργασίας λυμάτων θα μπορούσε να αναλάβει ένας ιδιωτικός φορέας στον οποίο στη συνέχεια το δημόσιο θα καταβάλει αμοιβή ανάλογα με την ποσότητα των λυμάτων που δέχεται και την ποιότητα της επεξεργασίας που αυτά θα υφίστανται.

Η μέθοδος B.O.O. (Build / Own / Operate), όπου το δημόσιο απευθύνεται στον ιδιωτικό τομέα για την υλοποίηση ενός κοινωφελούς έργου και χορηγεί στον ιδιώτη άδεια μακράς χρονικής περιόδου λειτουργίας. Στη συγκεκριμένη μέθοδο ο ιδιώτης σχεδιάζει, χρηματοδοτεί, κατασκευάζει και λειτουργεί το έργο αυτό, έχει την ιδιοκτησία του, ενώ το δημόσιο προσδιορίζει τις προδιαγραφές λειτουργίας του έργου σε ότι αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τους κανόνες ασφάλειας και το ανώτατο επίπεδο τελών χρήσης. Για παράδειγμα, ένα τομέας που μπορεί να εφαρμοστεί η μέθοδος αυτή στην χώρας μας είναι η κατασκευή, συντήρηση και αξιοποίηση των οδικών δικτύων.

Η μέθοδος B.T.O. (Build / Transfer / Operate), όπου ο ιδιώτης σχεδιάζει, χρηματοδοτεί και κατασκευάζει το έργο και μετά την αποπεράτωση του μεταβιβάζει την ιδιοκτησία στο δημόσιο. Στη συνέχεια ο ιδιώτης και το δημόσιο συμφωνούν την μίσθωση του έργου στον ιδιώτη, για μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο κατά την οποία αυτός διαχειρίζεται το έργο και εισπράττει τα έξοδα λειτουργίας του. Για παράδειγμα, ένας τομέας που μπορεί να εφαρμοστεί η μέθοδος αυτή στη χώρα μας είναι η κατασκευή, συντήρηση και αξιοποίηση των οδικών δικτύων, με τη διαφοροποίηση της ιδιοκτησίας κατά την περίοδο της εκμετάλλευσης.

Η μέθοδος B.O.L.T. (Build / Own / Lease / Transfer), όπου ο ιδιώτης χρηματοδοτεί και κατασκευάζει τις εγκαταστάσεις, τις οποίες στη συνέχεια ενοικιάζει (με leasing) σε κρατικό φορέα ή φορέα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ο οποίος και καταβάλλει περιοδικές πληρωμές στον ιδιώτη μέσω των οποίων σταδιακά μεταβιβάζει και την ιδιοκτησία των εγκαταστάσεων. Στο τέλος της περιόδου μίσθωσης ο κρατικός φορέας ή ο φορέας Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι πλέον ιδιοκτήτης των εγκαταστάσεων ή τις αγοράζει με τίμημα που έχει προσδιοριστεί στη σύμβαση leasing. Κατά τη διάρκεια της περιόδου μίσθωσης οι εγκαταστάσεις δύνανται να λειτουργούν είτε από τον κρατικό φορέα – Αγοραστή είτε από τον Ιδιώτη Εκμισθωτή. Για παράδειγμα, ένας Ο.Τ.Α. δεν διαθέτει δημαρχιακό κτίριο ούτε διαθέτει το σύνολο των αναγκαίων κεφαλαίων για την κατασκευή του. Αντί να προχωρήσει σε δανεισμό και να κατασκευάσει το κτίριο ως δημόσιο έργο προχωρά σε Σύμπραξη με ένα Ιδιώτη, ο οποίος αναλαμβάνει να κατασκευάσει το κτίριο που καλύπτει τις ανάγκες του και στη συνέχεια με χρηματοδοτική μίσθωση να παραχωρήσει τη χρήση του στον Ο.Τ.Α. Με τη μέθοδο αυτή ο Ο.Τ.Α. θα ικανοποιήσει ταχύτερα τις ανάγκες στέγασης των υπηρεσιών του, ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατόν να αναθέσει στον ιδιώτη τις υπηρεσίες συντήρησης, θέρμανσης, καθαρισμού κλπ. Με την καταβολή των μισθωμάτων και την λήξη της περιόδου μίσθωσης το κτίριο περιέρχεται στην ιδιοκτησία του Ο.Τ.Α.

Η μέθοδος B.B.O. (Buy / Build / Operate), όπου με αυτή τη μέθοδο το δημόσιο προσπαθεί να προσελκύσει ιδιωτικά κεφάλαια πουλώντας εγκαταστάσεις κοινής ωφέλειας σε ιδιώτες. Βασικός σκοπός αυτής της μεθόδου είναι η υλοποίηση πρόσθετων επενδύσεων (ανακαινίσεις – επεκτάσεις), ώστε να καταστεί δυνατή η μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των ιδιωτών, να αναδειχθεί η υπεραξία των υφιστάμενων έργων υποδομής, και να μειωθούν οι αυξημένοι κίνδυνοι που απορρέουν από την ιδιοκτησία και λειτουργία τέτοιας μορφής έργων. Για παράδειγμα, η μέθοδος αυτή θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση της αξιοποίησης των αθλητικών εγκαταστάσεων της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, οι οποίες σήμερα βρίσκονται υπό την εποπτεία των ΟΤΑ, υπολειτουργούν και δεν παράγουν προστιθέμενη αξία.

Η μέθοδος L.R.O. (Lease / Rehabilitate / Operate), όπου με αυτή τη μέθοδο ο ιδιώτης ενοικιάζει τις υφιστάμενες εγκαταστάσεις από ένα κρατικό φορέα ή φορέα Τοπικής Αυτοδιοίκησης επενδύει τα κεφάλαιά του προκειμένου να εκσυγχρονίσει ή και να επεκτείνει τις εγκαταστάσεις και στη συνέχεια τις λειτουργεί, στα πλαίσια ενός συμβολαίου με αυτόν. Ο Κρατικός φορέας ή ο φορέας Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διατηρεί την ιδιοκτησία του έργου. Ο ιδιώτης αποκτά το δικαίωμα εκμετάλλευσης των εγκαταστάσεων για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, ώστε να αποσβέσει το κεφάλαιό του, μέσω ενός ρυθμισμένου τιμολογίου καταναλωτών. Για παράδειγμα, η μέθοδος αυτή θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση ενός δημοτικού αθλητικού κέντρου, το οποίο χρήζει επισκευών και αναβάθμισης των υπηρεσιών που παρέχονται στους χρήστες του. Ο ιδιώτης αναλαμβάνει να αναβαθμίσει τις εγκαταστάσεις, να λειτουργήσει και να συντηρήσει το κέντρο για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Τα έσοδα του ιδιώτη προέρχονται από τη χρέωση των χρηστών – πολιτών αλλά και την ανάπτυξη συμπληρωματικών εμπορικών δραστηριοτήτων. Το δημόσιο είναι δυνατόν, αν το επιθυμεί, να αναλάβει μέρος ή το σύνολο της χρέωσης για τους δημότες με επιδότηση του ιδιώτη, ελέγχοντας ταυτόχρονα το είδος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

(β) Ο όρος Σ.Δ.Ι.Τ. θεσμοθετημένου τύπου συνεπάγεται τη δημιουργία ενός φορέα, ο οποίος ελέγχεται από κοινού από τον εταίρο του δημόσιου τομέα και από τον εταίρο του ιδιωτικού τομέα (χρησιμοποιούνται διάφορες ορολογίες και σχήματα όπως π.χ., το Kooperationsmodell, η PPP associatif, οι joints ventures). Αποστολή του κοινού φορέα είναι να μεριμνά για την εκτέλεση ενός έργου ή την παροχή μιας υπηρεσίας προς όφελος του κοινού. Στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), οι δημόσιες αρχές προσφεύγουν σε δομές αυτού του είδους, ιδίως για τη διαχείριση δημοσίων υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο (π.χ., για τις υπηρεσίες ύδρευσης ή τις υπηρεσίες αποκομιδής απορριμμάτων). Είναι προφανές ότι σε τέτοιες μορφές συμπράξεων η συμμετοχή του δημόσιου τομέα στο επιχειρηματικό σχήμα είναι επιβεβλημένη και για λόγους κοινωνικής αποδοχής. Η άμεση συνεργασία του εταίρου του δημόσιου τομέα με τον εταίρο του ιδιωτικού τομέα στα πλαίσια ενός φορέα που

έχει νομική προσωπικότητα επιτρέπει στον εταίρο του δημόσιου τομέα να διατηρήσει ένα σχετικά υψηλό επίπεδο ελέγχου των εργασιών, το οποίο μπορεί να προσαρμόζει κατά διαστήματα ανάλογα με τις περιστάσεις, μέσω της παρουσίας του στη μετοχική ομάδα και τα διοικητικά όργανα του κοινού φορέα. Δίνει επίσης τη δυνατότητα στον εν λόγω εταίρο να αναπτύξει τη δική του εμπειρία όσον αφορά την εκμετάλλευση της σχετικής υπηρεσίας, υποστηριζόμενος συγχρόνως από έναν εταίρο του ιδιωτικού τομέα.

Η σύσταση Σ.Δ.Ι.Τ. θεσμοθετημένου τύπου μπορεί να γίνει :

με τη δημιουργία ενός φορέα που ελέγχεται από κοινού από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, και

με την απόκτηση του ελέγχου μιας υπάρχουσας δημόσιας επιχείρησης από τον ιδιωτικό τομέα.

Η σύσταση σύμπραξης συνεπάγεται τη δημιουργία φορέα ad hoc, ο οποίος ελέγχεται από κοινού από τον δημόσιο τομέα και τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, η σύσταση Σ.Δ.Ι.Τ. θεσμοθετημένου τύπου μπορεί να γίνει με την τροποποίηση της μετοχικής σύνθεσης ενός δημόσιου φορέα. Η μετάβαση μιας επιχείρησης του δημόσιου τομέα στον ιδιωτικό τομέα αποτελεί επιλογή οικονομικής πολιτικής η οποία, ως τέτοια, υπάγεται στην αποκλειστική αρμοδιότητα των κρατών μελών της Ε.Ε.

Τα οφέλη από μια Σ.Δ.Ι.Τ. μπορεί να είναι σημαντικά και για τα δύο (ΚτΕ δηλαδή το Δημόσιο και ιδιώτες). Για το Δημόσιο το βασικότερο είναι η δυνατότητα υλοποίησης περισσότερων και καλύτερων έργων και υπηρεσιών, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η συντήρηση του έργου πληρώνεται όχι από όλους τους φορολογούμενους αλλά μόνον από όσους το χρησιμοποιούν (π.χ. διόδια). Για τους ιδιώτες το βασικότερο όφελος προκύπτει από την έννοια της αποδοτικότητας της επένδυσης (τοποθέτηση κεφαλαίων με εύλογη απόδοση) και τη χρησιμοποίηση του εταιρικού μηχανισμού και των πόρων του για την παροχή ενός έργου ή μιας υπηρεσίας.

Αναλυτικότερα τα οφέλη, για το Δημόσιο:

1. Αναβάθμιση της ικανότητας του Δημοσίου να παραδίδει ολοκληρωμένες λύσεις. Σε μια συμβατικού τύπου δημοπράτηση, ένα έργο χωρίζεται σε μικρότερες ενότητες και υλοποιείται διαδοχικά, λόγω περιορισμένων κονδυλίων. Έτσι, εκτός των άλλων, χάνεται η ευκαιρία να αναπτυχθεί μια ολοκληρωμένη λύση που θα κάλυπτε συνολικά μια ανάγκη του Δημοσίου όπως αυτό θα συνέβαινε με τις Σ.Δ.Ι.Τ.

2. Διευκόλυνση δημιουργικών και καινοτόμων προσεγγίσεων. Στις Σ.Δ.Ι.Τ. καθορίζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά ο τρόπος υλοποίησης δεν περιορίζεται από το Δημόσιο. Αντίθετα οι ιδιώτες χρησιμοποιούν τα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους για να αναπτύξουν δημιουργικές και

αποτελεσματικές προσεγγίσεις στην υλοποίηση του έργου. Προφανώς η οικονομικότερη λύση θα επιφέρει και τα καλύτερα αποτελέσματα για όλους.

3. Μείωση του κόστους για την υλοποίηση του έργου. Οι Σ.Δ.Ι.Τ. προσφέρουν τη δυνατότητα να μειωθεί σημαντικά το κόστος, ή να παραδοθεί μια υψηλότερη ποιότητα με το ίδιο κόστος και στο στάδιο της κατασκευής αλλά και της λειτουργίας του έργου. Στη Μ.Βρετανία έχει υπολογιστεί ότι η κατασκευή ενός έργου με Σ.Δ.Ι.Τ. έχει 17%-20% εξοικονόμηση πόρων σε σχέση με τον κλασικό τρόπο κατασκευής ενός δημόσιου έργου.

4. Μειωμένος χρόνος υλοποίησης και παράδοσης του έργου. Ένα έργο που προκηρύσσεται με τη μέθοδο της κλασικής δημόσιας σύμβασης, τυπικά χωρίζεται σε μικρότερα τμήματα και εκτελείται σε μεγάλη περίοδο χρόνου, με την έναρξη κάθε φάσης να εξαρτάται από τον προγραμματισμό των Δημοσίων Επενδύσεων του κάθε έτους.

Στις Σ.Δ.Ι.Τ., η συνολική περίοδος ολοκλήρωσης ενός έργου μπορεί να μειωθεί για τους εξής λόγους:

Η διαδικασία προκήρυξης - διαγωνισμού δεν είναι τόσο χρονοβόρες όσο στην κλασική μέθοδο.

Ο σχεδιασμός και η κατασκευή μπορούν να πραγματοποιούνται ταυτόχρονα αντί διαδοχικά.

Υπάρχουν κίνητρα, που επιβραβεύουν τον ιδιωτικό τομέα στο να ολοκληρωθεί το έργο εγκαίρως.

Οι αλλαγές κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και κατασκευής του έργου πρέπει να αποτρέπονται, ώστε να αποφεύγονται οι καθυστερήσεις και οι υπερβάσεις στους προϋπολογισμούς.

5. Μεταφορά κάποιων κινδύνων στον ιδιωτικό τομέα οι οποίοι μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα από αυτόν, ενώ το Δημόσιο αναλαμβάνει τους κινδύνους που του αναλογούν μετά από διαπραγμάτευση (αυτή είναι και η βασική ειδοποιός διαφορά μεταξύ της συμβατικής μεθόδου εκτέλεσης δημοσίων έργων και μιας Σ.Δ.Ι.Τ.). Ως γενικός κανόνας, στις Σ.Δ.Ι.Τ. μεταφέρονται στον ιδιωτικό τομέα οι κίνδυνοι του σχεδιασμού, της κατασκευής και της λειτουργίας. Σε αρκετές χώρες, ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει επίσης και τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο των επιτοκίων⁴. Οι κίνδυνοι της ζήτησης και κάποιοι άλλοι κατανέμονται συνήθως ανάλογα με το έργο ή τη διαφορετική μορφή της υπηρεσίας που παρέχει στον ΚτΕ ο ιδιωτικός τομέας.

6. Προσέλκυση συνήθως μεγαλύτερων και τεχνολογικά προηγμένων διεκδικητών του έργου. Λόγω του μεγέθους και της έκτασης ενός έργου με Σ.Δ.Ι.Τ., το Δημόσιο συνήθως προσελκύει το ενδιαφέρον μεγάλων εταιρειών, αυξάνοντας έτσι την ένταση του ανταγωνισμού και επιτυγχάνοντας καλύτερους όρους υλοποίησης.

7. Απόκτηση ικανοτήτων, εμπειρίας και τεχνογνωσίας. Το Δημόσιο μπορεί να κερδίσει νέες γνώσεις και ικανότητες, από τη συμμετοχή του σε ένα έργο με Σ.Δ.Ι.Τ. λόγω της συνεργασίας του με τον Ιδιωτικό τομέα αλλά και των αυξημένων αναγκών για την προκήρυξη και το σχεδιασμό του έργου.

Η πολιτεία στο αρχικό στάδιο αποφασίζει το πεδίο εργασίας (scope of work) που θέλει ή έχει ανάγκη η προτεινόμενη υποδομή η υπηρεσία και πρέπει να αναζητήσει ανάμεσα σε ένα πλήθος συμβάσεων και παραχωρήσεων (απλή σύμβαση διαχείρισης και λειτουργίας, παραχώρηση, BOT, DBFO, κλπ), ώστε το τελικό σχήμα να αποδώσει τα προσδοκώμενα οφέλη. Όσο πιο ευρύ είναι το πεδίο εργασίας ενός έργου τόσο πιο σύνθετο γίνεται το συμβατικό πλαίσιο (contractual framework) που καθορίζει τις ευθύνες και τους κινδύνους των μελών που συμμετέχουν σε αυτό. Μόλις προσδιοριστούν οι πολιτικοί στόχοι και δοθεί το έργο Σ.Δ.Ι.Τ. σε μια ομάδα ιδιωτών, οι ιδιωτικοί φορείς πρέπει να επιλέξουν και να δημιουργήσουν μία εταιρεία ή άλλο όχημα ειδικού σκοπού (special purpose vehicle – SPV) που θα αναλάβει το έργο. Το πεδίο και η ομάδα εργασίας αφορούν μόνο την αρχή της νομικής ανάλυσης που απαιτείται για ένα έργο με Σ.Δ.Ι.Τ..

Κάθε έργο με τη μορφή Σ.Δ.Ι.Τ. γεννιέται, αναπτύσσεται και λειτουργεί μέσα σε ένα νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο. Οι συμμετέχοντες σε μία Σ.Δ.Ι.Τ. μπορούν να προέλθουν από ποικίλους χώρους συχνά πολύ διαφορετικούς από τη μορφή του έργου. Επομένως, είναι αναπόφευκτο και απαραίτητο για τους συμμετέχοντες να εξετάζουν τη δυνατότητα των νόμων και κανονισμών της χώρας, στην οποία θα γίνει η υποδομή (το έργο) ώστε μέσα από αυτούς να παρέχεται ένα περιβάλλον που θα μεγιστοποιεί την δυνατότητα για αποδοτικότητα (κέρδος) και μακροχρόνια επιτυχία.

