



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
( MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION )**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**ΤΙΤΛΟΣ:** «Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ Ν.Α. ΑΡΚΑΔΙΑΣ».

**Της φοιτήτριας: ΣΟΥΛΤΑΝΑΣ ΡΗΓΟΥΛΙΑ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
( MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION )**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**ΤΙΤΛΟΣ:** «Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ Ν.Α. ΑΡΚΑΔΙΑΣ».

**Της φοιτήτριας: ΣΟΥΛΤΑΝΑΣ ΡΗΓΟΥΛΙΑ**

**ΥΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ  
κ. Γεωργίας Χονδρολέου**

**Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

**Φ Ε Β Ρ Ο Υ Α Ρ Ι Ο Σ 2 0 0 9**

## 1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από πολλές παθογένειες και για το λόγο αυτό πολλοί μιλούν για ανασύσταση του κράτους. Σε πολλές Δημόσιες Τεχνικές Υπηρεσίες σήμερα η παρούσα κατάσταση περιγράφεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ Χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών
- ✓ Χαμηλή παραγωγικότητα
- ✓ Μέτρια ή χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πολιτών
- ✓ Καθυστερήσεις στους χρόνους διεκπεραίωσης υποθέσεων
- ✓ Μικρή ικανοποίηση αναγκών εργαζομένων.

Αυτή η κατάσταση σε συνδυασμό με την έλλειψη πιστώσεων αιτιολογεί το γεγονός ότι ενώ τα δημόσια έργα αποτελούν κοινωνικά αγαθά που θα έπρεπε να προσφέρονται στους πολίτες, παραχωρούνται σε ιδιωτικές εταιρίες μέσω των Σ.Δ.Ι.Τ. (Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα) σαν εμπορεύματα. Μέσα από την παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης σε χαρακτηριστικές Τεχνικές Υπηρεσίες της χώρας (Υπουργείων, Περιφερειών, Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων) θα προσεγγιστεί η οργάνωση, η λειτουργία και η Διοίκησή τους. Μέσα από τη μελέτη εφαρμογής της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αρκαδίας θα προταθούν διορθωτικές αλλαγές, για να μπορέσει να λειτουργήσει ως πρότυπο σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή της.

## **2. ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Τμήματος «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών & Επιχειρήσεων» της Σχολής Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και έχει τίτλο «Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ Ν. Α. ΑΡΚΑΔΙΑΣ». Κατά κοινή ομολογία η δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε βαθιά κρίση. Αν και γίνεται πολύ διάλογος για τον εκσυγχρονισμό της, οι περισσότερες προσπάθειες δεν έχουν φέρει καμία βελτίωση στη σημερινή της εικόνα. Στην πραγματικότητα η δημόσια διοίκηση αντανακλά την ξεπερασμένη μορφή οργάνωσης του κράτους, τις παθογένειες του πολιτικού συστήματος καθώς και τις επιδιώξεις των κυβερνόντων να εξυπηρετήσουν συμφέροντα ασυμβίβαστα με την κοινωνική και οικονομική κατάσταση του κράτους.

Οι Δημόσιες Τεχνικές Υπηρεσίες είναι ένα κομμάτι της δημόσιας διοίκησης που εμφανίζει παθογένειες σε όποια βαθμίδα της διοίκησης κι αν ασκείται. Αυτές είναι αρμόδιες για την εκτέλεση των τεχνικών προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής. Μέσα από την παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης σε διάφορες τεχνικές Υπηρεσίες της χώρας, θα παρουσιαστεί η οργάνωση, η λειτουργία και η Διοίκησή τους. Μέσα από τη μελέτη εφαρμογής στη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών της Ν.Α. Αρκαδίας, θα περιγραφεί το έργο της, η σημαντικότητά του, τα προβλήματα που εμποδίζουν τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Προτείνονται τρόποι για την αποτελεσματική οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της υπηρεσίας, στηριζόμενοι σε εμπειρική έρευνα, πρωτογενείς πηγές και μελέτη βιβλιογραφίας.

### *Summary*

This graduate thesis has been prepared under the postgraduate section “Organization and administration of public services, public agencies and businesses” in the school of Economics of the University of Peloponnese and is entitled as “The organization and functioning of public administration of technical services: Study of technical services at the Prefecture of Arcadia. It’s generally accepted that the public services are in a deep crisis. Despite the long dialogue on the modernization of public services, most of the efforts haven’t brought improvement in the current picture. In fact, public services reflect an outdated form of rule, political system’s virulence and governors’ aspirations to serve interests incompatible with the social and economic situation of the state.

Public technical service is a piece of administration that is pathogenic to whatever level is exercised, responsible for the execution of technical programs of public policy. Through the presentation of the current situation of several technical services of country, we will present the organization, the operation and their administration. Through the study at the Technical services of the Prefecture of Arcadia, we will describe the project, the importance, and the problems that hindering the improvement of the services. We propose methods for effective organization, administration and operation of these services, based on empirical research, primary sources and literature study.

### 3. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
2	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
3	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	6
4	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
	<b>ΜΕΡΟΣ Α'</b>	
5	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	10
5.1	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	11
5.2	ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	13
5.3	ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΩΝ	14
5.3.1	Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. ΣΤΟΧΟΙ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ	15
5.3.2	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	18
5.3.2.I	ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜ/ΤΕΙΑ ΠΕΡΙΒ/ΝΤΟΣ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ	19
5.3.2.II	ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ	42
5.4	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ- ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ	54
5.4.1	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	55
5.4.2	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ	59
5.5	ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ	72
6	ΟΡΑΜΑ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	78
6.1	ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ	80
6.2	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	81
6.3	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	83
6.4	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ - ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	84
6.5	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ – ΚΙΝΗΤΡΑ - ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	86
6.5.1	ΚΙΝΗΤΡΑ	86
6.5.2	ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	88
6.5.3	ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	90
6.5.4	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	92
6.5.5	ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ ΣΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	94
6.5.6	ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	94
6.6	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	96

**ΜΕΡΟΣ Β'**

<b>7</b>	<b>ΟΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ</b>	<b>99</b>
<b>7.1</b>	<b>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ</b>	<b>100</b>
<b>7.2</b>	<b>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΛΟΓΩ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Δ/ΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Ν.Α. ΑΡΚΑΔΙΑΣ</b>	<b>101</b>
<b>8.1</b>	<b>ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ</b>	<b>102</b>
<b>8.2</b>	<b>ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ</b>	<b>103</b>
<b>9</b>	<b>ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	<b>106</b>
<b>10</b>	<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>	<b>108</b>
<b>10.1</b>	<b>ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>108</b>
<b>10.2</b>	<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ – ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ- ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ</b>	<b>110</b>
<b>10.3</b>	<b>ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ</b>	<b>116</b>
<b>10.4</b>	<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	<b>118</b>
<b>10.5</b>	<b>ΒΑΣΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>	<b>120</b>
<b>10.6</b>	<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ Δ.Τ.Υ.</b>	<b>123</b>
<b>10.7</b>	<b>ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>	<b>124</b>
<b>10.8</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΡΟΟΔΟΥ</b>	<b>125</b>
<b>10.9</b>	<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΟΥ</b>	<b>126</b>
<b>10.10</b>	<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</b>	<b>128</b>
<b>10.11</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>130</b>
<b>10.12</b>	<b>ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>133</b>
<b>10.13</b>	<b>ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>	<b>135</b>
<b>11</b>	<b>ΝΕΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>	<b>140</b>
<b>12</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>141</b>
<b>13</b>	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>143</b>

#### **4. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η Δημόσια Διοίκηση έχει κατά κανόνα την ευθύνη για την εκτέλεση – εφαρμογή των νόμων – κανόνων του κράτους. Για το λόγο αυτό ασκείται σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, ανάλογα με το αντικείμενο και το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που οι νόμοι της επιτρέπουν να εφαρμόζει. Χαρακτηριστικό κομμάτι της είναι οι Δημόσιες Τεχνικές Υπηρεσίες της χώρας. Αυτές οι οποίες είναι αρμόδιες για την εκτέλεση των τεχνικών προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής.

Η επιστημονική διαχείριση του αντικειμένου των Τεχνικών Υπηρεσιών αντλεί γνώσεις και τεχνικές από πολλές επιστημονικές ειδικότητες. Προϋποθέτει την ύπαρξη οργανωτικών δομών, το σωστό προγραμματισμό, τη σύνταξη και την τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, την ανάπτυξη τεχνικών ελέγχου και επιλογή διορθωτικών ενεργειών με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιτυχία των σκοπών και των στόχων των Υπηρεσιών είναι άμεσα εξαρτώμενη από την ορθολογική διαδικασία ενσωμάτωσης όλων όσων πρέπει να γίνουν. Η Διοίκηση οφείλει μέσα από τα άτομα που προΐστανται να διαθέτει την άρτια κατάρτιση, τις τεχνικές αλλά συνάμα την εμπειρία και τη διάθεση για την πραγματοποίησή της.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει σκοπό μέσα από την παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης σε Τεχνικές Υπηρεσίες της χώρας (Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε., Περιφερειών και Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων) να αναφερθεί στα οργανογράμματα, στις αρμοδιότητες, στις οργανωτικές δομές, στην στελέχωση, στην ισχύουσα νομοθεσία, στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα και γενικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στη συνέχεια μέσα από τη μελέτη Εφαρμογής στην Τεχνική Υπηρεσία Ν. Α. Αρκαδίας, θα παρουσιαστούν τεχνικές και προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούνται για να πραγματοποιηθεί η αποστολή και το όραμα.



Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι κατά βάση η εμπειρική έρευνα σε συνδυασμό με πρωτογενείς πηγές και μελέτη βιβλιογραφίας. Η εμπειρική έρευνα είναι καθοριστική διότι είναι η μόνη που επιτρέπει τη διεύθυνση στα προβλήματα που υπάρχουν και που σίγουρα δεν θα γνωστοποιούνταν και αποκαλύπτονταν μέσα από συνεντεύξεις. Μέρος των προβλημάτων αποτελούν αντικείμενο απεργιακών κινητοποιήσεων και αγώνων της Π.Ο. Ε.Μ.Δ.Υ.Δ.Α.Σ. (Ένωση Μηχανικών Δημοσίων Υπαλλήλων Διπλωματούχων Ανωτάτων Σχολών).

Αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο παρουσιάζονται τα οργανογράμματα, η αποστολή και οι στόχοι της Τεχνικής Υπηρεσίας του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε., των Περιφερειών και Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων. Γίνεται αναφορά στον προγραμματισμό, στη διοίκηση πόρων, στο ανθρώπινο δυναμικό, στο σύστημα προσλήψεων, στην παρακίνηση, στα κίνητρα και τις αμοιβές καθώς και στην κωδικοποίηση της Νομοθεσίας. Στο δεύτερο μέρος μέσα από την αποτύπωση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αρκαδίας, προτείνεται νέο οργανόγραμμα, η νέα στελέχωση της Υπηρεσίας και το σύστημα διαχείρισης και παρακολούθησης. Περιγράφεται ποιος θα πρέπει να είναι ο ρόλος του προϊσταμένου, πως θα πρέπει να καταρτίζονται και να ελέγχονται τα χρονοδιαγράμματα. Γίνεται αναφορά σε δείκτες προόδου, στο ανθρώπινο δυναμικό, τα κίνητρα, την ενδυνάμωση, τη δημιουργία ομάδων εργασίας, την εκπαίδευση και την κωδικοποίηση των εργασιών. Στη συνέχεια ακολουθούν συμπεράσματα και βιβλιογραφία.

## **ΜΕΡΟΣ Α΄**

### **5. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Η χώρα μας εφαρμόζει μια ολοκληρωμένη πολιτική για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η έννοια της αειφορίας εισάγεται στις αναπτυξιακές πολιτικές της χώρας και οι βιώσιμες πρακτικές της σε τομείς όπως το περιβάλλον, η ενέργεια, ο τουρισμός, οι μεταφορές και η γεωργία.

Η δημόσια διοίκηση έχει κατά κανόνα την ευθύνη για την εκτέλεση – εφαρμογή των νόμων και των κανόνων του κράτους. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αποστολή της αυτή, η δημόσια διοίκηση εφαρμόζεται σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, ανάλογα με το αντικείμενο και το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που καλείται να εφαρμόσει.

Ένα χαρακτηριστικό κομμάτι της δημόσιας διοίκησης είναι οι Τεχνικές Υπηρεσίες της χώρας. Αυτές είναι αρμόδιες για την εκτέλεση των τεχνικών προγραμμάτων, καθώς και για την εισήγηση και εφαρμογή του νομικού πλαισίου μέσα από το οποίο αναπτύσσονται οι πολιτικές για την άσκηση της περιβαλλοντικής πολιτικής, του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού.

Σήμερα Τεχνικές Υπηρεσίες συναντάμε στις Διευθύνσεις Υπουργείων, Περιφερειών και Υπηρεσιών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού. Πολλές επιστημονικές ειδικότητες συμβάλλουν με τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους στην επιστημονική διαχείριση του αντικειμένου των Υπηρεσιών αυτών. Η επιτυχία του σκοπού και των στόχων τους όμως, δεν εξαρτάται μόνο από την άρτια επιστημονική κατάρτιση του προσωπικού, αλλά από μια σειρά παραγόντων που έχουν να κάνουν με τις οργανωτικές δομές, τα οργανογράμματα, τις αρμοδιότητες, τα χρονοδιαγράμματα, τους διαθέσιμους πόρους καθώς και την εμπειρία και ικανότητα των στελεχών των ανώτατων κλιμακίων της Διοίκησης στο μάλιστα. (Μακροδημήτρης, 2004).

Στις σελίδες που ακολουθούν μέσα από τα οργανογράμματα και τις αρμοδιότητες τυπικών Διευθύνσεων Τεχνικών Υπηρεσιών θα μελετηθεί η υφιστάμενη κατάσταση.

### **5.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**

Το Οργανόγραμμα των Υπηρεσιών, θα μπορούσε να ορισθεί ως απεικόνιση της αρχιτεκτονικής ή του σκελετού της. Στην ουσία προσδιορίζονται μέσω των διεργασιών και των φάσεων, τα τμήματα ή υποτμήματα της Υπηρεσίας και δηλώνονται οι γραμμές εξουσίας που τα συνδέουν. Με τον τρόπο αυτό είναι κατανοητή η βασική δομή της οργάνωσης που επιλέχθηκε για να διοικηθεί η Υπηρεσία και επιτυγχάνεται ο στόχος να γίνει αντιληπτή από τα στελέχη της και τους φορείς ή ιδιώτες που απευθύνονται ή συνεργάζονται με αυτή (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002). Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό και το σκοπό του, το οργανόγραμμα αποτελεί τη γραπτή και σχηματική παρουσίαση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού.

Προσδιορίζει τα κύρια και βοηθητικά τμήματα ή διεργασίες, τις βασικές θέσεις εργασίας, την εξάρτηση εξουσίας μεταξύ των θέσεων εργασίας (δηλαδή ανώτερα και κατώτερα στελέχη εξασφαλίζοντας την ομαλή συνεργασία μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων), τη θέση του στελέχους στην οργανωτική δομή (για να μην υπάρχει σύγχυση μεταξύ των εργαζομένων), τη φύση εργασίας του κάθε εργαζόμενου, τα ιεραρχικά επίπεδα καθώς και τη ροή των βασικών πληροφοριών. Υπάρχουν όμως και σημεία τα οποία όμως αδυνατεί να κάνει φανερά.

Η περιγραφή των θέσεων εργασίας (δηλαδή τα συγκεκριμένα καθήκοντα, ευθύνες και εξουσίες), η επισήμανση των άτυπων σχέσεων και ομάδων που πολλές φορές είναι εξίσου σημαντικές με τις τυπικές, η εξουσία της κάθε θέσης εργασίας καθώς και του κατόχου του και τους μηχανισμούς συντονισμού και ολοκλήρωσης (πέρα από τις γραμμές εξουσίας που καθορίζει) αποτελούν μερικά από αυτά. . Για το λόγο αυτό τις

περισσότερες φορές συνοδεύεται από ειδικό εγχειρίδιο στο οποίο διευκρινίζονται τα παραπάνω.

Τα οργανογράμματα μπορεί να είναι περιληπτικά ή λεπτομερειακά. Τα περιληπτικά σταματούν μέχρι το μεσαίο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας και έχουν συνήθως εφαρμογή στις μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Στα λεπτομερειακά απεικονίζονται όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και εφαρμόζονται σε έργα περιορισμένης κλίμακας.

Η τμηματοποίηση ή υποτμηματοποίηση που γίνεται, είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι της Υπηρεσίας. Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη μορφή τμηματοποίησης που να είναι εφαρμόσιμη σε κάθε περίπτωση. Εξαρτάται συνήθως από τη φύση του παραγόμενου έργου της και την εκτίμηση της διοίκησης για την καλύτερη διαχείρισή της. Βασικότερες μορφές τμηματοποίησης είναι:

- **Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών.** Είναι ίσως η πιο παλιά μέθοδος, κατά την οποία κάθε βασική λειτουργία αντιστοιχεί σε μία Διεύθυνση.
- **Τμηματοποίηση βάσει σταδίων και φάσεων εργασιών.** Έχει να κάνει με τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και συμπεριλαμβάνει τους πόρους (εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό) που ενοποιούνται σε οργανωτικές μονάδες για να ολοκληρωθεί ένα συγκεκριμένο στάδιο ή φάση του έργου
- **Τμηματοποίηση βάσει των παρεχόμενων υπηρεσιών.** Αυτή έχει εφαρμογή στις περιπτώσεις που παρέχονται πολλές διαφορετικές Υπηρεσίες.
- **Τμηματοποίηση βάσει των γεωγραφικών περιοχών** που εκτείνεται το φυσικό αντικείμενο της Υπηρεσίας. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που αναπτύσσονται δραστηριότητες σε διάφορες περιοχές της χώρας,

προσφέροντας με τον τρόπο αυτό καλύτερες υπηρεσίες λόγω του ότι εκμεταλλεύονται οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην κάθε περιοχή και είναι πιο αποτελεσματική από άποψη κόστους.

## **5.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Στην περίπτωση που εξετάζουμε, στις Τεχνικές Υπηρεσίες, κατά κανόνα η τμηματοποίηση γίνεται βάσει των παρεχόμενων Υπηρεσιών και της απαιτούμενης γι' αυτές εξειδίκευση. Η τμηματοποίηση αυτή επιτυγχάνει μείωση του εύρους των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούν οι διαφορετικές Υπηρεσίες και έτσι κάνει πιο εύκολη τη διοίκηση ενός τμήματος από ένα διοικητικό στέλεχος (Μπουραντάς, 2002). Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε ενδεικτικά κάποια οργανογράμματα Τεχνικών Υπηρεσιών ξεκινώντας από το Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. ως την πιο οργανωμένη και με μεγαλύτερη πληρότητα οργανωτική δομή. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στις Τεχνικές Υπηρεσίες των περιφερειών και αντίστοιχα για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση. Όσο μικραίνει το επίπεδο της διοίκησης, τα οργανογράμματα απλοποιούνται λόγω της περιορισμένης έκτασης των αρμοδιοτήτων.

Οι Υπηρεσίες του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. είναι αυτές στις οποίες απευθύνονται οι Τεχνικές Υπηρεσίες όλης της χώρας. Το προσωπικό τους έχει άρτια κατάρτιση και μεγάλη εμπειρία. Τα προβλήματα και τα ερωτήματα που συγκεντρώνονται στις Υπηρεσίες από όλη της Ελλάδα, οδηγεί συχνά σε διατύπωση ερμηνευτικών εγκυκλίων ή οδηγιών. Συμβάλουν στη κωδικοποίηση της νομοθεσίας. Η υποστελέχωση σε συνδυασμό με το φόρτο εργασίας είναι το σημαντικότερο πρόβλημα των Υπηρεσιών αυτών. Λόγω της έκτασης και του όγκου των παρεχόμενων υπηρεσιών οι Υπηρεσίες είναι διάσπαρτες σε κτίρια του ΥΠΕΧΩΔΕ σε όλη την Αθήνα.

Οι Τεχνικές Υπηρεσίες των Περιφερειών αποτελούν την αμέσως επόμενη (από το Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.) βαθμίδα της Διοίκησης και ακολουθούν οι

Τεχνικές Υπηρεσίες των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και των Δήμων. Όπως θα φανεί εύκολα από την παρουσίαση των οργανογραμμάτων έχουν πολύ μικρότερο εύρος αρμοδιοτήτων και από την εμπειρία προκύπτει ότι υπάρχει συχνά σύγχυση αρμοδιοτήτων. Αυτή οφείλεται συχνά σε ασάφειες και λαθεμένες ερμηνείες της νομοθεσίας.

Ένα πάγιο αίτημα της Ε.Μ.Δ.Υ.Δ.Α.Σ. (Ένωση Μηχανικών Δημοσίων Υπαλλήλων Διπλωματούχων Ανωτάτων Σχολών) είναι η αναβάθμιση των Τεχνικών Υπηρεσιών. Για να υλοποιηθεί είναι απαραίτητη η διάθεση πόρων από το κράτος (υλικούς και ανθρώπινο δυναμικό), η καθιέρωση της περιγραφής των θέσεων εργασίας (καθηκοντολόγιο), η αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και η άρση των επικαλύψεων.

Ένα πολύ σημαντικό βήμα από τη μεριά του κράτους για την αναγνώριση του έργου που επιτελεί το τεχνικό προσωπικό της χώρα και της ποινικής ευθύνης που απορρέει από την εργασία του, ήταν η νομική κάλυψη του προσωπικού. Στο Ν.3316/2005 (ΦΕΚ 42 Α') καθιερώθηκε για πρώτη φορά στο άρθρο 42, η νομική κάλυψη του τεχνικού προσωπικού και στη συνέχεια με κοινές Υπουργικές Αποφάσεις αποζημιώνονται για τα έξοδα οι υπάλληλοι εκείνοι οι οποίοι διώχτηκαν ποινικά και αθωώθηκαν ή απαλλαγθήκαν από τα ελληνικά Δικαστήρια

### **5.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΩΝ**

Στη χώρα μας, Τεχνικές Υπηρεσίες διαθέτουν πέρα από το Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε., τα Υπουργεία Μακεδονίας – Θράκης, το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, το Υπουργείο Πολιτισμού, το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας.

Ακολουθεί αναφορά στο Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. και στη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Έργων.

### **5.3.1 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ (Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.) - ΣΤΟΧΟΙ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ**

Το Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε., ως κύριος φορέας άσκησης της περιβαλλοντικής πολιτικής, έχει προωθήσει ένα ευρύ πρόγραμμα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αφορούν την ποιότητα ζωής. Έτσι, πέρα από τα γνωστά και πολυσυζητημένα προβλήματα της ρύπανσης της ατμόσφαιρας και των νερών, τα προβλήματα του θορύβου και της διαχείρισης των απορριμμάτων, θέματα όπως ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός και το κτηματολόγιο, ουσιαστικά διαμορφώνουν το ανθρωπογενές και το φυσικό περιβάλλον, ενσωματώνοντας τις αναγκαίες δράσεις για μια βιώσιμη-ολοκληρωμένη ανάπτυξη.

Οι στόχοι του Υπουργείου και οι Κατευθυντήριες Επιλογές, οι προτάσεις και οι Επιλογές ενός Εθνικού Σχεδίου για την Προστασία του Περιβάλλοντος, την Οικολογική Ισορροπία και την αναβάθμιση της Ποιότητας Ζωής, οι οποίοι ενσωματώνονται στον Στρατηγικό Προγραμματισμό και Σχεδιασμό του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ) και κατ' επέκταση του Δ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ), και περιλαμβάνουν:

- Τη σύζευξη της Οικονομίας με το Περιβάλλον και την ενσωμάτωση των αρχών, των αξιών, των ευαισθησιών και των προτεραιοτήτων της οικολογίας στην αειφόρο (βιώσιμη) ανάπτυξη.
- Την εφαρμογή του Χωροταξικού και Πολεοδομικού Σχεδιασμού και την ολοκλήρωση του Εθνικού Κτηματολογίου.
- Τη βελτίωση του Αστικού Περιβάλλοντος με αιχμή τόσο τη ριζική αντιμετώπιση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και της ηχορύπανσης στα μεγάλα αστικά κέντρα, όσο και την ολοκληρωμένη και ορθολογική διαχείριση των αστικών απορριμμάτων, αλλά και των Βιομηχανικών Τοξικών Αποβλήτων, με την υιοθέτηση της ανακύκλωσης των

Πρώτων Υλών και της Τελικής Απόθεσής τους σε χώρους Υγειονομικής Ταφής.

- Τη διατήρηση και ανανέωση της ισορροπίας, της αρμονίας και της ποικιλότητας της Ελληνικής Φύσης και των οικοσυστημάτων (προστασία των Δασών, την Αναδάσωση και τη δενδροφύτευση Δημοσίων Εκτάσεων) τη ΧΑΡΤΑ της Ελληνικής Βιοποικιλότητας, τη διαμόρφωση και την Εφαρμογή Διαχειριστικών Σχεδίων Προστασίας των Εθνικών Δρυμών, Υγροβιότοπων, Θαλάσσιων Πάρκων, Ακτών και Μνημείων της Φύσης και Ευαίσθητων Περιοχών.
- Την ορθολογική και ολοκληρωμένη διαχείριση καθώς και τον έλεγχο και την προστασία της ποσότητας και της ποιότητας των Υδάτινων Πόρων της χώρας, γιατί το Νερό είναι ένα Φυσικό Αγαθό, ένας ανανεώσιμος Φυσικός Πόρος, χρήσιμος και αναντικατάστατος για την Ισορροπία των Οικοσυστημάτων, για την Ύδρευση στα Αστικά Κέντρα και τους Οικισμούς για την Άρδευση των Αγροτικών Καλλιεργειών για τη Βιομηχανική και Τουριστική Ανάπτυξη, για την εναλλακτική ενίσχυση των Πηγών Ενέργειας.
- Την ανάπτυξη Περιβαλλοντικής Παιδείας - ενημέρωσης και τη διαμόρφωση Οικολογικής ευαισθησίας και συνείδησης.
- Τη συνεργασία με Φορείς και Κινήματα Οικολογίας, Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής και την ώθηση των πολιτών σε δημιουργικές παρεμβάσεις και δραστηριότητες.

Το Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. στα πλαίσια της ισόρροπης Ανάπτυξης της Ελλάδας προωθεί :

- Την ενίσχυση του ρόλου των κεντρικών Υπηρεσιών του σε επιτελικό επίπεδο με τη συμβολή τους στον αναπτυξιακό προγραμματισμό και την προστασία του περιβάλλοντος,



- Την αποκέντρωση εφαρμοσμένου σχεδιασμού με κατεύθυνση τη μείωση των περιφερειακών ανισοτήτων και τη σταδιακή αποκέντρωση αρμοδιοτήτων σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο
- Τη δραστική μείωση των ανισοτήτων ανάμεσα στις «αναπτυγμένες» και «προβληματικές» περιφέρειες, στο «κέντρο» και την «περιφέρεια».
- Την ανάσχεση και την αντιστροφή των ρευμάτων της Μετανάστευσης και της Αστυφιλίας.
- Την οικονομική, κοινωνική, πολιτισμική και πληθυσμιακή θωράκιση του παραμεθόριου τόξου καθώς και την ενίσχυση των οικισμών της νησιωτικής και Ορεινής Ελλάδας.
- Την εξασφάλιση των διαδικασιών οργανωτικής δομής με σκοπό το συντονισμό του χωροταξικού, πολεοδομικού, περιβαλλοντικού σχεδιασμού με τους φορείς οικονομικού προγραμματισμού και εκτέλεσης έργων.
- Τη δημιουργία, κατ' απόλυτη προτεραιότητα, της απαραίτητης υποδομής και της διαμόρφωσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων με τη χωροθέτηση και πολεοδόμηση «Ζωνών Παραγωγής». Τα «Πάρκα Παραγωγής» (Βιομηχανικά - Βιοτεχνικά, Τεχνολογικά, Κτηνοτροφικά Πάρκα, Πάρκα Εντατικών Καλλιεργειών) αποτελούν την εγγύηση για την ισόρροπη ανάπτυξη, που σέβεται το περιβάλλον, τη φύση, τον πολιτισμό και τον άνθρωπο.
- Την ταχύρρυθμη κατάρτιση του ενιαίου εθνικού κτηματολογίου που αποτελεί το απαραίτητο εργαλείο για άσκηση αποτελεσματικής πολιτικής για το χωροταξικό, περιβαλλοντικό και πολεοδομικό σχεδιασμό.
- Την προστασία, την αποκατάσταση και την ανάπλαση της ταυτότητας και της αρχιτεκτονικής φυσιογνωμίας τόσο των πόλεων των

ιστορικών και παραδοσιακών συνόλων όσο και των μικρότερων οικισμών.

- Τη δημιουργία όρων και προϋποθέσεων για να αποκτήσουν τα αστικά κέντρα, κοινωνική και παραγωγική συνοχή καθώς και περιβαλλοντική και πολιτισμική ταυτότητα, ώστε να διασφαλίζονται ευνοϊκές συνθήκες ζωής.

### 5.3.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.

Το οργανόγραμμα του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. παρουσιάζει τη διάρθρωση των Υπηρεσιών όπως αυτές παρουσιάζονται ως υποδιαιρέσεις της Γενικής Γραμματείας Περιβάλλοντος και Χωροταξίας, της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Έργων και της Γενικής Γραμματείας Συγχρηματοδοτούμενων Δημοσίων έργων.