Οι πιο σημαντικοί νόμοι που εξετάζουν τις Σ.Δ.Ι.Τ. είναι οι νόμοι περί επενδύσεων και συμπράξεων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Αυτού του είδους οι νομοθεσίες έχουν κυρίως δυο βασικούς σκοπούς: να ελέγξουν και να ενθαρρύνουν / προωθήσουν επενδύσεις ιδιωτικών κεφαλαίων (τοπικών σε επίπεδο χώρας ή και ξένων). Στις χώρες στις οποίες είναι φανερή η επιδίωξη για ιδιωτικές επενδύσεις (και σε μεγαλύτερο βαθμό ξένες), λόγω έλλειψης τοπικού κεφαλαίου ή και τεχνολογίας (τάση εποχής), το νομοθετικό πλαίσιο τείνει να δώσει έμφαση στην πτυχή της προώθησης. Στις χώρες εκείνες που είναι προσεκτικές (δύσπιστες) ως προς τα οφέλη της συμμετοχής ιδιωτών, για λόγους είτε πολιτικής φιλοσοφίας, είτε κακής εμπειρίας, το πλαίσιο τείνει να δώσει έμφαση στον έλεγχο.

Οι νομοθεσίες και οι πολιτικές κάθε κράτους έχουν επίπτωση στην ιδιωτική συμμετοχή σε έργα δημόσιου συμφέροντος, αλλά η ύπαρξη ενός ρυθμιστικού και νομοθετικού πλαισίου στο οποίο θα αναπτυχθεί και θα λειτουργήσει ένα τέτοιο έργο είναι απαραίτητη για την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων. Η θέσπιση μιας ευεργετικής νομοθεσίας αποτελεί μια μορφή κυβερνητικής υποστήριξης η οποία μπορεί να παρέχεται με διάφορες μορφές και κυρίως διευκόλυνσης της χρηματοδότησης του έργου. Οι τρόποι και το επίπεδο υποστήριξης που παρέχεται εξαρτάται από τους κινδύνους που εμπεριέχονται στο έργο και στις χρηματοδοτικές απαιτήσεις αυτού, μόλις υπάρξει μια δομή κατανομής κινδύνων / ευθυνών (risk allocation structure). Η υποστήριξη μπορεί να παρασχεθεί σε ένα ευρύτερο χρηματοδοτικό πλαίσιο ή να

απορρέει ως αποτέλεσμα άμεσων διαπραγματεύσεων για τη δομή και την οργάνωση. Διαχωρίζεται σε άμεση (με τη μορφή άμεσων επιχορηγήσεων, φορολογικών ελαφρύνσεων, παροχή χώρου για την υποδομή κλπ) και έμμεση με την μορφή εγγυήσεων (συνάλλαγμα, απαίτηση από τους χρήστες της υποδομής, επιτόκια κλπ). Επίσης, πρέπει να υπολογιστεί το συνολικό μέγεθος των απαιτούμενων επενδύσεων για υποδομές και δημόσιες υπηρεσίες.

Στο σημείο αυτό και όσον αφορά την Ελληνική πραγματικότητα και εμπειρία, προκύπτουν ορισμένες διαπιστώσεις και άμεσα ερωτήματα, από την κατανόηση και την απάντηση των οποίων θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό η εξέλιξη της χρηματοδότησης των δημοσίων έργων για τα προσεχή έτη. Αναλυτικότερα, αναφέρονται τα κάτωθι:

□ Σε ποιους παράγοντες οφείλεται η σημαντική υστέρηση μεταξύ του προγραμματισμού και της υλοποίησης των Συμβάσεων Παραχώρησης Οδικών Αξόνων και για ποιους λόγους διαπιστώνεται σήμερα ότι τα έργα αυτά διέπονται από εξαιρετικά χαμηλό βαθμό ωριμότητας. Παράλληλα, ο προβληματισμός αυτός επεκτείνεται και στο θεσμό των ΣΔΙΤ, ο οποίος στην Ελλάδα δεν παρουσιάζει ανάπτυξη, παρά του ότι η ζήτηση είναι σαφώς προσδιορίσιμη εξαιτίας του ότι ο δημόσιος τομέας αδυνατεί να χρηματοδοτήσει επαρκώς τις βασικές υποδομές και να αξιοποιήσει τις ήδη λειτουργούσες υποδομές και την ακίνητη περιουσία του.

□ Πως θα αντιμετωπιστούν οι ανάγκες κατασκευής και συντήρησης των Οδικών Αξόνων στο Δευτερεύον και Τριτεύον Οδικό Δίκτυο της χώρας, αλλά και βασικών υποδομών που είτε δεν έχουν κατασκευαστεί, είτε δεν έχουν ολοκληρωθεί. Το δεδομένο αυτό έχει, για παράδειγμα, αντιμετωπιστεί στην Γαλλία με συγκεκριμένη μεθοδολογία, γεγονός το οποίο διατήρησε ένα ισοζύγιο επαρκές μεταξύ των ανταποδοτικών και των μη ανταποδοτικών έργων.

□ Πως θα αντιμετωπιστεί το μείζον θέμα της αργούσης ακίνητης περιουσίας του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, σε ότι αφορά την ασάφεια του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και της δυνατότητας ευελιξίας για την αξιοποίησή τους. Είναι προφανές ότι ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να συμβάλλει, ενεργά, τουλάχιστον στην αποσαφήνιση βασικών παραμέτρων που αφορούν την διαθέσιμη ακίνητη περιουσία (ιδιοκτησιακό καθεστώς, πολεοδομικά χαρακτηριστικά και χρήσεις γης, περιβαλλοντικοί όροι, σχεδιασμός και στοχοθέτηση προτεραιοτήτων, κλπ).

□ Πως θα αντιμετωπιστούν θέματα όπως, οι εγγυήσεις κατά την κατασκευή και την εκμετάλλευση τέτοιας εμβέλειας έργων, η διαφοροποίηση της ανταποδοτικότητας από έργο σε έργο, η σχέση κόστους – οφέλους για την διαπραγμάτευση ιδιωτών και δημοσίου, οι ιδιαιτερότητες κάθε ΣΔΙΤ που οφείλονται σε ένα πλήθος παραμέτρων, συχνά αλληλοσυγκρουόμενων και συχνά με κοινωνικές προεκτάσεις.

□ Πως θα αρθεί η επιφυλακτικότητα της συμμετοχής των πιστωτικών ιδρυμάτων σε έργα παραχώρησης τα οποία είναι σύνθετα, υψηλού προϋπολογισμού και επενδυτικού κινδύνου. Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι η

προαναφερόμενη επιφυλακτικότητα υπάρχει και σε ΣΔΙΤ μικρού και μεσαίου προϋπολογισμού, αν αναλογιστεί κανείς τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στον επιμερισμό των κινδύνων.

□ Με ποια διαδικασία θα ενισχυθεί η δημιουργία χρηματοδοτικών φορέων και εκτός των πιστωτικών ιδρυμάτων (πχ το ΤΣΜΕΔΕ ή και άλλοι εύρωστοι οργανισμοί) για την αξιοποίηση των εξαιρετικά υψηλών αποθεματικών τους και με ποιες διαδικασίες θα περιοριστούν οι επενδυτικοί κίνδυνοι των φορέων που θα τους αναλάβουν. Η εμπειρία έχει δείξει ότι η ενεργός εμπλοκή των ανωτέρω και η ορθή προσέγγιση του επιχειρηματικού τους ρόλου, θα συμβάλλει αφενός στην αξιοποίηση των υψηλών αποθεματικών τους και αφετέρου στην αναθέρμανση της αγοράς.

□ Θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με μεγάλη προσοχή η εφαρμογή του αναπτυξιακού νόμου της χώρας και η οργανωμένη προσέγγιση για την εισροή ιδιωτικών κεφαλαίων από το εξωτερικό, δεδομένα, ωστόσο, τα οποία απαιτούν πρόσθετες κινήσεις σε θεσμικό επίπεδο.

□ Μέχρι σήμερα στην Ελλάδα δεν έχει συμφωνηθεί ο τρόπος και η μεθοδολογία που απαιτούνται για να παρακολουθούνται συστηματικά οι εξελίξεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο (στον τομέα σχεδιασμού και χρηματοδότησης έργων), για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο όπου έχουν αναπτυχθεί εξαιρετικά μοντέλα αυτοχρηματοδότησης ακόμα και φυλακών, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει πλήρης εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας και της διάχυσης των αποτελεσμάτων της.

Στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, υπάρχει σημαντική εμπειρία έργων υπό την αποκλειστική διαχείριση του Δημοσίου που παρουσίασαν μεγάλη καθυστέρηση, ενώ συγχρόνως ξέφυγαν πολύ και από τον αρχικό τους προϋπολογισμό. Οι σημαντικότεροι λόγοι της ανωτέρω παραδοχής οφείλονται στο ότι :

□ Οι καθυστερήσεις σε δημοπράτηση, κατασκευή και έγκαιρη παράδοση των έργων (προσωρινές και οριστικές παραλαβές), οφείλονται στον πλημμυρή προγραμματισμό και στην αδυναμία του δημόσιου τομέα να προσεγγίσει, να κοστολογήσει, να παραλάβει και να αξιοποιήσει με αποτελεσματικότητα τα αποτελέσματα του σχεδιασμού που έχει επιλέξει.

□ Οι ανωτέρω προσδιοριζόμενες καθυστερήσεις οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στις ανεπαρκείς και ελλιπείς προκαταρκτικές εργασίες (χωροθετήσεις, απαλλοτριώσεις, αρχαιολογίες, κλπ) και γενικότερα στην αδυναμία, σε αρκετές περιπτώσεις, του δημόσιου τομέα να διευκολύνει τον ανάδοχο στην εγκατάσταση του στο έργο και στην άμεση έναρξη των εργασιών.

□ Οι ελλείψεις των μελετών, αποτελούν πολύπλοκο ζήτημα, και είναι προφανές ότι και ο κλάδος των μελετών αντιμετωπίζει αντίστοιχα προβλήματα με αυτόν των κατασκευών, τα οποία οφείλονται κυρίως στην αδυναμία της δημόσιας διοίκησης να θεσπίσει τα κατάλληλα και ενιαία εργαλεία εκπόνησης τους (προδιαγραφές, τιμές, κλπ), και στο να αξιολογήσει και ελέγξει το παραγόμενο προϊόν των μελετητών.

□ Οι ελλείψεις σύγχρονων προδιαγραφών, αναλύσεων τιμών και οργάνωσης επίβλεψης της υλοποίησης του σχεδιασμού, επιτείνουν τις προαναφερόμενες διαπιστώσεις και μόλις την τελευταία διετία γίνεται στοχευμένη προσπάθεια αντιμετώπισης τους.

□ Οι κακοτεχνίες, η έλλειψη ποιότητας και εφαρμογής συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας των έργων, η ασφάλιση αυτών, κλπ, αποτελούν σημεία τριβής μεταξύ Κυρίων των Έργων και Κατασκευαστών. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική βελτίωση σε αυτούς τους τομείς, πάντα όμως κάτω από την βασική παραδοχή της εικόνας των δύο ταχυτήτων του κλάδου σε επιχειρησιακό επίπεδο.

□ Η μείωση ή ελαχιστοποίηση των θετικών επιδράσεων από τη λειτουργία των υποδομών αυτών, λόγω κυρίως της έλλειψης συντονισμένης και στοχευμένης πολιτικής ανάπτυξης και συλλειτουργίας αυτών. Η παράμετρος αυτή αποτελεί και την «αχίλλειο πτέρνα» της δημόσιας διοίκησης, και μέχρι σήμερα παρουσιάζει την μικρότερη αν όχι σχεδόν μηδενική βελτίωση.

Επιπρόσθετα, ο διαχωρισμός της χρηματοδότησης σε διαφορετικούς capital και revenues λογαριασμούς, το οποίο είναι χαρακτηριστικό του δημόσιου τομέα σε αρκετές Ευρωπαϊκές χώρες, συχνά σημαίνει ότι ενώ υπολογίζονται σωστά, αυτό χάνεται κατά την λειτουργία των έργων.

6.3. Ειδικές παροχές υπηρεσιών για δημόσια έργα

Πολλά κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιτρέπουν τη σύσταση ειδικής παροχής υπηρεσιών για τα δημόσια έργα. Επειδή, υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση από χώρα σε χώρα, είναι δύσκολο να γενικεύουμε για την έκταση και τη νομική δομή αυτών των οντοτήτων. Ωστόσο, στα περισσότερα κράτη μέλη της Ε.Ε., η ροή εσόδων για τη χρηματοδότηση αυτών των υπηρεσιών αποτελεί μια προσαύξηση στο φόρο ακίνητης περιουσίας ή ενός ενιαίου φόρου αγροτεμαχίου. Επίσης, μια άλλη λύση για τη παροχή αυτών των υπηρεσιών είναι ιδιωτική εκμετάλλευση της ακίνητης περιουσίας των ΟΤΑ .

6.4. Ιδιωτικοποίηση των υπηρεσιών των δημοσίων έργων

Η ιδιωτικοποίηση των υπηρεσιών των δημοσίων έργων αποτελεί μια άλλη βιώσιμη λύση. Συνήθως οι μακροπρόθεσμες συμβάσεις συντήρησης των δημοσίων έργων ανατίθενται σε ιδιωτικούς φορείς. Η κύρια αιτιολογία ανάθεσης των υπηρεσιών των δημοσίων έργων σε ανάδοχες εταιρίες είναι η εγγυημένη απόδοση, τα πρότυπα επιδόσεων και η εγγυημένη απασχόληση του υφιστάμενου προσωπικού τους.

6.5. Ο εξοπλισμός των δημοσίων συμβάσεων

Η καταλληλότητα των δημοσίων έργων εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τον εξοπλισμό των τμημάτων συντήρησης. Ο πυλώνας της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας των τμημάτων συντήρησης των δημοσίων υποδομών είναι γρήγορη διασύνδεσης τους με τους τοπικούς προμηθευτές. Ενώ, για την επίτευξη καλύτερων τιμών για τα προμηθευόμενα υλικά αποτελεί ο υγιής ανταγωνισμός ανάμεσα στους τοπικούς φορείς.

⁷Κεφάλαιο 7^ο

7.1. Τεχνολογία και δημόσια έργα

Η τεχνολογία έχει φέρει την επανάσταση στους τομείς της χαρτογράφησης, της πληροφόρησης, στο σχεδιασμό και τη παρακολούθηση των δραστηριοτήτων συντήρησης των δημοσίων έργων. Ωστόσο, πριν το σχεδιασμό και την εγκατάσταση των πληροφοριακών συστημάτων στα δημόσια έργα, απαιτείται η αξιολόγηση του λειτουργικού κόστους και οφέλους αυτού του εγχειρήματος. Επίσης, απαιτούνται στρατηγικές λειτουργίας, αναβάθμισης και συντήρησης των πληροφοριακών συστημάτων. Ενώ, θα πρέπει να εξασφαλιστεί εκ των προτέρων ότι η κοινωνία της πληροφορικής θα χρησιμοποιηθεί πλήρως στη λειτουργικότητα των δημοσίων έργων.

7.2. Η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων των δημοσίων έργων

Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στα δημόσια έργα μας επιτρέπει τη διαχείριση των τμημάτων συντήρησης τους, την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση των χρονοδιαγραμμάτων τους, αλλά, και την αποφυγή της γραφειοκρατίας, με συνέπεια να υφίσταται μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της εργασίας. Τα πληροφοριακά συστήματα αναλαμβάνουν σχεδόν εξολοκλήρου τις δραστηριότητες των δημοσίων έργων.

Ωστόσο, το μέγεθος των πληροφοριακών συστημάτων εξαρτάται από την επιτελούμενη εργασία της εκάστοτε εκλογικής περιφέρειας. Ορισμένες εκλογικές περιφέρειες έχουν απλά συστήματα πληροφορικής, τα οποία αναλαμβάνουν την επιτέλεση απλών μακροεντολών τους, ενώ, άλλες περιφέρειες επιθυμούν την διαχείριση των δημοσίων υποδομών.

7.3. Γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών

⁷ Managing local government services: a practical guide. Carl W. Stenberg. . Washington. D.C. 2004.

Το γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών αποτελεί ένα υπολογιστικό σύστημα, το οποίο περιγράφει με ακρίβεια τα φυσικά χαρακτηριστικά και την υποδομή ή το υπέδαφος μιας περιοχής. Το γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών βασίζεται σε αερογραφίες ή σε ψηφιοποιημένους χάρτες, με τη βοήθεια των οποίων αναλύεται το υπέδαφος μιας περιοχής. Έτσι, επιτυγχάνεται ο ακριβής σχεδιασμός των δημοσίων υποδομών της εκάστοτε εκλογικής περιφέρειας.

Επιπρόσθετα, το γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών χρησιμοποιείται από τα τμήματα εκτάκτων αναγκών, για τη γρήγορη αντιμετώπιση αυτών των καταστάσεων. Ενώ, αρκετές εκλογικές περιφέρειες χρηματοδοτούν το εν λόγω πληροφοριακό σύστημα.

⁸Κεφάλαιο 8^ο

8. Βασικές λειτουργίες των δημοσίων υπηρεσιών

Ενδεχομένως, οι λειτουργίες αυτές να θεωρούνται δεδομένες, αλλά, είναι απαραίτητες, για τη σωστή λειτουργία και ανάπτυξη της εκάστοτε εκλογικής περιφέρειας. Οι λειτουργίες αυτές εξατομικεύονται στην ανάπτυξη της γης, στο σχεδιασμό των μεταφορών, καθώς, και στη συντήρηση των δημοσίων έργων της κάθε εκλογικής περιφέρειας.

8.1. Οι μηχανικές λειτουργίες

Οι μηχανικές λειτουργίες των δημοσίων έργων εμπίπτουν σε δυο ευρύτερους τομείς: (α) στη βάση σχεδίου εφαρμοσμένη μηχανική, στηριζόμενη στην ανάπτυξη της γης και τη κεφαλαιοποίηση των έργων, (β) μηχανικές εργασίες, οι οποίες αφορούν τη συντήρηση και την παροχή υπηρεσιών για τα δημόσια έργα. Στις μικρές εκλογικές περιφέρειες με περιορισμένους πόρους, οι μηχανικές λειτουργίες επιτελούνται από μια μικρή ομάδα μηχανικών. Ενώ, στις μεγάλες εκλογικές περιφέρειες συνίσταται εξατομίκευση των μηχανικών λειτουργιών.

Η μηχανική ανάπτυξη της γης της εκάστοτε εκλογικής περιφέρειας. Οι μηχανικοί της εκάστοτε εκλογικής περιφέρειας είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και το σχεδιασμό των δημοσίων έργων. Επίσης, οι μηχανικοί υπογράφουν τους χάρτες υποδιαίρεσης, τους χάρτες αγροτεμαχίων της κάθε περιοχής, καθώς και άλλα νομικά έγγραφα που απαιτούν ακριβείς περιγραφές ιδιοκτησίας. Επιπροσθέτως, το τμήμα των μηχανικών των δημοσίων έργων συνεργάζεται στενά και με το τμήμα του σχεδιασμού. Ωστόσο, αυτή η άρρηκτα

⁸ Managing local government services: a practical guide. Carl W. Stenberg. . Washington. D.C. 2004.

στενή σχέση ενδεχομένως να σημαίνει ορισμένες αντιπαλότητες μεταξύ αυτών των τμημάτων.

Τα δημόσια έργα κατασκευάζονται με κάποιες ευρωπαϊκές προδιαγραφές, με απώτερο σκοπό τη συντήρηση, αλλά, και την μελλοντική υποκατάσταση αυτών. Ωστόσο, οι μηχανικοί και οι σχεδιαστές θα πρέπει να προσαρμόζουν τα ευρωπαϊκά πρότυπα στην ελληνική πραγματικότητα, προκειμένου, να μη τίθεται σε κίνδυνο η ποιότητα ζωής των κατοίκων της κάθε εκλογικής περιφέρειας. Επιπλέον, οι πολιτικοί μηχανικοί είναι υπεύθυνοι για την επιτήρηση των δημοσίων έργων, εφόσον, αυτά τηρούν τους όρους και τα ευρωπαϊκά πρότυπα των δημοσίων υποδομών. Ενώ, ορισμένες εκλογικές περιφέρειες υπογράφουν εγγυητικές επιστολές με τις ανάδοχες εταιρείες για τη διασφάλιση της ποιότητας των έργων τους.

8.2. Η λειτουργία και η συντήρηση των δημοσίων έργων

Η συντήρηση των αρδευτικών, αποχετευτικών, οδικών δικτύων και των δημοσίων εγκαταστάσεων έγκειται στις δημοτικές υπηρεσίες της κάθε εκλογικής περιφέρειας. Όμως, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, η προληπτική συντήρηση των δημοσίων υποδομών τίθεται σε δεύτερη μοίρα. Έτσι, τα αποτελέσματα της έλλειψης συντήρησης των δημοσίων έργων είναι άμεσα ορατά, με συνέπεια, να υφίσταται κίνδυνος για τη δημόσια υγεία και ασφάλεια των πολιτών. Η κυριότερη πηγή εσόδων για τις δημοτικές αρχές αποτελούν τα δημοτικά τέλη, τα οποία δεν ανταποκρίνονται στην διασφάλιση των πραγματικών αναγκών των πολιτών.

Η εμπειρία μας αποδεικνύει ότι η έλλειψη συντήρησης στα δημόσια έργα καθιστά αυτά αρκετά δαπανηρά, καθώς, είτε θα πρέπει να γνωμοδοτηθεί από το εκάστοτε δημοτικό συμβούλιο, η δημοπράτηση ενός νέου δημόσιου έργου για την αντικατάσταση του παλαιού είτε θα πρέπει να συντηρηθεί το ήδη υπάρχον δημόσιο έργο, το οποίο θέτει σε επικινδυνότητα την ασφάλεια των πολιτών.

8.3. Η διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας

Η διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας της εκάστοτε εκλογικής περιφέρειας έχει γίνει αναπόσπαστο τμήμα των δημοσίων έργων. Διότι, αρκετές εκλογικές περιφέρειες ενοικιάζουν ή πωλούν την ακίνητή τους περιουσία, με σκοπό τη δημιουργία περαιτέρω εισοδήματος για την υποστήριξη των δημοτικών τους στόχων. Μερικοί από αυτούς τους οριοθετημένους στόχους είναι η ανακατασκευή αρκετών δημοσίων νοσοκομείων, σχολείων α & β βάθμιας εκπαίδευσης.

9^οΚεφάλαιο 9^ο

⁹ Τοπική Αυτοδιοίκηση, Μπεσίλα Βήκα, Εκδόσεις Α. Σάκκουλα 2005

9.1. Διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών

Όλες οι υπηρεσίες της Διεύθυνσης είναι οργανωμένες ηλεκτρονικά.
Στη Διεύθυνση ανήκουν:

Τμήμα Εσόδων

Στο τμήμα ανήκουν τα παρακάτω γραφεία:

Γραφείο Προϋπολογισμού – Απολογισμού

- Κατάρτιση προϋπολογισμού.
- Συγκέντρωση στοιχείων, διερεύνηση αναγκών και κατάρτιση των ετησίων προϋπολογισμών δαπανών του Δήμου και των αντίστοιχων προϋπολογισμών εσόδων του.
- Τήρηση αρχείων και παρακολούθηση της εξέλιξης των προηγούμενων προϋπολογισμών. Εξαγωγή των αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογισθέντων και απολογιστικών μεγεθών. Ερμηνεία των αποκλίσεων και εισήγηση διορθωτικών ενεργειών.
- Τήρηση των διαδικασιών λογιστικής διαχείρισης των εσόδων και δαπανών, σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία.
- Τήρηση των προβλεπόμενων από το νόμο λογιστικών βιβλίων.
- Παρακολούθηση και λογιστική απεικόνιση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού και της κίνησης του δημοτικού χρέους.
- Συστηματική καταγραφή των εσόδων και των εξόδων του Δήμου για περίοδο ενός έτους.
- Εξασφάλιση της λειτουργίας της κατανομής των πόρων προς ικανοποίηση των αναγκών του Δήμου.
- Συνεργασία με τις άλλες διοικητικές ενότητες για την τήρηση διαδικασιών αμφίδρομης ενημέρωσης και ροής των οικονομικών πληροφοριών, που σχετίζονται με την εκτέλεση του προϋπολογισμού της κάθε διοικητικής ενότητας και τις αναθεωρήσεις του.
- Σύνταξη και υποβολή στα πολιτικά όργανα και στο Συμβούλιο Συντονισμού των Υπηρεσιών του Δήμου περιοδικών οικονομικών απολογιστικών στοιχείων, σύμφωνα με το σύστημα οικονομικής πληροφόρησης που εφαρμόζει ο Δήμος.

Γραφείο διαχείρισης εσόδων

- Βεβαίωση και είσπραξη φόρων και τελών, δικαιωμάτων ή εισφορών σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

- Βεβαίωση και είσπραξη προστίμων από κάθε είδους παραβάσεις κειμένων διατάξεων και κανονισμών, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση της Δημοτικής Αστυνομίας.
- Είσπραξη τελών διαφήμισης και μισθωμάτων των χωρών που χρησιμοποιούνται για διαφημίσεις.
- Εκτέλεση των προπαρασκευαστικών εργασιών που αφορούν τη διαγραφή βεβαιωμένων ή επιστροφή αχρεωστήτως εισπραχθέντων φόρων, τελών και δικαιωμάτων.
- Συγκέντρωση στοιχείων για την εξακρίβωση των υπόχρεων και του ύψους των χρηματικών προς το Δήμο, των φυσικών προσώπων ή των κάθε είδους επιχειρήσεων της περιοχής, για φόρους, εισφορές, τέλη, δικαιώματα, που περιοδικά πρέπει να καταβάλλονται στο Δήμο με βάση τις ισχύουσες κάθε φορά διατάξεις της νομοθεσίας.
- Έλεγχος της ακρίβειας των μεγεθών, με βάση τα οποία υπολογίζεται το ύψος, ανά υπόχρεο, των προηγούμενων φόρων, εισφορών, τελών, δικαιωμάτων κ.λπ.
- Δημιουργία και τήρηση αρχείων υπόχρεων για την καταβολή των επιμέρους κατηγοριών που αποτελούν τακτικά έσοδα του Δήμου.
- Επεξεργασία στοιχείων και περιοδικοί υπολογισμοί του ύψους των οφειλομένων ποσών κατά κατηγορία προσόδου και υπόχρεο.
- Μέριμνα για την ενημέρωση των υπόχρεων για την καταβολή των προηγούμενων οφειλομένων ποσών και μέριμνα για την τήρηση των διαδικασιών που ισχύουν για τις προσφυγές των υπόχρεων, όταν αμφισβητούν το ύψος των οφειλομένων ποσών.
- Οριστικοποίηση των βεβαιωτικών καταλόγων, μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών των τυχόν προσφυγών, για την εκτέλεση των αντίστοιχων εισπράξεων.
- Αξιολόγηση όλων των πιθανών πηγών εσόδων.
- Εξασφάλιση της λειτουργίας της σταθεροποίησης για την αποφυγή των χρονικών υστερήσεων των εσόδων και γενικότερα της φοροδιαφυγής.

Γραφείο Θεμάτων Δημοτικής Περιουσίας – Κληροδοτημάτων

- Καταγραφή και αρχειοθέτηση κάθε περιουσιακού στοιχείου του Δήμου, σε συνεργασία με το Τμήμα Λογιστηρίου.
- Μεριμνά για την αξιολόγηση / εκμετάλλευση της δημοτικής ακίνητης περιουσίας (μισθώσεις, κατάρτιση σχετικών συμβάσεων κ.λπ.), σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία.
- Τήρηση αρχείου κληροδοτημάτων του Δήμου και μέριμνα για την αξιοποίηση τους.
- Τήρηση των διαδικασιών που σχετίζονται με τις δωρεές προς το Δήμο.
- Ενημέρωση του γραφείου προϋπολογισμού – απολογισμού.

- Τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου της δημοτικής ακίνητης περιουσίας, σε συνεργασία με το γραφείο μηχανογράφησης – τεκμηρίωσης.

Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας

- Διαμόρφωση και παρακολούθηση των ταμειακών προγραμμάτων και διαδικασιών του Δήμου με τη συνεχή παρακολούθηση των υποχρεώσεων και των αναμενόμενων εισπράξεων.

- Παραλαβή των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής και διενέργεια των πληρωμών προς τους δικαιούχους, μετά από έλεγχο των τυχόν επιπρόσθετων δικαιολογητικών, που ορίζει ο νόμος ότι πρέπει να προσκομίζουν οι δικαιούχοι (π.χ. φορολογική ενημερότητα στην περίπτωση των εταιρειών κ.λπ.).

- Καταγραφή των διενεργουμένων πληρωμών, σύμφωνα με τις ισχύουσες διαδικασίες.

- Μέριμνα για την απόδοση των κάθε μορφής κρατήσεων υπέρ τρίτων, που αντιστοιχούν στα επιμέρους εντάλματα πληρωμής.

- Διενέργεια εισπράξεων αντιστοίχων οφειλών προς το Δήμο, για οποιαδήποτε αιτία, στα γραφεία του Δήμου ή μέσω δημοτικών εισπρακτόρων. Έκδοση αντιστοίχων γραμματίων κατά οφειλέτη, όπου αναγράφονται τα οφειλόμενα ποσά ανά κατηγορία προσόδου.

- Καταγραφή των διενεργούμενων εισπράξεων, σύμφωνα με τις ισχύουσες διαδικασίες.

- Παρακολούθηση της πραγματοποίησης των υποχρεώσεων των οφειλετών προς το Δήμο και ενημέρωση του Γραφείου Διαχείρισης Εσόδων για τις καθυστερούμενες οφειλές.

- Κατάρτιση των περιοδικών καταστάσεων προς πληρωμή και πληρωθέντων εξόδων.

- Παραλαβή των βεβαιωτικών καταλόγων των υπόχρεων και των αντιστοίχων οφειλομένων στο Δήμο ποσών κατά κατηγορία προσόδου. Έκδοση και μέριμνα για την κοινοποίηση ατομικών ή ειδικών προσκλήσεων προς τους οφειλέτες του Δήμου.

- Τήρηση των διαδικασιών, αρχείων και γενικά λογαριασμών του λογιστικού συστήματος του Δήμου, που αφορούν τα εισπρακτέα και τα πραγματοποιηθέντα έσοδα του Δήμου, σύμφωνα με τις ισχύουσες διαδικασίες. Κατάρτιση των περιοδικών καταστάσεων εισπραχθέντων και εισπρακτέων εσόδων.

- Τήρηση ταμείου στα γραφεία του Δήμου. Διενέργεια χρηματικών δοσοληψιών με τις τράπεζες.

- Τήρηση αρχείων κάθε είδους παραστατικών και αντίστοιχων δικαιολογητικών που χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του λογιστικού

συστήματος του Δήμου. Παροχή κάθε είδους στοιχείων που ζητούνται από δημόσιες / ελεγκτικές υπηρεσίες, σύμφωνα με τις διαδικασίες που ισχύουν εκάστοτε.

- Υποβολή στο ελεγκτικό συνέδριο του ετήσιου απολογισμού, σε συνεργασία με το γραφείο προϋπολογισμού – απολογισμού.
- Έλεγχος της νομιμότητας των παραστατικών.
- Διενέργεια χρηματικών δοσοληψιών με τα πιστωτικά ιδρύματα.
- Σύνταξη των ετησίων οικονομικών απολογισμών του Δήμου, σε συνεργασία με το γραφείο προϋπολογισμού – απολογισμού.

Τμήμα Προμηθειών και Διαχείρισης Αποθεμάτων

• Διεκπεραίωση προμηθειών κάθε φύσης υλικού που απαιτείται για την εκτέλεση τεχνικών έργων, επισκευών ή συντηρήσεων, σύμφωνα με το αντικείμενο των υπηρεσιών του Δήμου (υλικά ενσωματωμένα στα έργα, ανταλλακτικά, λιπαντικά καύσιμα, λιπάσματα, φυτοφάρμακα, κ.λπ.) σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις Τεχνικών Υπηρεσιών και Διαχείρισης Περιβάλλοντος.

• Διεκπεραίωση προμηθειών μηχανημάτων, οχημάτων, συσκευών, εργαλείων, επίπλων, μηχανών γραφείου και λοιπών παγίων στοιχείων.

• Διεκπεραίωση προμηθειών υπηρεσιών που παρέχονται από τρίτους (μισθώσεις μεταφορικών μέσων και μηχανημάτων, ασφαλίσεις κ.λπ.), καθώς και για τα αναλώσιμα είδη γραφείου (γραφική ύλη, έπιπλα κ.λπ.), σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία.

• Ετοιμασία των ετησίων προγραμμάτων προμηθειών, σε συνεργασία με τις λοιπές υπηρεσίες του Δήμου.

• Συγκέντρωση των αιτήσεων για την προμήθεια ειδών από τις επί μέρους διοικητικές ενότητες του Δήμου.

• Τήρηση των διαδικασιών για την έγκριση της σκοπιμότητας κάθε προμήθειας και των διαδικασιών για την κατακύρωση των προς προμήθεια ειδών σε συγκεκριμένους προμηθευτές (διακηρύξεις, διαγωνισμοί, λήψη προσφορών, αξιολόγηση προσφορών, παραγγελίες ειδών κ.λπ.). σε συνεργασία και με το γραφείο κατασκευής – επισκευής – συντήρησης έργων.

• Παρακολούθηση της εκτέλεσης κάθε παραγγελίας μέχρι και της παραλαβής των παραγγελθέντων ειδών.

• Φροντίδα για τη σύσταση και υποστήριξη της λειτουργίας επιτροπών με μέλη από αιρετούς ή υπηρεσιακούς παράγοντες του Δήμου, που συστήνονται για την κατάρτιση προδιαγραφών, τη διενέργεια διαγωνισμών, τη λήψη και αξιολόγηση των προσφορών, την παραλαβή των παραγγελθέντων ειδών (ποσοτική / ποιοτική / εν λειτουργία παραλαβή / οριστική παραλαβή).

- Ετοιμασία περιοδικών απολογισμών των προγραμμάτων προμηθειών.

- Φροντίδα για την τήρηση των διαδικασιών χαρακτηρισμού υλικών / εξοπλισμού ως ακρήστων ή υλικών που πλεονάζουν και τήρηση των διαδικασιών καταστροφής, απομάκρυνσης ή εκποίησης των υλικών αυτών.
- Διενέργεια ερευνών αγοράς για την τεκμηρίωση της διαθεσιμότητας των ειδών που ενδιαφέρουν το Δήμο και τη λήψη στοιχείων τιμών προμήθειας.
- Συγκέντρωση όλων των απαιτούμενων δικαιολογητικών για την έκδοση χρηματικών ενταλμάτων (υπογραφές, συμβάσεις, τιμολόγια, πρωτόκολλο παραλαβής κ.λπ.).
- Τήρηση αρχείου παγίων κινητών περιουσιακών στοιχείων του Δήμου (μηχανήματα, οχήματα, συσκευές, εξοπλισμός κ.λπ.). Παρακολούθηση της κατανομής των παγίων αυτών στις επιμέρους υπηρεσίες.
- Φροντίδα για την τήρηση των διαδικασιών παραλαβής των κάθε είδους παγίων ή αναλώσιμων στοιχείων ή υλικών. Συγκέντρωση, έλεγχος των αποδεικτικών παραλαβής και ενημέρωσης του Τμήματος Ταμειακής Υπηρεσίας για την αντίστοιχη πληρωμή των προμηθευτών.
- Τήρηση των διαδικασιών παραλαβής παγίων ή αναλώσιμων υλικών από την αποθήκη του Δήμου και ενημέρωση των διαχειριστικών βιβλίων αποθεμάτων της αποθήκης (κατά ποσότητα και αξία).
- Φροντίδα για τη φύλαξη και τακτοποίηση των ειδών της αποθήκης.
- Παρακολούθηση και ενημέρωση για τις αναλώσεις και την ανάγκη ανανέωσης των αποθεμάτων της αποθήκης.
- Καταχώρηση των εγγυητικών επιστολών καλής εκτέλεσης των προμηθειών και τήρηση σχετικών φακέλων.
- Λειτουργία ιδιαίτερης αποθήκης υλικών γραφείου.
- Ηλεκτρονική απεικόνιση των αποθεμάτων αποθήκης, σε συνεργασία με το γραφείο μηχανογράφησης – τεκμηρίωσης.