Σχήμα 1

### **5.3.2.1. ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ**

Η αποστολή της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Έργων είναι:

α) Εισήγηση για τη χάραξη Εθνικής πολιτικής και δημιουργία κατάλληλου θεσμικού πλαισίου, καθώς και η εφαρμογή της πολιτικής στον τομέα των Δημοσίων Έργων.

β) Η εποπτεία στην όλη κατασκευαστική δραστηριότητα της χώρας.

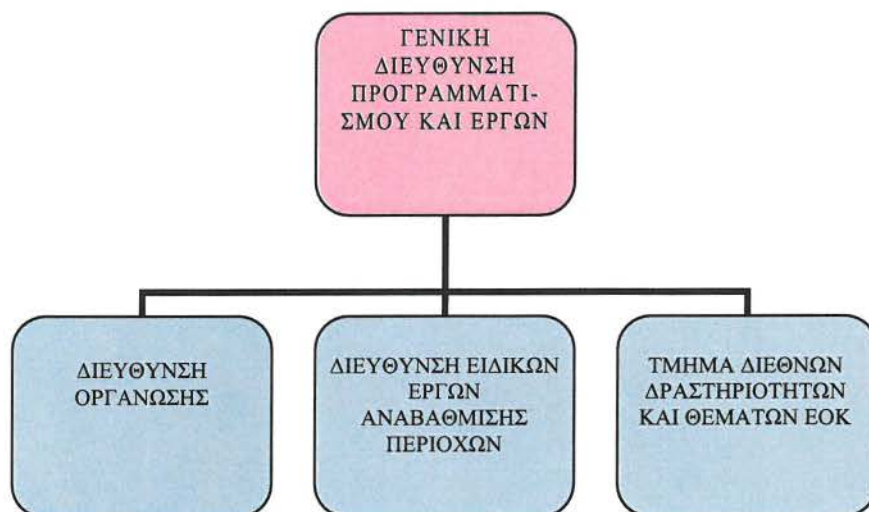
γ) Η κατάρτιση μακροχρόνιων και ετήσιων προγραμμάτων εκτέλεσης έργων, η εξασφάλιση χρηματοδότησης και η παρακολούθηση της πορείας εκτέλεσής τους.

δ) Το ορθολογικό πλαίσιο για την ανάπτυξη και τη συνεχή παρακολούθηση των τεχνικών, οργανωτικών και οικονομικών δυνατοτήτων των εργοληπτικών επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν την κατασκευή των έργων.

Οι Υπηρεσίες οι οποίες υπάγονται στον έλεγχο του Γενικού Γραμματέα Περιβάλλοντος και Χωροταξίας είναι οι κάτωθι:

#### **1. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΈΡΓΩΝ**

Η Γενική Διεύθυνση Προγραμματισμού και Έργων αποτελείται από τρεις Διευθύνσεις όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 2:



### 1.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η Διεύθυνση Οργάνωσης αποτελείται από τα κάτωθι τμήματα:

- το τμήμα Διοικητικής Οργάνωσης,
- το Τμήμα Επικοινωνίας,
- το Τμήμα Προγραμματισμού και
- το τμήμα Πληροφορικής.

### 1.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΧΩΝ

Η διεύθυνση Ειδικών έργων αναβάθμισης περιοχών αποτελείται από τα κάτωθι τμήματα:

**Α. το τμήμα έργων με αρμοδιότητες:** τον προγραμματισμό, τη ανάθεση, τη εκτέλεση, τη εποπτεία, τη επίβλεψη, τη έγκριση και τη παραλαβή έργων που εκτελούνται:

- Για την ανάπλαση και διαμόρφωση κοινοχρήστων χώρων όπως: ακτών λατομείων, ρεμάτων, πεζοδρόμων, πλατειών, χώρων στάθμευσης, παιδικών χαρών, παιδότοπων, και αθλοπαιδιών καθώς και παραδοσιακών συνόλων

- Για επισκευές, διαρρυθμίσεις, και ανακαινίσεις διατηρητέων κτιρίων καθώς και διαμορφώσεις εσωτερικών ακάλυπτων χώρων οικοδομικών τετραγώνων ενοποίηση αυτών με κοινόχρηστους χώρους
- Για ανάπλαση δομημένων περιοχών.

**Β. Το Τμήμα Μελετών Ανάπλασης και Αποκατάστασης Κτιρίων** με αρμοδιότητες: τον προγραμματισμό, την εκπαίδευση, την ανάθεση, την επιλογή, την έγκριση, την εποπτεία, την επίβλεψη, τον έλεγχο και τη παραλαβή των μελετών που αφορούν:

- Αναπλάσεις και διαμορφώσεις κοινοχρήστων χώρων όπως πεζόδρομοι, πλατείες, παιδικές χαρές, παιδότοποι, αθλοπαιδιές, ακτές, πάρκα καθώς και δομημένων περιοχών
- Κτίρια ειδικών χρήσεων

**Γ. Το Τμήμα Μελετών Ειδικών Τεχνικών Έργων και Ειδικών Κτιρίων** με αρμοδιότητες: τον προγραμματισμό, την εκπόνηση, την ανάθεση, την επιλογή, την παρακολούθηση, την εποπτεία, τον έλεγχο, την επίβλεψη, την παραλαβή και την έγκριση των μελετών που αποβλέπουν:

- Στην αρχιτεκτονική, μορφολογική και αισθητική θεώρηση των τεχνικών έργων και του χώρου που τα περιβάλλει, όπως λιμανιών, δεξαμενών, γεφυρών, συγκοινωνιακών κόμβων, αερολιμένων, σιδηροδρομικών σταθμών και γενικά κοινόχρηστων χώρων και κτιρίων μαζικής εξυπηρέτησης
- Στην ανάπλαση παραδοσιακών συνόλων
- Στην αποκατάσταση και επισκευή διατηρητέων κτιρίων ή κτιρίων που απομένουν μετά τη ρυμοτομία
- Στη σύνταξη προτύπων και προδιαγραφών για την αρχιτεκτονική, ρυμοτομική και αισθητική ένταξη στο περιβάλλον μεγάλων

συγκοινωνιακών, λιμενικών, υδραυλικών έργων και της ευρύτερης περιοχής τους

- Στη συμμετοχή και σύνταξη μελετών των πιο πάνω τεχνικών έργων, καθώς και στην αξιολόγηση και επιλογή τους όσον αφορά στην αρχιτεκτονική, μορφολογική αισθητική τους θεώρηση

#### **Δ. Το Τμήμα Εποπτείας και Προδιαγραφών με αρμοδιότητες:**

- Τη σύνταξη και παρακολούθηση εκτέλεσης του οικονομικού και τεχνικού προγράμματος της διεύθυνσης και η μέριμνα για την χρηματοδότησή τους
- Η μέριμνα, σε συνεργασία με άλλες υπηρεσίες και το Ειδικό Ταμείο Εφαρμογής Ρυθμιστικών και Πολεοδομικών Σχεδίων, για τη χρηματοδότηση ή επιδότηση άλλων φορέων, όπως Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, της Δημόσιας Επιχείρησης Πολεοδομίας Στέγασης και κατανομή των σχετικών κονδυλίων .
- Για την τήρηση της διαδικασίας και την έγκριση των συμβάσεων.
- Για την έγκριση των προδιαγραφών, κανονισμών και προτύπων που αφορούν στο αντικείμενο της διεύθυνσης.

### **1.3 ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΘΕΜΑΤΩΝ**

#### **ΕΟΚ**

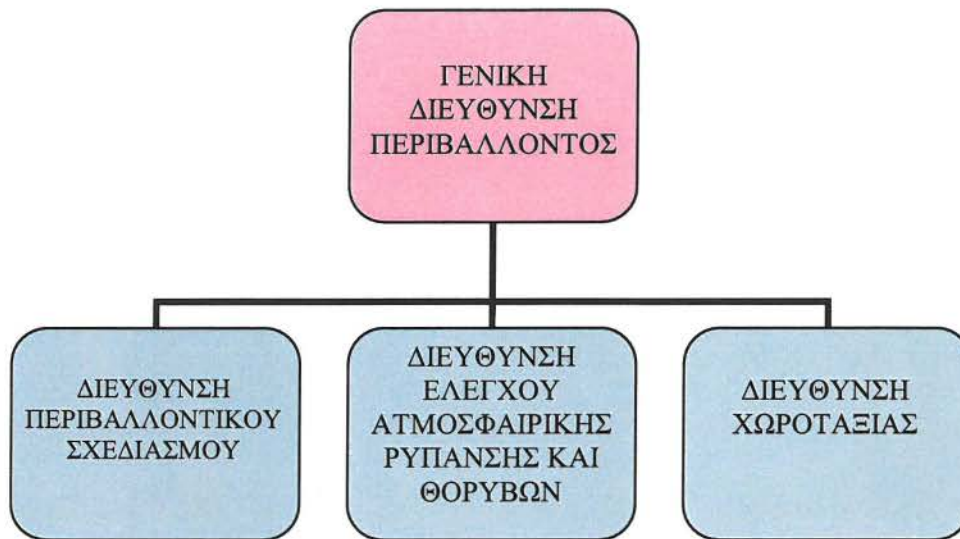
Αρμοδιότητες του Τμήματος: α) την Ευρωπαϊκή Ένωση και β) Διεθνείς Δραστηριότητες

Το Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων έχει την ευθύνη της εκπροσώπησης της χώρας στους Διεθνείς Οργανισμούς που εργάζονται για τα θέματα περιβάλλοντος. Για το σκοπό αυτό έχει δημιουργήσει ειδικό Τμήμα Διεθνών Δραστηριοτήτων και Θεμάτων Ευρωπαϊκής Ένωσης (Δ.Δ. και ΕΟΚ). Το Τμήμα Δ.Δ. & ΕΟΚ είναι επίσης αρμόδιο για:

- την παρακολούθηση και τον συντονισμό για την προετοιμασία των ελληνικών θέσεων για τα θέματα που συζητούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Συμβούλια Υπουργών Περιβάλλοντος) και στους Διεθνείς Οργανισμούς (ΟΗΕ, ΟΟΣΑ, κλπ.)
- την παρακολούθηση, αρχειοθέτηση και τεκμηρίωση των κοινοτικών εντύπων και κειμένων,
- την εναρμόνιση στην ελληνική νομοθεσία των οδηγιών της ΕΟΚ καθώς και την κύρωση των Διεθνών Συμβάσεων που υπογράφει η χώρα μας για θέματα περιβάλλοντος,
- την συνεργασία και τον συντονισμό των συναρμοδίων φορέων,
- την οργάνωση διεθνών συναντήσεων που γίνονται στη χώρα μας για θέματα περιβάλλοντος,
- την αντιμετώπιση προβλημάτων από την πλημμελή εφαρμογή Διεθνών Συνθηκών και Οδηγιών της ΕΟΚ,
- την εκπόνηση μελετών αξιοποίησης των χρηματοδοτικών πόρων των διαφόρων οργάνων της ΕΟΚ, την ενημέρωση και τον συντονισμό των Υπηρεσιών του Υπουργείου για την αξιοποίηση των χρηματοδοτήσεων αυτών καθώς και την παρακολούθηση των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.
- την παρακολούθηση και τον συντονισμό της διμερούς συνεργασίας σε θέματα περιβάλλοντος

## **2. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η Γενική Διεύθυνση Περιβάλλοντος αποτελείται από τις τρεις κάτωθι διευθύνσεις όπως φαίνεται στο σχήμα 3:



Σχήμα 3

## 2.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η Διεύθυνση Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού αποτελείται από τα κάτωθι τμήματα:

- Τμήμα Διαχείρισης Φυσικού Περιβάλλοντος
- Τμήμα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων
- Τμήμα Γενικών Περιβαλλοντικών Θεμάτων
- Τμήμα Εργαστηρίων
- Τμήμα Εξοπλισμού και Ελέγχου
- Γραφείο Εθνικού Περιβαλλοντικού Δικτύου και Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος
- Γραφείο Έργων Υποδομών και Δικτύων
- Γραφείο Εναλλακτικής Διαχείρισης Συσκευασιών και άλλων Προϊόντων
- Κεντρική Υπηρεσία Υδάτων



## **2.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΙΚΗΣ ΡΥΠΑΝΣΗΣ ΚΑΙ ΘΟΡΥΒΩΝ**

Η Διεύθυνση Ελέγχου Ατμοσφαιρικής Ρύπανσης και Θορύβων αποτελείται από τα κάτωθι τμήματα:

### **2.2.1 Τμήμα Ποιότητας Ατμόσφαιρας**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος ανήκει :

- Η κατάρτιση και εκτέλεση προγραμμάτων μέτρησης, καταγραφής και αξιολόγησης των διαφόρων ρύπων.
- Η μελέτη και παρατήρηση των επιπτώσεων της αέριας ρύπανσης στο περιβάλλον.
- Ο καθορισμός προτύπων μετρήσεων.
- Η λειτουργία εργαστηρίου.
- Η εκπόνηση και εισήγηση ορίων ποιότητας αέρα και η λήψη εκτάκτων μέτρων.

### **2.2.2 Τμήμα Καταπολέμησης Θορύβων** με αρμοδιότητες του τμήματος:

- Κατάρτιση προγραμμάτων και σχεδιασμός έργων μελετών και δράσεων για την αντιμετώπιση θορύβων, κραδασμών και ακτινοβολιών.
- Συμπλήρωση της Ελληνικής Νομοθεσίας σε θέματα αντιμετώπισης θορύβων, κραδασμών και ακτινοβολιών.
- Έλεγχος Μελετών Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων σε θέματα θορύβων, κραδασμών και ακτινοβολιών.
- Αυτοψίες θορύβου - μέσω ηχομετρήσεων - κυρίως βιοτεχνικών και βιομηχανικών εγκαταστάσεων, ύστερα από αιτήσεις φορέων ή παράπονα πολιτών.

- Κατασκευές έργων ηχοπροστασίας από οδικά και σιδηροδρομικά δίκτυα (π.χ. ηχοπετασμάτων).
- Διαπίστωση της ποιότητας του ακουστικού περιβάλλοντος μέσω έκδοσης Χαρτών Θορύβου για διάφορες περιοχές της χώρας.
- Έλεγχος θορύβου των δικύκλων από μικτά συνεργεία της Τροχαίας και του Τμήματος Καταπολέμησης Θορύβου επί καθημερινής βάσης.
- Ερευνητικές εργασίες σε συνεργασία με τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας.
- Έκδοση Τεχνικών φυλλαδίων, εκθέσεων, ενημερωτικών εντύπων κλπ.
- Εκπροσώπηση της Ελλάδος σε διεθνείς επιτροπές, διυπουργικές ομάδες εργασίας, ημερίδες κλπ.

### **2.2.3 Τμήμα Κυκλοφορίας**

### **2.2.4 Τμήμα Αυτοκινήτων και Εξωτερικών Καύσεων**

### **2.2.5 Τμήμα Βιομηχανιών με αρμοδιότητες του Τμήματος:**

- Αξιολόγηση Μελετών Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων Βιομηχανιών.
- Γνωμοδότηση για Προέγκριση χωροθέτησης Βιομηχανιών.
- Γνωμοδότηση για επενδύσεις προστασίας περιβάλλοντος.
- Κατάταξη σε κατηγορία έργων και δραστηριοτήτων.
- Έγκριση Περιβαλλοντικών Όρων για τη λειτουργία Βιομηχανιών.
- Παρακολούθηση Κοινοτικών οδηγιών, Διεθνών Συμβάσεων, Πρωτοκόλλων και άλλων θεμάτων σχετικών με βιομηχανική ρύπανση.
- Συμμετοχή σε Διεθνή προγράμματα σχετικών με την προστασία περιβάλλοντος στο χώρο της βιομηχανίας.

- Παρακολούθηση μελετών και έργων για θέματα μέτρησης εκπομπών στις βιομηχανίες, ελέγχου τήρησης περιβαλλοντικών όρων των βιομηχανιών κ.λ.π. στα πλαίσια του Β' Κοινοτικού πλαισίου Στήριξης και Ταμείου ΕΤΕΡΠΣ.

#### **2.2.6 Τμήμα Τεχνολογικών Εφαρμογών με αρμοδιότητες του Τμήματος:**

- Την παρακολούθηση εξελίξεων τεχνολογίας αντιρρύπανσης.
- Την εισήγηση για ανάθεση μελετών.
- Την εκπόνηση μελετών.
- Τη σύνταξη, παρακολούθηση προγραμμάτων αντιρρύπανσης.

#### **2.2.7 Τμήμα Καυσίμων με αρμοδιότητες του τμήματος:**

- Έλεγχο τήρησης υφιστάμενων προδιαγραφών ποιότητας καυσίμων.
- Εισηγήσεις για τη βελτίωση ποιότητας καυσίμων.
- Δειγματοληψίες και εργαστηριακοί έλεγχοι.
- Συνεργασία με συναρμόδια Υπουργεία και Φορείς σε σχετικά θέματα.
- Παρακολούθηση σχετικών διεθνών εξελίξεων και βιβλιογραφίας.
- Παρακολούθηση θεμάτων ΕΟΚ, που αφορούν τα καύσιμα σε σχέση με περιβαλλοντικές παραμέτρους.

#### **2.2.8 Γραφείο Διοικητικής Μέριμνας**

### **2.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ**

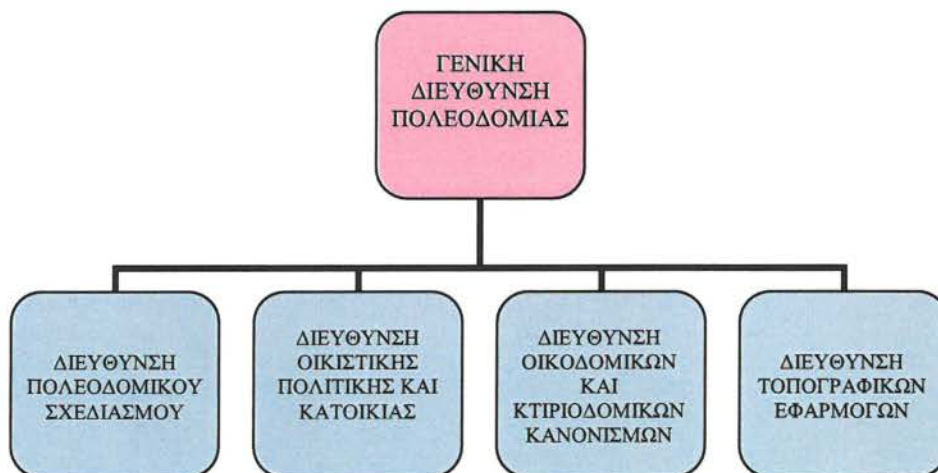
**Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης Χωροταξίας** αφορούν το Χωροταξικό Σχεδιασμό, την παρακολούθηση της Υπάρχουσας Κατάστασης, του Πρότυπου Πολιτικής, τη Χωροταξική Εξειδίκευση, το

Πρόγραμμα για την Βιώσιμη Ανάπτυξη Ελληνικών Ακτών και Νησιών και αποτελείται από τα παρακάτω τμήματα:

- Τμήμα Γενικής Χωροταξικής Πολιτικής και Σχεδιασμού
- Τμήμα Χρήσεων Γης και Χωρικής Οργάνωσης των Παραγωγικών Δραστηριοτήτων
- Τμήμα Δικτύων και Συστημάτων Τεχνικής Υποδομής
- Τμήμα Οικιστικής Δομής
- Τμήμα Μελέτης Ζωνών Ειδικού Σχεδιασμού
- Τμήμα Μελέτης Στοιχείων Δημογραφικής Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάλυσης

### 3. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ

Η Γενική Διεύθυνση Πολεοδομίας αποτελείται από τις τέσσερις κάτωθι διευθύνσεις:



Σχήμα 4

### **3.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.**

Η Διεύθυνση Πολεοδομικού Σχεδιασμού δραστηριοποιείται στην Ανάπλαση και Ανάδειξη της Ταυτότητας της οδού Πειραιώς, σε Νέες Αναθέσεις - Γενικά Πολεοδομικά Σχέδια, με Πίνακες Ερευνητικών Προγραμμάτων, με τον Πίνακα Μελετών «Κτηματογράφησης – Πολεοδόμησης» Προγράμματος 1 και 2 και με Μελέτες της Ε.Π.Α. με Εγκεκριμένα ΦΕΚ. Αποτελείται από τέσσερα τμήματα:

#### **3.1.1. Τμήμα Αστικών Κέντρων** με αρμοδιότητες του Τμήματος:

- Παροχή κατευθύνσεων και οδηγιών στους αρμόδιους φορείς πολεοδομικού σχεδιασμού αστικών κέντρων
- Σύνταξη προτύπων και προδιαγραφών
- Συντονισμός των προγραμμάτων των μελετών και η παρακολούθηση της εφαρμογής τους
- Μέριμνα για την έγκριση, επέκταση και τροποποίηση σχεδίων πόλεων και ο καθορισμός όρων και περιορισμών δόμησης, η επιβολή αναστολής εκδόσεως οικοδομικών αδειών και εκτελέσεως οικοδομικών εργασιών καθώς και για την έγκριση Γενικών Πολεοδομικών Σχεδίων, Ζωνών Οικιστικού Ελέγχου κλπ., στις περιπτώσεις που οι παραπάνω αρμοδιότητες ανήκουν στις Κεντρικές Υπηρεσίες του Υπουργείου.

#### **3.1.2. Τμήμα Μικρών Οικισμών και Παραθεριστικής Κατοικίας** με αρμοδιότητες του Τμήματος:

- Μελέτες Ζ.Ο.Ε. Β' Κατοικίας (εκπόνηση, επίβλεψη, έγκριση)
- Πολεοδομικές Μελέτες Β' Κατοικίας: Παρακολούθηση, συντονισμός, εποπτεία και έγκριση Μελετών Πολεοδόμησης Β' κατοικίας

- Οικισμοί πληθυσμού Κάτω των 2.000 κατοίκων (εγκρίσεις ορίων, όρων και περιορισμών δόμησης, τροποποιήσεις και λοιπές πολεοδομικές ρυθμίσεις για παραλιακούς και αξιόλογους του άρθρου 3 του Ν. 2242/94)
- Οικοδομικοί Συνεταιρισμοί (ΠΔ 93/87) - εγκρίσεις οικιστικής καταλληλότητας και πολεοδομικών μελετών στις εκτάσεις τους
- Ιδιωτικές Πολεοδομήσεις (Ν.1947/91 όπως συμπληρώθηκε με Ν.2052/92,2160/93) - εγκρίσεις οικιστικής καταλληλότητας και πολεοδομικών μελετών στις εκτάσεις τους
- Καθορισμός Όρων και Περιορισμών Δόμησης σε Ζώνες Β Αρχαιολογικών Χώρων σε συνεργασία με το ΥΠΠΟ και την Δ/ση Χωροταξίας του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.
- Γενικές κατευθύνσεις προς τις περιφερειακές Υπηρεσίες για θέματα των παραπάνω αρμοδιοτήτων

### 3.1.3 Τμήμα Παραδοσιακών Οικισμών με αρμοδιότητες του Τμήματος:

- Χαρακτηρισμός κτιρίου ή ομάδας κτιρίων ή συνόλων κτιρίων ως διατηρητέων και καθορισμός ειδικών όρων και περιορισμών δόμησης
- Χαρακτηρισμός Οικισμού ή ομάδας Οικισμών ή τμήματος Οικισμού (ιστορικά κέντρα πόλεων) ως Παραδοσιακών και καθορισμός ειδικών όρων και περιορισμών δόμησης
- Ειδικές ρυθμίσεις σε χαρακτηριζόμενα ως Διατηρητέα ή χαρακτηρισμένα ως Διατηρητέα κτίρια
- Πάσης φύσεως γενικής ή σημειακής μορφής τροποποιήσεις εντός χαρακτηρισμένων ως παραδοσιακών οικισμών ή τμημάτων οικισμών - Τροποποιήσεις ειδικών όρων και περιορισμών δόμησης - Συμπληρώσεις Π. Δ/των και Υπουργικών αποφάσεων

- Οριοθέτηση Ζωνών Προστασίας Παραδοσιακών Οικισμών - Αρχαιολογικών χώρων - Ιστορικών Τόπων (Διατηρητέων Μνημείων) - Τοπίων ιδιαίτερου φυσικού κάλλους και καθορισμός ειδικών όρων και περιορισμών δόμησης εντός των ζωνών αυτών
- Προτάσεις Νομοθετικών ρυθμίσεων επί του γενικού πλαισίου της ισχύουσας νομοθεσίας
- Τήρηση - ενημέρωση αρχείου

**3.1.4 Τμήμα Αστικής και Τεχνικής Υποδομής με αρμοδιότητες του Τμήματος:**

- Σύνταξη, σε συνεργασία με τους αντίστοιχους οργανισμούς κοινής ωφελείας ή άλλους κρατικούς φορείς, προτύπων, προδιαγραφών και κανονισμών, για το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη συντήρηση και τη λειτουργία των έργων αστικής και τεχνικής υποδομής
- Νομοθεσία για χώρους στάθμευσης αυτοκινήτων
- Ανάλυση, σχεδιασμός, χρήση και υποστήριξη εφαρμογών ηλεκτρονικών υπολογιστών στη Δ/νση

## **3.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ**

Η Διεύθυνση Οικιστικής Πολιτικής και Κατοικίας έχει ως αρμοδιότητες στα πλαίσια του προγράμματος δράσης της Δ/νσης Οικιστικής Πολιτικής και Κατοικίας (Δ.Ο.Π.Κ.) περιλαμβάνεται:

- Η χάραξη της οικιστικής πολιτικής στα πλαίσια των κατευθύνσεων της αναπτυξιακής και οικονομικής πολιτικής της χώρας, η παροχή κατευθύνσεων στους δημοσίους φορείς και ο συντονισμός των στεγαστικών προγραμμάτων τους ώστε να εναρμονίζονται με τον χωροταξικό, πολεοδομικό και ενεργειακό

σχεδιασμό της χώρας, η εκπόνηση παρακολούθηση και ο συντονισμός της έρευνας στον τομέα της στέγης και η οικιστική ανάπτυξη.

- Η παρακολούθηση των στεγαστικών προγραμμάτων των δημοσίων φορέων με την απαιτούμενη μέριμνα για την έγκριση των σχετικών πολεοδομικών μελετών και έργων, η εκπόνηση προτύπων μελετών (πilotων) στα πλαίσια της γενικότερης στεγαστικής και περιβαλλοντικής πολιτικής.
- Η σύνταξη ειδικών μελετών κτιριολογικών προτύπων και η μελέτη τύπων κατοικιών (αγροτικών, στατικών, παραθεριστικών), η σύνταξη προδιαγραφών και προτύπων κατοικίας και η έγκριση προκατασκευασμένων κατοικιών.
- Όλα τα θέματα που αφορούν την σύσταση, έγκριση, εποπτεία και έλεγχο των οικοδομικών συνεταιρισμών.

Επίσης στην ευθύνη της Δ/σης ανήκουν θέματα που σχετίζονται με την προβολή, παρουσίαση και προώθηση των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης στον οικιστικό τομέα (πληροφόρηση, ευαισθητοποίηση του κοινού, εκπαίδευση, παροχή συμβουλών σε ιδιώτες και Ο.Τ.Α.), η διενέργεια πανελληνίων και διεθνών Αρχιτεκτονικών Διαγωνισμών και η συνεργασία με μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς (όπως ΠΕΕΠ, ΚΑΠΕ κ.λπ.). Αποτελείται από τα κάτωθι τμήματα:

**1. Τμήμα Στεγαστικής Πολιτικής** με αντικείμενο την παρακολούθηση των εξελίξεων στον Τομέα της Κατοικίας, και η διατύπωση προτάσεων για τη λήψη μέτρων Στεγαστικής Πολιτικής, που στοχεύουν στη δημιουργία προϋποθέσεων ορθολογικής λειτουργίας του Τομέα με αναπτυξιακά και κοινωνικά κριτήρια και στη δημιουργία προϋποθέσεων επάρκειας προσφοράς κατάλληλης στέγης, σε κόστος ανάλογο με τις οικονομικές δυνατότητες των διαφόρων κατηγοριών του πληθυσμού.



## 2. Τμήμα Οργανωμένης Οικιστικής Ανάπτυξης και Στεγαστικών Προγραμμάτων με αντικείμενο :

- Σύνταξη των μελετών των οικιστικών προγραμμάτων (πλήρεις αρχιτεκτονικές, στατικές και ηλεκτρομηχανολογικές μελέτες), που εξαγγέλλονται και χρηματοδοτούνται από το Υπουργείο Υγείας Πρόνοιας. Το Τμήμα Β' ασκεί επίσης και την εποπτεία των προγραμμάτων στη φάση της κατασκευής.
- Σύνταξη τοπικών ρυμοτομικών σχεδίων στις εκτός σχεδίου εκτάσεις που έχουν επιλεγεί είτε για μεταφορά των οικισμών που έχουν πληγεί από θεομηνίες (π.χ. κατολισθήσεις) είτε για στεγαστική αποκατάσταση δικαιούχων διαφόρων κατηγοριών (πλημμυροπαθείς, σεισμοπαθείς, πρόσφυγες κ.λ.π.) με το σύστημα της οργανωμένης δόμησης ,είτε με το σύστημα της αυτοστέγασης (παροχή πολεοδομημένης γης και χορήγηση δανείων για ανέγερση κατοικίας από τους δικαιούχους). Παρέχονται επίσης τύποι κατοικιών για διευκόλυνση των δικαιούχων (αρχιτεκτονική και στατική μελέτη). Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις η κήρυξη των δικαιούχων και η χρηματοδότηση γίνεται από το Υπουργείο Υγείας - Πρόνοιας (στο οποίο ανήκουν και οι εκτάσεις που πολεοδομούνται).
- Έγκριση των τοπικών ρυμοτομικών σχεδίων που υποβάλλονται από τους αρμόδιους φορείς του Δημοσίου (ΟΕΚ, ΔΕΠΟΣ, ΕΙΥΑΠΟΕ, κλπ) για τα στεγαστικά τους προγράμματα.
- Επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την επιβολή (ή ανάκληση) απαλλοτριώσεων στις εκτάσεις που προορίζεται για την υλοποίηση στεγαστικών προγραμμάτων.
- Διερεύνηση, αξιολόγηση και προγραμματισμός εφαρμογής προγραμμάτων Ενεργού Πολεοδομίας (διαδικασία καθορισμού Ζ.Ε.Π. και εποπτεία εφαρμογής).