Τμήμα Λογιστηρίου

Στο τμήμα ανήκουν τα παρακάτω γραφεία:

Γραφείο Εκκαθάρισης Δαπανών

- Παραλαβή των κάθε φύσης παραστατικών που απαιτούνται κατά περίπτωση για την πληρωμή των οφειλών του Δήμου στους αντίστοιχους δικαιούχους, σε συνεργασία με το γραφείο προμηθειών και διαχείρισης αποθεμάτων.
- Έλεγχος των προηγούμενων παραστατικών, έλεγχος της επάρκειας της αντίστοιχης πίστωσης του προϋπολογισμού του Δήμου και έκδοση χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής καθώς και ενταλμάτων προπληρωμής και παγίας προκαταβολής. Αποστολή των ενταλμάτων στο τμήμα ταμειακής υπηρεσίας για τη διενέργεια των πληρωμών.
- Ευθύνη τήρησης του διπλογραφικού λογιστικού συστήματος, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα γραφεία της διεύθυνσης.

- Εξασφάλιση της λειτουργίας της σταθεροποίησης για την αποφυγή των υψηλών δαπανών (τόκοι υπερημερίας).
- Τήρηση αρχείων κάθε είδους παραστατικών και αντιστοίχων δικαιολογητικών που χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του λογιστικού συστήματος του Δήμου (καθολικό εξόδων, ημερολόγιο εξόδων κ.λπ.)
- Έλεγχος της νομιμότητας των παραστατικών.
- Παροχή κάθε είδους στοιχείων που ζητούνται από δημόσιες / ελεγκτικές υπηρεσίες (π.χ. ελεγκτικό συνέδριο) σύμφωνα με τις διαδικασίες που ισχύουν εκάστοτε, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα γραφεία (γραφείο προϋπολογισμού – απολογισμού, τμήμα ταμειακής υπηρεσίας κ.λπ.).
- Κατάρτιση του ισολογισμού του Δήμου.
- Επιμέλεια εκκαθάρισης πληρωμής κάθε δαπάνης του Δήμου σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

Γραφείο Μισθοδοσίας

- Συγκέντρωση στοιχείων μεταβολών του προσωπικού ή αντίστοιχων καταβληθέντων παροχών ή καταλογισθέντων ποσών προς το προσωπικό του Δήμου, με οποιαδήποτε εργασιακή σχέση, που αντιστοιχούν και έχουν επίδραση στην καταβολή των αμοιβών τους, σε συνεργασία με το τμήμα προσωπικού.
- Έκδοση ενταλμάτων πληρωμής του προσωπικού.
- Ενημέρωση των μηχανογραφικών αρχείων του προσωπικού με τα προηγούμενα στοιχεία και την εξαγωγή των περιοδικών μισθολογικών καταστάσεων ή γενικά των καταστάσεων πληρωμής κάθε είδους αμοιβής προς το προσωπικό του Δήμου.
- Έλεγχος των προηγούμενων μισθολογικών καταστάσεων, έκδοση εντάλματος και έγκαιρη διαβίβαση του στο τμήμα ταμειακής υπηρεσίας για πληρωμή.
- Τήρηση αρχείου καταβληθέντων αμοιβών στο προσωπικό του Δήμου και έκδοση των αντιστοίχων βεβαιώσεων αποδοχών.
- Φροντίδα για την ασφάλιση του προσωπικού του Δήμου στους οικείους ασφαλιστικούς φορείς (π.χ. ΤΥΔΚΥ, Ι.Κ.Α. κ.λπ.) και επιμέλεια της διαδικασίας παράδοσης των ατομικών δελτίων εισφορών υπέρ Ι.Κ.Α. στους δικαιούχους εργαζομένους.
- Παρακολούθηση της απόδοσης των ασφαλιστικών εισφορών στους ασφαλιστικούς φορείς, παρακολούθηση και επίδοση των μηχανογραφικών εντύπων στο Ι.Κ.Α.
- Επιμέλεια της διαδικασίας για την παρακράτηση και απόδοση των επιβαλλόμενων στο προσωπικό προστίμων.

Γραμματεία Διεύθυνσης

- Δακτυλογραφεί και παραδίδει τα έγγραφα στον προϊστάμενο της διεύθυνσης, ο οποίος τα χρεώνει στους αρμόδιους προϊσταμένους των τμημάτων για ενέργεια.

- Παραλαμβάνει τα τελειωμένα έγγραφα, τα αναπαράγει, μεριμνά για την επικύρωση τους και τα διεκπεραιώνει, ενημερώνοντας το πρωτόκολλο του Δήμου.

- Αρχαιοθετεί τα σχέδια των διεκπεραιωθέντων εγγράφων
- Ενεργεί κάθε εργασία σχετική με τη διευκόλυνση του έργου της διεύθυνσης.

9.2. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

Όλες οι υπηρεσίες της Διεύθυνσης οργανώνεται ηλεκτρονικά.

Στη Διεύθυνση ανήκουν:

Τμήμα Τεχνικών Μελετών και Έργων

Το τμήμα έχει την ευθύνη της σύνταξης μελετών, επίβλεψης μελετών που ανατίθεται σε τρίτους, παρακολούθησης έργων που εκτελούνται από τρίτους και περιλαμβάνουν:

- 1) Την κατασκευή, επισκευή, συντήρηση, διακόσμηση και εξοπλισμό σχολικών κτιρίων καθώς και των δημοτικών κτιρίων και εγκαταστάσεων του Δήμου. Τα εκτελούμενα έργα καλύπτουν εργασίες οικοδομικές (φέρουσες κατασκευές, τοιχοποιία, επιχρίσματα, χρωματισμοί επιστρώσεις ξυλουργικές και μεταλλικές κατασκευές, υδραυλικές εγκαταστάσεις κ.λπ.).
- 2) Έργα οδοποιίας και λοιπά έργα υποδομής (κατασκευές κόμβων και διαβάσεων, γεφυρών, αντιπλημμυρικών έργων, έργων αποχέτευσης, διευθετήσεις και καλύψεις ρεμάτων κ.λπ.).
- 3) Εκτέλεση εργασιών σήμανσης και διαγράμμισης οδών (εγκατάσταση και συντήρηση κάθε είδους πληροφοριακών πινακίδων στην περιοχή του Δήμου, π.χ. πινακίδες ονομασίας και διερχόμενους, παροχής πληροφοριών σε θέματα του Δήμου, στάσεων συγκοινωνιακών μέσων κ.λπ.).
- 4) Έργα διαμόρφωσης υπαίθριων χώρων (πεζόδρομοι, πλατείες, αθλητικοί χώροι κ.λπ.), σε συνεργασία με το Τμήμα Πρασίνου και Παιδικών Χαρών.

Στο Τμήμα ανήκουν τα παρακάτω Γραφεία:

Γραφείο Εκπόνησης Μελετών και Επίβλεψης Έργων

- Επισήμανση των επενδυτικών ευκαιριών, σε συνεργασία με το Γραφείο Έρευνας Πηγών – Χρηματοδότησης και Συνεργασιών του Δήμου.

- Προκαταρκτική επιλογή και περιγραφή των προτεινόμενων σχεδίων επένδυσης.

- Προπαρασκευή και ολοκληρωμένη παρουσίαση των σχεδίων επένδυσης.

- Οριστική αξιολόγηση και λήψη απόφασης σχετικά με την επιλογή του σχεδίου επένδυσης με βάση την ικανοποίηση των τοπικών στόχων, της στρατηγικής ανάπτυξης και των προτεραιοτήτων.

- Προσδιορισμός ετήσιων και μεσοπρόθεσμων στόχων εκτέλεσης νέων τεχνικών έργων στην περιοχή του Δήμου και εκτέλεσης εργασιών συντήρησης της υφιστάμενης κοινόχρηστης υποδομής. Προγραμματισμός ετήσιος και μεσοπρόθεσμος μελετών και κατασκευών νέων έργων και συντηρήσεων που αναλαμβάνει το Τμήμα και καθορισμός προϋποθέσεων υλοποίησης (χρονοδιάγραμμα, τεχνικός εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό, πόροι κλπ.).

- Εισήγηση για την σκοπιμότητα ανάθεσης συγκεκριμένων μελετών τεχνικών έργων σε τρίτους εκτός του Δήμου (προμελέτες, προκαταρκτικές μελέτες, οριστικές μελέτες, μελέτες εφαρμογής). Κατάρτιση προδιαγραφών μελετών και τήρηση των διαδικασιών ανάθεσης συγκεκριμένων μελετών σε τρίτους (σύνταξη διακηρύξεων, τευχών προδιαγραφών, αξιολόγηση εκδηλώσεων ενδιαφέροντος, εισήγηση σχετικών αποφάσεων, σύνταξη συμβάσεων κ.λπ.)

- Παρακολούθηση της εκπόνησης μελετών τεχνικών έργων που ανατίθενται σε τρίτους, τήρηση των διαδικασιών παρακολούθησης, ελέγχου και παραλαβής των μελετών από ποιοτικής και συμβατικής άποψης.

- Σύνταξη τεχνικών μελετών είτε για έργα που θα εκτελεσθούν με αυτεπιστασία, είτε για έργα που θα ανατεθούν σε τρίτους, στις περιπτώσεις που αποφασίζεται η εκπόνηση μελετών από τις υπηρεσίες του Δήμου.

- Παρακολούθηση της χρονικής κλιμάκωσης και του ταμειακού προγραμματισμού των κατασκευαστικών εργασιών.

- Προετοιμασία εδαφικών εκτάσεων και χώρων για την εγκατάσταση του εργοταξίου.

- Επιβεβαίωση προβλέψεων των χρηματικών ποσών και τήρησης των δανειακών υποχρεώσεων.

- Επίβλεψη εκτέλεσης τεχνικών έργων που εκτελούνται είτε με αυτεπιστασία είτε από τρίτους. Τήρηση των διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου εκτέλεσης και παραλαβής τεχνικών έργων από ποιοτικής, ποσοτικής και συμβατικής άποψης.

- Φροντίδα για την παρακολούθηση και τήρηση της νομοθεσίας που έχει σχέση με την ανάθεση, παρακολούθηση, εκτέλεση και παραλαβή μελετών και τεχνικών έργων

- Παρακολούθηση της πορείας εξέλιξης των προγραμμάτων του Τμήματος και σχετική ενημέρωση της Διεύθυνσης.
- Παρακολούθηση των προγραμμάτων χρήσης / αξιοποίησης και της κατανομής των τεχνικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού του Τμήματος. Εισήγηση για τη λήψη αποφάσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της αξιοποίησης και της απόδοσης των διατιθέμενων τεχνικών μέσων και προσωπικού.

Γραφείο Κατασκευής – Επισκευής – Συντήρησης Έργων

Για την εκτέλεση των λειτουργιών αυτών στο πλαίσιο του Τμήματος συγκροτούνται συνεργεία επισκευών και συντήρησης. Οι σχετικές αρμοδιότητες του Γραφείου περιλαμβάνουν:

- Ετοιμασία του προγράμματος δράσης του συνεργείου (καθορισμός αναγκαίων έργων, συντηρήσεων, επεμβάσεων, καθορισμοί προτεραιοτήτων κ.λπ.).
- Ανάλυση του προηγούμενου προγράμματος για τον καθορισμό αναγκών του συνεργείου σε τεχνικό εξοπλισμό, εργαλεία, ανθρώπινο δυναμικό κατά ειδικότητες, ποσότητες υλικών κατ' είδος κ.λπ.
- Επίβλεψη από διοικητική και τεχνική άποψη των έργων που εκτελεί το συνεργείο με αυτεπιστασία και των αντιστοίχων εργασιών συντηρήσεων (κτηρίων, πεζοδρομίων, παιδικών χαρών κ.λπ.).
- Εισήγηση για τη σκοπιμότητα ανάθεσης συγκεκριμένων τεχνικών έργων σε τρίτους εκτός του Δήμου. Κατάρτιση προδιαγραφών και τήρηση των διαδικασιών ανάθεσης συγκεκριμένων έργων σε τρίτους (σύνταξη διακηρύξεων, τευχών, προδιαγραφών, αξιολόγηση εκδηλώσεων ενδιαφέροντος, εισήγηση σχετικών αποφάσεων, σύνταξη συμβάσεων κ.λπ.).
- Παρακολούθηση της πορείας των έργων που ανατίθενται σε τρίτους, τήρηση των διαδικασιών παρακολούθησης, ελέγχου και παραλαβής των έργων από ποιοτικής και συμβατικής άποψης.
- Συγκρότηση, οργάνωση και διοίκηση ενεργειών άμεσου επέμβασης σε περιπτώσεις επειγόντων εργασιών εκτός προγράμματος (π.χ. άμεσες επισκευές εγκαταστάσεων δημοτικών κτιρίων ή σχολείων, παιδικών χαρών).
- Μεριμνά για την στελέχωση και την εκπαίδευση του προσωπικού του συνεργείου, σε συνεργασία με το Γραφείο Προσωπικού.
- Εισήγηση για την αναγκαιότητα χρησιμοποίησης συνεργείων τρίτων με την ανάθεση των σχετικών εργασιών. Επίβλεψη εργασιών που εκτελούνται από συνεργεία τρίτων από τεχνική και χρονική άποψη.

- Συνεργασία με το Τμήμα Προμηθειών και Διαχείρισης Αποθεμάτων για την έγκαιρη προμήθεια των υλικών των έργων που εκτελεί το συνεργείο.
- Εκτέλεση επιμετρήσεων εργασιών που εκτελεί το συνεργείο και έλεγχος των πιστοποιήσεων που υποβάλλονται από συνεργεία τρίτων.
- Ενημέρωση του Τμήματος Ηλεκτρομηχανολογικών Μελετών και Έργων για προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη χρήση κάθε είδους μηχανημάτων.
- Συνεργασία με το Γραφείο Ληξιαρχείου – Δημοτικού Κοιμητηρίου για θέματα που σχετίζονται με το Γραφείο αυτό.

Τμήμα Πολεοδομίας

Το Τμήμα αυτό έχει την ευθύνη σε ζητήματα πολεοδομικού σχεδιασμού και εφαρμογών.

Στο τμήμα αυτό ανήκουν τα παρακάτω Γραφεία:

Γραφείο Πολεοδομικού – Χωροταξικού Σχεδιασμού

- Συγκέντρωση στοιχείων, επί τόπου διερεύνηση και καταγραφή αδυναμιών του δομημένου χώρου στην πόλη σχετικά με το Ρυθμιστικό / Πολεοδομικό / Οικιστικό σχεδιασμό.
- Τεκμηρίωση των αδυναμιών, προβλημάτων της περιοχής και τήρηση σχετικού αρχείου.
- Επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώνονται / καταγράφονται και εισήγηση προγραμμάτων επεμβάσεων του Δήμου για τη βελτίωση της κατάστασης όσον αφορά πολεοδομικά, χωροταξικά, οικιστικά θέματα. Αξιοποίηση σύγχρονων πολεοδομικών εργαλείων (π.χ. ζώνες ειδικής ενίσχυσης, ζώνες ειδικών κινήτρων, ζώνες ενεργού πολεοδομίας, κοινωνικός συντελεστής δόμησης, μεταφορά συντελεστού δόμησης) για την οικιστική ανάπτυξη, την κάλυψη στεγαστικών αναγκών, την ανάπλαση περιοχών και την αντιμετώπιση προβλημάτων κυκλοφορίας / στάθμευσης.
- Στα πλαίσια των προηγούμενων προγραμμάτων, εκπόνηση μελετών που αφορούν στην πολεοδομική, χωροταξική και οικιστική ανάπτυξη της πόλης με την τροποποίηση / επέκταση του αντίστοιχου σχεδίου.
- Εισήγηση ανάθεσης σε τρίτους και επίβλεψη εκπόνησης ανάλογων μελετών που εκπονούνται από τρίτους.
- Συνεργασίες με αντίστοιχου αντικειμένου νομαρχιακές ή κεντρικές υπηρεσίες και φορείς για την από κοινού ρύθμιση θεμάτων πολεοδομικού, αστικού σχεδιασμού που απασχολούν την πόλη, και την ανάπτυξη αντίστοιχων κοινών προγραμμάτων.

- Με βάση τα συμπεράσματα και αποτελέσματα των σχετικών μελετών, εισήγησης αποφάσεων, ρυθμίσεων και προγραμμάτων εφαρμογής για τη βελτίωση των πολεοδομικών, χωροταξικών, οικιστικών προβλημάτων της πόλης.
- Παροχή προς κάθε ενδιαφερόμενο πληροφοριών που σχετίζονται με το σχέδιο πόλης και γενικά την πολεοδομική και χωροταξική ανάπτυξη της πόλης.
- Υποβολή προτάσεων καθορισμού χρήσεων γης και συνεργασίας με άλλες κεντρικές ή μη υπηρεσίες.

Γραφείο Πολεοδομικών Εφαρμογών – Κτηματολογίου

- Εκτέλεση εργασιών για την εφαρμογή του σχεδίου πόλης ή των εκτός σχεδίου αδειών επί του εδάφους (καθορισμός οικοδομικών γραμμών, σύνταξη και έλεγχος τοπογραφικών διαγραμμάτων κ.λπ.).
- Τήρηση των σχετικών διαδικασιών, κατάρτιση και έκδοση πράξεων αναλογισμού, προσκυρώσεις και τακτοποιήσεις οικοπέδων.
- Εκτέλεση τοπογραφικών εργασιών για τις ανάγκες του Τμήματος ή άλλων Τμημάτων του Δήμου.
- Επίβλεψη τοπογραφικών εργασιών που ανατίθενται σε τρίτους.
- Συνεχής ενημέρωση των τοπογραφικών διαγραμμάτων του σχεδίου πόλης.
- Εκτέλεση ή επίβλεψη εργασιών για την σύνταξη του κτηματολογίου του Δήμου. Τήρηση του μηχανογραφημένου αρχείου κτηματολογίου και παροχής σχετικών στοιχείων και πληροφοριών.
- Τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου πολεοδομικών σχεδίων.

Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Μελετών και Έργων

- Συντάσσει τις κάθε είδους μηχανολογικές και ηλεκτρολογικές μελέτες για την εκτέλεση των αντίστοιχων έργων και προμηθειών του Δήμου και ενεργεί για την εκτέλεση και επίβλεψη των οικείων διαδικασιών και εργασιών.
- Παρακολουθεί τις παρατηρούμενες εξελίξεις στον τομέα των ηλεκτρομηχανολογικών εφαρμογών γενικά, ώστε οι συντελούμενες συναφείς προμήθειες και τα εκτελούμενα σχετικά έργα να συμβαδίζουν με τη σύγχρονη τεχνολογία και να εξασφαλίζουν επαρκώς τα συμφέροντα του Δήμου.
- Σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών για την προμήθεια μηχανημάτων, τεχνικού εξοπλισμού ή υλικών για τις ανάγκες του Δήμου, σε συνεργασία με το Τμήμα Τεχνικών Μελετών και Έργων, όταν αυτό απαιτείται από το αντικείμενο των προμηθειών.