- Εξέταση γεωλογικών προβλημάτων σε οικισμούς της χώρας (αυτοψίες από το ΙΓΜΕ, οριοθέτηση ασφαλών ζωνών, προτάσεις για έργα προστασίας, έναντι κατολισθητικών φαινομένων.
  - Στο αρχείο του Τμήματος φυλάσσονται σχέδια παλαιών στεγαστικών προγραμμάτων του Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας.
3. **Τμήμα Κτιριολογίας και Προτύπων Κατοικίας** με αρμοδιότητες την έγκριση και κατοχύρωση τύπων λυόμενων και προκατασκευασμένων κατοικιών, καθώς και τη μελέτη και έγκριση τύπων κατοικίας για όλες τις γεωγραφικές ενότητες της χώρας. Παροχή των τύπων και δωρεάν διάθεσή τους σε ορισμένες κατηγορίες δικαιούχων (θεομηνιόπληκτους).
4. **Τμήμα Οικοδομικών Συνεταιρισμών** με αρμοδιότητες:
- Τον έλεγχο και έγκριση καταστατικού νέων Οικοδομικών Συνεταιρισμών με απόφαση Προϊσταμένου Δ/νσης.
  - Τον έλεγχο και έγκριση τροποποίησης καταστατικού εγκεκριμένου συνεταιρισμού με απόφαση Προϊσταμένου Διεύθυνσης.
  - Την εισήγηση, κατόπιν ελέγχου, για έκδοση απόφασης Υπουργού ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. περί παρατάσεως του χρόνου εκτέλεσης των έργων υποδομής σε εκτάσεις οικοδομικών συνεταιρισμών με εγκεκριμένο ρυμοτομικό σχέδιο.
  - Τον έλεγχο και εποπτεία λειτουργίας των οργάνων του συνεταιρισμού και του ίδιου του συνεταιρισμού ως αυτοδιοικούμενο Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ).

- Την εισήγηση για διάλυση, κατόπιν σχετικής δικαστικής απόφασης, εγκεκριμένου οικοδομικού συνεταιρισμού με απόφαση Υπουργού ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.
- Διευκρινίσεις και πληροφορίες σχετικά με τη σύσταση των συνεταιρισμών και την λειτουργία τους.
- Απαντήσεις σε γραπτές αιτήσεις συνεταιρισμών ή των μελών τους για διάφορα θέματα που τους απασχολούν.

### **3.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΤΙΡΙΟΔΟΜΙΚΩΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ**

Η Διεύθυνση Οικοδομικών και Κτιριοδομικών Κανονισμών ασχολείται με τη σύνταξη οδηγιών για την σύνταξη έκθεσης γεωλογικής - γεωτεχνικής καταλληλότητας για την πολεοδόμηση οικοδομικών συνεταιρισμών. Αποτελείται από τέσσερα τμήματα:

- 3.3.1 Τμήμα Κτιριοδομικού Κανονισμού
- 3.3.2 Τμήμα Οικοδομικού Κανονισμού
- 3.3.3 Τμήμα Κτιριοδομικών Προτύπων Προστασίας από Θεομηνίες
- 3.3.4 Τμήμα Μεταφοράς Συντελεστή Δόμησης

### **3.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΠΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ**

Στα πλαίσια του προγράμματος δράσης της Διεύθυνσης Τοπογραφικών Εφαρμογών περιλαμβάνεται η τοπογραφική υποστήριξη των κεντρικών υπηρεσιών του Υπουργείου, σε θέματα εκπόνησης μελετών αποτυπώσεως και κτηματογραφήσεως περιοχών και γενικά τοπογραφικών υποβάθρων, για μελέτες ανάπλασης κοινόχρηστων χώρων, μελετών πράξεων εφαρμογής για μελέτες πολεοδόμησης, σύνταξης σχετικών προδιαγραφών και τιμολογίων, κατάρτισης προγραμμάτων χρηματοδότησης δήμων και κοινοτήτων για την απαλλοτρίωση

κοινόχρηστων χώρων και γενικά σε θέματα που έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο των τοπογραφικών εφαρμογών. Ακόμη έχει την αρμοδιότητα σύνταξης των διαγραμμάτων που συνοδεύουν όλες τις διοικητικές πράξεις πολεοδομικού περιεχομένου (Π.Δ., υπουργικές αποφάσεις) που εκδίδονται από τις κεντρικές υπηρεσίες του υπουργείου και δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Αποτελείται από πέντε τμήματα:

**3.4.1 ΤΜΗΜΑ ΑΡΧ. ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΦΩΤΟΓΡΑΦΙΣΗΣ** με αρμοδιότητα τη φύλαξη και ταξινόμηση των πρωτότυπων εγκεκριμένων διαγραμμάτων ρυμοτομίας όλης της χώρας, τα οποία έχουν κωδικοποιηθεί ανά οικοδομικό τετράγωνο (Ο.Τ.) του αντίστοιχου δήμου και διατίθενται με συμβολικό κόστος στους πολίτες και φορείς. Στο αρχείο του τμήματος φυλάσσονται επίσης, τα πρωτότυπα ιστορικά διαγράμματα ρυμοτομίας που είναι υπογεγραμμένα από τους πρώτους Κυβερνήτες-Βασιλείς της ελεύθερης Ελλάδας και επιτρέπεται η φωτογράφησή τους (μετά από συνεννόηση) για έρευνα από ιστορικούς, ιδρύματα και μελετητές της ιστορίας.

Ακόμη είναι αρχειοθετημένοι οι φάκελοι όλων των διοικητικών πράξεων πολεοδομικού περιεχομένου (Π.Δ., υπουργικές αποφάσεις) που εκδίδονται από τις κεντρικές υπηρεσίες του υπουργείου. Αντίγραφα των διαγραμμάτων ρυμοτομίας και των στοιχείων των φακέλων των αντίστοιχων διοικητικών πράξεων παρέχονται στους ενδιαφερόμενους μετά από αίτηση και την καταβολή συμβολικού παράβολου.

**3.4.2 ΤΜΗΜΑ ΠΡΑΞΕΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΑΛΛΟΤΡΙΩΣΕΩΝ** με αρμοδιότητα την παρακολούθηση των μελετών πράξεων εφαρμογής επεκτάσεων σχεδίων πόλης που εκπονούνται με τις διατάξεις του Ν. 1337/1983 σε όλη τη χώρα (εισφορά σε γη και σε χρήμα), σύνταξης των αντίστοιχων προδιαγραφών και τιμολογίων και παροχής οδηγιών και κατευθύνσεων για την ολοκλήρωσή τους. Από το 1994

ξεκίνησε σε συνεργασία με τη ΔΠΣ η εφαρμογή του προγράμματος εκπόνησης μελετών πολεοδομικής διαφόρων περιοχών της χώρας, με τη μέθοδο του "πακέτου", δηλαδή με την ανάθεση της μελέτης κτηματογράφησης, της πολεοδομικής μελέτης και της μελέτης πράξης εφαρμογής στο ίδιο μελετητικό γραφείο με στόχο τη μείωση του χρόνου σύνταξης των μελετών αυτών και την γρηγορότερη απόδοση στο κοινωνικό σύνολο πολεοδομημένης γης.

Από το τμήμα αυτό παρέχονται, επίσης, πληροφορίες, οδηγίες και κατευθύνσεις για την εφαρμογή των διατάξεων του Ν.Δ. 17.7.1923 σε θέματα αρτιότητας, κατάτμησης, οικοδομησιμότητας, τακτοποίησης οικοπέδων, πράξεις αναλογισμού λόγω ρυμοτομίας καθώς και σε θέματα απαλλοτριώσης ακινήτων για την εφαρμογή του εγκεκριμένου σχεδίου.

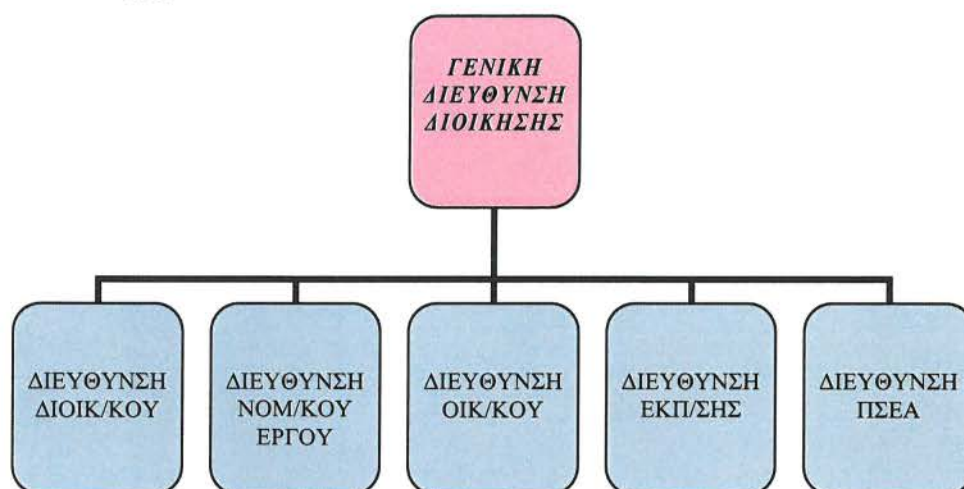
**3.4.3 ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΓΕΙΑΣ ΦΩΤΟΓΡΑΜΜΕΤΡΙΑΣ ΚΑΙ ΦΩΤΟΕΡΜΗΝΕΙΑΣ** με αρμοδιότητα την αποτύπωση όψεων διατηρητέων και εν γένει αξιόλογων κτιριακών μνημείων κλπ. με φωτογραμμετρικές μεθόδους (κλασικές ή και ψηφιακές), καθώς και εκτέλεση εργασιών φωτοερμηνείας για τα προγράμματα του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.

**3.4.4 ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΧΑΡΑΞΕΩΝ** με αρμοδιότητα τις τοπογραφικές αποτυπώσεις περιοχών με το συνεργείο της Δ/νσης και στόχο τη σύνταξη χαρτογραφικών υποβάθρων για τις μελέτες που εκπονούνται από διάφορες υπηρεσίες και καλύπτουν προγράμματα επείγουσας φύσεως του Υπουργείου, όπως π.χ. ανάπλασης, χωροθέτησης, ενοποίησης κοινοχρήστων χώρων κλπ. Παράλληλα, το τμήμα συντονίζει και παρακολουθεί όλες τις μελέτες τοπογραφήσεων και κτηματογραφήσεων που ανατίθενται από τη ΔΤΕ σε όλη τη χώρα, σε εφαρμογή του προγράμματος εκπόνησης αντίστοιχων υποβάθρων που χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για τη σύνταξη μελετών πολεοδομικού αντικειμένου.

**3.4.5. ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΜΑΤΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ** με αρμοδιότητα την παραγωγή κτηματογραφικών διαγραμμάτων για τις ανάγκες και τα προγράμματα του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.

#### **4. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η Γενική Διεύθυνση Διοίκησης αποτελείται από πέντε τμήματα όπως φαίνεται στο σχήμα 5:



Σχήμα 5

**4.1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ** που αποτελείται από τέσσερα τμήματα:

- Τμήμα Μονίμου Προσωπικού
- Τμήμα Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου
- Τμήμα Γραμματείας
- Τμήμα Αρχείου Προσωπικού

**4.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ** που αποτελείται από πέντε τμήματα:

- Τμήμα Νομοπαρασκευαστικού

- Τμήμα Νομικό και Επεξεργασίας Συμβάσεων
- Τμήμα Κρίσεως Προσφυγών
- Τμήμα Εποπτείας Νομικών Προσώπων
- Τμήμα Αρχείου και Νομολογίας

**4.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ** που αποτελείται από τέσσερα τμήματα:

- Τμήμα Διοίκησης Οικονομικού
- Τμήμα Μισθοδοσίας
- Τμήμα Προμηθειών και Διαχείρισης
- Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας

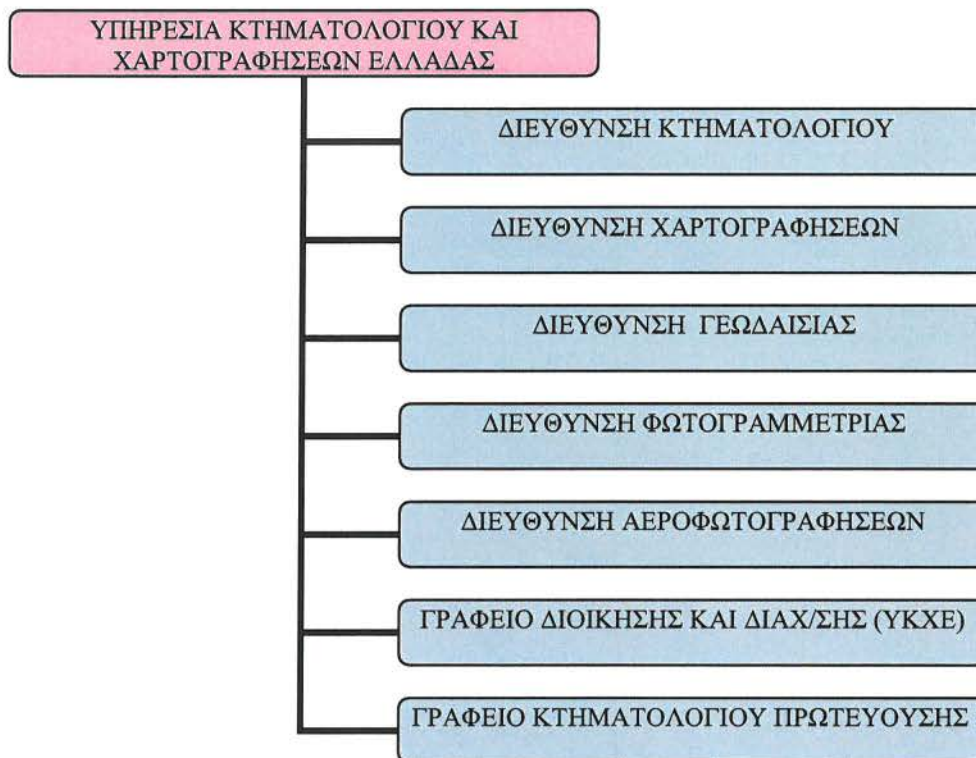
**4.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ** που αποτελείται από δύο τμήματα:

- Τμήμα Εισαγωγικής Εκπαίδευσης
- Τμήμα Επιμόρφωσης

**4.5 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΣΕΑ** που αποτελείται από τρία τμήματα:

- Τμήμα Πολιτικής Κινητοποίησης
- Τμήμα Πολιτικής Αμύνης
- Τμήμα Προστασίας Πληθυσμού

**5. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ** η οποία αποτελείται από τις κάτωθι Διευθύνσεις και γραφεία όπως φαίνεται στο σχήμα 6:



Σχήμα 6

**5.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ** που αποτελείται από τέσσερα τμήματα:

- Τμήμα Γενικού Κτηματολογίου
- Τμήμα Ειδικών Κτηματογραφήσεων
- Τμήμα Θεματικών Χαρτών
- Τμήμα Κεντρικού Κτηματικού Αρχείου

**5.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ** η οποία αποτελείται από τρία τμήματα:

- Τμήμα Αναθεώρησης και Αναπαραγωγής Χαρτών
- Τμήμα Σχεδιάσεων
- Τμήμα Αρχείου Χαρτών



**5.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΕΩΔΑΙΣΙΑΣ** που αποτελείται από τέσσερα τμήματα:

- Τμήμα Γεωδαιτικών Μετρήσεων
- Τμήμα Γεωδαιτικών Υπολογισμών
- Τμήμα Επιγείου Ελέγχου και Συμπλήρωσης Χαρτών
- Τμήμα Τεχνικού Ελέγχου και Ρυθμίσεων Γεωδαιτικών Οργάνων

**5.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΦΩΤΟΓΡΑΜΜΕΤΡΙΑΣ** που αποτελείται από τέσσερα τμήματα:

- Τμήμα Προετοιμασίας Αποδόσεως και Στερεοαναγωγών
- Τμήμα Αεροτριγωνισμών και Αναλυτικών Εφαρμογών
- Τμήμα Ελέγχου Αποδόσεως
- Τμήμα Τεχνικού Ελέγχου και Ρυθμίσεων Φωτ/κών Μηχανημάτων

**5.5 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΕΡΟΦΩΤΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ** που αποτελείται από τέσσερα τμήματα:

- Τμήμα Αεροφωτογραφήσεων
- Τμήμα Φωτογραφικών Εργασιών
- Τμήμα Φωτοχαρτών
- Τμήμα Αρχείου Αεροφωτογραφιών

**5.6 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (ΥΚΧΕ)**

**5.7 ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΡΩΤΕΥΟΥΣΗΣ**

## **6. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ**

Η Διεύθυνση Επιθεώρησης αποτελείται από τρία τμήματα:

- Τμήμα Γενικής Επιθεώρησης
- Τμήμα Οικονομικής Επιθεώρησης

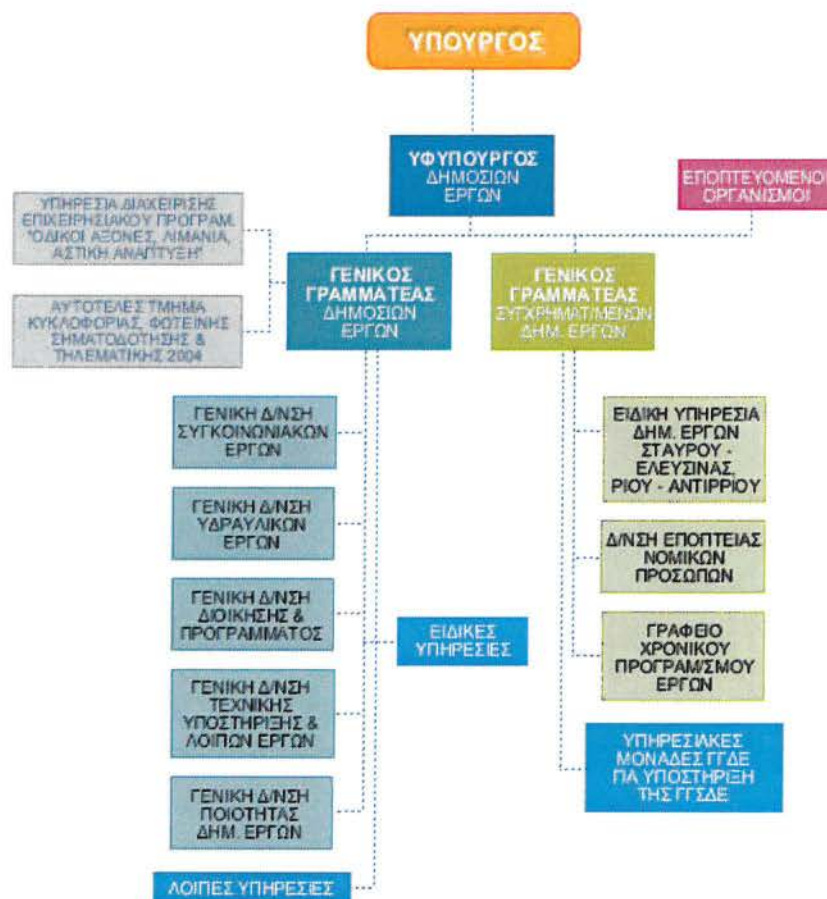
- Τμήμα Γραμματείας

## 7. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΝΤΕΛΛΟΜΕΝΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

## 8. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

### 5.3.2.Π. ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ

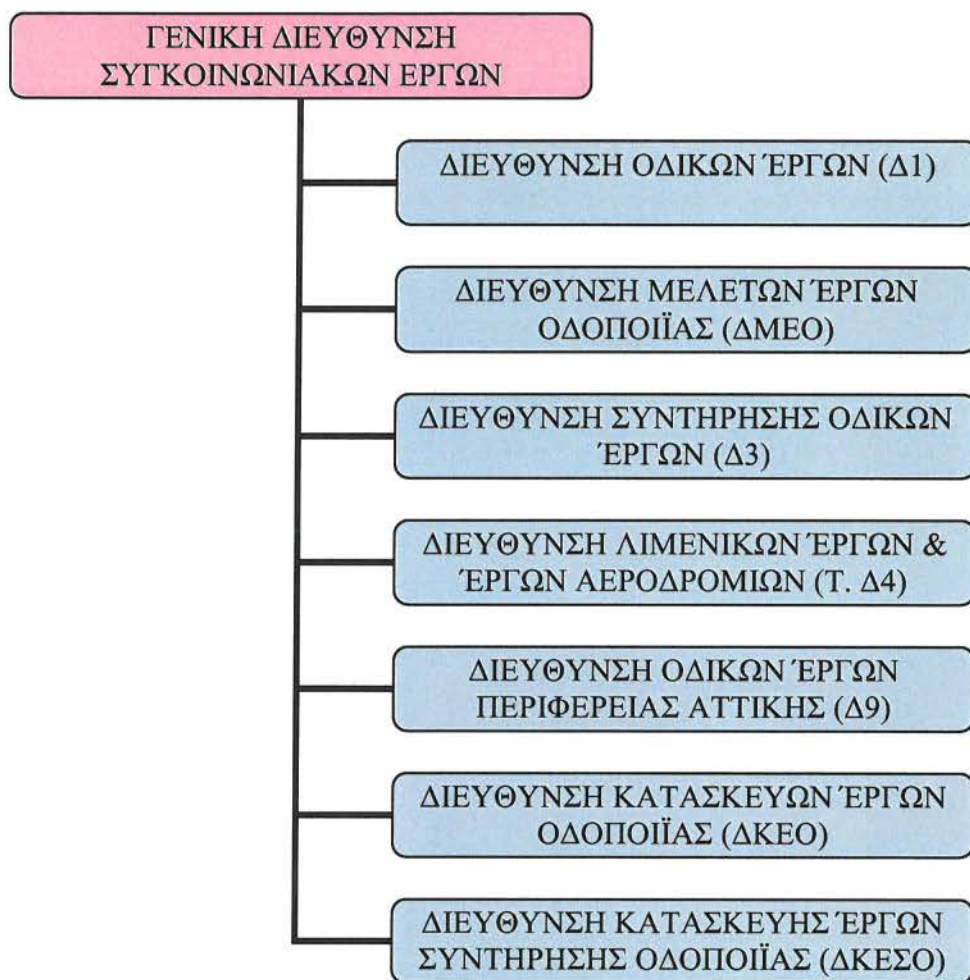
Υπό την εποπτεία του Γενικού Γραμματέα Δημοσίων Έργων βρίσκονται πέντε Γενικές Διευθύνσεις και τέσσερις Διευθύνσεις, Ειδικές Υπηρεσίες και Γραφεία υπό την εποπτεία του Γενικού Γραμματέα Συγχρηματοδοτούμενων Δημοσίων Έργων όπως χαρακτηριστικά παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί:



Σχήμα 7

## 1. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

Η Γενική Διεύθυνση Συγκοινωνιακών έργων αποτελείται από τις κάτωθι επτά διευθύνσεις:



Σχήμα 8

### 1.1 Διεύθυνση Οδικών Έργων (Δ1)

- Τμήμα Κατασκευής Αυτοκινητοδρόμων & Ειδικών έργων
- Τμήμα Κατασκευής οδών & Γεφυρών

### 1.2 Διεύθυνση Μελετών Έργων Οδοποιΐας (ΔΜΕΟ)

- Τμήμα Μελετών Έργων Οδοποιΐας

- Τμήμα Εκπόνησης Μελετών Οδοποιΐας
- Τμήμα Μελετών Τεχνικών Έργων Οδοποιΐας
- Τμήμα Γεωλογικών - Εδαφοτεχνικών & Περιβαλλοντικών Μελετών
- Τμήμα Μελετών Κυκλοφορίας
- Τμήμα Μελετών Κυκλοφορίας & Τεχνικής Υποστήριξης Αττικής
- Τμήμα Σηματοδότησης & Οδικής Ασφάλειας
- Τμήμα Μελετών Έργων Οδοποιΐας & Τεχνικών Έργων Αττικής

### **1.3 Διεύθυνση Συντήρησης Οδικών Έργων (Δ3)**

- Τμήμα Εκτέλεσης Συντήρησης,
- Τμήμα Μελετών & Προγραμματισμού,
- Τμήμα Σήμανσης & Ηλεκτροφωτισμού,
- Τμήμα Παρακολούθησης & Συντήρησης Γεφυρών,
- Τμήμα Μηχανικού Εξοπλισμού,
- Γραφείο Οδικής Ασφάλειας

### **1.4 Διεύθυνση Λιμενικών Έργων & Έργων Αεροδρομίων (τ. Δ4)**

- Τμήμα Κατασκευών & Συντήρησης Λιμενικών Έργων
- Τμήμα Κατασκευών & Συντήρησης Έργων Αεροδρομίων
- Τμήμα Μελετών & Προγράμματος Λιμενικών Έργων
- Τμήμα Μελετών & Προγράμματος Έργων Αεροδρομίων

### **1.5 Διεύθυνση Οδικών Έργων περιφέρειας Αττικής (Δ9)**

- Τμήμα Κατασκευών
- Τμήμα Προγράμματος
- Τμήμα Συντήρησης

### 1.6 Διεύθυνση Κατασκευών Έργων Οδοποιΐας (ΔΚΕΟ)

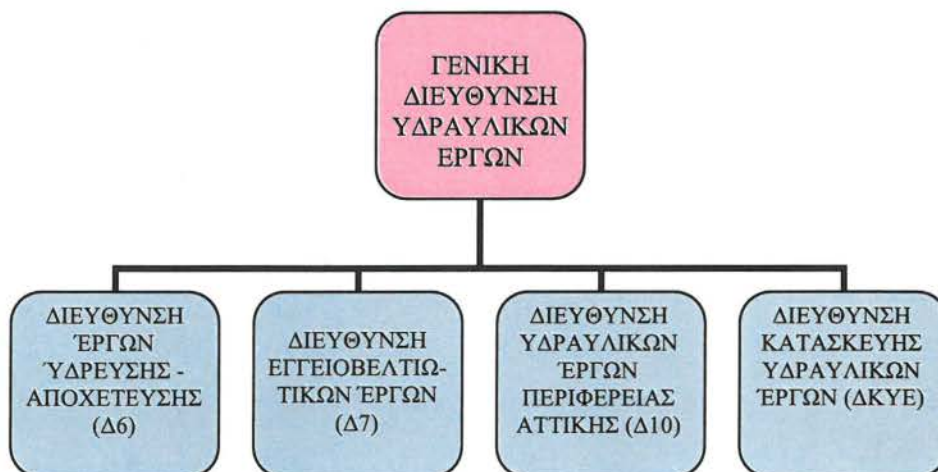
- Τμήμα Μελετών,
- Τμήμα Κατασκευών,
- Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικό.

### 1.7 Διεύθυνση Κατασκευής Έργων Συντήρησης Οδοποιΐας (ΔΚΕΣΟ)

- Τμήμα Συντήρησης ,
- Τμήμα Σήμανσης, Σηματοδότησης & Ηλεκτροφωτισμού ,
- Τμήμα Πρασίνου
- Τμήμα Εξοπλισμού & Διαχείρισης

## 2. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΔΡΑΥΛΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

Η Γενική Διεύθυνση Ύδρευσης - Αποχέτευσης αποτελείται από τις κάτωθι τέσσερις Διευθύνσεις:



Σχήμα 9

## **2.1 Διεύθυνση Έργων Ύδρευσης - Αποχέτευσης (Δ6)**

- Τμήμα Κατασκευών & Συντήρησης
- Τμήμα Μελετών
- Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης

## **2.2 Διεύθυνση Εγγειοβελτιωτικών Έργων (Δ7)**

- Τμήμα Κατασκευών
- Τμήμα Μελετών
- Τμήμα Συντήρησης
- Τμήμα Υδρολογίας & Διαχείρισης Υδατικών Πόρων
- Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης

## **2.3. Διεύθυνση Υδραυλικών Έργων περιφέρειας Αττικής (Δ10)**

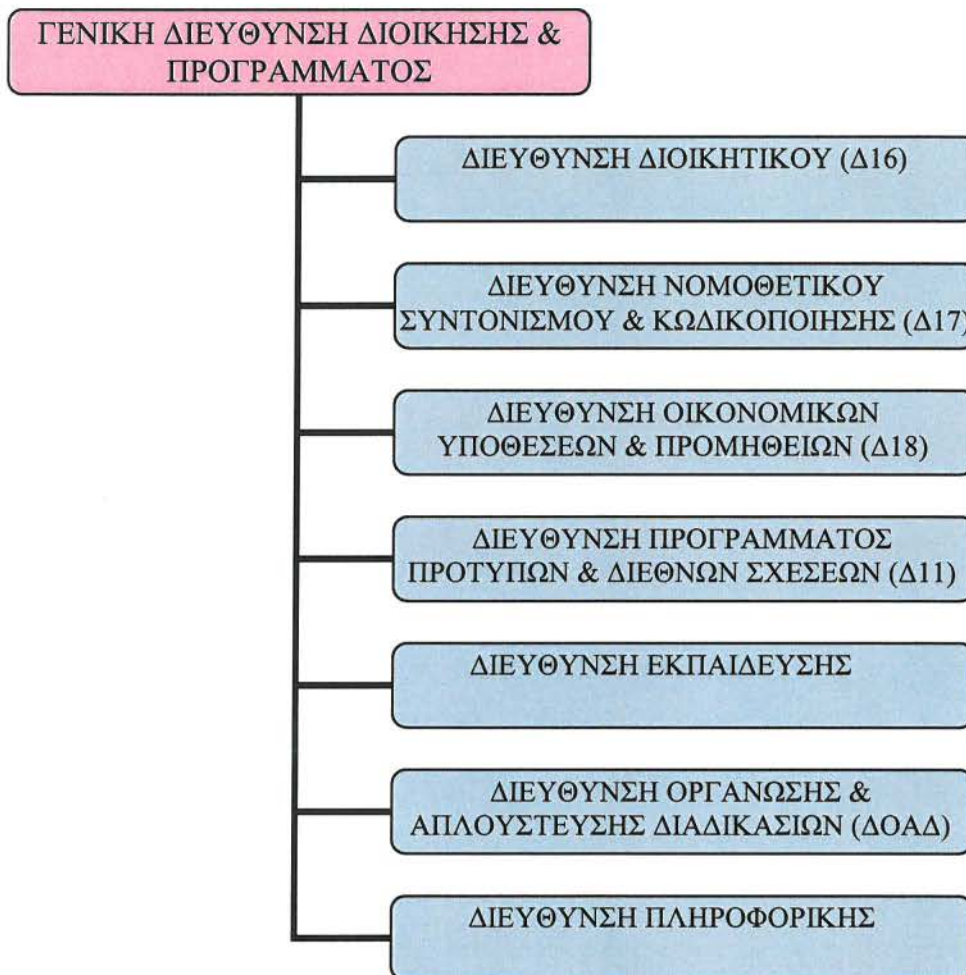
- Τμήμα Κατασκευών
- Τμήμα Προγράμματος & Μελετών

## **2.4 Διεύθυνση Κατασκευής Υδραυλικών Έργων (ΔΚΥΕ)**

- Τμήμα Μελετών
- Τμήμα Κατασκευών & Συντήρησης
- Τμήμα Τοπογραφίσεων

## **3. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Η Γενική Διεύθυνση Διοίκησης & Προγράμματος αποτελείται από τις κάτωθι επτά διευθύνσεις:



Σχήμα 10

### 3.1 Διεύθυνση Διοικητικού (Δ16)

- Τμήμα Μονίμου Προσωπικού
- Τμήμα Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου
- Τμήμα Εποπτείας Νομικών Προσώπων
- Τμήμα Γραμματείας

### 3.2 Διεύθυνση Νομοθετικού Συντονισμού & Κωδικοποίησης (Δ17)

- Τμήμα Νομοπαρασκευαστικού & Νομοθετικού Συντονισμού
- Τμήμα Συμβάσεων & Συμβατικών Τευχών

### **3.3 Διεύθυνση Οικονομικών Υποθέσεων & Προμηθειών (Δ18)**

- Τμήμα Οικονομικής Διοίκησης
- Τμήμα Προμηθειών
- Τμήμα Διαχείρισης Υλικών
- Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας
- Τμήμα Αυτοκινήτων

### **3.4 Διεύθυνση Προγράμματος Προτύπων & Διεθνών Σχέσεων (Δ11)**

- Τμήμα Προγράμματος & Εφαρμογής
- Τμήμα Προτύπων Προδιαγραφών & Κανονισμών
- Τμήμα Προτύπων Αναλύσεων Τιμών & Ειδικών Κοστολογήσεων
- Τμήμα Διεθνών Σχέσεων & Θεμάτων Ε.Ο.Κ.

### **3.5 Διεύθυνση Εκπαίδευσης**

- Τμήμα Εισαγωγικής Εκπαίδευσης
- Τμήμα Επιμόρφωσης
- Βιβλιοθήκη

### **3.6 Διεύθυνση Οργάνωσης & Απλούστευσης Διαδικασιών (ΔΟΑΔ)**

- Τμήμα Διοικητικής Οργάνωσης
- Τμήμα Απλούστευσης Διαδικασιών & Παραγωγικότητας
- Τμήμα Προγραμματισμού
- Γραφείο Επικοινωνίας & Πληροφόρησης Πολιτών

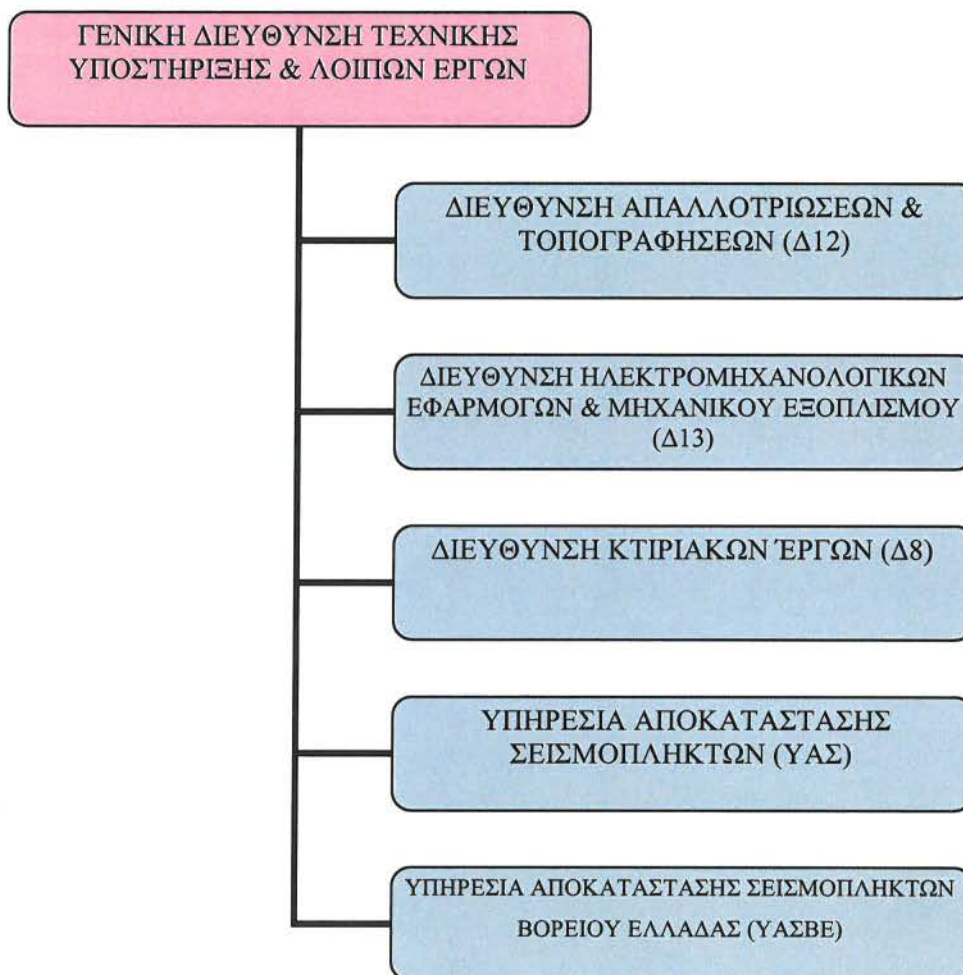
### **3.7 Διεύθυνση Πληροφορικής**

- Τμήμα Ανάπτυξης Μηχανογραφικών Εφαρμογών
- Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων
- Τμήμα Λειτουργίας & Εκμετάλλευσης Εξοπλισμού
- Γραφείο Εξυπηρέτησης Ιστοσελίδας Γ.Γ.Δ.Ε. ([www.ggde.gr](http://www.ggde.gr))



#### 4. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ & ΛΟΙΠΩΝ ΕΡΓΩΝ

Η Γενική Διεύθυνση Τεχνικής Υποστήριξης & Λοιπών έργων αποτελείται από τις κάτωθι Διευθύνσεις και Υπηρεσίες:



Σχήμα 11

##### 4.1 Διεύθυνση Απαλλοτριώσεων & Τοπογραφήσεων (Δ12)

- Τμήμα Απαλλοτριώσεων
- Τμήμα Τοπογραφικών Εφαρμογών
- Τμήμα Τοπογραφήσεων

- Τμήμα Τοπογραφίσεων & Απαλλοτριώσεων Έργων Περιφέρειας Αττικής

#### **4.2 Διεύθυνση Ηλεκτρομηχανολογικών Εφαρμογών & Μηχανικού Εξοπλισμού (Δ13)**

- Τμήμα Κατασκευών Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων
- Τμήμα Μελετών Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων
- Τμήμα Συντήρησης Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων
- Τμήμα Μηχανολογικού Εξοπλισμού
- Τμήμα Μηχανημάτων Έργων

#### **4.3 Διεύθυνση Κτιριακών Έργων (Δ8)**

- Τμήμα Κατασκευών
- Τμήμα Προγράμματος & Μελετών
- Τμήμα Έρευνας και Τεχνολογίας

#### **4.4 Υπηρεσία Αποκατάστασης Σεισμοπλήκτων (ΥΑΣ)**

- Τμήμα Προγραμματισμού
- Τμήμα Αποκατάστασης Ζημιών
- Τμήμα Στέγασης
- Τμήμα Οικονομικού
- Τμήμα Διοικητικού & Γραμματείας
- Τμήμα Μελετών

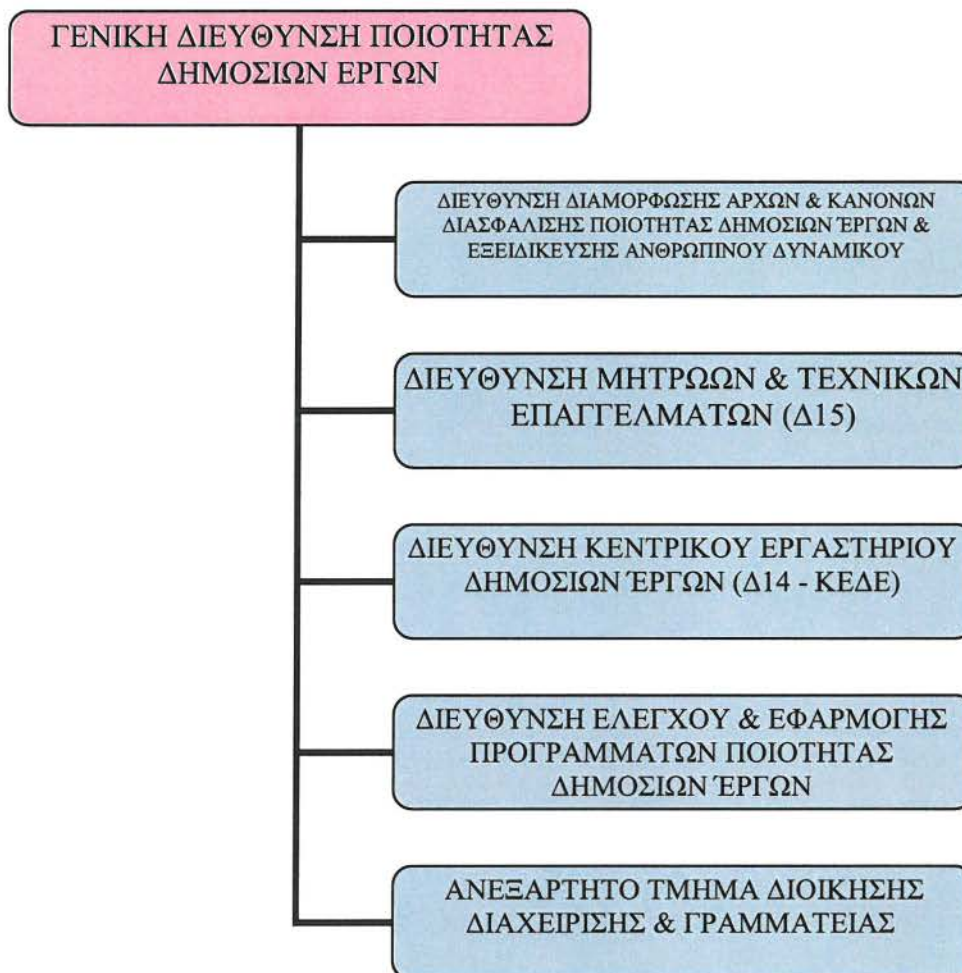
#### **4.5 Υπηρεσία Αποκατάστασης Σεισμοπλήκτων Βορείου Ελλάδας (ΥΑΣΒΕ)**

- Τμήμα Προγραμματισμού & Μελετών
- Τμήμα Αποκατάστασης Ζημιών
- Τμήμα Προσωρινής Στέγασης & Εκτέλεσης Έργων

- Τμήμα Διοικητικό – Οικονομικό

## 5. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ

Τέλος η Γενική Διεύθυνση Ποιότητας Δημοσίων έργων αποτελείται από τις κάτωθι Διευθύνσεις και τμήματα:



Σχήμα 12

### 5.1 Διεύθυνση Διαμόρφωσης Αρχών & Κανόνων Διασφάλισης Ποιότητας Δημοσίων Έργων & Εξειδίκευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Τμήμα Σύνταξης Προτύπων Κανόνων & Αρχών Έργων & Μελετών

- Τμήμα Προδιαγραφών & Ευρωκωδίκων
- Τμήμα Παρατηρητήριο Ποιότητας
- Τμήμα Διαρκούς Επιμόρφωσης Τεχνικών Παραγωγής Δημοσίων Έργων, Υποστήριξης Εκπαίδευσης & Παραγωγής Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

- Τμήμα Εκπαίδευσης Εργατοτεχνικού Προσωπικού & Χειριστών Μηχανημάτων Έργων

#### **5.2 Διεύθυνση Μητρώων & Τεχνικών Επαγγελματιών (Δ15)**

- Τμήμα Μητρώου Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (ΜΕΕΠ)
- Τμήμα Μητρώου Εμπειρίας Κατασκευαστών (ΜΕΚ) & Εποπτείας Τεχνικών Επαγγελματιών

- Τμήμα Μητρώου Μελετητών
- Τμήμα Μητρώου Ελεγκτών - Αξιολογητών Ποιότητας & Λοιπών Μητρώων (ΜΕΑΠ)

#### **5.3 Διεύθυνση Κεντρικού Εργαστηρίου Δημοσίων Έργων (Δ14 - ΚΕΔΕ)**

- Τμήμα Γεωτεχνικής Μηχανικής,
- Τμήμα Υλικών Οδών και Οδοστρωμάτων,
- Τμήμα Τεχνικών Υλικών και Στοιχείων
- Τμήμα Μηχανικού Εξοπλισμού
- Τμήμα Εποπτείας Λοιπών Εργαστηρίων & Διακρίβωσης Συσκευών & Οργάνων

#### **5.4 Διεύθυνση Ελέγχου & Εφαρμογής Προγραμμάτων Ποιότητας Δημοσίων Έργων**

- Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων Ποιότητας
- Τμήμα Εφαρμογής Συστημάτων Ποιότητας

- Τμήμα Ελέγχων Συστημάτων Ποιότητας Έργων, Μέτρων Ασφάλειας Υγείας & Εξοπλισμού
- Τμήμα Διαχείρισης Εσωτερικών Προγραμμάτων & Προβολής Ποιότητας
- Γραφείο Μηχανικών

#### **5.5 Ανεξάρτητο Τμήμα Διοίκησης Διαχείρισης & Γραμματείας**

#### **5.4 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ – ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ**

Ο θεσμός των περιφερειών καθιερώθηκε βάσει του Ν. 1622/1986 «Τοπική Αυτοδιοίκηση - Περιφερειακή Ανάπτυξη - Δημοκρατικός Προγραμματισμός». Η λέξη Περιφέρεια, όπως χρησιμοποιείται στο συγκεκριμένο νόμο αλλά και στους επακόλουθους αυτού (Ν. 2503/1997 και Ν. 2218/1994), έχει διπλή σημασία:

- Η Περιφέρεια αποτελεί γεωγραφική μονάδα που έχει συγκεκριμένα όρια, εδαφική έκταση, πληθυσμό και έδρα,
- Η Περιφέρεια αποτελεί διοικητική μονάδα και αποτελείται από όργανα και υπηρεσίες.

Η περιφέρεια αποτελεί μία αυτοτελή, ενιαία Διοικητική Μονάδα αποκέντρωσης της Κρατικής Διοίκησης με αρμοδιότητες σχεδιασμού, προγραμματισμού, συντονισμού και εφαρμογής των πολιτικών για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της γεωγραφικής της περιοχής.

Ο Ν. 2503/1997 «Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, Ρύθμιση Θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες Διατάξεις» δίνει στην Περιφέρεια το χαρακτήρα ενιαίας αποκεντρωμένης μονάδας διοίκησης του κράτους. Η Περιφέρεια συμβάλλει στον εθνικό σχεδιασμό και στο πλαίσιο αυτού σχεδιάζει, προγραμματίζει και εφαρμόζει τις πολιτικές για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική της ανάπτυξη. Η κάθε Περιφέρεια ως ενιαία αποκεντρωμένη μονάδα διοίκησης έχει τις αρμοδιότητες που ασκούν οι υπηρεσίες της στη συνολική χωρική έκτασή της, συμπεριλαμβανομένων και των υπηρεσιών της Περιφέρειας στο νομό ή νομαρχία, καθώς και τις αρμοδιότητες που ανήκουν στο Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας. Η Περιφέρεια ως διοικητική μονάδα έχει δικό της προσωπικό, δικό της προϋπολογισμό, καθώς και δικούς της μηχανισμούς διαχείρισης των πιστώσεων έργων περιφερειακού χαρακτήρα ΣΑΕΠ.

Παράλληλα η Περιφέρεια διατηρεί και το χαρακτήρα της ως μονάδα περιφερειακής ανάπτυξης.

#### **5.4.1 ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ**

Η Γενική Διεύθυνση της Περιφέρειας συγκροτείται από Διευθύνσεις που έχουν τοπική αρμοδιότητα ολόκληρη την Περιφέρεια και έδρα τους την έδρα της Περιφέρειας, καθώς και Διευθύνσεις με τοπική αρμοδιότητα το Νομό/ Νομαρχία στον οποίο εδρεύουν.

Η οργάνωση, λειτουργία και αρμοδιότητες των Περιφερειών καθορίζονται με βάση μία πληθώρα νομικών διατάξεων. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι βασικές διατάξεις που διέπουν την οργάνωση και λειτουργία των Περιφερειών και ιδιαίτερα οι νόμοι:

- Ν. 2503/1997: Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, Ρύθμιση Θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες Διατάξεις

- Ν. 2647/1998: Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε Περιφέρειες

Οι Διευθύνσεις με τοπική αρμοδιότητα ολόκληρη την Περιφέρεια, καθώς και τα τμήματα από τα οποία αποτελούνται, είναι οι εξής:

##### **1. Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης**

- Τμήμα Σχεδιασμού Περιφερειακής Πολιτικής.
- Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων και Διαχείρισης Έργων
- Τμήμα Κινήτρων Περιφερειακής Ανάπτυξης
- Τμήμα Διαχείρισης Υδατικών Πόρων

##### **2. Διεύθυνση Υγείας και Πρόνοιας**

- Τμήμα Δημόσιας Υγείας
- Τμήμα Υπηρεσιών Υγείας
- Τμήμα Πρόνοιας

### **3. Διεύθυνση Δημοσίων Έργων**

- Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων
- Τμήμα Υδραυλικών Έργων
- Τμήμα Εγγείων Βελτιώσεων
- Τμήμα Ηλεκτρολογικών και Μηχανολογικών Έργων
- Τμήμα Οδικής Κυκλοφορίας και Τοπογραφήσεων
- Τμήμα Εργαστηρίου Δημόσιων Έργων
- Τμήμα Προγράμματος και Μελετών

### **4. Διεύθυνση Ελέγχου Κατασκευής Έργων**

- Τμήμα Μελετών
- Τμήμα Εποπτεία Υδραυλικών Έργων
- Τμήμα Εποπτείας Συγκοινωνιακών Έργων

### **5. Διεύθυνση Ελέγχου Συντήρησης Έργων**

- Τμήμα Συντήρησης
- Τμήμα Σήμανσης, Σηματοδότησης και Ηλεκτροφωτισμού
- Τμήμα Εξοπλισμού και Διαχείρισης

### **6. Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας**

- Τμήμα Περιβαλλοντικού και Χωροταξικού Σχεδιασμού
- Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Εφαρμογών

### **7. Διεύθυνση Δασών**

- Τμήμα Σχεδιασμού Δασικής Ανάπτυξης
- Τμήμα Προστασίας Δασών και Δασικών Εκτάσεων
- Τμήμα Δασικό

### **8. Διεύθυνση Γεωργικής Ανάπτυξης**

- Τμήμα Γεωργικής Ανάπτυξης



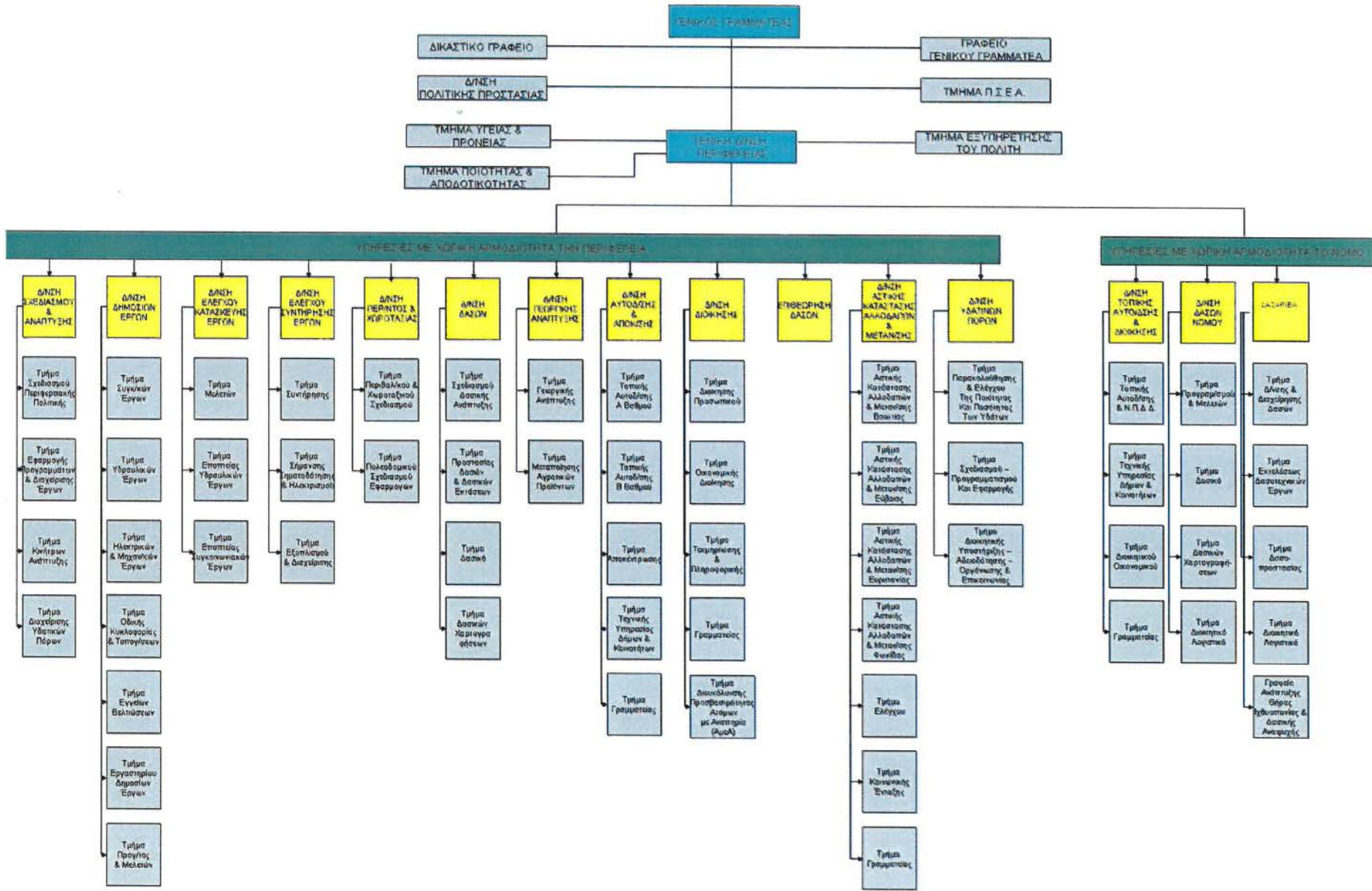
- Τμήμα Μεταποίησης Αγροτικών Προϊόντων

**9. Διεύθυνση Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης**

- Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού
- Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεύτερου βαθμού
- Τμήμα Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων
- Τμήμα Αποκέντρωσης
- Τμήμα Γραμματείας

**10. Διεύθυνση Διοίκησης**

- Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού
- Τμήμα Οικονομικής Διοίκησης
- Τμήμα Τεκμηρίωσης και Πληροφορικής
- Τμήμα Γραμματείας



Όπως φαίνεται από το οργανόγραμμα στις Περιφέρειες και από στοιχεία που έχουν ληφθεί από το site της περιφέρειας Δυτικής Ελλάδος. Στις Τεχνικές Υπηρεσίες ανήκουν τέσσερις Διευθύνσεις: η Διεύθυνση Δημοσίων Έργων, η Διεύθυνση Ελέγχου Κατασκευής Έργων, η Διεύθυνση Ελέγχου Συντήρησης Έργων και η Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας.

#### **5.4.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ**

Αρμοδιότητες ανά διεύθυνση:

##### **1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ**

Η Διεύθυνση Δημόσιων Έργων είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό και τη μελέτη της περιφερειακής πολιτικής κατασκευής έργων, καθώς και την εκπόνηση ή ανάθεση εκπόνησης και την έγκριση των μελετών των έργων αυτών και για την εκτέλεση δειγματοληψιών και τον έλεγχο της καταλληλότητας των εδαφών και των υλικών κατασκευής των εκτελούμενων έργων.

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Δημόσιων Έργων ασκεί, για τα από τις υπηρεσίες αυτού εκτελούμενα έργα, τις κατά τη νομοθεσία περί εκτέλεσης των δημοσίων και άλλων έργων μνημονευόμενες ως αρμοδιότητες προϊστάμενης αρχής.

Η Διεύθυνση Δημόσιων Έργων συγκροτείται από τα παρακάτω τμήματα:

##### **1.1) Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων με τις κάτωθι αρμοδιότητες:**

- Τη συγκέντρωση και την εισήγηση για την κατάρτιση προσχεδίων προγραμμάτων εκτέλεσης έργων.

- Όλα τα θέματα έργων που χαρακτηρίζονται ως γενικότερης σημασίας σύμφωνα με την παρ. 2 περ. δ' του άρθρου 1 του Ν. 3200/1955 και κάθε αρμοδιότητα που σχετίζεται με την εκτέλεση έργου σε επίπεδο Περιφέρειας.
- Όλα τα θέματα σχετικά με τις μελέτες συγκοινωνιακών έργων, κατασκευές συγκοινωνιακών έργων, μελέτες και κατασκευές εργασιών συντήρησης συγκοινωνιακών έργων.
- Όλα τα θέματα σχετικά με τις μελέτες έργων οικισμού, κατασκευής έργων οικισμού και κατασκευής εργασιών συντήρησης κτιριακών έργων.

#### **1.2) Τμήμα Υδραυλικών έργων με τις κάτωθι αρμοδιότητες:**

- Όλα τα θέματα σχετικά με τις μελέτες υδραυλικών έργων, κατασκευές υδραυλικών έργων, καθώς και κάθε θέμα που αφορά μελέτες και κατασκευές εργασιών συντήρησης υδραυλικών και επειγόντων έργων.
- Την εποπτεία στη λειτουργία των υδρολογικών σταθμών.

#### **1.3) Τμήμα Εγγείων Βελτιώσεων με τις κάτωθι αρμοδιότητες:**

- Την κατάρτιση προγραμμάτων εγχειοβελτιωτικών έργων. Την κατάρτιση των αναγκαστικών προκαταρκτικών εκθέσεων όλων των εγχειοβελτιωτικών έργων. Την έγκριση ανάθεσης εκπόνησης των μελετών.
- Την εκπόνηση προμελετών και μελετών έργων και την εκτέλεση τους. Την επιμέλεια της λειτουργίας, συντήρησης, και διοίκησης των έργων. Την συγκρότηση επιτροπής παραλαβής δημόσιου έργου. Την έγκριση των αντιστοίχων πρωτοκόλλων.

**1.4) Τμήμα Ηλεκτρολογικών και Μηχανολογικών Έργων** με αρμοδιότητα κάθε ηλεκτρομηχανολογικό θέμα μελέτης, κατασκευής και συντήρησης των έργων

**1.5) Τμήμα Οδικής Κυκλοφορίας και Τοπογραφίσεων** με τις κάτωθι αρμοδιότητες:

- Κάθε θέμα που αφορά την οδική κυκλοφορία, τις μετρήσεις, τη σήμανση των οδών, τη σηματοδότηση και το φωτισμό αυτών.
- Την εκπόνηση ή ανάθεση εκπόνησης κυκλοφοριακών μελετών, καθώς και τον έλεγχο από κυκλοφοριακής άποψης των μελετών αντικειμένου της Διεύθυνσης.
- Τις τοπογραφήσεις, χαράξεις και αντίστοιχες ενέργειες για απαλλοτριώσεις καθώς και κάθε τοπογραφική εργασία αναγκαία για τη μελέτη και κατασκευή των έργων ή για την αντιμετώπιση πολεοδομικών θεμάτων.