Στο Τμήμα ανήκουν τα παρακάτω Γραφεία:

Γραφείο Ηλεκτροφωτισμού

Μελέτη και εκτέλεση εργασιών με αυτεπιστασία ή της επίβλεψης εργασιών που ανατίθενται σε τρίτους και που αφορούν στην επέκταση, συντήρηση, επισκευή και βελτίωση του δικτύου ηλεκτροφωτισμού των οδών και γενικά των κοινόχρηστων υπαίθριων και μη χώρων του Δήμου καθώς και του φωτισμού για την ανάδειξη των δημοτικών κτιρίων, μνημείων και χώρων της περιοχής του Δήμου.

Γραφείο Συντήρησης – Επισκευής Ηλεκτρομηχανολογικού Εξοπλισμού

Το γραφείο αυτό περιλαμβάνει εργασίες που αφορούν στη συντήρηση / επισκευή ή βελτίωση των ηλεκτρομηχανολογικών συσκευών ή ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού των κτιρίων και γενικά εγκαταστάσεων του Δήμου.

Σε σχέση με τα προηγούμενα αντικείμενα, οι αρμοδιότητες του Τμήματος συνοψίζονται στα εξής:

- Κατάρτιση και παρακολούθηση της εκτέλεσης προγραμμάτων δράσης για τις προηγούμενες λειτουργίες. Ανάλυση των προηγούμενων προγραμμάτων καθορισμός αναγκών σε τεχνικό εξοπλισμό, εργαλεία, ανθρώπινο δυναμικό κατά ειδικότητες, ποσότητες υλικών κατ' είδος κ.λπ.

- Κατάρτιση τεχνικών προδιαγραφών για την προμήθεια τεχνικού εξοπλισμού, μηχανημάτων, ανταλλακτικών, εξαρτημάτων, υλικών, λιπαντικών κ.λπ. που χρησιμοποιεί ο Δήμος, σε συνεργασία με το Τμήμα Προμηθειών και Διαχείρισης Αποθεμάτων. Συμμετοχή στις επιτροπές αξιολόγησης προσφορών και στις επιτροπές παραλαβής των προηγούμενων ειδών.

- Συνεργασία με το Τμήμα Τεχνικών Μελετών και Έργων για την εκπόνηση μελετών που σχετίζονται με Μηχανολογικές / Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις, την ανάθεση αναλόγων μελετών σε τρίτους και την τήρηση των σχετικών διαδικασιών ανάθεσης, παρακολούθησης, ελέγχου και παραλαβής μελετών (κατάρτιση προδιαγραφών, αξιολόγηση εκδηλώσεων ενδιαφέροντος, παρακολούθησης κ.λπ.).

- Συγκρότηση, οργάνωση, συντονισμός και γενικά διοίκηση των συνεργείων του Τμήματος.

- Συγκρότηση, οργάνωση και διοίκηση συνεργείων άμεσου επέμβασης σε περιπτώσεις επειγόντων αναγκών που έχουν σχέση με το αντικείμενο του Τμήματος.

- Μεριμνά για τη στελέχωση και την εκπαίδευση του προσωπικού των συνεργείων του Τμήματος, σε συνεργασία με το Γραφείο Προσωπικού.

- Συνεργασία με το Γραφείο Προμηθειών και Διαχείρισης Αποθεμάτων για την έγκαιρη προμήθεια των εργαλείων και υλικών που χρειάζεται το Τμήμα.
- Χειρισμός και φροντίδα για την αξιοποίηση των οχημάτων και μηχανημάτων που χρησιμοποιεί το Τμήμα, σε συνεργασία με το Γραφείο Επισκευής και Συντήρησης Οχημάτων και Μηχανημάτων.
- Τήρηση των διαδικασιών καταγραφής, συγκέντρωσης και τήρησης στοιχείων σχετικών με τις εκτελούμενες από το Τμήμα εργασίες (π.χ. στοιχεία απασχόλησης συνεργείων, προσωπικού, οχημάτων, μηχανημάτων, στοιχεία ανάλωσης υλικών κ.λπ.).

Γραμματεία Διεύθυνσης

- Δακτυλογραφεί και παραδίδει τα έγγραφα στον προϊστάμενο της Διεύθυνσης, ο οποίος τα χρεώνει στους αρμόδιους προϊσταμένους των Τμημάτων για ενέργεια.
- Παραλαμβάνει τα τελειωμένα έγγραφα, τα αναπαράγει, μεριμνά για την επικύρωση τους και τα διεκπεραιώνει, ενημερώνοντας το πρωτόκολλο του Δήμου.
- Αρχαιοθετεί τα σχέδια των διεκπεραιωθέντων εγγράφων.
- Ενεργεί κάθε εργασία με τη διευκόλυνση του έργου της Διεύθυνσης.

9.3. Αυτοτελές τμήμα έρευνας και μηχανοργάνωσης

Γραφείο έρευνας πηγών χρηματοδότησης και συνεργασιών του Δήμου

Γραφείο μηχανοργάνωσης – τεκμηρίωσης

Στο Τμήμα ανήκουν τα παρακάτω:

Γραφείο Έρευνας Πηγών Χρηματοδότησης και Συνεργασιών του Δήμου

- Ενημέρωση για δανειοδοτήσεις (είδη δανείων, ύψος επιτοκίων, προϋποθέσεις σύναψης, τρόπος αποπληρωμής και εξόφλησης).
- Λογιστικές και φοροτεχνικές συμβουλές.
- Ενημέρωση για σύγχρονα χρηματοοικονομικά εργαλεία (leasing, factoring, franchising).
- Πρόσβαση των παραγωγικών μονάδων στην πληροφόρηση και στην ενημέρωση.
- Αναζήτηση εταίρων του Δήμου για την από κοινού υποβολή προτάσεων.
- Τήρηση ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων.

Γραφείο Μηχανοργάνωσης - Τεκμηρίωσης

- Εκπόνηση μελετών ή παρακολούθησή τους, εφόσον ανατίθενται σε εξωτερικούς μελετητές, για τη σκοπιμότητα αυτοματοποίησης διαδικασιών μέσω της πληροφορικής, την ανάλυση συστημάτων, την εκτίμηση των αναγκών για την εγκατάσταση και λειτουργία των μηχανογραφικών εφαρμογών, την παραγωγή των προγραμμάτων σε συνδυασμό με την επιλογή λειτουργικού συστήματος και υλικού.
- Εκπόνηση ή παρακολούθηση μελετών προμήθειας του απαραίτητου εξοπλισμού σε Software (λογισμικά) και Hardware.
- Ευθύνη για την όλη δημιουργία της μηχανογράφησης και μηχανοργάνωσης των Υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών Προσώπων, Ιδρυμάτων κ.λπ. και επίβλεψη της σωστής και αποτελεσματικής λειτουργίας των εγκαταστημένων υπολογιστών στις Υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών Προσώπων, Ιδρυμάτων κ.λπ.
- Φροντίδα για την εκπαίδευση των χρηστών των μηχανογραφικών εφαρμογών που υποστηρίζονται από το σύστημα, καθώς και για την ενημέρωση όλου του προσωπικού σε θέματα πληροφορικής.
- Εξασφάλιση της ύπαρξης λεπτομερούς και ενημερωμένης τεκμηρίωσης των μηχανογραφικών εφαρμογών.
- Εξασφάλιση των αποθηκευμένων πληροφοριών και προστασία τους από τυχόν δυνατότητες μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης.
- Φροντίδα για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του όλου μηχανογραφικού συστήματος και την επίτευξη του μέγιστου βαθμού διαθεσιμότητάς του.
- Συνεχής ενημέρωση για τις δυνατότητες που προσφέρουν οι τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών και τη διατύπωση εισηγήσεων, με βάση την ανάλυση κόστους – ωφελειών, για τη χρήση τέτοιων τεχνολογιών από το Δήμο.
- Φροντίδα για την συναρμογή και την ομαλή λειτουργία των μηχανογραφικών εφαρμογών που δεν αναπτύσσει ο ίδιος ο Δήμος, αλλά προμηθεύεται από τρίτους.
- Ανάπτυξη μικρών εφαρμογών, που ενδέχεται να προκύψουν, ανάλογα με τις ανάγκες του Δήμου.
- Παρακολούθηση της εξέλιξης της νομοθεσίας σε ότι αφορά θέματα ασφάλειας των πληροφοριών και προστασίας των ατομικών δεδομένων και φροντίδα για την τήρηση των διατάξεων που εκάστοτε ισχύουν.
- Επικοινωνία με τις ομόλογες διοικητικές ενότητες άλλων Δήμων για την από κοινού αξιοποίηση της εμπειρίας και την προώθηση συνεργασιών σε προγράμματα κοινού ενδιαφέροντος.
- Σχεδιασμός και συντήρηση ιστοσελίδας του Δήμου, σε συνεργασία με το Γραφείο Ενημέρωσης Δημοτών.
- Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων από τις υπηρεσίες του Δήμου και το εξωτερικό περιβάλλον.

- Ανάπτυξη και συντήρηση ηλεκτρονικών αρχείων με τα παραπάνω στοιχεία προς χρήση και αξιοποίηση από τη δημοτική αρχή και τις υπηρεσίες τόσο του Δήμου όσο και των Νομικών Προσώπων, επιχειρήσεων και ιδρυμάτων, μέσω εσωτερικού ηλεκτρονικού δικτύου πληροφόρησης (intranet).

- Αξιοποίηση του internet και των Τραπεζών Πληροφοριών, σε συνεργασία με διαδημοτικούς και άλλους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

¹⁰Κεφάλαιο 10^ο

10.1 Περιφερειακή Ανάπτυξη και Πολιτική

Πολλή συζήτηση γίνεται τον τελευταίο καιρό σχετικά με την περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας μας. Η συζήτηση αυτή τροφοδοτείται από μελέτες που δείχνουν ότι οι περιφερειακές ανισότητες στη χώρα μας έχουν οξυνθεί τα τελευταία χρόνια.

Ένα μεγάλο μέρος των κοινοτικών και εθνικών πόρων της τελευταίας 30ετίας κατευθύνθηκε στη βελτίωση των βασικών υποδομών με στόχο τη μακροχρόνια αναβάθμιση της ποιότητας ζωής στην περιφέρεια. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι υποδομές και κυρίως τα διαπεριφερειακά οδικά δίκτυα είναι απαραίτητες από την άποψη της βελτίωσης της συνολικής αποτελεσματικής της οικονομίας και επίσης αναγκαίες για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων των κατοίκων. Άρα, σκοπιμότητα είναι αναμφίβολη.

Όμως, οι υποδομές αυτές ενδεχομένως να μην έχουν άμεσες θετικές επιδράσεις στις λιγότερο αναπτυγμένες περιφέρειες. Η νέα οικονομική γεωγραφία θεωρεί ότι η μείωση του κόστους μεταφοράς που επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των μεταφορικών υποδομών ενισχύει τις τάσεις συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων στα κέντρα ανάπτυξης, όπου οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν εξωτερικές οικονομίες κλίμακας, χωρίς να κινδυνεύουν να χάσουν τις απομακρυσμένες αγορές. Από αναπτυξιακή σκοπιά, λοιπόν, πλέον κατάλληλες είναι εκείνες οι μεταφορικές υποδομές που ευνοούν συσπειρώσεις μεταξύ περιφερειακών πόλεων, ώστε να αντιπαρατεθούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγική ισχύ της μητρόπολης. Συνεπώς, η αναβάθμιση του εθνικού μεταφορικού δικτύου θα πρέπει να συνοδεύεται από αντισταθμιστικά μέτρα περιφερειακής πολιτικής που ενισχύουν τη παραγωγική δομή των διαρθρωτικά αδυνάτων περιφερειών, που είναι και οι πλέον έκθετες στο διαπεριφερειακό ανταγωνισμό.

¹⁰ Σύγχρονα θέματα της Ελληνικής & Διεθνούς οικονομίας. Παναγιώτης Λιαργκόβας. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης 2008.

Πίνακας 1

ΑΕΠ κατά κεφαλήν σε ΜΑΔ, ΕΕ-27, 2002-06

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ελλάδα | 90,2 | 92,1 | 94,0 | 92,8 | 94,1 |
| Ανατολική Μακεδονία, Θράκη | 62,4 | 63,5 | 63,5 | 63,1 | 60,9 |
| Κεντρική Μακεδονία | 73,3 | 74,2 | 75,7 | 74,6 | 75,6 |
| Δυτική Μακεδονία | 75,2 | 74,1 | 72,8 | 76,4 | 76,0 |
| Θεσσαλία | 68,9 | 73,0 | 72,3 | 70,0 | 68,1 |
| Ήπειρος | 68,3 | 70,6 | 71,6 | 69,7 | 70,6 |
| Ιόνια νησιά | 79,0 | 79,0 | 75,1 | 75,0 | 73,9 |
| Δυτική Ελλάδα | 61,2 | 63,1 | 61,1 | 61,0 | 59,8 |
| Στερεά Ελλάδα | 89,1 | 88,3 | 92,7 | 94,1 | 93,5 |
| Πελοπόννησος | 71,0 | 73,1 | 73,8 | 76,0 | 77,0 |
| Αττική | 120,2 | 123,2 | 128,3 | 125,7 | 129,1 |
| Βόρειο Αιγαίο | 63,5 | 68,9 | 66,7 | 65,8 | 67,4 |
| Νότιο Αιγαίο | 98,0 | 100,6 | 96,4 | 92,8 | 96,2 |
| Κρήτη | 85,7 | 84,1 | 83,9 | 82,4 | 82,8 |
| Πηγή: Eurostat | | | | | |

Οι ελληνικές περιφέρειες θα πρέπει - κατά τη γνώμη μου - να ετοιμάζονται για τη σύνδεσή τους με τα εθνικά και διευρωπαϊκά δίκτυα με τρόπο αντίστοιχο της προετοιμασίας των χωρών για ένταξή τους στην ΟΝΕ. Όσες δεν είναι έτοιμες θα πρέπει να λάβουν σημαντικά μέτρα ενίσχυσης του τοπικού παραγωγικού δυναμικού αν δεν θέλουν να το δουν να υφίσταται σημαντικές απώλειες. Σημαντική λοιπόν είναι η δημιουργία ενός Ελληνικού Πλαισίου Στήριξης της ελληνικής Περιφέρειας με ολοκληρωμένες δράσεις στήριξης, που βρίσκεται σε επίπεδο κατά κεφαλήν ΑΕΠ κάτω του 75% του μέσου όρου των ελληνικών Περιφερειών. Τόσο η διαδικασία οικονομικής ολοκλήρωσης, με τη μείωση του προστατευτισμού, όσο και η διαδικασία της επέκτασης και βελτίωσης των μεταφορικών δικτύων αυξάνουν τη συνολική αποτελεσματικότητα του χώρου αλλά ταυτόχρονα δημιουργούν σοβαρές πιέσεις στις περιοχές με διαρθρωτική υστέρηση, λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού μεταξύ άνισων εταίρων. Αν και στην περίπτωση της οικονομικής ολοκλήρωσης αυτό έχει γίνει απόλυτα κατανοητό και έχει οδηγήσει στις διαρθρωτικές δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης), στην περίπτωση της χώρας μας η παράμετρος αυτή έχει αγνοηθεί.

Τέλος, όλες οι μελέτες δείχνουν ότι η περιφερειακή υστέρηση είναι περισσότερο έντονη στις παραμεθόριες περιοχές της χώρας. Επίσης η χώρα μας έχει 1000 χλμ. συνόρων με άλλες βαλκανικές χώρες που χαρακτηρίζονται από επίσης υστερήσεις σε περιοχές κοντά στα σύνορα. Τίθεται λοιπόν μια διαφοροποίηση της περιφερειακής πολιτικής. (α) Περιφερειακή πολιτική που

αφορά την ενδοχώρα και (β) περιφερειακή πολιτική που αφορά τις παραμεθόριες περιοχές. Στις δεύτερες σημαντικός πρέπει να είναι ο ρόλος της διασυνοριακής συνεργασίας. Η συνεργασία αυτή θα πρέπει να αφορά τις μεταφορικές υποδομές, την ενέργεια και το περιβάλλον, την τεχνολογική υποδομή (π.χ. τεχνολογικό πάρκο στη Θεσσαλονίκη, τεχνολογική Εγνατία), μικρομεσαίες επιχειρήσεις κ.λπ.