**1.6) Τμήμα Εργαστηρίου Δημόσιων Έργων** με τις κάτωθι αρμοδιότητες:

- Την εκτέλεση δειγματοληψιών και δοκιμών στο εργαστήριο και το εργοτάξιο για τον έλεγχο της καταλληλότητας των εδαφών, ως κατασκευαστικών υλικών και υλικών θεμελίωσης των κάθε είδους κατασκευών.
- Την παρακολούθηση και εκτέλεση ποιοτικών ελέγχων, στα εκτελούμενα χωματουργικά έργα, χωμάτινα φράγματα αναχώματα, οδοστρώματα.
- Την αναγνώριση πηγών λήψης αδρανών υλικών.
- Την εκτέλεση δειγματοληψιών και δοκιμών για τον έλεγχο της καταλληλότητας των αδρανών υλικών για κατασκευές οδοστρωμάτων.

- Τον έλεγχο ασφαλικών συνδετικών υλικών και πρόσθετων βελτιωτικών υλικών, για την καταλληλότητα αυτών για ασφαλιστικές κατασκευές.
- Την μελέτη σύνθεσης ασφαλτομιγμάτων, την παρακολούθηση και τον έλεγχο λειτουργίας μονίμων εγκαταστάσεων παραγωγής ασφαλικών υλικών.
- Την παρακολούθηση και εκτέλεση ποιοτικών ελέγχων στα ασφαλιστικά οδοστρώματα και άλλες ασφαλικές κατασκευές.
- Την εκτέλεση δοκιμών και ελέγχων κονιών, τεχνητών λίθων δομικών υλικών από τσιμέντο, γύψο, ξυλόλιθο, προϊόντων αμιαντοτσιμέντου, κεραμουργικών προϊόντων, ξυλείας, στεγανοποιητικών υλικών επιφάνειας και μάζας, χωμάτων , δομικών υλικών που περιέχουν άσφαλο ή πίσσα ή υλικών σημάτων κλπ.
- Την εκτέλεση χημικών αναλύσεων μετάλλων, πετρωμάτων κλπ. τον έλεγχο της ποιότητας τσιμέντου, της καταλληλότητας ύδατος και πρόσθετων υλικών σκυροδέματος.
- Τον έλεγχο καταλληλότητας αδρανών υλικών για σκυρόδεμα και η μελέτη σύνθεσης σκυροδέματος. Την εκτέλεση δοκιμών και ελέγχων αντοχής δοκιμών νωπού ή σκληρού σκυροδέματος.
- Τον έλεγχο και δοκιμές κατασκευών σκυροδέματος, καθώς και διαφόρων υλικών χρησιμοποιούμενων σε κατασκευές σκυροδέματος.
- Τον έλεγχο και την εκτέλεση δοκιμών μεταλλικών στοιχείων και σιδηρού οπλισμού σκυροδέματος

**1.7) Τμήμα Προγράμματος και Μελετών** με τις κάτωθι αρμοδιότητες:

Κάθε θέμα που αφορά στη συγκέντρωση στοιχείων και στη διατύπωση προτάσεων για την κατάρτιση προγραμμάτων μελέτης,

κατασκευής και συντήρησης των έργων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης καθώς και η μέριμνα για την εξασφάλιση, διάθεση και παρακολούθηση των σχετικών χρηματοδοτήσεων. Η συγκέντρωση στατιστικών γενικά στοιχείων επί της εξελίξεως του προγράμματος μελετών έργων κλπ. καθώς και η αποστολή αυτών στις αρμόδιες υπηρεσίες.

#### ΙΣΧΥΟΝ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ :

N.2503/1997	Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις
N.2647/1998	Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις
N.2946/2001	Υπαίθρια Διαφήμιση, Συμπολιτείες Δήμων και Κοινοτήτων και άλλες διατάξεις
N.3010/2002	Εναρμόνιση του Ν. 1650/1986 με τις Οδηγίες 97/11 Ε.Ε. και 96/61 Ε.Ε., διαδικασία οριοθέτησης και ρυθμίσεις θεμάτων για τα υδατορέματα και άλλες διατάξεις.
Π.Δ.131/1998	Όργανα που αποφασίζουν ή γνωμοδοτούν και ειδικές ρυθμίσεις σε θέματα δημοσίων έργων αρμοδιότητας των Περιφερειών
N.3263/2004	Μειοδοτικό σύστημα ανάθεσης Δημοσίων έργων

#### ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Το μεγαλύτερο ποσοστό της δραστηριότητας της υπηρεσίας σχετίζεται με την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας των μελετών και των έργων (οδοποιία, λιμενικά, υδραυλικά, εγγειοβελτιωτικά, ηλεκτρομηχανολογικά, κτιριακά).

Η Δ.Δ.Ε./Π.Δ.Ε. αποτελεί την Προϊσταμένη Αρχή στους τομείς δημοσίων έργων και μελετών.

Συγκεκριμένα ελέγχει τις διαδικασίες έργων και μελετών που η εκτέλεσή τους έχει ανατεθεί στην Διεύθυνση Ελέγχου Κατασκευής Έργων (Δ.Ε.Κ.Ε.), στη Διεύθυνση Ελέγχου Συντήρησης Έργων (Δ.Ε.Σ.Ε.) και σε Νομικά Πρόσωπα του Δημοσίου (π.χ. Λιμενικά Ταμεία. ΟΛ.ΠΑ.) και σε μερικές περιπτώσεις σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις ή Τ.Υ.Δ.Κ.

1. Προτάσεις προγραμματισμού έργων-μελετών .
2. Διακήρυξη τεχνικών μελετών (εφ' όσον προγραμματισθούν από την Περιφέρεια).
3. Επιβλέψεις και εγκρίσεις τεχνικών μελετών.
4. Εγκρίσεις συμβατικών τευχών δημοπράτησης έργων.
5. Δημοπράτηση έργων Δ.Ε.Κ.Ε., Δ.Ε.Σ.Ε. και σε μερικές περιπτώσεις Ν.Π.Δ.Δ.
6. Εγκρίσεις Ανακεφαλαιωτικών Πινάκων και Πρωτοκόλλων νέων τιμών μονάδας.
7. Αποφάσεις παρατάσεων προθεσμίας.
8. Εξετάσεις και αποφάσεις ενστάσεων (έργα-μελέτες).
9. Έλεγχος και εισηγήσεις επί αιτήσεων θεραπείας (έργα-μελέτες).
10. Έγκριση πρωτοκόλλων ζημιών από ανωτέρα βία.
11. Παραλαβές έργων.
12. Προκηρύξεις και εγκρίσεις προμηθειών υλικών και υπηρεσιών.
13. Συγκέντρωση στοιχείων έργων –μελετών (χρηματοοικονομικά στοιχεία, υλοποιηθέν φυσικό αντικείμενο με τις αντίστοιχες φυσικές μονάδες κ.λ.π.).
14. Σύνταξη Τεχνικών Δελτίων Έργων και παρακολούθηση των διαδικασιών ωρίμανσης.

Επίσης η Δ.Δ.Ε. ασχολείται και με τα αντικείμενα:

- ο Εγκρίσεις κόμβων στο εθνικό οδικό δίκτυο.
- ο Εγκρίσεις δημιουργίας χώρων στάθμευσης (ιδιωτικών).



- ο Εγκρίσεις διέλευσης οχημάτων ειδικών μεταφορών.
- ο Έγκριση πράξεων αναλογισμού και απαλλοτριώσεων.
- ο Παρακολούθηση-έλεγχος αποφάσεων Οργανισμών Εγγείων Βελτιώσεων.
- ο Εποπτεία υδρολογικών σταθμών.
- ο Δειγματοληψίες και δοκιμές σε εργοτάξια και σε εργαστήρια (δομικά υλικά, ασφαλτικά, εδάφη κ.λ.π.), με ελέγχους καταλληλότητας εδαφών και ποιότητας οδοστρωμάτων μέσω του Εργαστηρίου Δημοσίων Έργων.

## **2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΓΩΝ (Δ.Ε.Κ.Ε.)**

Η Διεύθυνση Ελέγχου Κατασκευής Έργων είναι αρμόδια για την επίβλεψη και τον άμεσο έλεγχο εκτέλεσής τους. Η Διεύθυνση Ελέγχου Κατασκευής Έργων συγκροτείται από τα παρακάτω τρία (3) Τμήματα

**2.1) Τμήμα Μελετών** με αρμοδιότητα όλα τα θέματα επί τόπου εφαρμογής των μελετών, συμπλήρωσης και προσαρμογής αυτών, καθώς και κατάρτισης συμπληρωματικών μελετών έργων οδοποιίας και λοιπών έργων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης.

**2.2) Τμήμα Εποπτείας Υδραυλικών Έργων** αρμοδιότητά του είναι η επί τόπου εφαρμογή των μελετών, η συμπλήρωση και προσαρμογή μελετών υδραυλικών έργων αρμοδιότητας της, η εποπτεία κατασκευής και συντήρησης υδραυλικών έργων αρμοδιότητας της.

**2.3) Τμήμα Εποπτείας Συγκοινωνιακών Έργων** αρμοδιότητά του είναι η επί τόπου εφαρμογή των μελετών, η συμπλήρωση και προσαρμογή μελετών συγκοινωνιακών έργων, καθώς και η κατάρτιση

συμπληρωματικών μελετών συγκοινωνιακών έργων, η εποπτεία κατασκευής και συντήρησης συγκοινωνιακών έργων.

### **3. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ (Δ.Ε.Σ.Ε.)**

Η Διεύθυνση Ελέγχου Συντήρησης Έργων είναι αρμόδια για τη συντήρηση τοπικών βελτιώσεων και τη συντήρηση του υφιστάμενου οδικού δικτύου, τη μελέτη και εκτέλεση σήμανσης και σηματοδότησης, καθώς και τη συντήρηση του πάσης φύσεως μηχανικού εξοπλισμού.

Η Διεύθυνση ασχολείται επίσης με περιστατικά εκτάκτων αναγκών (Αποχιονισμός, άρση καταπτώσεων) καθώς και χορήγηση αντιγράφων του κτηματολογίου των συνταχθέντων μελετών.

Ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης Συντήρησης Έργων ασκεί για τα έργα που εκτελούνται από την υπηρεσία του τις αρμοδιότητες Διευθύνουσας τα έργα υπηρεσίας, που προβλέπονται από τις διατάξεις για την εκτέλεση των δημόσιων έργων.

Αποτελείται από τρία τμήματα:

**3.1) Τμήμα Συντήρησης.** Αρμοδιότητά του είναι η μελέτη και η εκτέλεση ή η επίβλεψη εκτέλεσης των εργασιών συντήρησης και βελτίωσης του οδικού δικτύου, αρμοδιότητας της.

**3.2) Τμήμα Σήμανσης, Σηματοδότησης και Ηλεκτροφωτισμού.** Αρμοδιότητά του είναι η μελέτη και η εκτέλεση ή η επίβλεψη εκτέλεσης των εργασιών σήμανσης, σηματοδότησης, ως και ηλεκτροφωτισμού του οδικού δικτύου, αρμοδιότητας της.

**3.3) Τμήμα εξοπλισμού και Διαχείρισης.** Αρμοδιότητά του είναι η συντήρηση και η αποκατάσταση ζημιών του πάσης φύσεως μηχανικού εξοπλισμού και η φύλαξη αυτού. Η παραλαβή και αποθήκευση των πάσης φύσεως εφοδίων και υλικών συντήρησης, σήμανσης κλπ. καθώς και η διαχείριση και αποθήκευση αυτών.

#### **4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ & ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ (ΠΕ.ΧΩ)**

Η Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας είναι αρμόδια για τον Προγραμματισμό και την εφαρμογή της Περιβαλλοντικής, Χωροταξικής και Πολεοδομικής Πολιτικής, στο πλαίσιο των αρχών και εθνικών κατευθύνσεων για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας συγκροτείται από τα τμήματα :

**4.1) Τμήμα Περιβαλλοντικού και Χωροταξικού Σχεδιασμού** του οποίου αρμοδιότητές του είναι

- Η εξειδίκευση των κατευθυντήριων γραμμών Περιβαλλοντικής και Χωροταξικής Πολιτικής σε επίπεδο Περιφέρειας για τη δομή και την οργάνωση του φυσικολειτουργικού χώρου, τις χρήσεις της γης, τη χωρική διάρθρωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων, τα δίκτυα και συστήματα τεχνικής υποδομής, τη δομή και διάρθρωση του οικιστικού δικτύου και τις ζώνες ειδικού σχεδιασμού.
- Η επεξεργασία προγραμμάτων επεμβάσεων στο πλαίσιο του χωροταξικού σχεδιασμού περιφερειακού επιπέδου.
- Η συλλογή, ανάλυση, επεξεργασία και αξιολόγηση των απαραίτητων στοιχείων και στατιστικών δεδομένων και εκπόνηση ειδικών μελετών.
- Η μέριμνα για την ενημέρωση της βάσης δεδομένων για το χωροταξικό πληροφοριακό σύστημα.
- Η μέριμνα για τη συγκέντρωση των γενικών πληροφορικών για την ποιότητα του περιβάλλοντος και τις ρυπογόνες δραστηριότητες στην περιοχή, καθώς και για τη λειτουργία του εθνικού δικτύου πληροφορικής για το περιβάλλον.

- Ο συντονισμός των ενεργειών για την παρακολούθηση και προστασία του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ο φυσικός αποδέκτης, οι προστατευτέοι φυσικοί πόροι, οι ρυπαίνουσες δραστηριότητες ή οι ενδεικνυόμενες λύσεις παρουσιάζουν διανομαρχιακά χαρακτήρα.
- Η εισήγηση στο Περιφερειακό Συμβούλιο, με βάση περιβαλλοντικά κριτήρια, για την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πηγών και για την κατανομή των πιστώσεων, και αυτοσχεδιασμό, καθώς και τις προτάσεις μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος της περιοχής, ιδιαίτερα των ευαίσθητων περιοχών (βιότοπων κλπ.)
- Η εισήγηση για την περιβαλλοντική αδειοδότηση (προκαταρκτική περιβαλλοντική εκτίμηση & αξιολόγηση και την έγκριση περιβαλλοντικών όρων) σύμφωνα με την ΚΥΑ 11014/703/Φ104/2003 (ΦΕΚ 332/8/20-3-2003) για έργα και δραστηριότητες που κατατάσσονται στην Α2 κατηγορία της ΚΥΑ 15393/2332/2002 (ΦΕΚ 1022/Β/5-8-2002)
- Η εισήγηση για την υπαγωγή στην διαδικασία περιβαλλοντικής αδειοδότησης της Α2 ή της Β4 κατηγορίας σύμφωνα με την ΚΥΑ 11014/703/Φ104/2003 (ΦΕΚ 332/8/20-3-2003) για έργα και δραστηριότητες που κατατάσσονται στην Β3 κατηγορία της ΚΥΑ 15393/2332/2002 (ΦΕΚ 1022/Β/5-8-2002).
- Η εγκατάσταση σε αντιπροσωπευτικές θέσεις εθνικού δικτύου σταθμών για την παρακολούθηση της ποιότητας της ατμόσφαιρας και η παρακολούθηση της λειτουργίας τους (Ν.2647/98 - ΦΕΚ 237/Α/22-10-1998)
- Πολεοδόμηση περιοχών δεύτερης κατοικίας σε ζώνες οικιστικού ελέγχου προστασίας φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος και άλλες διατάξεις"

- Ο καθορισμός Υδατικών Περιοχών δύο ή περισσότερων νομών (Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου αριθ. 144/2.11.1987 ΦΕΚ 197 Α).
- Η εισήγηση για την παροχή σύμφωνης γνώμης κατά τις διατάξεις του άρθρου 4 παρ. 2 του από 24.5.85 Π.δ./τος (ΦΕΚ 270 Α και η παροχή γνωμοδότησης σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ. 2 του προαναφερομένου Π.δ./τος. Η αρμοδιότητα για την εποπτεία του Ειδικού Σώματος Ελεγκτών για την Προστασία του Περιβάλλοντος (ΕΣΕΠΠ) σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν. 2242/1994 (ΦΕΚ 162 Α).

#### **4.2) Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Εφαρμογών**

Στις αρμοδιότητες του τμήματος ανήκει:

- Η εξειδίκευση των γενικών κατευθύνσεων και οδηγιών στα θέματα πολεοδομικού σχεδιασμού οικιστικής πολιτικής και κατοικίας καθώς και οικονομικού και κτιριοδομικού κανονισμού. Ο συντονισμός της υλοποίησης των προγραμμάτων εκτέλεσης έργων που προβλέπονται από τα γενικά πολεοδομικά σχέδια (Γ.Π.Σ.) και τις πολεοδομικές μελέτες.
- Η παρακολούθηση, ο συντονισμός και η διατύπωση απόψεων σε ότι αφορά προγράμματα μελετών (Γ.Π.Σ.) και πολεοδομικών μελετών ή και μεμονωμένων ως άνω μελετών.
- Η παρακολούθηση άσκησης των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών υπηρεσιών πολεοδομικού σχεδιασμού και εφαρμογών και η παροχή κατευθύνσεων και οδηγιών σε αυτές. Η έκδοση απόφασης εξαίρεσης από την κατεδάφιση σύμφωνα με τις διατάξεις του Α.Ν.410/1968.
- Η έκδοση απόφασης έγκρισης παρεκκλίσεων για εγκαταστάσεις εκτός εγκεκριμένων σχεδίων και εκτός ορίων οικισμών σύμφωνα με τις διατάξεις του από 24.5.1985 Π.Δ/τος (ΦΕΚ 270 Α)

- Οι αρμοδιότητες επιθεωρητή που αναφέρονται σε θέματα επικίνδυνων οικοδομών, σύμφωνα με τις παραγράφους 3 και 4 του άρθρου 5 του από 13/22.4.1929 Π.Δ/τος (ΦΕΚ 153 Α).

#### ΙΣΧΥΟΝ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ :

N. 1650/1986	Διατάξεις για την Προστασία του Περιβάλλοντος
N. 2503/1997	Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις
N. 2508/1997	Βιώσιμη οικιστική ανάπτυξη των πόλεων και οικισμών της χώρας και άλλες διατάξεις
N. 2545/1997	Βιομηχανικές και Επιχειρηματικές Περιοχές και άλλες διατάξεις
N. 2647/1998	Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις
N. 2732/1999	Διεπαγγελματικές Οργανώσεις και ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Γεωργίας
N. 2831/2000	Τροποποίηση των διατάξεων του ν. 1577/1985 "Γενικός Οικοδομικός Κανονισμός" και άλλες πολεοδομικές διατάξεις
N. 2971/2001	Αιγιαλός, παραλία και άλλες διατάξεις
N. 3010/2002	Εναρμόνιση του Ν. 1650/1986 με τις Οδηγίες 97/11 Ε.Ε. και 96/61 Ε.Ε., διαδικασία οριοθέτησης και ρυθμίσεις θεμάτων για τα υδατορέματα και άλλες διατάξεις.
N. 3044/2002	Μεταφορά Συντελεστή Δόμησης και ρυθμίσεις άλλων θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων
N. 3212/2003	Άδεια δόμησης, πολεοδομικές και άλλες διατάξεις θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων

Π.Δ. 267/1998	Διαδικασία χαρακτηρισμού και κατεδάφισης νέων αυθαιρέτων κατασκευών, τρόπος εκτίμησης της αξίας και καθορισμός του ύψους των προστίμων αυτών
---------------	--

### **5.5 ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ**

Οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις αποτελούν το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας μας. Είναι αυτοδιοικούμενα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου όπως συστάθηκαν το 1994 (Ν. 2218/94), έχοντας ως προορισμό την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της Περιφέρειάς τους.

Βάση της ισχύουσας νομοθεσίας οι αρμοδιότητες τους μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες αντικειμένων – κατευθύνσεων. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα οργανωτικά, θεσμικά και διοικητικά θέματα, στη δεύτερη θέματα οικονομικής και πολιτικής διοίκησης και στην τρίτη θέματα που αφορούν τον προγραμματισμό και την εκτέλεση έργων.

### **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΩΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ**

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (Δ.Τ.Υ.Ν.Α.) έχει συνήθως τις κάτωθι αρμοδιότητες: μελέτη, εκτέλεση, συντήρηση και παραγωγή πάσης φύσεως δημοσίων έργων νομαρχιακού επιπέδου, οι τοπογραφήσεις και η συντήρηση και διάθεση του τεχνικού εξοπλισμού της.

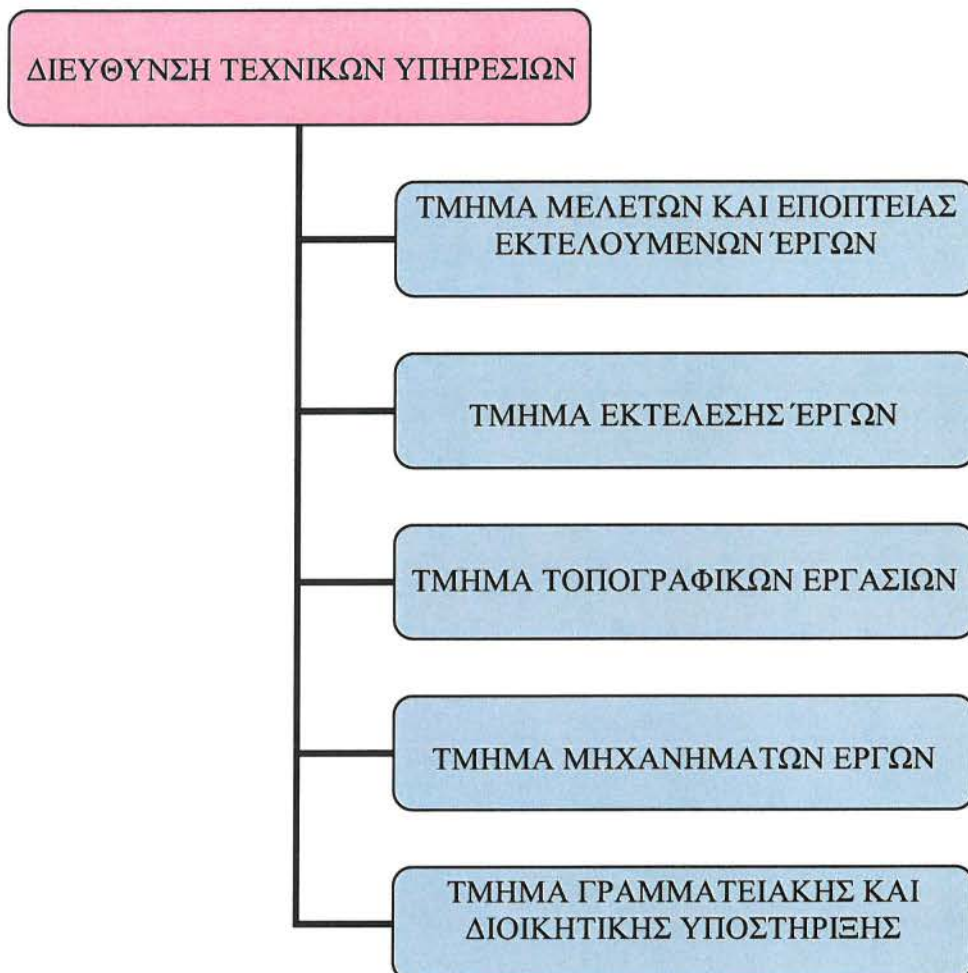
Στις αρμοδιότητές της συμπεριλαμβάνονται επίσης:

- Η διενέργεια αναγκαστικών απαλλοτριώσεων για την κατασκευή δημοσίων έργων (αγροτικών ακινήτων μέχρι 15.000 τ.μ., αστικών ακινήτων εντός οικισμών χωρίς σχέδιο πόλεως μέχρι 1.500 τ.μ. υπέρ του Δημοσίου και ΔΕΚΟ ή έκτασης μέχρι 100.000τ.μ. για κατασκευή επαρχιακών οδών, η κτηματογράφηση των απαλλοτριωμένων).



- Η ρύθμιση θεμάτων των επαρχιακών οδών (όπως η έγκριση κυκλοφοριακών συνδέσεων, η κατάργηση τμημάτων επαρχιακών οδών λόγω νέας χάραξης).
- Η προστασία των λιμένων και η κατασκευή έργων των λιμενικών ταμείων (καθορισμός χερσαίας ζώνης λιμένος και τμημάτων της που μπορούν να περιφραχθούν άδεια κατασκευής τεχνικών έργων και έγκριση μελέτης ιδιωτικού λιμενικού έργου), καθώς και η εποπτεία εκτέλεσης έργων κατασκευής και επισκευής κτιρίων Λιμενικών Αρχών και Δημοσίων Σχολών Εμπορικού Ναυτικού.
- Η προστασία των δημοσίων υδάτων (καθορισμός οριογραμμής ρευμάτων ή ρυάκων σε ρυμοτομικά σχέδια αρμοδιότητας του Νομάρχη, άδειες κατασκευής έργων στην κοίτη ή την περιοχή ποταμών, χειμάρρων, οχετών και διωρύγων ή έργων που μπορεί να αλλοιώσουν τις παροχετεύσεις), ο έλεγχος τήρησης της νομοθεσίας και η επιβολή των προβλεπόμενων κυρώσεων, καθώς και η ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας των υδρολογικών σταθμών.
- Η ρύθμιση θεμάτων δημοσίων έργων (έγκριση παρεκκλίσεων απάτη νομοθεσία για την εκτέλεση νομαρχιακών έργων, εγγραφή στα νομαρχιακά μητρώα επιχειρήσεων που δεν είναι στο Μ.Ε.Ε.Π., χορήγηση αδείας κυκλοφορίας σε μηχανήματα έργων).
- Η κατασκευή και συντήρηση Περιφερειακών και Νομαρχιακών Γενικών Νοσοκομείων.
- Ο ποιοτικός έλεγχος των εκτελουμένων έργων
  - Η επίβλεψη και συντήρηση πάσης φύσεως έργων τρίτων.

Η Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών αποτελείται από τα παρακάτω πέντε τμήματα με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες:



Σχήμα 13

## 1. ΤΜΗΜΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΕΚΤΕΛΟΥΜΕΝΩΝ ΈΡΓΩΝ

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος ανήκουν

- Ένταξη μελετών, έλεγχος μελετών συντασσόμενων από άλλους φορείς για την εκτέλεση πάσης φύσεως Δημοσίων έργων.
- Επίβλεψη μελετών, τήρηση αρχείου συμβάσεων αναδόχων μελετητών.

- Κατάρτιση των τευχών δημοπράτησης, η συμμετοχή του Τμήματος στη δημοπράτηση των έργων ως και εν γένει διοίκηση και διαχείριση της εκτελέσεως Δημοσίων έργων αρμοδιότητας Δ/σης Τεχνικών Υπηρεσιών. Ήτοι έλεγχος τροποποιήσεων μελετών εκτελουμένων έργων, ανακεφαλαιωτικών Πινάκων Έργων, Π.Κ.Τ.Μ.Ν.Ε., έλεγχος πρωτοκόλλων παραλαβής και γενικά η επεξεργασία όλων των τεχνικών θεμάτων, για τα οποία αποφασίζει η Προϊσταμένη Αρχή σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις περί εκτελέσεως Δημοσίων Έργων.
- Τήρηση Πινάκων Προόδου Μελετών.
- Τήρηση αρχείου μελετών όλων των έργων (περαιωμένων και εκτελουμένων).
- Άδειες καταλληλότητας εκθεσιακών χώρων.

## **2. ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΈΡΓΩΝ**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος ανήκουν:

- Κατασκευή και επίβλεψη όλων των τεχνικών έργων δηλ. οδοποιίας, εγχειοβελτιωτικών, υδραυλικών, κτιριακών, λιμενικών, ηλεκτρομηχανολογικών αρμοδιότητας Νομαρχίας.
- Τήρηση Πινάκων Προόδου Εκτελουμένων Έργων.
- Οριοθετήσεις ρεμάτων- τοπογραφικές εργασίες.
- Αστυνόμευση ρεμάτων.

## **3. ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος ανήκουν:

- Συμμετοχή στις επιτροπές για τις παραχωρήσεις αγροτεμαχίων από τους Δήμους ή το Υπουργείο Γεωργίας σε ιδιώτες έπειτα από τοπογραφικές εργασίες υπαίθρου.
- Συμμετοχή σε επιτροπές ένταξης περιοχών σε σχέδιο πόλης.
- Βεβαιώσεις σε ιδιώτες με τοπογραφικά διαγράμματα, όπου φαίνονται οι ιδιοκτησίες τους, που παραχωρήθηκαν σε αυτούς από το Υπουργείο Γεωργίας.
- Πάσης φύσεως τοπογραφικές εργασίες / εκτελουμένων έργων.
- Αναδασμοί - μητρώο αναδασμών

#### **4. ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΩΝ**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος ανήκουν:

- Χορήγηση Αδειών και Πινακίδων Κυκλοφορίας Μηχανημάτων Έργων
- Μεταβιβάσεις Αδειών Κυκλοφορίας Μηχανημάτων Έργων (αφορά τις άδειες των οποίων οι φάκελοι είναι στην εν λόγω Υπηρεσία)
- Χορήγηση αντιγράφου Άδειας Κυκλοφορίας Μηχανημάτων Έργων
- Σύνταξη απογραφικών δελτίων.
- Χορήγηση ανταλλακτικών πινακίδων Κυκλοφορίας Μηχανημάτων Έργων.
- Έκδοση σημειωμάτων καταβολής τέλους για απογραφή - ταξινόμηση και χορήγηση άδειας και πινακίδων κυκλοφορίας Μηχανημάτων Έργων
- Έκδοση σημειωμάτων καταβολής ετήσιου τέλους χρήσεως Μηχανημάτων Έργων
- Προσωρινές Άδειες Κυκλοφορίας Μηχανημάτων Έργων.
- Διαγραφή Μηχανημάτων Έργων.
- Προσωρινές Ακινητοποιήσεις Μηχανημάτων Έργων.
- Επανακυκλοφορίες Μηχανημάτων Έργων.
- Βεβαιώσεις καταβολής τελών χρήσης Μηχανημάτων Έργων.