10.2 Η διοικητική αναδιοργάνωση των ελληνικών περιφερειών

Είναι γνωστό ότι το μεγαλύτερο μέρος (γύρω στο 80%) των πόρων που θα εισρεύσουν στη χώρα μας από τα Κοινοτικά ταμεία στην περίοδο 2007-2013 θα κατευθυνθεί στην ελληνική Περιφέρεια. Η εξέλιξη αυτή είναι καταρχήν θετική, καθώς η ελληνική Περιφέρεια υστερεί σημαντικά σε σχέση με το κέντρο (Αθήνα -Θεσσαλονίκη). Όμως δημιουργείται ένα εύλογο ερώτημα: Θα μπορέσει η ελληνική Περιφέρεια, όπως είναι σήμερα, να απορροφήσει τους κοινοτικούς πόρους και να τους διοχετεύσει στις πλέον αποτελεσματικές χρήσεις;

Με τους νέους διαρθρωτικούς κανονισμούς διαμορφώνονται πιο απαιτητικές συνθήκες σχεδιασμού και εκτέλεσης των κοινοτικών προγραμμάτων. Δίνεται στις χώρες και στις Περιφέρειες μεγαλύτερος βαθμός αποκέντρωσης στον προγραμματισμό, οπότε οι Περιφέρειες θα πρέπει να έχουν το κατάλληλο επίπεδο οργάνωσης για να μπορέσουν να ανταποκριθούν. Τα περιφερειακά προγράμματα εφεξής θα πρέπει να περιλαμβάνουν υποχρεωτικά συνεργασίες με άλλες ευρωπαϊκές περιφέρειες. Με το νέο προγραμματισμό ενσωματώνονται στα επιχειρησιακά προγράμματα ο σχεδιασμός και η διαχείριση των Κοινοτικών πρωτοβουλιών. Στους νέους κανονισμούς προβλέπεται ειδικό ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο για τη συνεργασία μεταξύ των ευρωπαϊκών περιφερειακών για το οποίο δεν προβλέπεται η συμμετοχή των κεντρικών οργάνων του κράτους. Η χρήση του θεσμού αυτού δεν είναι υποχρεωτική για τα συμβαλλόμενα μέρη αλλά όμως προβλέπεται η ενίσχυση του θεσμού και γι' αυτό τον λόγο οι Περιφέρειες πρέπει να έχουν επάρκεια για τη συμμετοχή τους σε τέτοια διεθνή όργανα. Αλλά και το Ταμείο Συνοχής θα χρησιμοποιήσει σε όλες τις φάσεις του προγραμματισμού το επίπεδο της Περιφέρειας για την προώθηση των στόχων του. Ο συντονισμός όλων αυτών των προγραμμάτων στην Περιφέρεια, τα μονοταμειακά πλέον προγράμματα, το γεγονός ότι η ανάπτυξη της υπαίθρου πρέπει να συντονίζεται με το υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, που χειρίζεται πλέον το Γεωργικό Ταμείο-Προσανατολισμός, καθώς και η διασύνδεση με τα εθνικά προγράμματα, απαιτούν μια πολύ σημαντική οργανωτική δομή που επιτυγχάνεται ευκολότερα σε πιο μεγάλες και ισχυρές Περιφέρειες. Ο προβληματισμός αυτός φαίνεται να έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην κυβερνητική απόφαση για μείωση των περιφερειακών επιχειρησιακών προγραμμάτων από 13 σε μόλις 5 για την περίοδο 2007-2013. Μήπως όμως είναι καιρός να επεκταθεί η ενέργεια αυτή και

να γίνει αναδιοργάνωση της διοικητικής δομής της χώρας με μείωση των Περιφερειών της;

Τα επιχειρήματα υπέρ μιας τέτοιας άποψης είναι πολλά: (α) Ενώ στην Ευρώπη των 15 χωρών η Ελλάδα κατατάσσεται ως χώρα μάλλον μικρού μεγέθους, στη νέα Ευρώπη των 25 η χώρα κατατάσσεται πλέον, ως τάξη μεγέθους, στις μεσαίες. (β) Το μέγεθος της Περιφέρειας προσδιορίζεται επίσης από το γεγονός ότι θα πρέπει να διαμορφώνονται ολοκληρωμένα περιφερειακά συγκροτήματα, στα οποία λειτουργούν οικονομίες που δεν στηρίζονται σε έναν οικονομικό κλάδο (μονοκαλλιέργεια) αλλά στηρίζονται, για παράδειγμα και στον δευτερογενή και στον τριτογενή τομέα, ούτως ώστε να διαμορφώνονται συνέργιες μεταξύ των οικονομικών κλάδων και τυχόν αρνητική εξέλιξη σε έναν από αυτούς, να μπορεί να αντικατασταθεί από προσπάθειες σε έναν διαφορετικό κλάδο της Περιφέρειας για ανάκαμψη. (γ) Το σχετικά μεγάλο μέγεθος επιτρέπει επίσης τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας με συνέπεια την ευχερέστερη και πιο αυτόνομη σχετικά συμμετοχή στη διεθνή ανταγωνιστική οικονομία και (δ) Η ολοκλήρωση του δικτύου υποδομών στη χώρα και η οικονομική ανάπτυξη των Περιφερειών επιτρέπουν σήμερα και στην Ελλάδα να οργανώσει ένα σύστημα περιφερειών με ολοκληρωμένη αναπτυξιακή προοπτική.

Πίνακας 2

ΑΕΠ κατά κεφαλήν ΜΑΔ, ΕΕ-27, 2006

| | |
|----------------------------|-------|
| Ελλάδα | 94,1 |
| Ανατολική Μακεδονία, Θράκη | 60,9 |
| Κεντρική Μακεδονία | 75,6 |
| Δυτική Μακεδονία | 76,0 |
| Θεσσαλία | 68,1 |
| Ήπειρος | 70,6 |
| Ιόνια Νησιά | 73,9 |
| Δυτική Ελλάδα | 59,8 |
| Στερεά Ελλάδα | 93,5 |
| Πελοπόννησος | 77,0 |
| Αττική | 129,1 |
| Βόρειο Αιγαίο | 67,4 |
| Νότιο Αιγαίο | 67,4 |
| Κρήτη | 82,8 |
| Πηγή: Eurostat | |

Στη νέα διοικητική διάρθρωση που προτείνεται, το κράτος θα ασκεί το στρατηγικό αναπτυξιακό του ρόλο σε εθνικό, διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, ενώ η Τοπική Αυτοδιοίκηση που θα έχει μεγαλύτερη γεωγραφική εμβέλεια, θα έχει ενισχυμένες αρμοδιότητες στο πλαίσιο της εφαρμογής της αρχής της

επικουρικότητας (α-β βαθμός Αυτοδιοίκησης). Η διοικητική αναδιοργάνωση θα διευκολύνει με τη σειρά της την οικονομική αποτελεσματικότητα με τη μέγιστη δυνατή απορρόφηση πόρων.

10.3. Το εθνικό χωροταξικό σχέδιο

Η ιστορία του εθνικού χωροταξικού σχεδιασμού της χώρας είναι αρκετά παλιά. Ο ν. 360/76 προέβλεπε εθνικό χωροταξικό σχέδιο, περιφερειακά σχέδια και ειδικά χωροταξικά, για συγκεκριμένους τομείς, όμως δεν εφαρμόστηκε ποτέ και γρήγορα ατόνησε. Ακολούθησε η ανάθεση στο μελετητικό γραφείο Δοξιάδη για την εκπόνηση εθνικού χωροταξικού σχεδίου. Η 19τομη μελέτη, που παραδόθηκε στις αρχές του 1980, ουδέποτε θεσμοθετήθηκε.

Η επόμενη αποτυχημένη προσπάθεια έγινε το 1984 όταν το τότε υπουργείο Χωροταξίας και Περιβάλλοντος εκπόνησε μελέτες χωροταξικών σχεδίων που ουδέποτε θεσμοθετήθηκαν. Καθοριστικός ήταν ο ρόλος του ΣτΕ, που το 1993 μέσω νομολογίας του επανέφερε το ζήτημα του χωροταξικού σχεδιασμού, μπλοκάροντας τις χωροθετήσεις μεγάλων επενδύσεων, επικαλούμενο το ν. 360/76. Έτσι, ανάγκασε τη πολιτεία να θεσπίσει το ν. 2742/99, με βάση τον οποίο μέχρι σήμερα έχουν θεσμοθετηθεί 12 περιφερειακά χωροταξικά πλαίσια και το ειδικό χωροταξικό για τα σφραγιστικά ιδρύματα.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι το ΥΠΕΧΩΔΕ είχε κατά το πρόσφατο παρελθόν συντάξει έκθεση για το Εθνικό Χωροταξικό Σχέδιο και επ' αυτής είχε γνωμοδοτήσει, από τέλος του 2002, το Εθνικό Συμβούλιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης. Η έκθεση αυτή όμως δεν ήταν ολοκληρωμένη μελέτη, δεν είχε λάβει τη τελική νομική μορφή της και, το σπουδαιότερο, δεν εμφάνιζε πληρότητα όσον αφορά τις πολιτικές των παραγωγικών δραστηριοτήτων. Για τους λόγους αυτούς άλλωστε η έκθεση δεν προωθήθηκε τότε στη Κυβερνητική Επιτροπή και κατ' επέκταση στη Βουλή για έγκριση από την ολομέλεια της.

Η θέσπιση του εθνικού χωροταξικού σχεδίου αποτελεί αναμφίβολα την πιο σημαντική αναπτυξιακή παρέμβαση των τελευταίων δεκαετιών. Σε γενικές γραμμές, το προσχέδιο του γενικού πλαισίου προσδιορίζει τις στρατηγικές κατευθύνσεις για την ολοκληρωμένη χωρική ανάπτυξη και αειφόρο οργάνωση του εθνικού χώρου για τα επόμενα 15 χρόνια.

Στόχος του είναι η διαμόρφωση ενός χωρικού προτύπου ανάπτυξης που προωθεί την ανταγωνιστικότητα, τη κοινωνική και οικονομική συνοχή και την προστασία και ανάδειξη του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος της χώρας. Μέσω του εθνικού χωροταξικού σχεδίου, χαρτογραφούνται οι επιμέρους πολιτικές για τις μεταφορές και δίνονται προτάσεις για τη μελλοντική τους εξέλιξη.

Το εθνικό χωροταξικό σχέδιο συνθέτει επιμέρους προγράμματα και έργα, εξασφαλίζοντας συνέργεια και συμπληρωματικότητα, αποτελεσματικότητα των δράσεων, χωρική ανταγωνιστικότητα και οικονομική και κοινωνική συνοχή.

Από την άποψη αυτή αποτελεί μια ολοκληρωμένη παρέμβαση στον αναπτυξιακό σχεδιασμό της χώρας που βρίσκεται σε πλήρη ευθυγράμμιση με το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013.

Ως προς τη χωρική οργάνωση των κύριων εθνικών πόλων και αξόνων ανάπτυξης, καθώς, και των διεθνών και διαπεριφερειακών εισόδων-πυλών και συνδέσεων της χώρας, το εθνικό σχέδιο προτείνει την ενίσχυση του μοντέλου των μητροπολιτικών κέντρων (Αθήνας-Θεσσαλονίκης) με περιορισμό της περαιτέρω πληθυσμιακής μεγέθυνσης και την ανάπτυξη της περιφέρειας, πέντε εθνικών πόλων με κυρίαρχο υπερτοπικό ρόλο (Πάτρα, Λάρισα-Βόλος, Ιωάννινα, Ηράκλειο-Χανιά και Κομοτηνή-Αλεξανδρούπολη) και έξι δευτερευόντων πόλων (Κέρκυρα, Κοζάνη-Πτολεμαΐδα, Λαμία, Τρίπολη, Καβάλα και Καλαμάτα).

10.4. Η αύξηση της παραγωγικότητας των ελληνικών περιφερειών

Ένα από τα βασικότερα ζητήματα στην οικονομική επιστήμη είναι αυτό της σύγκλισης των οικονομιών. Σύμφωνα με τη νεοκλασική θεωρία, η σύγκλιση των οικονομιών είναι αναπόφευκτη, διότι κάτω από συνθήκες ελεύθερης κινητικότητας το κεφάλαιο και η εργασία θα μετακινηθούν ώστε τελικά να αμβλύνουν τις όποιες διαφορές υπάρχουν στη παραγωγικότητα μεταξύ των περιφερειών των διάφορων χωρών

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η πραγματικότητα επαλήθευε σημαντικά τα πορίσματα της νεοκλασικής θεωρίας, καθώς και η ευρωπαϊκή παραγωγικότητα πλησίαζε την αντίστοιχη αμερικάνικη. Τα τελευταία χρόνια όμως, τα πράγματα δεν είναι τόσο ευχάριστα. Παρόλο που η κινητικότητα είναι αισθητά ευκολότερη, παρόλο που οι ιδέες και τα κεφάλαια ταξιδεύουν αστραπιαία με το πάτημα ενός κουμπιού στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, η σύγκλιση δεν είναι τόσο γρήγορη όσο θα έπρεπε να είναι. Η Αμερική έχει καταφέρει θεαματική άνοδο στη παραγωγικότητα, υποβοηθούμενη από τις επενδύσεις στην τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών. Όχι, όμως, και η Ευρώπη. Τι φταίει ;

Ορισμένοι οικονομολόγοι πιστεύουν ότι αυτό οφείλεται στην έλλειψη ευελιξίας (ευρώ-σκληρύνηση) που χαρακτηρίζει τις ευρωπαϊκές αγορές εργασίας (και ιδιαίτερα την ελληνική). Άλλοι, πάλι το αποδίδουν στην εφαρμογή υποδεέστερων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης (management) στις ευρωπαϊκές έναντι των αμερικάνικων επιχειρήσεων ή ακόμη και στο χαμηλό επίπεδο των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων και στην ελλιπή διασύνδεση τους με τη βιομηχανία που παράγει και χρησιμοποιεί τη τεχνολογία πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Τέλος, μια άλλη εξήγηση σχετίζεται με τη ρυθμιστική παρέμβαση του κράτους. Αξίζει να σταθούμε λίγο στην ερμηνεία αυτή.

Διάφορες σύγχρονες μελέτες έχουν δείξει ότι οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις του κράτους επιδρούν αρνητικά σε δυο βασικούς συντελεστές της παραγωγικότητας: στις ξένες άμεσες επενδύσεις και τις επενδύσεις στην τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών. Και οι δύο παράγοντες ενισχύουν

τον ανταγωνισμό πιέζοντας τις ντόπιες επιχειρήσεις να βρουν καινούργιες αγορές, να υιοθετήσουν νέες μεθόδους οργάνωσης-διοίκησης και διαχείρισης των αποθεμάτων τους, να βελτιώσουν την τεχνογνωσία τους και να προσφέρουν νέες υπηρεσίες.

Βέβαια, χρόνια τώρα, όλες ή σχεδόν όλες οι κυβερνήσεις απελευθερώνουν τις αγορές. Όμως, μερικές χώρες πηγαίνουν πιο γρήγορα και εφαρμόζουν μεταρρυθμίσεις σε μεγαλύτερη έκταση σε σύγκριση με άλλες χώρες. Παρά το γεγονός ότι στη δεκαετία του 1990 η απόσταση μεταξύ των χωρών μελών του ΟΟΣΑ μίκρυνε σχετικά με το βαθμό ρυθμιστικής παρέμβασης, ασφαλώς λόγω της επιρροής των επιλογών της ζώνης του ευρώ και της στρατηγικής της Λισαβόνας, κάποιες χώρες όπως η Ελλάδα απέχουν σημαντικά ακόμη από τις υπόλοιπες. Δεν αναφέρομαι βέβαια στον χρηματοπιστωτικό τομέα, όπου έχουν γίνει σημαντικά βήματα, αλλά σε άλλες υπηρεσίες, όπου οι υπάρχουσες κρατικές ρυθμίσεις στα λεγόμενα κλειστά επαγγέλματα είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικές.

Ποσοτικές εκτιμήσεις του ΟΟΣΑ έχουν δείξει ότι τα οφέλη στην παραγωγικότητα από τη μείωση της κρατικής παρέμβασης και την υιοθέτηση ανταγωνιστικών συνθηκών είναι εντυπωσιακά.

10.5. Οι αναπτυξιακοί νόμοι σε συγκριτική προοπτική

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία περιφερειακής ανάπτυξης της χώρας μας, είναι οι αναπτυξιακοί νόμοι. Κάνοντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή, παρατηρούμε τα εξής σχετικά με τους προηγούμενους αναπτυξιακούς νόμους 1262/82, 1892/90, 2234/94 και 2601/98:

a. Η πολιτική κινήτρων όλων των αναπτυξιακών νόμων κατά τις 2-3 τελευταίες δεκαετίες ήταν σχετικά αναποτελεσματική. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η μορφή των κινήτρων διευρύνεται σε μια προσπάθεια συνδυασμού επενδυτικών πρωτοβουλιών επιχειρήσεων και σύγχρονων απαιτήσεων από τη λειτουργία της ανοικτής αγοράς. Οι δυνατότητες χρηματοδότησης που εμφανίστηκαν είτε μέσω του αναπτυξιακού νόμου είτε μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος Βιομηχανίας και της Κοινοτικής πρωτοβουλίας για τις ΜΜΕ δεν είχαν καμία απολύτως χωρική διάσταση, ενισχύοντας με το ίδιο ποσοστό επιχορήγησης επιχειρήσεις ανεξαρτήτως εάν εγκαθίστανται π.χ. στην Αθήνα ή στη Λακωνία.

b. Οι νόμοι της δεκαετίας του 1990 είχαν σχετικά μικρότερη χωρική διάσταση από τους νόμους της δεκαετίας του 1980.

c. Η πολιτική για τις φθίνουσες βιομηχανικές περιοχές ήταν αντιφατική καθώς ενίσχυε περισσότερο την Αττική και άλλους περιφερειακούς πόλους με ποσοστό επιχορήγησης που υπερέβαινε αυτό των λιγότερο αναπτυγμένων περιοχών.

d. Μια σειρά από αναπτυξιακά μέτρα του παρελθόντος που ευνοούσαν σαφώς την περιφέρεια (π.χ. ενίσχυση μέσω κρατικών προμηθειών, μείωση

ασφαλιστικών εισφορών), ατόνησαν πολύ γρήγορα (π.χ. Π. 84/84 για την προστασία του περιβάλλοντος στην Αττική).

Τα παραπάνω θέτουν έναν προβληματισμό σχετικά με τις επιλογές που έχουν οι κυβερνήσεις όταν διαμορφώνουν αναπτυξιακούς νόμους. Κατά τη γνώμη μου, είναι απαραίτητο να εστιάζεται η διαμόρφωση της περιφερειακής πολιτικής στα εξής στα εξής 10 σημεία.

1. Να διαμορφώνεται μια σαφής εικόνα των στόχων περιφερειακής πολιτικής. Η αστάθεια και ασάφεια του παρελθόντος δεν ωφέλησε τη διενέργεια επενδύσεων. Τα ερωτήματα στα οποία οφείλει να απαντήσει η περιφερειακή πολιτική είναι: Τι επένδυση κατευθύνεται πού και γιατί. Το τι αφορά το μέγεθος, τον κλάδο και τις δυνατότητες δημιουργίας και διάχυσης τοπικά προστιθέμενης αξίας, το πού αφορά το μέγεθος και τα αναπτυξιακά-διαρθρωτικά χαρακτηριστικά της πόλης περιφέρειας υποδοχής και το γιατί αφορά τους στόχους που θα πρέπει να γίνουν εξ αρχής σαφείς. Οι εναλλακτικές επιλογές είναι δύο:

- Ενίσχυση των περιφερειακών πόλων (μεγάλα αστικά κέντρα και βιομηχανικές συγκεντρώσεις της περιφέρειας), ιδίως μέσω των ΒΠΠΕ, ώστε να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας και συγκέντρωσης. Δημιουργούνται δυναμικά πολλαπλασιαστικά οφέλη, αλλά υπάρχει ο κίνδυνος ενίσχυσης των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων βραχυχρόνια.

- Προώθηση κινήτρων στους νομούς που παρουσιάζουν υστέρηση. Η πολιτική αυτή, μολονότι εμφανίζεται δίκαιη, έχει δύο μειονεκτήματα: διοχετεύει κεφάλαια σε περιοχές που δεν έχουν προϋποθέσεις και δεν εκμεταλλεύεται οικονομίες συγκέντρωσης και κλίμακας, άρα δεν θα έχει σημαντική αναπτυξιακή ώθηση.

2. Να αποσυνδέεται η επιχορήγηση από την απασχόληση. Η σύνδεση της παρεχόμενης επιχορήγησης μόνο με τις άμεσες θέσεις απασχόλησης, σε πολλές περιπτώσεις επενδύσεων εντάσεως κεφαλαίου, περιόριζε την προβλεπόμενη επιχορήγηση σε επίπεδο πολύ κατώτερο από αυτό που θα προσέλκυε το επενδυτικό ενδιαφέρον. Επιπλέον πολλές από τις επιπτώσεις των ενισχύσεων ενδέχεται να είναι μακροχρόνιες. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να υπάρχει κάποια μορφή σύνδεση με την απασχόληση. Προβλέψεις πρέπει να υπάρχουν για τη δημιουργία θέσεων εργασίας, αλλά όχι με τη λογική του ισχύοντος νόμου (άμεση σύνδεση με την επιχορήγηση).

3. Να μη γίνεται διαχωρισμός των επιχειρήσεων σε παλαιές και νέες με την υπάρχουσα μορφή. Ο διαχωρισμός μπορεί να υπάρξει στο ύψος της επιδότησης, χωρίς όμως σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ νέων και παλαιών επιχειρήσεων.

4. Να δίνεται έμφαση στη δημιουργία δικτύων επιχειρήσεων και περιφερειακών δικτύων. Στον σχεδιασμό των κινήτρων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διακλαδικές διασυνδέσεις καθώς και οι διακλαδικές-διαπεριφερειακές συνδέσεις επειδή έχουν άμεσο αντίκτυπο στο μέγεθος των πολλαπλασιαστικών αποτελεσμάτων και τη διάχυσή τους στο χώρο. Σε πολλές περιπτώσεις οι διοικητικές περιφέρειες εμπεριέχονται σε μεγαλύτερες

«οικονομικές περιφέρειες». Στον βαθμό που τα μέτρα πολιτικής σχεδιάζονται στη βάση των διοικητικών ορίων δεν λαμβάνονται υπόψη οι διαρροές των αποτελεσμάτων εκτός της περιοχής στόχευσης, αλλά εντός της ευρύτερης «οικονομικής περιφέρειας».

5. Ο αναπτυξιακός νόμος να είναι ιδιαίτερα φιλικός στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς είναι αυτές οι εταιρείες που συμβάλλουν περισσότερο στην απασχόληση και που αντιμετωπίζουν τα μεγαλύτερα εμπόδια στη λειτουργία τους. Ωστόσο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο μεγάλος βαθμός θνησιμότητας των μικρών επιχειρήσεων και το γεγονός ότι οι ΜΜΕ είναι συνολικά σημαντικές και λιγότερο σε επίπεδο της κάθε μεμονωμένης επιχείρησης. Ειδικά για τις ΜΜΕ η οικονομική πολιτική θα πρέπει να στοχεύει κυρίως σε μέτρα που θα βελτιώνουν τους όρους επιχειρηματικής δράσης συνολικά των ΜΜΕ (διαμόρφωση πλαισίου για όλους) και όχι τόσο πολύ στο επίπεδο της μεμονωμένης επιχείρησης, καθώς είναι εξαιρετικά δύσκολος ο εντοπισμός των «νικητών» και των «χαμένων» της επιχειρηματικής δραστηριότητας ανάμεσα στις ΜΜΕ.

6. Να επιδοτείται με ενισχυμένα κίνητρα η μετεγκατάσταση μεταποιητικών μονάδων σε ΒΙΟΠΑ και ΒΙΠΕ.

7. Να υπάρχει σαφής καταγραφή της χρήσης των κινήτρων καθώς και αξιολόγηση του αποτελέσματος σε κάθε επιχείρηση (monitoring-ex post evaluation).

8. Να μειώνονται τα αντικίνητρα πραγματοποίησης μιας επένδυσης και να ενισχύεται η λειτουργία της αγοράς. Κατά συνέπεια τα μέτρα μπορεί να περιλαμβάνουν και μη οικονομικά κίνητρα που θα βοηθούν τις επιχειρήσεις στη χρήση του καθεστώτος ενίσχυσης και στην υλοποίηση και λειτουργία της επένδυσης.

9. Η ύπαρξη ΑΕΙ και ΑΤΕΙ σχεδόν σε όλες τις περιφέρειες της χώρας παρέχει τη δυνατότητα διασύνδεσης των επιχειρηματικών φορέων με την έρευνα για την προώθηση της καινοτομίας, τη διασφάλιση ποιότητας και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

10. Τέλος, να λαμβάνονται υπόψη οι βασικές κατευθύνσεις της κοινοτικής πολιτικής όπως αυτές αποτυπώνονται στις εκθέσεις για την πολιτική συνοχής της Ε.Ε.

10.6. Η διασυνοριακή και διαπεριφερειακή συνεργασία

Στον τομέα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης τα περιθώρια συνεργασίας είναι σημαντικά. Μια πρώτη ιδέα για τις υπάρχουσες δυνατότητες πρόσφεραν προγράμματα που έχουν ήδη εφαρμοσθεί και από την Ελλάδα στο πλαίσιο της διαπεριφερειακής συνεργασίας. Πρέπει να τονιστεί ότι η ενθάρρυνση της συνεργασίας ανάμεσα σε ΟΤΑ εκατέρωθεν των συνόρων έχει στενή συνάφεια με πάσης φύσης κοινοτικά προγράμματα που αφορούν στο περιβάλλον κλπ. Ο στόχος της συνεργασίας στον τομέα αυτό μπορεί να μη διαφέρει από τους ως τώρα δοκιμασμένους και να αφορά:

- τη δημιουργία ή την ενίσχυση δικτύων συνεργασίας μεταξύ οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης των δύο χωρών,
- τη δημιουργία μονίμων δεσμών συνεργασίας μεταξύ τους,
- τη μεταφορά εμπειριών και τεχνογνωσίας στους τομείς της διαχείρισης και της ανάπτυξης της τοπικής αυτοδιοίκησης,
- δράσεις, στο πλαίσιο αυτών των δικτύων, για τον εντοπισμό των προβλημάτων που έχουν σχέση με τη μετανάστευση και συνεισφορά προς την επίλυσή τους,
- την τόνωση της ενεργού συμμετοχής των πρωτεργατών της ανάπτυξης στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης κ.α

Η συνεργασία (διάλογος, κοινές ενέργειες) μπορεί να αφορά τομείς όπως είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η διαχείριση των ενεργειακών πόρων, η πολεοδομία, η διοίκηση δήμων και κοινοτήτων, η κοινωνική δράση, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, η τοπική φορολογία, ο πολιτισμός, οι τοπικές δημοκρατικές διαδικασίες κλπ.

Οι ακόλουθες ενέργειες θα μπορούσαν να επιλεγούν προς υποστήριξη:

- σύσταση των ηγετικών ομάδων τοπικής αυτοδιοίκησης
- παροχή συμβουλών
- έλεγχοι, έρευνες, μέθοδοι ανάλυσης, διαγνωστικές μελέτες
- ανταλλαγή εμπειριών / μεταφορά τεχνογνωσίας
- επικοινωνία, συμμετοχή πληθυσμών στην τοπική αυτοδιοίκηση
- άσκηση εμπειρογνομόνων, τεχνικού προσωπικού, στελεχών
- σεμινάρια, συμπόσια και συνέδρια.

Προηγούμενα τέτοιας διασυνοριακής συνεργασίας σε επίπεδο ΟΤΑ με ελληνική συμμετοχή υπάρχουν προς τα βόρεια σύνορα της χώρας. Έτσι π.χ. στο πλαίσιο της ελληνοβουλγαρικής διασυνοριακής συνεργασίας επιζητείται η συνεργασία των ΟΤΑ για θέματα προστασίας οικοσυστημάτων (μελέτες, μετεκπαιδεύσεις στελεχών, ενημέρωση) κλπ.

¹¹Κεφάλαιο 11^ο

11.1 ΝΟΜΟΙ

1. **N. 679/77** (Α' 245) «Περί αυξήσεως θέσεων προσωπικού του Υπουργείου Δημοσίων Έργων και ρυθμίσεως συναφών θεμάτων». Περιλαμβάνονται διατάξεις για τη σύσταση των Ειδικών Υπηρεσιών Δημοσίων Έργων, για το χαρακτηρισμό των έργων ως εθνικού επιπέδου και ως σημαντικών και άλλες διατάξεις οι οποίες ισχύουν και εφαρμόζονται και σήμερα.

2. **N. 1418/84** (Α' 23) «Δημόσια έργα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων»

¹¹ Available information in website: www.michanikos.gr

3. **N. 2052/92** (Α'94) « Μέτρα για την αντιμετώπιση του νέφους και πολεοδομικές ρυθμίσεις» (άρθρο 6 παρ. 21 – Τρόπος αναθεώρησης των τιμών των δημοσίων έργων, άρθρο 20 – Επιβολή τέλους απογραφής μηχανημάτων έργων)
4. **N. 2229/94** (Α'138) «Τροποποίηση και συμπλήρωση του Ν.1418/84 και άλλες διατάξεις»
5. **N. 2261/94** (Α'205) «Κύρωση της Σύμβασης Άκτιο – Πρέβεζα» (άρθρο δεύτερο – τροποποίηση του Ν.2229/94 για τις Ανώνυμες Εταιρείες)
6. **N. 2300/95** (Α'69) «Μεταφορά Συντελεστή Δόμησης & άλλες διατάξεις» (άρθρο 24 – τροποποίηση του Ν.2229/94 για το επίδομα 2%)
7. **N. 2308/95** (Α'114) «Κτηματογράφηση για τη δημιουργία Εθνικού Κτηματολογίου.... και άλλες διατάξεις» (άρθρο 15 παρ. 2^α για την παρακράτηση του 20% στις μελέτες και άρθρο 16 για την «κύρια κατηγορία» και ρύθμιση που αφορά τις ανώνυμες εταιρείες του άρθρου 19 του Ν.2229/94)
8. **N. 2328/95** (Α'159) «Νομικό καθεστώς της ιδιωτικής τηλεόρασης» (άρθρο 15 – ονομαστικοποίηση των μετοχών)
9. **N. 2338/95** (Α'202) «Κύρωση σύμβασης του νέου Διεθνούς Αεροδρομίου της Αθήνας στα Σπάτα.... και άλλες διατάξεις» (άρθρο δωδέκατο και άρθρο δέκατο τρίτο – διάφορες τροποποιήσεις κυρίως του Ν.2229/94)
10. **N. 2362/95** (Α'247) «Περί δημόσιου λογιστικού» (άρθρο 83 – απευθείας ανάθεση)
11. **N. 2372/96** (Α'29) «Σύσταση φορέων για την επιτάχυνση της αναπτυξιακής διαδικασίας και άλλες διατάξεις» (άρθρο τέταρτο – συμπληρωματικές συμβάσεις και απρόβλεπτα και άρθρο ενδέκατο – ονομαστικοποίηση των μετοχών).
12. **N. 2445/96** (Α'274) «Κύρωση της Σύμβασης για τη Λεωφόρο Σταυρού – Ελευσίνας» (άρθρο τέταρτο – τροποποίηση του Ν.679/77 για τις ΕΥΔΕ)
13. **N. 2522/97** (Α'178) « Δικαστική προστασία κατά το στάδιο που προηγείται της σύναψης συμβάσεως δημοσίων έργων, κρατικών προμηθειών και υπηρεσιών σύμφωνα με την οδηγία 89/665 ΕΟΚ»
14. **N. 2682/99** (Α'16) «Διαρρυθμίσεις στη φορολογία των αυτοκινήτων οχημάτων και άλλες διατάξεις» (άρθρο 26 – τροποποίηση του Ν.2052/92 για τα τέλη χρήσης μηχανημάτων έργων)
15. **N. 2719/99** (Α'106) «Κύρωση της Διεθνούς Σύμβασης για τη διατήρηση των αποδημητικών ειδών της άγριας πανίδας και άλλες διατάξεις» (άρθρο πέμπτο – αντικατάσταση του άρθρου 22 του Ν.1418/84 για τους επιθεωρητές δημοσίων έργων)
16. **N. 2741/99** (Α' 199) «Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων, άλλες ρυθμίσεις θεμάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Ανάπτυξης και λοιπές διατάξεις» (άρθρο 8, παρ. 1 – Προσυμβατικός έλεγχος από το Ελεγκτικό Συνέδριο και παρ. 6 δ) για τη δημοσίευση των διακηρύξεων στο ΦΕΚ)

17. **N. 2940/01** (Α'180) «Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις»
18. **N. 2947/01** (Α' 228) «Θέματα Ολυμπιακής Φιλοξενίας» (άρθρο 19 παρ. 2 – Συμπλήρωση του Π.Δ. 609/85)
19. **N. 3021/01** (Α'143) «Περιορισμοί στη σύναψη δημοσίων συμβάσεων με πρόσωπα που δραστηριοποιούνται ή συμμετέχουν σε επιχειρήσεις μέσω ενημέρωσης και άλλες διατάξεις» (άρθρο 4 – Έκδοση πιστοποιητικού από το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης)
20. **N. 3044/02** (Α'197) «Μεταφορά Συντελεστή Δόμησης και ρυθμίσεις άλλων θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου ΠΕΧΩΔΕ» (άρθρο - 14 παρ.1 Καθορισμός λιμενικών έργων - παρ. 2 Δίωξη επιθεωρητών δημοσίων έργων)
21. **N.3060/02** (Α'242) «Ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Δικαιοσύνης» (άρθρο 3 – προσυμβατικός έλεγχος των συμπληρωματικών συμβάσεων από το Ελεγκτικό Συνέδριο)
22. **N.3090/02** (Α'329) Άρθρο 9 παρ.3 «Κατάργηση καθυστερημένης υποβολής δικαιολογητικών του ν.3060/02
23. **N.3074/02** (Α'296) Άρθρο 12 «Δημοσίευση διακήρυξης για απευθείας ανάθεση των ΟΤΑ».
24. **N.3103/03** (Α'23) Άρθρο 14 «Ασφαλής κυκλοφορία ορισμένων κατηγοριών οχημάτων»
25. **N.3147/03** (Α'135) Νόμος λειτουργίας Συνεργείων Μηχανημάτων Έργων.
26. **N.3193/03** (Α'266) Άρθρο 19 «Προσδιορισμός του ποσού της προϋπολογιζόμενης δαπάνης των συμβάσεων χωρίς τον ΦΠΑ».
27. **N.3263/04** (Α'179) «Μειοδοτικό σύστημα ανάθεσης των δημοσίων έργων και άλλες διατάξεις».
28. **N.3316/05** (Α'42) «Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις».
29. **N.3310/05** (Α'30) «Μέτρα για τη διασφάλιση της διαφάνειας και την αποτροπή καταστρατηγήσεων κατά τη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων».
30. **N.3669/08** (Α' 116) «Κύρωση τις κωδικοποίησης της νομοθεσίας κατασκευής δημοσίων έργων»

11.2. ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ

1. **Π.Δ. 472/85** (Α'168) «Σύνθεση επιτροπών ΜΕΕΠ & ΜΕΚ και άλλες ρυθμίσεις σχετικές με την εφαρμογή των άρθρων 15, 16 και 17 του Ν.1418/84». Τα περισσότερα άρθρα του έχουν ήδη καταργηθεί.
2. **Π.Δ. 609/85** (Α') «Κατασκευή δημοσίων έργων» . Ακολουθεί σειρά προεδρικών διαταγμάτων που έχουν τροποποιήσει εν μέρει το παρόν βασικό π.δ., με τελευταίο το **π.δ. 218/99**. Σημειώνεται ότι ορισμένες από τις

διατάξεις του ανωτέρω διατάγματος έχουν τροποποιηθεί ρητά ή σιωπηρά από μεταγενέστερες διατάξεις νόμων.

3. **Π.Δ. 393/91** (Α' 140) «Επιβολή προστίμου για παράβαση των διατάξεων του άρθρου 21 του Ν.1418/84)

4. **Π.Δ. 368/94** (Α'201) «Τροποποίηση και συμπλήρωση του Π.Δ. 472/85 και του Π.Δ. 609/85». Οι περισσότερες διατάξεις του είναι ήδη καταργημένες.

5. **Π.Δ. 82/96** (Α'66) «Ονομαστικοποίηση των μετοχών Ελληνικών Ανωνύμων Εταιρειών που μετέχουν στις διαδικασίες ανάληψης έργων ή προμηθειών του Δημοσίου»

6. **Π.Δ. 278/99** (Α' 232) «Άσκηση πειθαρχικού ελέγχου των εργοληπτικών επιχειρήσεων και των στελεχών τους και συγκρότηση Πειθαρχικών Συμβουλίων στη Γ.Γ.Δ.Ε του ΥΠΕΧΩΔΕ.»

7. **Π.Δ. 334/00** (Α'279) «Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας για τα δημόσια έργα προς τις διατάξεις της οδηγίας 37/93/ΕΟΚ»

8. **Π.Δ. 121/01** (Α'112) «Επιβολή προστίμου για παράβαση διατάξεων του άρθρου 21 του ν.1418/84»

9. **Π.Δ. 336/02** (Α'281) «Τροποποίηση του Π.Δ. 334/02 προς την οδηγία 2001/78/ΕΚ (περιλαμβάνει υποδείγματα διακηρύξεων)

10. **Π.Δ. 101/04** (Α'72) «Καθορισμός κριτηρίων για την εγγραφή, κατάταξη και αναθεώρηση των εργοληπτικών επιχειρήσεων στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (ΜΕΕΠ)».

11.3. ΥΠΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

1. **Υ.Α. αρ. ΕΔ2α/01/27/Φ.Ν.294/18-3-85** (Β'170) « Μητρώα επιχειρήσεων κατασκευής δημοσίων έργων (ΜΕΕΠ και ΜΕΚ) και άλλες ρυθμίσεις για τις εργοληπτικές επιχειρήσεις»

Η ανωτέρω απόφαση έχει τροποποιηθεί πολλές φορές, ιδίως ως προς τα όρια προϋπολογισμού των έργων, με κυριότερη την απόφαση αρ. **Δ17α/03/74/Φ.Ν. 312/16-12-1994** (Β'953).

Σημειώνεται επίσης ότι πολλά από τα άρθρα της καταργήθηκαν σιωπηρώς από το ν. 2940/01 ο οποίος ρύθμισε τα θέματα αυτά.