- Βεβαιώσεις μη κατοχής ταξινομηθέντος Μηχανήματος Έργου.
- Αλληλογραφία με ιδιώτες, με άλλες Διευθύνσεις Τεχνικών Υπηρεσιών και με την Δ/νση Δ13 του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε./Γ.Γ.Δ.Ε.
- Τήρηση Μητρώου Μ.Ε.

## **5. ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος Γραμματειακής και Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών περιλαμβάνονται:

- Τήρηση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου εισερχομένων και εξερχόμενων εγγράφων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών.
- Διεκπεραίωση εγγράφων.
- Τήρηση Αρχείου των Σχεδίων όλων των εγγράφων της Υπηρεσίας όπως και τήρηση χρονολογικού αρχείου.
- Επιτροπές που συμμετέχουν μηχανικοί της Δ.Τ.Υ.Ν.Α.
- Διοικητικά και Οικονομικά θέματα της Διεύθυνσης:
  - α. Επί μέρους θέματα προσωπικού και τήρηση φακέλων (Κανονικές άδειες, αναρρωτικές άδειες και άλλα θέματα υπαλλήλων που υπηρετούν στην Δ.Τ.Υ.Ν.Α.).
  - β. Αλληλογραφία με πολίτες και διάφορες Υπηρεσίες.
  - γ. Τήρηση Αρχείου θεμάτων που διεκπεραιώνει το Τμήμα Γραμματειακής και Διοικητικής Υποστήριξης.
  - δ. Οικονομικά θέματα όπως η προμήθεια γραφικής ύλης και ειδών καθαριότητας της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών.
- Παύσεις επαγγέλματος Μηχανικών.
- Χορήγηση Βεβαιώσεων για κατεδαφισθέντα κτίσματα.
- Χορήγηση χιλιομετρικών βεβαιώσεων
- Τήρηση Μητρώου Εμπειροτεχνών.

## **6. ΟΡΑΜΑ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης της Υπηρεσίας, εκφράζει το βασικό καθήκον της προς την κοινωνία (Μπουραντάς, 2002). Απαντά συνήθως στο «τι είδους Υπηρεσίες παρέχονται και σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείται»

Το όραμα εκφράζει τις προσδοκίες όλων των μελών των ενδιαφερόμενων ομάδων (δηλαδή πολιτών και εργαζομένων). Περιγράφει τα χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής κατάστασης της Υπηρεσίας στο μέλλον (Μπουραντάς, 2002). Το όραμα είναι αυτό που δίνει «ψυχή» στην αποστολή και απευθύνεται στην ψυχή και την καρδιά των εργαζομένων.

Η εισαγωγή του σύγχρονου Μάνατζμεντ στις δημόσιες τεχνικές υπηρεσίες και κατ' επέκταση στη δημόσια διοίκηση απαιτεί την αλλαγή της φιλοσοφίας διοίκησης και την υιοθέτηση οργανωτικών αλλαγών, που απώτερο σκοπό έχουν την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας ή του Οργανισμού. Ξεκινώντας από τη συνειδητοποίηση του «τι κάνει η Υπηρεσία?» (Δερβιτσιώτης, 2005) δηλαδή τι υπηρεσίες προσφέρει στους πολίτες, θα πρέπει να επιλεγεί ο τρόπος με τον οποίον θα κατανεμηθούν οι αναγκαίες δραστηριότητες και η επιλογή του τρόπου συντονισμού των αναγκαίων δραστηριοτήτων.

Σε κάθε υπηρεσία του Δημοσίου η ερώτηση «τι κάνει η Υπηρεσία?», δηλαδή ποιο είναι το αντικείμενό της, απαντιέται μέσα από τον Εσωτερικό Κανονισμό, το οργανόγραμμα και την ισχύουσα νομοθεσία. Αυτό διαφοροποιείται κάθε φορά που η πολιτεία αποφασίζει να αποκεντρώσει αρμοδιότητες από τις κεντρικές Υπηρεσίες των Υπουργείων και να τις μεταβιβάσει σε περιφερειακό επίπεδο ή σε επίπεδο ΟΤΑ Α' ή Β' βαθμού. Ο τρόπος υλοποίησης του οράματος εκφράζει την επιχειρηματική στρατηγική της διοίκησης η οποία μέσω των διαθέσιμων πόρων καλείται να αντιμετωπίσει την πρόκληση και να ανταπεξέλθει στις ανάγκες – να παρέχει στους πολίτες τις προβλεπόμενες Υπηρεσίες.

Η επιλογή του πως η Υπηρεσία θα καταναίμει τις αναγκαίες δραστηριότητες συνίσταται (Δερβιτσιώτης, 2005):

α) Στον καθορισμό των εργασιών που μπορούν να εκτελεστούν από την ίδια την Υπηρεσία με δικά της μέσα και ποιες θα πρέπει να ανατεθούν σε τρίτους κυρίως λόγω έλλειψης χρόνου, εξειδικευμένου προσωπικού, ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.

β) Έχοντας επιλέξει - καθορίσει τα αντικείμενα που θα εκτελεστούν από την ίδια την Υπηρεσία, χρειάζεται να αποφασιστεί ο τρόπος εσωτερικής κατανομής του συνολικού έργου σε διαφορετικές οργανωτικές ενότητες – τμήματα, ανάλογα με το είδος των διαδικασιών. Οι επιλογές αυτές της διοίκησης καθορίζουν την αρχιτεκτονική δομή της, επηρεάζουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση των υπαρχόντων δραστηριοτήτων ή την ευελιξία και την ταχύτητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες που συνήθως επιφέρουν οι αλλαγές στη νομοθεσία.

γ) Η ανάθεση των διαδικασιών / εργασιών στα αρμόδια τμήματα πρέπει να διασφαλιστεί με το συντονισμό των πόρων για την ομαλή – άρτια και εμπρόθεσμη εκτέλεσή τους.

Ο βαθμός ικανοποίησης της Διοίκησης και των πολιτών προσδιορίζεται από τα αποτελέσματα υλοποίησης των προγραμμάτων δράσης που διαμορφώθηκαν στη φάση του σχεδιασμού και αναμορφώθηκαν στην πορεία μετά την αξιολόγηση. Συνεπώς η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ποιότητα του σχεδιασμού και την ποιότητα των παρεχόμενων Υπηρεσιών.

Πρόσφατα με το Ν. 3230/2004 σχετικά με τη μέτρηση της αποδοτικότητας και την καθιέρωση συστήματος «Διοίκηση μέσω στόχων» καθιερώθηκε στη Δημόσια Διοίκηση ένα σημαντικό αλλά πολυδαίδαλο σύστημα. Αυτό βασίζεται σε γενικούς και ειδικούς δείκτες ποιότητας και μέτρησης της αποδοτικότητας. Με γενικό και ασαφή τρόπο, αναφέρεται, μεταξύ άλλων, η διαδικασία καθορισμού στόχων, η δημιουργία

χρονοδιαγράμματος εφαρμογής, καθώς και η βράβευση των πιο αποδοτικών φορέων.

### **6.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ**

Μέτρο απαραίτητο για να κατανοηθεί ο τρόπος λειτουργίας και διοίκησης μιας Υπηρεσίας, είναι η περιγραφή των διαφορετικών επιπέδων ανάλυσης για τις αρμοδιότητές τους. Η απουσία του πλαισίου οδηγεί σε αποσπασματικές αποφάσεις που εμπεριέχουν τον κίνδυνο να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία των λοιπών διαδικασιών, με αποτελέσματα που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας. Τα επίπεδα αυτά είναι (Μπουραντάς, 2002):

#### ***1ο Επίπεδο – Στρατηγική διοίκηση***

Αυτό το επίπεδο αφορά την ανώτατη διοίκηση. Οι αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης είναι στρατηγικού χαρακτήρα και επηρεάζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες και τάσεις. Ανάλογα με τα επίπεδα της διοίκησης παρατηρούμε διαφορετικές οργανωτικές δομές. Αυτές θα πρέπει να εξυπηρετούν την υλοποίηση της αποστολής και των στόχων της Υπηρεσίας δεδομένων των ιδιαιτεροτήτων της και του περιβάλλοντός της. Δεν πρέπει να είναι στατική αλλά να μεταβάλλεται στο χρόνο ανάλογα με τις ανάγκες.

#### ***2ο Επίπεδο - Διοίκηση διαδικασιών.***

Στο επίπεδο αυτό μεταφράζονται οι απαιτήσεις των διαδικασιών, σε ότι έχει να κάνει με την ποιότητα και την παραγωγικότητα, που επιβάλουν οι στρατηγικοί στόχοι.

#### ***3ο Επίπεδο - Διοίκηση πόρων***

Διαχωρίζεται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην κατανομή και εκμετάλλευση στο έπακρο των λοιπών πόρων (υπολογιστικά προγράμματα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.λ.π.). Η καταλληλότητα του



προσωπικού προσδιορίζεται με βάση τις απαιτήσεις σε γνώσεις, δεξιότητες, διαθεσιμότητα εξοπλισμού. Η ικανότητα της διοίκησης να αξιοποιήσει στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό, στηρίζεται στην έμπνευσή της και στην αφοσίωση των υπαλλήλων στους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας καθώς και στην κατανόηση των αναγκών τους.

## **6.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Για την καλύτερη διοίκηση μιας Τεχνικής Υπηρεσίας τα σύγχρονα πρότυπα διοίκησης φέρνουν τους διευθυντές μπροστά σε μια πρόκληση. Να εκτελέσουν το φυσικό αντικείμενο στα πλαίσια των οριζόμενων προτύπων ποιότητας, μέσα στο λιγότερο δυνατό χρόνο, δαπανώντας όσο το δυνατό λιγότερους πόρους. Δηλαδή θα πρέπει να κινηθεί σε ένα συγκερασμό χρονικού προγραμματισμού και προγραμματισμού πόρων.

Η σημερινή πραγματικότητα λόγω της έλλειψης των πόρων οδηγεί σε καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση υποθέσεων, δημιουργώντας σε όλους τους πολίτες την εντύπωση ότι τίποτε δε λειτουργεί σωστά. Πόροι θεωρούνται το λογισμικό ή τα μηχανήματα και το ανθρώπινο δυναμικό που είναι απαραίτητα για να περαιωθεί κάθε δραστηριότητα. Οι πόροι αυτοί δεν είναι απεριόριστοι και για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνεται ο κατάλληλος προγραμματισμός προκειμένου να υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις.

Ο κάθε Προϊστάμενος επιβάλλεται να γνωρίζει καλά τα αντικείμενα της Υπηρεσίας που καλείται να διευθύνει. Η γνώση του φυσικού αντικείμενου τον βοηθά να μελετήσει το υπάρχον οργανόγραμμα της Υπηρεσίας, το προβλεπόμενο προσωπικό που μπορεί να στελεχώσει την Υπηρεσία, το διαθέσιμο προσωπικό και εφόσον οργανώσει και κωδικοποιήσει τις διεργασίες, να είναι σε θέση να αξιοποιήσει το προσωπικό που διαθέτει. Εφόσον αυτό δεν επαρκεί θα πρέπει να εισηγηθεί την τροποποίηση του οργανογράμματος και των προβλεπόμενων θέσεων

εργασίας και στην περίπτωση που δεν υπάρχει πληρότητα προσωπικού, να ζητήσει την πλήρωση των θέσεων.

Η αύξηση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να καλυφθεί – αν δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν άμεσα προσλήψεις – με:

- Υπερωρίες, δηλαδή αύξηση των ωρών εργασίας χωρίς να απαιτείται η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού
- Αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω της εκπαίδευσης και της άρτιας κατάρτισης στη χρήση του λογισμικού που απαιτείται για την εκτέλεση των εργασιών. Είναι μια στρατηγική που μπορεί να αντιμετωπίσει μακροπρόθεσμες και όχι βραχυπρόθεσμες ανάγκες.
- Ανταμοιβή – βραβεία – bonus, για τους εργαζόμενους ή τις ομάδες εργασίας που ανταποκρίνονται στους στόχους.
- Τιμητικές άδειες για εκείνους που δουλεύουν και ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους.

Ο προγραμματισμός των πόρων για πολλαπλά αντικείμενα – έργα του ίδιου τμήματος, προσθέτει άλλη μια διάσταση στη διαχείριση των πόρων, δίνοντας στην κεντρική διοίκηση τη δυνατότητα να καθορίσει ποια έργα έχουν προτεραιότητα και να διανείμει τους πόρους ιεραρχώντας πρώτα τα έργα που έχουν προτεραιότητα. Στις Τεχνικές Υπηρεσίες οι προτεραιότητες δίνονται από όλο το τεχνικό προσωπικό στις υποθέσεις που μπορεί να τους επιφέρει ποινικές ευθύνες (δημόσια έργα και έλεγχοι που άπτονται με την ασφάλεια ανθρώπινης ζωής) και μετά διοικητικές.

Η διαδικασία της επικαιροποίησης των προτεραιοτήτων πρέπει να γίνεται συχνά κατά τη διάρκεια ζωής των έργων και εργασιών, για να απορροφούνται οι εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις. Οι μεταβολές αυτές θα πρέπει να ενσωματώνονται στο πλάνο ενημέρωσης της προόδου των εργασιών της Υπηρεσίας.

Ο προγραμματισμός συνεπάγεται την ανάπτυξη σχεδίου δράσης, την κατάστρωση ενός πλάνου κίνησης το οποίο η διοίκηση θα πρέπει να γνωστοποιεί στα κατώτερα στελέχη. Υποστηρίζεται ότι το προσωπικό εργάζεται σκληρότερα για την επίτευξη των στόχων, όταν η διοίκηση έχει ζητήσει τη γνώμη των υπαλλήλων και τις έχει συμπεριλάβει στον προγραμματισμό τους. Στο πλάνο επίτευξης των στόχων θα πρέπει να έχει συμπεριληφθεί η διαδικασία του ελέγχου. Η έλλειψη του ελέγχου της υλοποίησης του προγράμματος καθιστά τον προγραμματισμό άνευ ουσίας.

Η κατάστρωση ενός σχεδίου δράσης βάζοντας ορόσημα στο χρονοδιάγραμμα είναι ιδιαίτερα δύσκολη στις δημόσιες υπηρεσίες όπου το αντικείμενο της εργασίας δεν είναι προβλεπόμενο με ασφάλεια. Ο αριθμός και η έκταση του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων εξαρτάται από τις πιστώσεις των Υπουργείων και τη διάθεση των αιρετών. Ο υπόλοιπος φόρτος εργασίας μπορεί να προσεγγιστεί από τα στατιστικά στοιχεία των προηγούμενων ετών μέσω του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου.

### 6.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

*«Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων»* (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003). Ο παραπάνω ορισμός ενισχύει τη διαπίστωση ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της σύγχρονης δημόσια διοίκησης εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα και τη διοίκηση των πόρων. Οι πόροι διακρίνονται σε *υλικούς* και *ανθρώπινους πόρους* και έχουν μεγάλη βαρύτητα για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας.

Στις τεχνικές υπηρεσίες ο τεχνικός εξοπλισμός είναι πολύ σημαντικός. Η σύνταξη μελετών δημοσίων έργων ή οι επιβλέψεις των δημοσίων έργων απαιτούν πέρα από την άρτια επιστημονική κατάρτιση του εξειδικευμένου προσωπικού, τη χρήση ειδικού λογισμικού, ηλεκτρομαγνητικών οργάνων

μέτρησης και όλης της σύγχρονης τεχνολογίας που σχετίζεται με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, πληροφορίες και επικοινωνία. Είναι το απαραίτητο «εργαλείο» το οποίο η Διοίκηση οφείλει να παρέχει στο προσωπικό, φροντίζοντας για την έγκαιρη αντικατάσταση και ενημέρωσή του με τις εξελίξεις της επιστήμης.

Η σημαντικότερη επιδίωξη της Διοίκησης πρέπει να είναι η προσέλκυση, ανάπτυξη, επιλογή και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) *οι άνθρωποι πόροι ορίζονται ως το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης ή οργανισμού, που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων.*

Ο προγραμματισμός των πόρων εξασφαλίζει το κατάλληλο, σε αριθμό και ειδικότητα, προσωπικό καθώς και τον ελάχιστο υλικό εξοπλισμό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, τα καθήκοντα, τις συνθήκες εργασίας, την εξειδίκευση, τις δεξιότητες και την προϋπηρεσία που απαιτείται.

#### **6.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Το προσωπικό που στελεχώνει τις Τεχνικές Υπηρεσίες είναι των κάτωθι εκπαιδευτικών διαβαθμίσεων:

- Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε.): διπλωματούχοι μηχανικοί διαφόρων ειδικοτήτων, γεωτέχνες, διοικητικοί υπάλληλοι.
- Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.): απόφοιτοι τεχνικής κατεύθυνσης
- Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.) και
- Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε.)

Οι υπάλληλοι αυτοί στην πλειοψηφία τους καλύπτουν οργανικές θέσεις και εξυπηρετούν πάγιες και διαρκείς ανάγκες. Η πρόσκαιρη και ευκαιριακή απασχόληση στις Τεχνικές Υπηρεσίες γίνεται κατ' εξαίρεση και μόνο για την κάλυψη αναγκών με απρόβλεπτο ή επείγοντα χαρακτήρα (Μακρυδημήτρης, 2008). Συμβάσεις που καλύπτουν ανάγκες απρόβλεπτου ή επείγοντα χαρακτήρα συνάπτονται σε περιπτώσεις θεομηνιών (πλημμύρες, πυρκαγιές ή σεισμοί) όταν το υπάρχον προσωπικό δε μπορεί να καλύψει τις ανάγκες. Στην επίβλεψη των δημοσίων έργων δεν έχουν νόημα, διότι οι επιβλέποντες έχουν ποινικές ευθύνες για την άσκηση των καθηκόντων τους σε περίπτωση παραλήψεων και η διάρκειά της ολοκλήρωσης της επίβλεψης είναι μεγάλη (μετά την ολοκλήρωση των εργασιών ακολουθεί προσωρινή παραλαβή μετά το πέρας δύο μηνών και οριστική μετά από δεκαπέντε μήνες).

Κάθε υπηρεσία διαθέτει οργανικές θέσεις που παρουσιάζονται αναλυτικά στον Οργανισμό Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας της και είναι κατανεμημένες άλλοτε ανά τμήμα της εκάστοτε Διεύθυνσης και άλλοτε αναφέρονται στο σύνολο του οργανισμού (π.χ. όπως αυτές προσδιορίζονται από τις διατάξεις του άρθρου 104 παρ. 3 και 4 του Π.Δ. 30/1996 «Κώδικας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης»).

Η κάλυψη των νέων θέσεων του τεχνικού προσωπικού γίνεται από τη διαδικασία που προβλέπεται από το Α.Σ.Ε.Π. με το σύστημα της Μοριοδότησης - σειρά προτεραιότητας και όχι με το σύστημα των γραπτών εξετάσεων - διαγωνισμού. *«Το ισχύον σύστημα προσλήψεων στο Δημόσιο τομέα είναι αυτό που προβλέπει ο νόμος 2190/94, όπως αυτός έχει τροποποιηθεί και συμπληρωθεί στα άρθρα 14 επ.»* (Μακρυδημήτρης, 2008)

Οι πίνακες προτεραιότητας συντάσσονται μετά την αξιολόγηση των αιτήσεων των ενδιαφερομένων που υποβλήθηκαν για τις προβλεπόμενες θέσεις. Η κατάταξη γίνεται με βάση τους τίτλους σπουδών, τη γνώση ξένης γλώσσας, της εμπειρίας, της εντοπιότητας, της οικογενειακής κατάστασης και τα μόρια που θα συγκεντρώσει ο υποψήφιος από τη συνέντευξη (αν

υπάρχει τέτοια πρόβλεψη σύμφωνα με το άρθρο 18 του Ν. 2190/94 και άρθρο 4 του Ν. 3320/05) (Μακρυδημήτρης, 2008).

Η διαδικασία των προσλήψεων γίνεται υπό την εποπτεία του ΑΣΕΠ, δίνοντας το δικαίωμα στους συμμετέχοντες στο διαγωνισμό να υποβάλουν ένσταση. Μετά την εκδίκαση των ενστάσεων καταρτίζεται ο πίνακας των επιτυχόντων και ενημερώνονται οι ενδιαφερόμενοι προκειμένου να προσκομίσουν πρόσθετα έγγραφα και ιατρικές εξετάσεις. Με απόφαση του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού, ή Περιφερειάρχη, ή Νομάρχη ή Δημάρχου γίνεται η τοποθέτηση σε Διεύθυνση που διαθέτει αντίστοιχη κενή οργανική θέση. Στη συνέχεια εάν υπάρχουν τμήματα μπορεί να γίνει τοποθέτηση σε κάποιο από τα τμήματα της Διεύθυνσης με απόφαση του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης.

Ένα ιδιαίτερο καθεστώς μπορεί να ισχύει για μέρος του προσωπικού που απασχολείται στο τμήμα της γραμματειακής υποστήριξης. Η πρόσληψη του γίνεται μέσω προγραμμάτων του ΟΑΕΔ με σύμβαση ορισμένου χρόνου για πλήρη ή μερική απασχόληση.

## **6.5 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ-ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ-ΠΑΡΩΘΗΣΗ (MOTIVATION)**

### **6.5.1 ΚΙΝΗΤΡΑ**

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της εργασίας. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση-αφοσίωση (commitment) στην επιχείρηση-οργανισμό. Βασικός πυρήνας, κεντρική έννοια και καθοριστικό στοιχείο της διαδικασίας της παρακίνησης είναι **το κίνητρο**. Η γνώση τους αποτελεί βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης

συμπεριφοράς, χωρίς βέβαια να σημαίνει αυτό ότι τα κίνητρα εξηγούν το σύνολό της.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί των κινήτρων και πολλές θεωρίες που προσπαθούν να τα ερμηνεύσουν. Πολλοί ερευνητές προσπαθώντας να ερμηνεύσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και θεωρώντας ότι κάθε ανθρώπινη πράξη προκαλείται από ένα ερέθισμα, εξωτερικό ή εσωτερικό κατέληξαν στο εννοιολογικό τους περιεχόμενο.

Η Ξυροτύρη-Κουφίδου (1995) χρησιμοποιεί τον όρο «υποκίνηση» και την ορίζει ως εκείνο τον παράγοντα που σε συνδυασμό με τις ανάγκες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι ποτέ σταθερές ανάμεσα στα άτομα αλλά και μεταβάλλονται κάθε χρονική στιγμή και για το ίδιο το άτομο, ωθούν το άτομο να ενεργήσει. Η υποκίνηση μπορεί επίσης να μεταβάλλεται με το χρόνο και ανάμεσα στα άτομα. Συνεπώς η εξίσωση που ορίζει, (Ανάγκες + Κίνητρα = Ενέργειες) αποτελείται συνεχώς από μεταβαλλόμενους παράγοντες (μεταβλητές).

Ο Θεοδωράτος (1999) θεωρεί ότι τα κίνητρα στην εργασία είναι μέσα των προϊστάμενων που εφαρμόζονται για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους για μια αποδοτικότερη εργασία.

Ο Μπουραντάς (2002) προτιμά τον όρο «παρακίνηση» για να αποδώσει την έννοια της αγγλικής λέξης «motivation». Θεωρεί ότι είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που επηρεάζει την συμπεριφορά του ανθρώπου. Το κίνητρο είναι μια πίεση εσωτερική που ωθεί το άτομο για μια συμπεριφορά. Η πίεση αυτή είναι μια ανάγκη για κάτι, μια έλλειψη ή ανισορροπία του ανθρώπου είτε ψυχολογική είτε φυσιολογική. Με βάση τα παραπάνω ο Μπουραντάς ορίζει την παρακίνηση ως: «η εσωτερική διαδικασία ώθησης του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του». Θεωρεί δηλαδή ότι η παρακίνηση αποτελείται από τρία επιμέρους στοιχεία: τις ανάγκες, τα κίνητρα και τους στόχους τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ

τους. Ο ανάγκες όμως των ατόμων είναι απεριόριστες, με αποτέλεσμα να γίνεται πολύ πολύπλοκη η διαδικασία αυτή.

Κοινή αναφορά όλων είναι ότι τα κίνητρα, όπως και να τα ονομάσουν, είναι πολύ σημαντικά γενικότερα για τη μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπου και ειδικότερα στο χώρο της εργασίας, όπου η μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων και του κέρδους-απόδοσης των οργανισμών είναι ο σημαντικότερος στόχος των τελευταίων. Παρόλα αυτά, έχουν και πολλές διαφορές μεταξύ τους, που έχουν να κάνουν με τους ορισμούς που δίνουν και την ονομασία που επιλέγουν για να περιγράψουν αυτό το ψυχολογικό φαινόμενο. Κανένας ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει με ακρίβεια και σαφήνεια την έννοια και τη λειτουργία των κινήτρων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, πως όλοι οι ερευνητές των κινήτρων το επισημαίνουν, ότι δεν μπορούν και να ερμηνευθούν ξέχωρα από την συμπεριφορά του ατόμου. Πρώτα πρέπει το άτομο να δράσει και μετά να εξεταστούν τα κίνητρα που το έκαναν να συμπεριφερθεί με αυτό τον τρόπο. Ακόμα και στην κατηγοριοποίηση των κινήτρων δεν υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός. Ωστόσο, όλοι συμφωνούν ότι τα κίνητρα αποτελούν έναν βαθιά περίπλοκο μηχανισμό, που έχουν την δυνατότητα να ασκούν μια σημαντική επιρροή στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου στο χώρο της εργασίας και κατ' επέκταση στην μεγιστοποίηση της απόδοσης.

### **6.5.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες της παρακίνησης των εργαζομένων και διάφορα θεωρητικά μοντέλα. Παρακάτω θα αναφερθούμε περιληπτικά σε κάποια απ' αυτά έτσι ώστε να διαμορφώσουμε μια συνολική εικόνα για την λειτουργία τους.



Σύμφωνα λοιπόν με τη *θεωρία του Maslow*, οι άνθρωποι έχουν κάποιες ανάγκες που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν. Αυτές οι ανάγκες είναι ιεραρχημένες σε μια σειρά που είναι κοινή για όλους. Έτσι λοιπόν, κατά το Maslow, ο άνθρωπος επιθυμεί να ικανοποιεί τις ανάγκες ανάπτυξής του (δηλαδή ολοκλήρωσης και αναγνώρισης), τις ανάγκες έλλειψης (κοινωνικές ανάγκες που είναι η φιλία, η στοργή, το αίσθημα του ανήκειν σε κάποια κοινωνική ομάδα κ.α.), τις ανάγκες ασφάλειας (προστασία από τον κίνδυνο, την απειλή, τη στέρηση κ.α.) και τις φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, ύπνος κ.τ.λ.). Για να ικανοποιηθούν οι ανώτερες ανάγκες (οι ανάγκες ανάπτυξης) θα έπρεπε πρώτα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες έλλειψης του ατόμου. Οι δυο αυτές κατηγορίες αναγκών δεν γίνεται να συνυπάρξουν. Συνεπώς, αυτό που προτείνει ο Maslow, είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές των εργαζομένων, ούτως ώστε τα κίνητρό τους να είναι η ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου, όπως είναι η αναγνώριση και η αυτοεκτίμηση. Μια επιχείρηση, οφείλει να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους του τύπου διακρίσεων, βαθμών, κ.ο.κ. (Κάντας, 1998). Η θεωρία του Maslow δέχτηκε αρκετές κριτικές που σχετίζονται κυρίως με τα αν όντως αυτή η ιεραρχία αυτών των αναγκών ισχύει για όλους τους ανθρώπους και με ποιο τρόπο αυτές οι ανάγκες εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο όμως η θεωρία του πέρα από όποιες ελλείψεις παρουσιάζει, είναι πολύ σημαντική γιατί έβαλε τις βάσεις για την μελέτη των κινήτρων και την σημασία τους στο χώρο της εργασίας.

Μια άλλη θεωρία, αυτή του *Herzberg*, τονίζει τη σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης από την εργασία ως κίνητρο συμπεριφοράς. Οι παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. Τους παράγοντες *παρακίνησης ή κίνητρα* – δημιουργούν θετικά αισθήματα ικανοποίησης- (αυτοί είναι η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα παραγωγής) και τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης - δημιουργούν αισθήματα δυσαρέσκειας - (αυτοί είναι η πολιτική της

επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας). Πάντως η θεωρία του Herzberg, είναι στην ουσία η συνέχεια της θεωρίας του Maslow, αφού τα κίνητρα αντιστοιχούν στις ψυχολογικές και στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που περιέγραψε στην θεωρία του ο Maslow.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για την Υπηρεσία και τα διοικητικά στελέχη. Ωστόσο όμως πρέπει να τονιστεί ότι τα θεωρητικά μοντέλα με όση ακρίβεια και αν επιχειρήθηκε να εφαρμοσθούν ή εφαρμόζονται, δεν έλυσαν παρά μόνο σε κάποιο βαθμό το θεμελιακό ζήτημα της μεγαλύτερης απόδοσης. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια σημαντικών βελτιώσεων με την εφαρμογή των θεωριών της παρακίνησης.

### **6.5.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ-ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ**

Κεντρική παράμετρος στο πλαίσιο της πρακτικής της παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζόμενου με τις ανταμοιβές οι οποίες μπορεί να έχουν οικονομικό ή μη περιεχόμενο. Αυτή η σχέση αντανακλά την έννοια της αναγνώρισης, της συμβολής, της συνεισφοράς και της επιβράβευσης του εργαζόμενου για την συμμετοχή του στην υλοποίηση των στόχων.

Στην πρώτη περίπτωση η σύνδεση απόδοσης του εργαζόμενου και ανταμοιβών υλοποιείται μέσα από τις οικονομικές απολαβές-κίνητρα σε σχέση με την επίδοσή του. Οι οικονομικές αμοιβές και συγκεκριμένα το χρήμα έχει ιδιαίτερα σημαντική σπουδαιότητα ως παράγοντας παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνο γιατί ικανοποιεί τις κατώτερες ανάγκες που αφορούν το ζην, αλλά και γιατί αποτελεί το μέσο για την ικανοποίηση κοινωνικών, εγωιστικών καθώς και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου έξω από τον χώρο της εργασίας του. Με αφορμή αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων που

ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες: α) τα ατομικά οικονομικά κίνητρα και β) τα ομαδικά οικονομικά κίνητρα και οι συμμετοχές στα αποτελέσματα.

Η αμοιβή είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζόμενους, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζομένων στην Υπηρεσία, ως παράγων αύξησης της παραγωγικότητας.

Ωστόσο όμως υπάρχουν ορισμένες θεμελιακές αρχές που πρέπει να διέπουν την διαμόρφωση των αμοιβών. Συγκεκριμένα οι αμοιβές θα πρέπει να συμβαδίζουν και να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και την αύξηση του κόστους ζωής(τιμάριθμος).

Γενικά στην αγορά οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις **άμεσες ή σταθερές** οικονομικές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός)
- Τις **μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα**, οι οποίες αφορούν οικονομικές αμοιβές του εργαζόμενου και συνδέονται με τις επιδόσεις του (bonus-prim-μετοχές κ.α.)
- Άλλες οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε λόγω της νομοθεσίας (π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλισης) είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (π.χ. πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο).

Στην δεύτερη περίπτωση η σύνδεση απόδοσης του εργαζόμενου και ανταμοιβών εκφράζεται μέσα από μια άλλη διάσταση η οποία επιτυγχάνεται με μη οικονομικά μέσα. Βασικά συστατικά στοιχεία της είναι η καταγραφή της αναγνώρισης και της επιβράβευσης για την απόδοση του εργαζόμενου από την πλευρά της επιχείρησης ή της υπηρεσίας με επαίνους, ηθικές

αμοιβές και άλλες συμβολικές πράξεις που ενεργοποιούν το άτομο και το κάνουν να αισθάνεται αφοσιωμένο ή δεσμευμένο στους στόχους.

Γενικά τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενεργοποιηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση των ατομικών στόχων αλλά και των στόχων της επιχείρησης είναι:

- αμοιβή της εργασίας (μισθοί, ημερομίσθια, αμοιβές με δώρα)
- πρόσθετες αμοιβές και χρηματικά βραβεία (ομαδική ασφάλιση των εργαζόμενων, χορήγηση άτοκων δανείων για την αγορά κατοικίας, διανομή δώρων στα παιδιά των εργαζόμενων, δωρεάν εκδρομές, ατομικά ή ομαδικά χρηματικά βραβεία σε όσους προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες στην επιχείρηση κλπ.).
- βελτίωση των συνθηκών υγιεινής, ασφάλειας και του εργασιακού περιβάλλοντος (μέτρα για την αποφυγή ατυχημάτων, δημιουργία σταθμού πρώτων βοηθειών, περιορισμός του θορύβου, επαρκής φωτισμός, θέρμανση και κλιματισμός κλπ.).
- ηθικά κίνητρα (θέσπιση ηθικών ατομικών βραβείων, αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση της εργασίας, δημιουργία κλίματος επικοινωνίας και καλών διαπροσωπικών σχέσεων, ευκαιρίες για πρωτοβουλίες κλπ.).

#### **6.5.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

Στο Δημόσιο Τομέα το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο που διέπει το σύστημα κινήτρων-ανταμοιβών-αναγνώρισης εκφράζεται από ένα πλέγμα οικονομικών αμοιβών και μη.

Οι αμοιβές στον Δημόσιο Τομέα χαρακτηρίζονται ως άμεσες ή σταθερές και ουσιαστικά στηρίζονται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Το ισχύον μισθολόγιο, Ν. 2470/97 -ενιαίο μισθολόγιο όπως ονομάζεται- έχει ως βασικές αρχές την αποσύνδεση του βαθμού από το

μισθό, καθώς και την ακώλυτη μισθολογική εξέλιξη, ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας, σε μια μισθολογική κλίμακα για όλες τις Κατηγορίες Προσωπικού (Π.Ε., Τ.Ε., Δ.Ε. και Υ.Ε.) με 36 μισθολογικά κλιμάκια.

Συγκεκριμένα οι αμοιβές προσδιορίζονται με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης (απόφοιτοι Πανεπιστημίου, ΤΕΙ, Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κ.λ.π.) και από τα χρόνια προϋπηρεσίας του κάθε εργαζόμενου. Ως πλεονέκτημα αυτού του συστήματος μπορεί να καταγραφεί η αντικειμενικότητα και η προβλεψιμότητα ως προς την εξέλιξη των αμοιβών. Έχει όμως και δύο βασικά μειονεκτήματα: α) δεν συνδέει τις αμοιβές του εργαζόμενου με την σπουδαιότητα, την δυσκολία και τις ευθύνες που έχει η θέση του και β) δεν συνδέει την εξέλιξη των αμοιβών των εργαζομένων με την επίδοσή τους.

Στο βασικό μισθό προστίθενται το κίνητρο απόδοσης το οποίο στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας τους. Ωστόσο το επίδομα αυτό δεν φαίνεται να επιτελεί το ρόλο του, αφού δίδεται ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα του κάθε υπαλλήλου και περικόπτεται μόνο σε περίπτωση ασθένειας.

Η σχέση των αποδοχών εισαγωγικού κλιμακίου της Υ.Ε. κατηγορίας προς τις αποδοχές του καταληκτικού κλιμακίου της Π.Ε. διαμορφώνεται στο 1,99. Η αντίστοιχη σχέση στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεπερνάει το 3,00.

Η σχέση εισαγωγικού-καταληκτικού μισθολογικού κλιμακίου (εσωτερική σχέση), ανάλογα με την κατηγορία του υπαλλήλου, διαμορφώνεται ως εξής:

$$ΥΕ1/ΥΕ19 = 1/1,51$$

$$ΔΕ1/ΔΕ19 = 1/1,51$$

$$ΤΕ1/ΤΕ19 = 1/1,50$$

$$ΠΕ1/ΠΕ19 = 1/1,49$$

Από τα δεδομένα αυτά προκύπτει ότι η σχέση εισαγωγικού προς καταληκτικό κλιμάκιο βαίνει ελαφρώς μειούμενη καθώς κινούμαστε από

την κατηγορία Υ.Ε. προς την κατηγορία Π.Ε., ενώ θα έπρεπε να εμφανίζει αντίθετη πορεία και μάλιστα με αισθητό άνοιγμα της σχέσης υπέρ των κατηγοριών με αυξημένα προσόντα.

Είναι σαφές ότι η δομή του μισθολογίου δεν είναι προς την σωστή κατεύθυνση, αφού η διαφοροποίηση του ύψους των αμοιβών από κατηγορία σε κατηγορία είναι πολύ μικρή και η εσωτερική σχέση εισαγωγικού με καταληκτικό μισθό κάθε κατηγορίας είναι ανορθολογική. Ειδικότερα στις κατηγορίες Π.Ε. και Τ.Ε., όπου η συσσώρευση εμπειρίας είναι πολύ χρήσιμη, με το ισχύον μισθολόγιο αυτή όχι μόνο δεν αμείβεται περισσότερο, αλλά αντίθετα, αμείβεται ακόμη λιγότερο και από την εμπειρία των ανειδίκευτων υπαλλήλων (κατηγορία ΥΕ).

#### **6.5.5 ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ ΣΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

Στο ισχύον σύστημα αμοιβών στο Δημόσιο σημαντική θέση κατέχουν και τα διάφορα επιδόματα. Αυτά διακρίνονται:

- Στα επιδόματα που επιδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό εντός του μισθολογίου (Ν.2470/97),
- Στα επιδόματα που χρηματοδοτούνται από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων (π.χ. επιδόματα των μηχανικών του δημοσίου) και
- Στα επιδόματα που χρηματοδοτούνται από ειδικούς λογαριασμούς.

#### **6.5.6 ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.**

Κοινό σημείο αναφοράς στις οικονομικές απολαβές των Υπαλλήλων των Τεχνικών Υπηρεσιών είναι η ομοιομορφία ως προς το βασικό μισθό, το

κίνητρο απόδοσης και τα επιδόματα που χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό (όπως για παράδειγμα το επίδομα πληροφορικής, το οικογενειακό, ή το επίδομα τέκνων). Μεγάλες όμως διαφοροποιήσεις υπάρχουν σε επιδόματα τα οποία χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων και εξαρτώνται από το γνωστικό επίπεδο των εργαζομένων, την ειδικότητα τους (στις κατηγορίες Π.Ε. και Τ.Ε.), το Υπουργείο ή το Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο υπάγεται η Τεχνική Υπηρεσία, ακόμη και από τη χρονολογία πρόσληψης.

Χαρακτηριστικά αναφέρουμε επιδόματα που χορηγούνται σε τεχνικούς υπαλλήλους Διπλωματούχους Μηχανικούς κατηγορίας Π.Ε. όπως το ειδικό αντιστάθμισμα ποινικής ευθύνης (πρώην 7%ο – Ν. 2430/96) όπως τροποποιήθηκε με το Ν. 3554/2007 και εφαρμόζεται προσθετικά στις διατάξεις του ενιαίου μισθολογίου του Ν. 3205/03. Αυτό χορηγείται λόγω των αυξημένων ευθυνών των Μηχανικών του Δημοσίου και ειδικά της ποινικής ευθύνης που απορρέει από την εκτέλεση των καθηκόντων τους και πιστοποιεί την υπηρεσιακή ιδιαιτερότητα των Διπλωματούχων Μηχανικών, ή το επίδομα 6%ο του Ν. 2166/93.

Επίδομα που εξαρτάται από το γνωστικό επίπεδο χορηγείται και στους τεχνικούς υπαλλήλους αποφοίτους ΤΕΙ (Τ.Ε.) 3%ο και χορηγείται με το Ν. 3554/2007 και εφαρμόζεται προσθετικά στις διατάξεις του ενιαίου μισθολογίου του Ν. 3205/03.

Τα σκήπτρα στο χάσμα που δημιουργεί η επιδοματική ανταμοιβή κατέχουν τα επιδόματα που δίνονται στο προσωπικό ανάλογα με το χώρο εργασίας. Είναι αξιοσημείωτο ότι υπάλληλος Τεχνικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Οικονομικών (χωρικό επίδομα) παίρνει επίδομα που κυμαίνεται από 600€ έως 1200€, υπάλληλος Τεχνικής Υπηρεσίας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης παίρνει επίδομα της τάξης των 100€ και υπάλληλος Τεχνικής Υπηρεσίας Πανεπιστημίου έχει μηδενικό επίδομα.

Είναι χαρακτηριστική τέλος, η άδικη κατά κοινή ομολογία, κατανομή διαφορετικών επιδομάτων που παρατηρείται μεταξύ παλαιών και νέων

υπαλλήλων όπως χαρακτηριστικά συμβαίνει στις Τεχνικές Υπηρεσίες των Νομαρχιών και Περιφερειών. Στους παλιούς υπαλλήλους χορηγείται ποσό περίπου 400€ (σαν πρώην υπάλληλοι του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.) ενώ στους νέους ποσό 100€ (επίδομα Ν.Α.) τη στιγμή που όλοι είναι υπάλληλοι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και όχι του Υπουργείου και όλοι ασχολούνται με το ίδιο φυσικό αντικείμενο. (Τα παραπάνω στοιχεία προκύπτουν από προσωπική έρευνα.)

### **6.6 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ**

Το Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. στα πλαίσια της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και της λειτουργικής αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών του, έχει δημιουργήσει ένα δίαυλο επικοινωνίας με τις εποπτευόμενες από αυτό Υπηρεσίες και τους ενδιαφερόμενους πολίτες μέσω του διαδικτύου. Καταβάλλεται μια προσπάθεια συγκέντρωσης, κωδικοποίησης της νομοθεσίας και άμεσης ενημέρωσης για κάθε καινούργιο νομοθετικό διάταγμα, Υπουργική Απόφαση, ή εγκύκλιο. Κατά γενική ομολογία η προσπάθεια αυτή βοηθά όλο τον τεχνικό κόσμο, όχι μόνο τους εργαζόμενους στις Δημόσιες Τεχνικές Υπηρεσίες.

Η νέα μορφή ενημέρωσης ξεκίνησε το 2004 μετά την έκδοση του Ν. 3263/2004 που αφορούσε τα δημόσια έργα. Αυτός προέβλεπε και την έκδοση των ενιαίων τιμολογίων για τα δημόσια έργα και τη χρήση πρότυπων τευχών δημοπράτησης. Το Νοέμβριο του 2005 εκδόθηκαν τα πρότυπα τεύχη δημοπράτησης δημοσίων έργων και τα ενιαία τιμολόγια για έργα οδοποιίας, έργων πρασίνου, οικοδομικών εργασιών, υδραυλικών και λιμενικών έργων. Το Φεβρουάριο του 2005 δημοσιεύθηκε ο Ν.3316/2005 περί ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών. Τον Ιούνιο του 2005 εκδόθηκαν τα πρότυπα



τεύχη δημοπράτησής τους, ενώ τον Αύγουστο του 2005 εγκρίθηκε ο κανονισμός προεκτιμώμενων αμοιβών μελετών και Υπηρεσιών.

Σήμερα κάθε νέα εγκύκλιος, Υπουργική απόφαση, οδηγία, επικαιροποίηση των τευχών δημοπράτησης, των ενιαίων τιμολογίων ή των προεκτιμώμενων αμοιβών που αφορούν τις μελέτες, είναι αυθημερόν διαθέσιμη. Πριν από λίγα χρόνια ο Προϊστάμενος θα έπρεπε να εξασφαλίζει την εύκολη πρόσβαση των υπαλλήλων του στο site του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. . Μέσω του «σύζευξης» (έργο του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ), με το οποίο επιδιώκεται η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του Δημόσιου Τομέα), έχει αναβαθμιστεί η επικοινωνία μέσω της παροχής προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος.

Η ιστοσελίδα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Έργων περιλαμβάνει την κάτωθι θεματολογία:

- ΔΕΛΤΙΑ ΤΥΠΟΥ (Από Γραφείο Τύπου & Δημοσίων Σχέσεων)
- ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ - ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ - ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ
- ΝΕΑ Δημόσια Έργα με ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ
- ΜΕΛΕΤΕΣ/ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Ν.3316/05) & ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ (Ν. 3263/04)
- Λειτουργία Υπηρεσίας ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΩΝ
- Λειτουργία Υπηρεσίας ΑΝΑΛΥΤΙΚΩΝ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ - ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ
- Προσωρινές Εθνικές Τεχνικές Προδιαγραφές Εργασιών (Π.Ε.Τ.Ε.Π.)
- Τροχαία Ατυχήματα

Ενώ στην ιστοσελίδα του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. υπάρχουν θεματικές ενότητες που αφορούν:

- περιβαλλοντικές πληροφορίες,
- την αειφόρο ανάπτυξη,
- χωροταξικές πληροφορίες,
- πολεοδομικές πληροφορίες,
- κτιριοδομικές και οικοδομικές πληροφορίες,
- οικιστικές πληροφορίες και
- διάφορα διεθνή θέματα.

Όλη η διαθέσιμη πληροφορία αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι μπορούν να παρακολουθεί καθημερινά τις εξελίξεις και να ενημερώνονται για κάθε νέα αλλαγή.

Η ιστοσελίδα της Γ.Γ.Δ.Ε. περιλαμβάνει θεματολογία που ενδιαφέρει κυρίως τους Υπαλλήλους των Διευθύνσεων Τεχνικών Υπηρεσιών που ασχολούνται με δημόσια έργα και μελέτες. Η ιστοσελίδα του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. έχει θεματολογία που αφορά κυρίως τις Διευθύνσεις των πολεοδομιών.

## **ΜΕΡΟΣ Β΄**

### **7. ΟΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

Στα πλαίσια της μελέτης της Οργάνωσης, Λειτουργίας και Διοίκησης των Διευθύνσεων Τεχνικών Υπηρεσιών, θα παρουσιαστεί υφιστάμενη κατάσταση στη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αρκαδίας όπως την έχω βιώσει από τη δεκάχρονη υπηρεσία μου σ' αυτή καθώς και από τη συμμετοχή μου στο Συμβούλιο του Περιφερειακού Τμήματος Ε.Μ.Δ.Υ.Δ.Α.Σ. Κεντρικής και Νότιας Πελοποννήσου . Συγκεκριμένα μέσα από την οριοθέτηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται σήμερα σ' αυτή και τα οποία προσεγγίζουν την εικόνα των υπολοίπων Τεχνικών Υπηρεσιών της Χώρας, θα αναπτυχθεί το προτεινόμενο οργανόγραμμα, η προτεινόμενη διοικητική και οργανωτική δομή, η προτεινόμενη στελέχωση και θα προταθούν τρόποι και τεχνικές για την εύρυθμη λειτουργία τους.

Τα προβλήματα που ταλανίζουν τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση αφορούν κατά κύριο λόγο:

- ✓ Χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ✓ Χαμηλή παραγωγικότητα.
- ✓ Μέτρια ή χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πολιτών.
- ✓ Καθυστερήσεις στους χρόνους διεκπεραίωσης υποθέσεων.
- ✓ Μικρή ικανοποίηση αναγκών εργαζομένων.

Αν στα παραπάνω προστεθεί

- ✓ Η έλλειψη πόρων
- ✓ Η έλλειψη συνεννόησης μεταξύ προϊσταμένων και
- ✓ Η κατάχρηση εξουσίας

τα οποία είναι χαρακτηριστικά των μικρότερων σε στελέχωση Υπηρεσιών, έχουμε την εικόνα που συναντά κανείς στις Διευθύνσεις Τεχνικών Υπηρεσιών.

Κατά κοινή ομολογία η δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε βαθιά κρίση. Αν και γίνεται πολύ διάλογος για τον εκσυγχρονισμό της, οι περισσότερες προσπάθειες δεν έχουν φέρει καμία βελτίωση στη σημερινή της εικόνα. Στην πραγματικότητα η δημόσια διοίκηση αντανακλά την ξεπερασμένη μορφή οργάνωσης του κράτους, τις παθογένειες του πολιτικού συστήματος καθώς και τις επιδιώξεις των κυβερνόντων να εξυπηρετήσουν συμφέροντα ασυμβίβαστα με την κοινωνική και οικονομική κατάσταση του κράτους.

### **7.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

Προβλήματα στη δομή και λειτουργία των Δημόσιων τεχνικών Υπηρεσιών δημιουργεί:

- η απαξίωση του ρόλου του δημοσίου και των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- ο δραματικός περιορισμός των κρατικών δαπανών για την κατασκευή δημοσίων έργων,
- η σύσταση ανωνύμων εταιρειών από Υπουργεία, Περιφέρειες, Νομαρχίες και Δήμους και εθνικής σημασίας δημοσίων οργανισμών χάριν του εκσυγχρονισμού και της ευελιξίας,
- η αλόγιστη παραχώρηση μεγάλων έργων μέσω των Σ.Δ.Ι.Τ.,
- η σύγχυση των αρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων, Περιφερειών, Δήμων και Νομαρχιών.

### **7.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΛΟΓΩ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Τα φαινόμενα της αδιαφορίας, της τεμπελιάς, του βολέματος, της συνδιαλλαγής, δεν είναι ξένα στη δημόσια διοίκηση. Η γενικευμένη μομφή όμως αδικεί τους ευσυνείδητους εργαζόμενους και τους αφαιρεί την αναγκαία κοινωνική στήριξη και αναγνώριση που χρειάζονται κάθε φορά

που και οι ίδιοι συγκρούονται με φαινόμενα διαφθοράς και αναποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας τους.

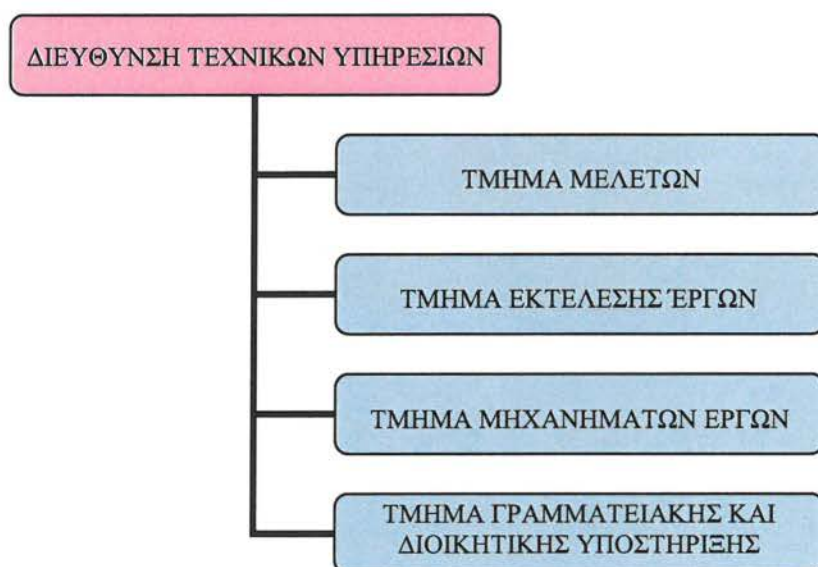
Βασικοί παράγοντες που καλλιεργούν την κουλτούρα της αδιαφορίας και της αναποτελεσματικότητας στο ανθρώπινο δυναμικό είναι:

- Η αναξιοκρατία της υπηρεσιακής εξέλιξης που ισοπεδώνει και απαξιώνει τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού.
- Την λαθεμένη επιλογή ατόμων σε θέσεις ευθύνης.
- Η απουσία συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων για κάθε δημόσια Υπηρεσία.
- Στην παρουσία εξωτερικών Συμβούλων που υποκαθιστούν τους υπηρεσιακούς παράγοντες και αποτρέπουν τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία χάραξης σχεδιασμού και προγραμματισμού.
- Την απόρριψη διατύπωσης γνώμης και ανάπτυξης πρωτοβουλιών για τη βελτίωση του παρεχόμενου επιπέδου των υπηρεσιών.
- Την υποστελέχωση των Υπηρεσιών και την μη αξιοποίηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού στις κατάλληλες θέσεις. Το προσωπικό σπάνια καλύπτει τις τρέχουσες ανάγκες με αποτέλεσμα να συσσωρεύονται υποθέσεις αδιεκπεραίωτες
- Τον περιορισμό της δράσης των εργαζομένων σε μικρής εμβέλειας αντικείμενο και στην αποκοπή τους από τη ροή των πληροφοριών και της δια βίου εκπαίδευσης.

Τα προβλήματα αυτά θα αντιμετωπιστούν στη συνέχεια στα πλαίσια της οργάνωσης και λειτουργίας της Τεχνικής Υπηρεσίας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αρκαδίας.

#### **8. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ**

Το εύρος των αρμοδιοτήτων των τεχνικών υπηρεσιών είναι άμεσα εξαρτώμενο από την έκταση και τον πληθυσμό της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Ένα σχήμα που είναι ευέλικτο και καλύπτει μεγάλο ποσοστό Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων είναι αυτό που ακολουθεί :



Σχήμα 14

### **8.1 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (Δ.Τ.Υ.Ν.Α.) Αρκαδίας έχει τις κάτωθι αρμοδιότητες: μελέτη, εκτέλεση, συντήρηση και παραγωγή πάσης φύσεως δημοσίων έργων νομαρχιακού επιπέδου, οι τοπογραφήσεις και η συντήρηση και διάθεση του τεχνικού εξοπλισμού της.

Στις αρμοδιότητές της συμπεριλαμβάνονται επίσης:

- Η διενέργεια αναγκαστικών απαλλοτριώσεων για την κατασκευή δημοσίων έργων (αγροτικών ακινήτων μέχρι 15.000 τ.μ., αστικών ακινήτων εντός οικισμών χωρίς σχέδιο πόλεως μέχρι 1.500 τ.μ. υπέρ του Δημοσίου και ΔΕΚΟ ή έκτασης μέχρι 100.000τ.μ. για

κατασκευή επαρχιακών οδών, η κτηματογράφηση των απαλλοτριωμένων).

- Η ρύθμιση θεμάτων των επαρχιακών οδών (όπως η έγκριση κυκλοφοριακών συνδέσεων, η κατάργηση τμημάτων επαρχιακών οδών λόγω νέας χάραξης).
- Η προστασία των λιμένων και η κατασκευή έργων των λιμενικών ταμείων (καθορισμός χερσαίας ζώνης λιμένος και τμημάτων της που μπορούν να περιφραχθούν άδεια κατασκευής τεχνικών έργων και έγκριση μελέτης ιδιωτικού λιμενικού έργου), καθώς και η εποπτεία εκτέλεσης έργων κατασκευής και επισκευής κτιρίων Λιμενικών Αρχών και Δημοσίων Σχολών Εμπορικού Ναυτικού.
- Η προστασία των δημοσίων υδάτων (καθορισμός οριογραμμής ρευμάτων ή ρυάκων σε ρυμοτομικά σχέδια αρμοδιότητας του Νομάρχη, άδειες κατασκευής έργων στην κοίτη ή την περιοχή ποταμών, χειμάρρων, οχετών και διωρύγων ή έργων που μπορεί να αλλοιώσουν τις παροχετεύσεις), ο έλεγχος τήρησης της νομοθεσίας και η επιβολή των προβλεπόμενων κυρώσεων, καθώς και η ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας των υδρολογικών σταθμών.
- Η ρύθμιση θεμάτων δημοσίων έργων (έγκριση παρεκκλίσεων απάτη νομοθεσία για την εκτέλεση νομαρχιακών έργων, εγγραφή στα νομαρχιακά μητρώα επιχειρήσεων που δεν είναι στο Μ.Ε.Ε.Π., χορήγηση αδειάς κυκλοφορίας σε μηχανήματα έργων).
- Η κατασκευή και συντήρηση Περιφερειακών και Νομαρχιακών Γενικών Νοσοκομείων.
- Ο ποιοτικός έλεγχος των εκτελουμένων έργων
- Η επίβλεψη και συντήρηση πάσης φύσεως έργων τρίτων.

Απαρτίζεται από τέσσερα τμήματα όπως φαίνεται στο σχήμα 14

## **8.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

## **ΤΜΗΜΑ ΜΕΛΕΤΩΝ**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος ανήκουν:

- Η σύνταξη των κάθε είδους μελετών για την εκτέλεση πάσης φύσεως Δημοσίων έργων.
- Η διαδικασία ανάθεσης και επίβλεψη μελετών.
- Η εξασφάλιση των απαραίτητων μελετών, προϋποθέσεων, διαδικασιών και αδειοδοτήσεων, όπως αυτές προβλέπονται από την Εθνική και Κοινοτική νομοθεσία, για την υλοποίηση των έργων (ωρίμανση έργων).
- Η σύνταξη των τευχών δημοπράτησης, η συμμετοχή του Τμήματος στη δημοπράτηση των έργων και γενικά η διοίκηση και διαχείριση της εκτελέσεως Δημοσίων έργων αρμοδιότητας Δ/σης Τεχνικών Υπηρεσιών.
- Τήρηση Πινάκων Προόδου Μελετών.
- Τήρηση αρχείου μελετών όλων των έργων (περαιωμένων και εκτελουμένων).
- Η εκπόνηση μελετών οριοθέτησης υδατορεμμάτων ή ο έλεγχος μελετών οριοθέτησης ιδιωτών μηχανικών και άλλων φορέων.
- Οι κυκλοφοριακές συνδέσεις στο Επαρχιακό οδικό δίκτυο.
- Ο προγραμματισμός και η επίβλεψη εργασιών καθαρισμού και διευθέτησης ποταμών και χειμάρρων.
- Άδειες καταλληλότητας χώρων.

## **ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΈΡΓΩΝ**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος ανήκουν:

- Κατασκευή και επίβλεψη όλων των τεχνικών έργων δηλ. οδοποιίας, εγχειοβελτιωτικών, υδραυλικών, κτιριακών, λιμενικών, ηλεκτρομηχανολογικών αρμοδιότητας Νομαρχίας.
- Η εποπτεία και συντήρηση δημόσιων υποδομών και δικτύων.