Ήδη και κατ' εξουσιοδότηση του ν. 2940/01 εκδόθηκαν οι υπουργικές αποφάσεις αριθμ. **Δ17α/03/44/ΦΝ312/20-8-01** (Β'1114) «Επιτροπή μητρώου εργοληπτικών επιχειρήσεων (ΜΕΕΠ)», αριθμ. **Δ17α/04/50/ΦΝ430/2-10-01** (Β'1314) «Διαδικασία τήρησης του ΜΕΕΠ – Λειτουργία της Επιτροπής ΜΕΕΠ και άλλες διατάξεις» και αριθμ. **Δ17α/10/54/ΦΝ430/17-10-01** (Β'1418) «Εγγραφή στο ΜΕΕΠ εξειδικευμένων επιχειρήσεων για εξειδικευμένες εργασίες και καθορισμός ορίων προϋπολογισμών έργων που μπορούν αυτές να αναλαμβάνουν», οι οποίες κατ' ουσία αποτελούν τροποποιήσεις της ανωτέρω απόφασης.

2. α) **Δ17α/08/78/ΦΝ357-3-11-95** (Β'941) «Καθορισμός ποσού απροβλέπτων ως ποσοστού στο αρχικό συμβατικό ποσό στα μεγάλα έργα»
β) **Δ17α/07/45/ΦΝ380/27-5-96** (Β'409) «Καθορισμός ποσού απροβλέπτων ως ποσοστού στο αρχικό συμβατικό ποσό για μικρά έργα»
3. **433/19-9-00** (Β'1176) του Υφυπουργού ΠΕΧΩΔΕ «Καθιέρωση του Φακέλου Ασφάλειας και Υγείας (ΦΑΥ) ως απαραίτητου στοιχείου για τη προσωρινή και οριστική παραλαβή κάθε δημόσιου έργου»
4. **ΔΕΕΠΠ/οικ./85/14-5-01** (Β'686) του Υφυπουργού ΠΕΧΩΔΕ «Καθιέρωση του Σχεδίου Ασφάλειας και Υγείας (ΣΑΥ) και του Φακέλου Ασφάλειας και Υγείας (ΦΑΥ) ως απαραίτητων στοιχείων για την έγκριση μελέτης στο στάδιο της οριστικής μελέτης ή/και της μελέτης εφαρμογής σε κάθε δημόσιο έργο»
 5. **Δ17α/02/59/ΦΝ430/8-8-02** (Β'1081) «Επανακαθορισμός ορίου προϋπολογισμού έργων των επιχειρήσεων Α1 και Α2 τάξης ΜΕΕΠ»
 6. **Δ17α/01/13/ΦΝ430/27-2-02** (Β'267) «Όροι και διαδικασία έγκρισης κατασκευαστικής κοινοπραξίας και υπεργολαβίας».
 7. **Δ17α/08/35/ΦΝ430/8-4-03** (Β'469) «Επανακαθορισμός ορίων προϋπολογισμού έργων τα οποία επιτρέπεται να αναλάβουν εργοληπτικές επιχειρήσεις εγγεγραμμένες στο ΜΕΕΠ».
 8. **Δ15/οικ/10128/2-6-03** (Β'882) «Ενημερότητα πτυχίου – Έκδοση βεβαιώσεων ανεκτέλεστου και καλής και εμπρόθεσμης εκτέλεσης εργασιών από τις υπηρεσίες».
 9. **Δ17α/03/101/ΦΝ437/18-10-04** (Β'1581) «Καθορισμός ορίου ποσοστού έκπτωσης άνω του οποίου είναι υποχρεωτική η προσκόμιση πρόσθετων εγγυήσεων σε έργα που ανήκουν στις κατηγορίες Οδοποιίας, Υδραυλικών, Λιμενικών και Πρασίνου».
 10. **Δ17α/03/101/ΦΝ437/18-10-04** (Β'1581) «Έγκριση πρότυπων τευχών διακηρύξεων δημοσίων έργων και εντύπου οικονομικής προσφοράς».
 11. **Δ17α/01/93/ΦΝ437/18-10-04** (Β'1556) «Έγκριση ενιαίων τιμολογίων εργασιών δημοπράτησης δημοσίων έργων Οδοποιίας, Υδραυλικών, Λιμενικών και Πρασίνου».
 12. **Δ17α/03/136/ΦΝ437/29-12-04** (Β'1939) «Έγκριση ενιαίου τιμολογίου εργασιών της κατηγορίας Οικοδομικών έργων και 1^η βελτίωση των εγκεκριμένων ενιαίων τιμολογίων εργασιών στις κατηγορίες Υδραυλικών και Λιμενικών Έργων».
 13. **Δ17α/07/14/ΦΝ437/7-2-05** (Β'182) «Καθορισμός ορίου ποσοστού έκπτωσης άνω του οποίου είναι υποχρεωτική η προσκόμιση πρόσθετων εγγυήσεων σε έργα που ανήκουν στην κατηγορία των Οικοδομικών Εργασιών, καθώς και σε έργα που εκτελούνται σε νησιωτικές περιοχές».
 14. **Δ17α/04/15/ΦΝ437/8-2-05** (Β'205) «Τροποποίηση κατηγοριών στα εγκεκριμένα ενιαία τιμολόγια εργασιών για έργα οδοποιίας».

Επίλογος

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σημαντικά τη διεξαγωγή των δημοσίων έργων. Η Ελλάδα έχει επέλθει σε μια αρκετά δύσκολη κατάσταση, με συνέπεια να έχει βάλει σε δεύτερη μοίρα τη διεξαγωγή, αλλά, και τη συντήρηση των δημοσίων έργων. Όμως, η εμπειρία μας έχει δείξει ότι η έλλειψη τμημάτων συντήρησης των δημοσίων έργων θέτει υπό επικινδυνότητα τη δημόσια ασφάλεια και υγεία των πολιτών.

Ωστόσο, η χώρα μας και προ των ετών της κρίσης δεν αξιοποίησε σωστά τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Δίνοντας το μεγαλύτερο μέρος αυτών για ενίσχυση της παραγωγικότητας και του ανθρώπινου δυναμικού, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες συνετέλεσαν στην δημιουργία νέων υποδομών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να οξυνθούν οι περιφερειακές ανισότητες, κυρίως στις λιγότερο αναπτυγμένες περιφέρειες. Η νέα οικονομική γεωγραφία επιτάσσει τη μείωση του κόστους μεταφοράς που επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των μεταφορικών υποδομών ενισχύοντας τις τάσεις συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων στα κέντρα ανάπτυξης, όπου, οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν εξωτερικές οικονομίες κλίμακας, χωρίς να κινδυνεύουν να χάσουν τις απομακρυσμένες αγορές.

Κατά τη γνώμη μας θα πρέπει να υπάρξει μια αναδιοργάνωση της διαχείρισης των δημοσίων έργων, καθώς, υφίσταται σε αυτά αρκετά συμβαλλόμενα μέρη, τα οποία καθιστούν δύσκολη τη διεξαγωγή των έργων.

Από αναπτυξιακή σκοπιάς, λοιπόν, πλέον κατάλληλες είναι εκείνες οι μεταφορικές υποδομές που ευνοούν συσπειρώσεις μεταξύ περιφερειακών πόλεων, ώστε, να αντιπαραθέτουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη παραγωγική ισχύ της μητρόπολης. Συνεπώς, η αναβάθμιση του εθνικού μεταφορικού δικτύου θα πρέπει να συνοδεύεται από αντισταθμιστικά μέτρα περιφερειακής πολιτικής που θα ενισχύουν τη παραγωγική δομή των διαρθρωτικά αδύνατων περιφερειών, που είναι και οι πλέον έκθετες στο διαπεριφερειακό ανταγωνισμό.

Η επισκόπηση του ευρύτερου περιβάλλοντος της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία παράγει έργα κατά την τελευταία δεκαετία, αναδεικνύει τα ακόλουθα σημεία:

□ Παρά τις κατευθύνσεις της νομοθεσίας για ανάδειξη του ΥΠΕΚΑ σε όργανο, που θα έχει τη συνολική εποπτεία των Δ.Ε, ακολουθήθηκε άλλος δρόμος με μονοπώληση της διαχείρισης των ΚΠΣ από το ΥΠΕΘΟ.

□ Το ΥΠΕΚΑ δεν ανέπτυξε πλευρές του ρόλου του, που θα αναδείκνυαν τον επιτελικό του χαρακτήρα. Το ίδιο διάστημα με την κατάργηση των περιφερειακών του υπηρεσιών υπέστη περιορισμό του αντικειμένου του και έχασε σημαντικό ανθρώπινο δυναμικό.

□ Στην τοπική αυτοδιοίκηση ιδρύθηκαν εκατοντάδες φορείς, που υλοποιούν ΔΕ με σοβαρές όμως ελλείψεις σε προσωπικό, υλικοτεχνική υποδομή, εκπαίδευση και χαλαρή εποπτεία από την Κεντρική Δημόσια Διοίκηση.

□ Προσπάθειες που έγιναν για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος παραγωγής έργων ήταν αποσπασματικές, αναποτελεσματικές ή δεν ολοκληρώθηκαν (Action Plan) λόγω κυβερνητικής αλλαγής.

Με βάση όλα τα στοιχεία που παρατέθηκαν, προκύπτουν οι ακόλουθες προτάσεις, πολλές από τις οποίες έχουν ήδη μελετηθεί στα πλαίσια του Action Plan:

□ Ανάπτυξη από το ΥΠΕΚΑ συστήματος ουσιαστικού ελέγχου ποιότητας ΔΕ

- Με αναβάθμιση του ΚΕΔΕ
- Δημιουργία δικτύου εργαστηρίων, στο οποίο θα ενταχθούν και τα περιφερειακά εργαστήρια,
- Δημιουργία νέας Διεύθυνσης εποπτείας Δομικών Υλικών (δραστηριότητα, η οποία εν μέρει προβλέπεται από το Ν. 1418), και, πιθανόν,
- Τη δημιουργία τελικά Ειδικής Γραμματείας Ποιότητας Δημοσίων Έργων

Η τελευταία αυτή πρόταση έχει μελετηθεί αναλυτικά στα πλαίσια της πέμπτης Ομάδας Διοίκησης Έργου του Action Plan, αλλά δεν έχει αξιολογηθεί σε πολιτικό επίπεδο.

□ Ολοκλήρωση του Προγράμματος Κατάρτισης Σχεδίων Τεχνικών Προδιαγραφών για τα Δημόσια Έργα και νέου Συστήματος Κοστολόγησης / Τιμολόγησης Δημοσίων Έργων, τα οποία ήδη υλοποιούνται στα πλαίσια του ΙΟΚ. Ανάθεση στο ΙΟΚ μόνιμου ρόλου στα αντικείμενα αυτά.

□ Ανάπτυξη Σχολής Επιμόρφωσης, η οποία θα συμβάλλει και στη διάχυση της εμπειρίας και της γνώσης προς τους ασθενέστερους φορείς, που υλοποιούν ΔΕ.

□ Ενεργοποίηση του Σώματος Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων με μετρήσιμα αποτελέσματα.

□ Τέλος, θα πρέπει να προσδιοριστεί και να καταγραφεί ο εποπτικός ρόλος του ΥΠΕΚΑ σε συγκεκριμένα στάδια της διαδικασίας παραγωγής ΔΕ

□ Οι Κεντρικές Διευθύνσεις της ΓΓΔΕ να καταστούν όργανα επιτελικού σχεδιασμού έργων, αποκτώντας την κατάλληλη στελέχωση.

□ Η πρόσφατη εμπειρία με την κατάρτιση του Action Plan έδειξε ότι η συνέχεια του παραγόμενου έργου είναι ευαίσθητη στις πολιτικές αλλαγές.

□ Τέλος, πρέπει να ενισχυθεί ο θεσμός της Τ.Α και η δυνατότητά της να παράγει έργα, με βάση και την Ευρωπαϊκή αντίστοιχη εμπειρία.

Βιβλιογραφικές Αναφορές:

- ▼ Managing local government services: a practical guide. Carl W. Stenberg. . Washington. D.C. 2004.
- ▼ American public works Association. Leadership in the new age of the public works with John Luthy. CD-ROM. Washington. D.C. APWA, 2004.
- ▼ Ammons David N., Erin S. Nofleet and Brian T. Coble. Performance measures and benchmarks in local government facilities maintenance. Washington. D.C. APWA, 2002.
- ▼ Hatry Harry P., Philip S. Schaenman, Donald M. Fisk, John R. Hall and Louise Snyder. How effective are your community services; Producers for performance measurement, 3rd Ed. Washington. D.C. APWA, 2006.
- ▼ Information technology in local government. A practical guide for managers. Washington. D.C. APWA, 2001.
- ▼ Gordon, Stephan B.: “Alternative procurement strategies for construction” IQ report 37 no 6 (2005).
- ▼ Green, Wyatt: “Storm water management” IQ report no 10 (2001)
- ▼ Luthy, John: “The great escape: how retirements are impacting the field of public works”. Tech transfer newsletter (Spring 2005). Available at techtransfer.berkeley.edu/newsletter/05-2/escape.php.print=t
- ▼ Vogt, A. John. Capital budgeting and finance. A guide for local governments. Washington, DC: ICMA, 2004.

▼ Walsh Mary and Beverly Salas: “Sustainable energy: power solutions for local governments” IQ report 35 no 12 (2003).

▼ Whiteman Kathryn: “Green building” IQ report 35 no 12 (2003).

▼ Τοπική Αυτοδιοίκηση, Μπεσίλα Βήκα, Εκδόσεις Α. Σάκκουλα, 2005.

Organizations and Websites:

▼ Air & Waste management association, available to website: www.awma.org

▼ American Water Works Associations (AWWA), available at www.awwa.org

▼ Landfill Methane Outreach Program (LMOP), available at www.epa.gov/landfill/index.htm

▼ Local Government Environmental Assistance Network, available at www.lgean.org

▼ American public works association, available to website: www.apwa.net

▼ Center for performance measurement, available to website: www.cpm.org

▼ Methane to markets, available at www.methanetomarkets.org

▼ Public entity EMS recourses (PEER), available at www.peercenter.net

▼ U.S. Green Building Council (USGBC), available at www.usgbc.net

▼ www.michanikos.gr

▼ Σύγχρονα θέματα της Ελληνικής & Διεθνούς οικονομίας. Παναγιώτης Λιαργκόβας. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης 2008.

▼ Liargovas, Panayiotis and George, Petrakos, Regional Development and cross border cooperation in southeastern Europe, Seed University of Thessaly Press, 2003.

▼ Πετράκος Γ. και Ψυχάρης Ι., Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Ελλάδα, Κριτική, Αθήνα 2004.

▼ Λιαργκόβας Παναγιώτης και Ανδρέου Γιώργος, Η νέα πολιτική συνοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Ελλάδα, Ελληνικό κέντρο Ευρωπαϊκών μελετών, Παπαζήσης, Αθήνα 2007.

▼ Akintola, Akintoye, Matthias, Beck, Cliff, Hardcastle, public private partnerships: managing risks and opportunities, Wiley-Blackwell, 2003.

▼ Osborne, Stephen, public private partnerships theory and practice in international perspective, series: Routledge advances in management and business studies, 2000.

▼ Καζάκος Π. και Λιαργκόβας Π., Η Ελληνοτουρκική οικονομική συνεργασία, δυνατότητες και περιορισμοί στο νέο Ευρωπαϊκό πλαίσιο, Παπαζήσης, Αθήνα 1997.

▼ Griffith, R., Redding, S. and Van Reenen, J., mapping the two faces of R&D: Productivity growth in a panel of OECD countries, the review of economics and statistics, November, 20004, pp. 883-895.

▼ Aghion, P. and Griffith, R., "Competition and Growth. Reconciling theory and evidence", The MIT Press, Cambridge MA, 2005.

▼ Aghion, P. and Howitt, P., "Appropriate growth policy: A unifying framework", 2005 Joseph Schumpeter lecture, 20th annual congress of the European economic Association, Amsterdam, August 25, 2005.

▼ Alesina, A., Ardagna, S., Nicoletti, G., and Schiantarelli, F., "Regulation and Investment", Journal of the European economic association, vol. 3, No. 4, 2005, pp. 791-825.

▼ Conway, Paul, Donato de Rosa, Guisepppe, Nicoletti and Faye, Steiner, "Regulation, competition and productivity convergence", economics department working papers No. 509.

▼ Crisculo, C. "The contribution of foreign affiliates to productivity growth: evidence from OECD countries", OECD STI working paper 2005/8.

▼ Αντώνης Δημητριάδης “Διοίκηση – Διαχείριση Έργου”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών 2005.

▼ Appadurai, A., (1990). «Difference in the global cultural economy», στο M. Featherstone (ed.), *Global Culture. Nationalism, Globalization and Modernity. A Theory, Culture and Society Special Issue*, London, Newbury Park, New Delhi: Sage, σελ. 295-309.

▼ Abramowitz, Milton, και Irene A. Stegun. *Handbook of Mathematical Functions with Formulas, Graphs, and Mathematical Tables*. 10th ed. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1972.

▼ Devore, Jay L. *Probability and Statistics for Engineering and the Sciences*. 4th ed. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1991.

▼ Fabozzi, Frank J. *The Handbook of Fixed-Income Securities*. 3rd ed. Homewood, Ill.: Irwin Professional, 1990.

▼ Hewlett-Packard, *HP-12C Owner's Handbook and Problem-Solving Guide*. N.p.: Hewlett-Packard, 1981.

▼ Lynch, John J., Jr., και Jan H. Mayle. *Standard Securities Calculation Methods, Fixed Income Securities Formulas*. New York: Securities Industry Association, 1994.

▼ McCall, Robert B. *Fundamental Statistics for the Behavioral Sciences*. 6th ed. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1994.

▼ Monks, Joseph G. *Operations Management: Theory and Problems*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1987.

▼ Press, W. H., B. P. Flannery, S. A. Teukolsky, και W. T. Vetterling. *Numerical Recipes in C: The Art of Scientific Computing*. 2nd ed. New York: Cambridge University Press, 1992.

▼ Sokal, Robert R., και F. James Rohlf. *Biometry: The Principles and Practice of Statistics in Biological Research*. 2nd ed. New York: W. H. Freeman, 1995.

▼ Stigum, Marcia, και John Mann. *Money Market Calculations: Yields, Break-Evens, & Arbitrage*. 2nd ed. Homewood, Ill.: Irwin Professional, 1989.