- Η σήμανση και αστυνόμευση του Επαρχιακού οδικού δικτύου.
- Τήρηση Πινάκων Προόδου Εκτελουμένων Έργων.
- Αστυνόμευση ρεμάτων.
- Η συνεργασία με τις προβλεπόμενες από την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία Επιτροπές για τον έλεγχο ποταμών και χειμάρρων.

## **ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΩΝ**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος ανήκουν:

- Η σύνταξη τεχνικών εκθέσεων αυτοψίας για ατομικές εγκρίσεις τύπου.
- Η απογραφή και ταξινόμηση μηχανημάτων έργων (χορήγηση αδειών και πινακίδων κυκλοφορίας).
- Οι μεταβιβάσεις, οι προσωρινές ακινητοποιήσεις, οι διαγραφές, η επανακυκλοφορία Μ.Ε..
- Οι αντικαταστάσεις αδειών και πινακίδων κυκλοφορίας.
- Η χορήγηση βεβαιώσεων καταβολής τελών χρήσης - μη κατοχής μηχανημάτων έργου εκσκαφής Μ.Ε.

## **ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος Γραμματειακής και Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών περιλαμβάνονται:

- Τήρηση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου εισερχομένων και εξερχόμενων εγγράφων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών.
- Διεκπεραίωση εγγράφων.

- Τήρηση Αρχείου των Σχεδίων όλων των εγγράφων της Υπηρεσίας και τήρηση χρονολογικού αρχείου.
- Η οργάνωση, ταξινόμηση, τήρηση και εκκαθάριση των αρχείων της Υπηρεσίας
- Η βεβαίωση του γνήσιου της υπογραφής και η θεώρηση αντιγράφων και φωτοαντιγράφων
- Η παραλαβή των εντολών που επιδίδονται στη Δ.Τ.Υ.Ν.Α. με δικαστικούς επιμελητές
- Κάθε άλλο θέμα που αφορά τη διοικητική υποστήριξη της Διεύθυνσης.

#### **9. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

Η Υπηρεσία αποτελείται από τα πέντε τμήματα όπως περιγράφηκαν στο μέρος Α'. Το προσωπικό που απασχολείται είναι τοποθετημένο στη Διεύθυνση με απόφαση Νομάρχη και ανά τμήμα με απόφαση του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης. Στο σύνολό του το μόνιμο προσωπικό είναι 27 άτομα και ανήκουν στις κάτωθι κατηγορίες:

ΠΕ ΑΓΡΟΝΟΜΩΝ ΚΑΙ ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	3
ΠΕ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ	3
ΠΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	5
ΠΕ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	1
ΠΕ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΩΝ	1
ΤΕ ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	3
ΤΕ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	2
ΤΕ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ	1
ΔΕ	3
ΥΕ	3

και δύο άτομα εργάζονται με μερική απασχόληση. Από το προσωπικό αυτό τέσσερις μηχανικοί και μία υπομηχανικός είναι νεοδιοριζόμενοι. Στην υπηρεσία αν και έχει γίνει κατανομή του προσωπικού κατά τμήματα, οι προϊστάμενοι των τμημάτων χρεώνουν στους υπαλλήλους τα εισερχόμενα έγγραφα, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους την κατανομή τους στα τμήματα. Με την τακτική αυτή δημιουργούνται προστριβές διότι κάποιοι έχουν πολύ μεγάλο όγκο δουλειάς και κάποιοι άλλοι υπάλληλοι όχι. Η εργασίες κατανέμονται ανά άτομο και μόνο στις περιπτώσεις σύνταξης μελετών και επίβλεψης κατασκευής κτιριακών έργων μπορεί να ανατεθούν σε περισσότερα του ενός ατόμου, καλύπτοντας έτσι διαφορετικά γνωστικά επίπεδα.

Ο οργανισμός εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών της εν λόγω Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης αναφέρεται στις αρμοδιότητες των Διευθύνσεων, στις αρμοδιότητες των Τμημάτων και στον ορισμό των προϊσταμένων ανά Διεύθυνση και Τμήμα. Είναι καθοριστικό ότι δεν υπάρχει κατανομή των οργανικών θέσεων εργασίας ανά Διεύθυνση και Τμήμα, άλλα μόνο στο σύνολο της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.

Στη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών δεν υπάρχει αρμονική σχέση μεταξύ των προϊσταμένων των τμημάτων και της Διεύθυνσης. Το γεγονός ότι προϊστάμενοι αγνοούν τους υφισταμένους του αμέσως επόμενου ιεραρχικού επιπέδου, δημιουργεί σύγχυση για το ποιος διοικεί, προστριβές και συγκρούσεις. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος για το γεγονός ότι οι υπάλληλοι απλώς συνυπάρχουν, χωρίς να αναπτύσσονται σχέσεις συνεργασίας.

Σημαντικό θέμα που ενισχύει τη δημιουργία κακού κλίματος είναι το γεγονός ότι στελέχη ανώτερων βαθμίδων δεν διαθέτουν το απαιτούμενο γνωστικό επίπεδο, γεγονός που είναι ευδιάκριτο ακόμη και από τα νεοδιορισθέντα στελέχη και τους ιδιώτες μηχανικούς. Η διαπίστωση του ελλείμματος από τα στελέχη αυτά, πολλές φορές τους δημιουργεί την

ανάγκη επιβολής τους στα στελέχη κατώτερης βαθμίδας και της απαίτησης του σεβασμού.

Κάθε χρόνο παρατηρείται το φαινόμενο της μη έγκαιρης υλοποίησης του τεχνικού προγράμματος. Για το γεγονός αυτό δεν ευθύνεται το προσωπικό της Δ.Τ.Υ. αλλά το γεγονός ότι τα τεχνικά προγράμματα ψηφίζονται από το αρμόδιο Νομαρχιακό Συμβούλιο το μήνα Μάιο.

Πέρα από τα παραπάνω δεν είναι σπάνια τα φαινόμενα παρεμβάσεων διαφόρων νομαρχιακών συμβούλων στο έργο της Υπηρεσίας προς εξυπηρέτηση δικών τους σκοπών. Αυτό μπορεί να γίνεται άμεσα στα προς ή υπό εκτέλεση έργα ή και έμμεσα με τον κατακερματισμό των προγραμμάτων των έργων που ψηφίζονται από το Νομαρχιακό Συμβούλιο.

Τα παραπάνω αντικατοπτρίζουν τις συνθήκες που επικρατούν στην Υπηρεσία και που σίγουρα δεν χαροποιούν κανένα. Ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για το μέτριο έως κακό επίπεδο παροχής υπηρεσιών στον πολίτη.

## ***10. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ***

Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν οι προτάσεις που με βάση την εμπειρική έρευνα και τη βιβλιογραφία θα βοηθήσουν στη σωστή οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών της Ν.Α. Αρκαδίας.

### ***10.1 ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ***

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης θα πρέπει να εισηγηθεί για τα άτομα που πρέπει να στελεχώσουν την Υπηρεσία. Η πρότασή του θα πρέπει να γίνει σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων, έχοντας υπόψη τον όγκο των εργασιών που διεκπεραιώνεται από την Υπηρεσία, καταρτίζοντας τον πίνακα του απαιτούμενου προσωπικού.

Έτσι οι απαιτήσεις ανά τμήμα που κρίνονται απαραίτητες συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες:

<i>ΤΜΗΜΑ</i>	<i>ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ</i>	<i>ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ</i>
<b>ΤΜΗΜΑ ΜΕΛΕΤΩΝ</b>	ΠΕ ΑΓΡΟΝΟΜΩΝ & ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2
	ΠΕ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2
	ΠΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	3
	ΠΕ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	1
	ΠΕ ΓΕΩΛΟΓΩΝ	1
	ΤΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	2
	ΤΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	2
	ΤΕ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ - ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ	1
	ΤΕ ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ	1
	ΔΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η.Υ.	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>16</b>

<i>ΤΜΗΜΑ</i>	<i>ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ</i>	<i>ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ</i>
<b>ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΕΡΓΩΝ</b>	ΠΕ ΑΓΡΟΝΟΜΩΝ & ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	3
	ΠΕ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2
	ΠΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	3
	ΠΕ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	1
	ΠΕ ΓΕΩΛΟΓΩΝ	1
	ΤΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	3
	ΤΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	3
	ΤΕ ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ	3
	ΤΕ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ - ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ	1
	ΔΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η.Υ.	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>21</b>

<i>ΤΜΗΜΑ</i>	<i>ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ</i>	<i>ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ</i>
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΩΝ	ΠΕ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ	2
	ΤΕ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ	1
	ΤΕ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ	2
	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ	1
ΣΥΝΟΛΟ		6

<i>ΤΜΗΜΑ</i>	<i>ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ</i>	<i>ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ</i>
ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ	1
	ΤΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	1
	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	1
	ΔΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ Η.Υ.	2
	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ	2
ΣΥΝΟΛΟ		7

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι οι οργανικές θέσεις που πρέπει να δημιουργηθούν για τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών ανέρχεται στις 50.

## **10.2 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ (PROJECT MANAGEMENT)**

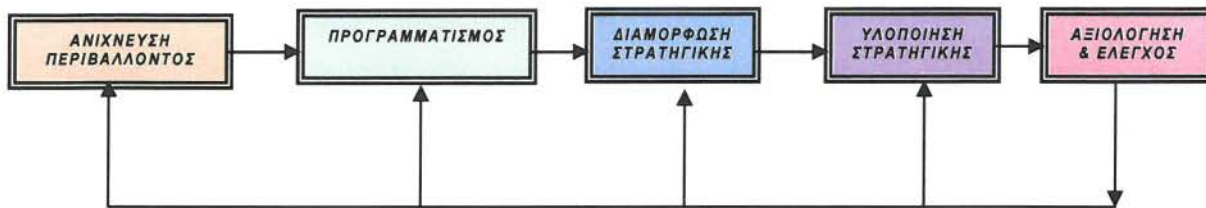
### **ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.**

Για την αποτελεσματική ανάπτυξη της διαχείρισης της Υπηρεσίας προτείνεται να επιλεγεί ένας σύγχρονος τρόπος διοίκησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) γνωστή ως Total Quality Management

(T.Q.M). Βασικός προσανατολισμός της είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των «πελατών» και συγκεκριμένα εξωτερικών και εσωτερικών «πελατών» της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών της Ν. Α. Αρκαδίας . Ως *εξωτερικοί* πελάτες νοούνται οι μηχανικοί, μελετητές ή εργολάβοι Δημοσίων έργων οι οποίοι έρχονται καθημερινά σε επαφή με την Υπηρεσία και κατ' επέκταση οι Έλληνες Πολίτες. Ως *εσωτερικοί* θεωρούνται όλα τα διοικητικά στελέχη και εργαζόμενοι οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στην ολοκλήρωση του έργου της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητά του.

Σε αντίθεση με το συμβατικό management που έχει σαν πρώτη προτεραιότητα το κόστος, μετά την εμπρόθεσμη παράδοση και τέλος την ποιότητα, με την προσέγγιση της διαχείρισης του έργου με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρώτη προτεραιότητα είναι η ποιότητα (από τη φύση της και επειδή η αναφορά γίνεται σε δημόσια Υπηρεσία δεν έχει νόημα η βαρύτητα να εστιάζεται στο κέρδος). Με την αντιμετώπιση αυτή έχουμε σαν αποτέλεσμα τη μείωση των προβλημάτων και επιτρέπεται έτσι η έγκαιρη υλοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων και συνεπώς διατηρείται ο απόλυτος έλεγχος.

Στηριζόμενοι στην υποστήριξη και ενεργό συμμετοχή της διοίκησης, στην εστίαση στις απαιτήσεις του έργου της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών και των εργαζομένων της, στη δημιουργία προϋποθέσεων για συνεχείς βελτιώσεις (όταν κριθεί ή διαπιστωθεί ότι απαιτούνται), στην ενεργό συμμετοχή των μελών ή των ομάδων (όπου αυτές μπορούν να συσταθούν) και στη σωστή λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε πραγματικά δεδομένα, δημιουργούνται οι μηχανισμοί και τα εργαλεία διαχείρισης για την ποιοτική, έγκαιρη και έντεχνη περάτωση των υποθέσεων. Δημιουργούνται επιπλέον οι προϋποθέσεις για τη γρήγορη και εύστοχη επίλυση των προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν κατά την υλοποίηση του έργου.



Σχήμα 15

Σαν πρώτο βήμα του σχεδιασμού (όπως παρουσιάζεται και στο σχήμα 1) είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος, δηλαδή η παρακολούθηση, η αξιολόγηση, η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που αφορούν το έργο της Υπηρεσίας μέσα στα τμήματα της Διεύθυνσης (απαιτήσεις των πολιτών ή μηχανικών, καθορισμένο νομικό πλαίσιο και διαθέσιμοι πόροι).

Το σημαντικότερο βήμα πάνω στο οποίο βασίζεται και ο έλεγχος υλοποίησης του έργου είναι ο σωστός προγραμματισμός, που στηρίζεται στην απαραίτητη τμηματοποίηση της Διεύθυνσης, την ανάλυση των εργασιών κατά τμήματα και στάδια, όπως αυτά καθορίζονται ή προβλέπονται από τις απαιτήσεις, τον καθορισμό των φάσεων ή σταδίων, των δραστηριοτήτων, των τομέων, τα οποία θα οδηγήσουν στον καθορισμό σωστών και υλοποιήσιμων χρονοδιαγραμμάτων του έργου. Ο ορισμός ορόσημων (milestones) υλοποίησης και ο καθορισμός και έλεγχος δεικτών απόδοσης που ακολουθεί δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τον έλεγχο της υλοποίησης των χρονοδιαγραμμάτων. Ο ορισμός των υπευθύνων ανά τμήμα και η αρμονική συνεργασία τους με τα κατώτερα και ανώτερα στελέχη της Υπηρεσίας, διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των επί μέρους τμημάτων ή ομάδων και την ποιότητα στην εκτέλεση του έργου της Υπηρεσίας.

Ο έλεγχος της ποιότητας των παρεχόμενων Υπηρεσιών είναι σημαντικός και πρέπει να γίνεται **ανά στάδιο ή φάση αυτής**. Αυτός έχει σαν αποτέλεσμα την έγκαιρη πρόληψη και αποφυγή των λαθών, γεγονός που συνεπάγεται την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και κατ' επέκταση



τη διασφάλιση της αξιοπιστίας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ο συντονισμός εργασιών και η επίτευξη της υλοποίησης του συνολικού προγραμματισμού και παρακολούθησης του ανατιθέμενου έργου.

Το περιγραφόμενο σχήμα πρέπει να είναι δυναμικό και όχι στατικό. Δηλαδή να μπορεί εύκολα να επαναπροσδιοριστεί, αν υπάρξει αλλαγή στην ισχύουσα νομοθεσία ή στις αρμοδιότητες ή αν διαπιστωθεί από τη μέτρηση των δεικτών ότι υπάρχει κίνδυνος παραβίασης των standards της ποιότητας ή των χρόνων περαίωσης των υποθέσεων. Οι παραπάνω τροποποιήσεις θα πρέπει να γίνονται με ευθύνη του project manager, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων.

Με οδηγό τον προγραμματισμό να διαμορφώνεται η στρατηγική, η οποία δεν είναι τίποτε άλλο, παρά η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων ή μεσοπρόθεσμων σχεδίων για το αποτελεσματικό management των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον στο οποίο θα εξελιχθεί το έργο. Στην ουσία περιλαμβάνει:

➔ *Τον ορισμό της αποστολής.* Αυτός αποτελεί το λόγο ύπαρξής της. Όπως προκύπτει από τον Οργανισμό Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας των Υπηρεσιών της Ν.Α. Αρκαδίας (όπως αυτός τροποποιήθηκε και ισχύει με την 55/28-07-2005 Απόφαση Νομαρχιακού Συμβουλίου Αρκαδίας και δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 1341/τεύχος Β' /26-9-2005) η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (Δ.Τ.Υ.Ν.Α.) έχει τις κάτωθι αρμοδιότητες: μελέτη, εκτέλεση, συντήρηση και παραγωγή πάσης φύσεως δημοσίων έργων νομαρχιακού επιπέδου, οι τοπογραφήσεις και η συντήρηση και διάθεση του τεχνικού εξοπλισμού της. Στις αρμοδιότητές της συμπεριλαμβάνονται επίσης:

1. Η διενέργεια αναγκαστικών απαλλοτριώσεων για την κατασκευή δημοσίων έργων (αγροτικών ακινήτων μέχρι 15.000 τ.μ., αστικών ακινήτων εντός οικισμών χωρίς σχέδιο πόλεως

- μέχρι 1.500 τ.μ. υπέρ του Δημοσίου και ΔΕΚΟ ή έκτασης μέχρι 100.000τ.μ. για κατασκευή επαρχιακών οδών, η κτηματογράφηση των απαλλοτριωμένων).
2. Η ρύθμιση θεμάτων των επαρχιακών οδών (όπως η έγκριση κυκλοφοριακών συνδέσεων, η κατάργηση τμημάτων επαρχιακών οδών λόγω νέας χάραξης).
  3. Η προστασία των λιμένων και η κατασκευή έργων των λιμενικών ταμείων (καθορισμός χερσαίας ζώνης λιμένος και τμημάτων της που μπορούν να περιφραχθούν. άδεια κατασκευής τεχνικών έργων και έγκριση μελέτης ιδιωτικού λιμενικού έργου), καθώς και η εποπτεία εκτέλεσης έργων κατασκευής και επισκευής κτιρίων Λιμενικών Αρχών και Δημοσίων Σχολών Εμπορικού Ναυτικού.
  4. Η προστασία των δημοσίων υδάτων (καθορισμός οριογραμμής ρευμάτων ή ρυάκων σε ρυμοτομικά σχέδια αρμοδιότητας του Νομάρχη, άδειες κατασκευής έργων στην κοίτη ή την περιοχή ποταμών, χειμάρρων, οχετών και διωρύγων ή έργων που μπορεί να αλλοιώσουν τις παροχετεύσεις) , ο έλεγχος τήρησης της νομοθεσίας και η επιβολή των προβλεπόμενων κυρώσεων, καθώς και η ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας των υδρολογικών σταθμών.
  5. Η ρύθμιση θεμάτων δημοσίων έργων (έγκριση παρεκκλίσεων απάτη νομοθεσία για την εκτέλεση νομαρχιακών έργων, εγγραφή στα νομαρχιακά μητρώα επιχειρήσεων που δεν είναι στο Μ.Ε.Ε.Π., χορήγηση αδείας κυκλοφορίας σε μηχανήματα έργων).
  6. Η κατασκευή και συντήρηση Περιφερειακών και Νομαρχιακών Γενικών Νοσοκομείων.
  7. Ο ποιοτικός έλεγχος των εκτελουμένων έργων
  8. Η επίβλεψη και συντήρηση πάσης φύσεως έργων τρίτων.

➔ *Τον καθορισμό των επιτεύξιμων στόχων.* Οι στόχοι είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας στοχευμένης και προγραμματισμένης δραστηριότητας και δηλώνουν πι πρόκειται να επιτευχθεί, μέχρι πότε και σε κάθε περίπτωση πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι.

➔ *Την ανάπτυξη στρατηγικών.* Η στρατηγική είναι το σχέδιο που επιλέγεται από τη διοίκηση, με σκοπό την επίτευξη της αποστολής και των στόχων που έχουν προκαθοριστεί. Έχει πάντα ως σκοπό τη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος.

➔ *Τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών.* Ο καθορισμός αυτός είναι η διαμόρφωση της πολιτικής, η κατεύθυνση για τη λήψη αποφάσεων. Στην ουσία συνδέει τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.

Στη συνέχεια η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διεργασία με την οποία ενεργοποιούνται οι στρατηγικές και οι πολιτικές για την υλοποίηση των προγραμμάτων, τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους προϋπολογισμούς που αναμένονται να υλοποιηθούν και τις προγραμματισμένες διαδικασίες. Η υλοποίηση της στρατηγικής, σε αντίθεση με την διαμόρφωση της στρατηγικής (η οποία αφορά τα ανώτατα στελέχη), εκτελείται από στελέχη μεσαίων ή χαμηλών κλιμακίων με την εποπτεία της διοίκησης. Κατά κύριο λόγο αφορά καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή πόρων.

Ο έλεγχος της υλοποίησης της επιλεγείσας στρατηγικής, είναι ρόλος της διοίκησης. Επιβάλλεται να είναι περιοδική - ανά δραστηριότητα - και αιφνιδιαστική προκειμένου να αποφευχθούν καθυστερήσεις και να

εντοπιστούν έγκαιρα οι αλλαγές και οι τροποποιήσεις που επιβάλλεται να γίνουν.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στάδιο και αφορά την παρακολούθηση της απόδοσης των φάσεων ή δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να υπάρχει ταύτιση της πραγματικής με την επιθυμητή απόδοση, η οποία είναι και το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών. Το μοντέλο που παρουσιάζεται και απεικονίζεται στο σχήμα 15, περιλαμβάνει στο τέλος τη διαδικασία ανατροφοδότησης, με την οποία οι πληροφορίες από κάθε διεργασία, να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πιθανή προσαρμογή σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια των διεργασιών.

Η αποτελεσματική και ολοκληρωμένη διαχείριση του έργου της Υπηρεσίας διασφαλίζει:

- α) Την ουσιαστική παρακολούθηση και επισκόπηση του έργου της
- β) Την εμπρόθεσμη ενημέρωση της Διεύθυνσης για την πορεία του έργου της.
- γ) Την αποτελεσματική και επιτυχή ολοκλήρωση του έργου της.

### ***10.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ***

Σημαντικές αιτίες για τη δημιουργία προστριβών, ασυνεννοησίας και αναταραχών στο περιβάλλον της Υπηρεσίας είναι η σύγχυση στην κλίμακα της εξουσίας, η διατάραξη των ιεραρχικών επιπέδων και η αναντιστοιχία ευθύνης - εξουσίας.

**Α) Κλίμακα εξουσίας.** Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να αγνοούν τους υφισταμένους του αμέσως επόμενου ιεραρχικού επιπέδου. Αυτό δημιουργεί σύγχυση για το ποιος διοικεί και σε ποιον είναι υπόλογος. Μπορεί επίσης να δημιουργήσει σύγκρουση εντολών και συμβουλών. Με την τήρηση της κλίμακας εξουσίας δεν δημιουργούνται προστριβές και δεν υπάρχουν προβλήματα συμπεριφοράς από τον κάτοχο της θέσης που αγνόησε το

ανώτερο στέλεχος παρεμβαίνοντας άμεσα στους υφισταμένους (Μπουραντάς/ Μάνατζμεντ/2002).

Σε Υπηρεσίες όπου υπάρχει μεγάλη η ευθύνη, όπως για παράδειγμα επίβλεψη δημοσίων έργων ή μελετών ή σε αυτές που απαρτίζονται από μικρό αριθμό υπαλλήλων, συχνά παρατηρείται το γεγονός ότι τα κατώτερα στελέχη ζητούν τη βοήθεια ή τις κατευθύνσεις στελεχών ανώτερης βαθμίδας από αυτή που θα έπρεπε να απευθύνονται. Οι δύο αυτές μορφές διατάραξης της κλίμακας εξουσίας τις περισσότερες φορές προδίδουν ανικανότητα των ανώτερων στελεχών, γεγονός που θα πρέπει να απασχολεί ιδιαίτερα την ανώτατη διοίκηση.

**Β) Τήρηση ιεραρχικών επιπέδων.** Ο κάτοχος της θέσης κάθε ιεραρχικού επιπέδου πρέπει να ασκεί την εξουσία που του έχει δοθεί από τον ανώτερό της ή απορρέει από την ισχύουσα νομοθεσία και να μην την επιστρέφει στις ανώτερες βαθμίδες αποφεύγοντας να πάρει ευθύνη. Αυτό το φαινόμενο οφείλεται και πάλι σε ανικανότητα ή άγνοια λήψης απόφασης και δημιουργεί προβλήματα στα τμήματα των Διευθύνσεων.

**Γ) Αντιστοιχία ευθύνης – εξουσίας.** Ευθύνη είναι η υποχρέωση για κάποιον να κάνει κάτι και εξουσία είναι το δικαίωμα για κάποιον να κάνει κάτι. Είναι αναμενόμενο πως για κάθε ευθύνη θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη εξουσία.

- Το περιεχόμενο της ευθύνης είναι ευρύτερο της εξουσίας και ο έχων τη θέση δε μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του.
- Η εξουσία είναι ευρύτερη της ευθύνης και ο κάτοχός της μπορεί να τη χρησιμοποιεί ανεξέλεγκτα χωρίς επιπτώσεις.

Η αντιστοιχία ευθύνης – εξουσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία της Υπηρεσίας. Είναι κατανοητό πως όταν αυτές δεν είναι σαφώς προσδιορισμένες υπάρχει οργανωτική ασάφεια με αποτέλεσμα δυσλειτουργίες, σύγχυση, αδυναμία ελέγχου από τη διοίκηση και χαμηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2002).

**Δ) Λειτουργική εξουσία.** Η πολυπλοκότητα της πραγματικότητας και η υποστελέχωση των Υπηρεσιών κάνει αδύνατο τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων – καθηκόντων των θέσεων εργασίας. Αυτό έχει σαν επακόλουθο ότι το κάθε στέλεχος στην πραγματικότητα μπορεί να είναι τοποθετημένος σε κάποιο τμήμα αλλά να χρεώνεται υποθέσεις και να διοικείται και από άλλους προϊσταμένους τμημάτων.

#### **10.4 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Κεντρικός στόχος της Διοίκησης για την οργάνωση του έργου της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών, μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα είναι η δημιουργία συνθηκών και προϋποθέσεων για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών «πελατών». Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος θα πρέπει η Διοίκηση και τα στελέχη της να ικανοποιούν ορισμένες βασικές προϋποθέσεις και να έχουν κατανοήσει ότι:

1. Η ικανότητα βελτίωσης της ποιότητας απαιτεί τον έλεγχο των διαδικασιών για την ολοκλήρωση των φάσεων των αντικειμένων.
2. Η ικανότητα ελέγχου των διαδικασιών προϋποθέτει την απόλυτη κατανόηση των διαδικασιών από τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης ως προς τη διάρθρωση και τη λειτουργία τους.
3. Η επαρκής κατανόηση των διαδικασιών προϋποθέτει τη γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και την ιεράρχησή τους με βάση το βαθμό επιρροής που ασκούν στην ποιότητα.
4. Η αξιολόγηση των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ποιότητας προϋποθέτει την ικανότητα μέτρησής τους.
5. Η δυνατότητα εκτίμησής του τελικού αποτελέσματος από τους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτοί σχετίζονται ή αλληλοεπηρεάζονται.

Από την εμπειρική έρευνα που διενεργήθηκε στα πλαίσια αυτής της εργασίας προκύπτουν τα παρακάτω:

Η εμπειρία της Διοίκησης που προΐσταται στη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αρκαδίας, θα πρέπει να εγγυάται την απόλυτη κατανόηση των επί μέρους διαδικασιών, την δυνατότητα ελέγχου τους, τη γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και την καθιέρωση της παρακολούθησης των απαραίτητων δεικτών προκειμένου να προληφθούν και να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες.

Οι προϊστάμενοι συντάσσουν το χρονικό προγραμματισμό του έργου και ιεραρχούν προτεραιότητες. Συμβάλλουν με τις προτάσεις τους (οι οποίες έχουν προκύψει με τη συμβολή όλου του προσωπικού) στη σύνταξη του τεχνικού προγράμματος της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Μεγάλο βάρος δίνεται στη στελέχωση των ομάδων εργασίας με το απαιτούμενο στελεχιακό δυναμικό που θα διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα και την κατάλληλη εμπειρία. Διερευνούν τη δυνατότητα ή τις απαιτήσεις σε εκπαίδευση του προσωπικού που στελεχώνει την Υπηρεσία ή εκείνου που θα προσληφθεί για τις έκτακτες ανάγκες. Προσδιορίζονται οι μελέτες οι οποίες θα πρέπει να ανατεθούν σε ιδιώτες μελετητές. Ελέγχεται η δυνατότητα κάλυψης των αναγκών της υπηρεσίας από τον υπάρχοντα τεχνικό εξοπλισμό ή αν απαιτείται η αγορά νέου ανάλογων προδιαγραφών. Καθορίζονται οι διαδικασίες για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων. Επιλέγεται η χρήση των καταλλήλων προτύπων και τεχνικών πληροφοριών. Καθορίζονται διαδικασίες ελέγχου, ορίζονται ορόσημα (milestones) για την παρακολούθηση της πορείας των διεργασιών και δείκτες για την καθημερινή μέτρηση της πορείας τους. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω δημιουργούνται διαγράμματα ροής των εργασιών και στη συνέχεια καθορίζεται ο τρόπος επικοινωνίας του βασικού υπευθύνου project manager με τα ανώτερα και κατώτερα στελέχη της υπηρεσίας.

Για την διεκπεραίωση του σύνθετου αυτού έργου οι υπεύθυνοι της διοίκησής του, μετά από την από κοινού λεπτομερή ανάλυση των απαιτήσεων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών, έχοντας λάβει υπόψη τους τα παραπάνω προαναφερθέντα, σε συνδυασμό με τους υπάρχοντες πόρους (ανθρώπινο δυναμικό και τεχνικό εξοπλισμό) και εκείνους που θα πρέπει να αποκτήσουν για την ολοκλήρωση του φυσικού αντικειμένου, καταστρώνουν την οργάνωση της Διοίκησής της κατά τμήματα με βάση τις Διαδικασίες.

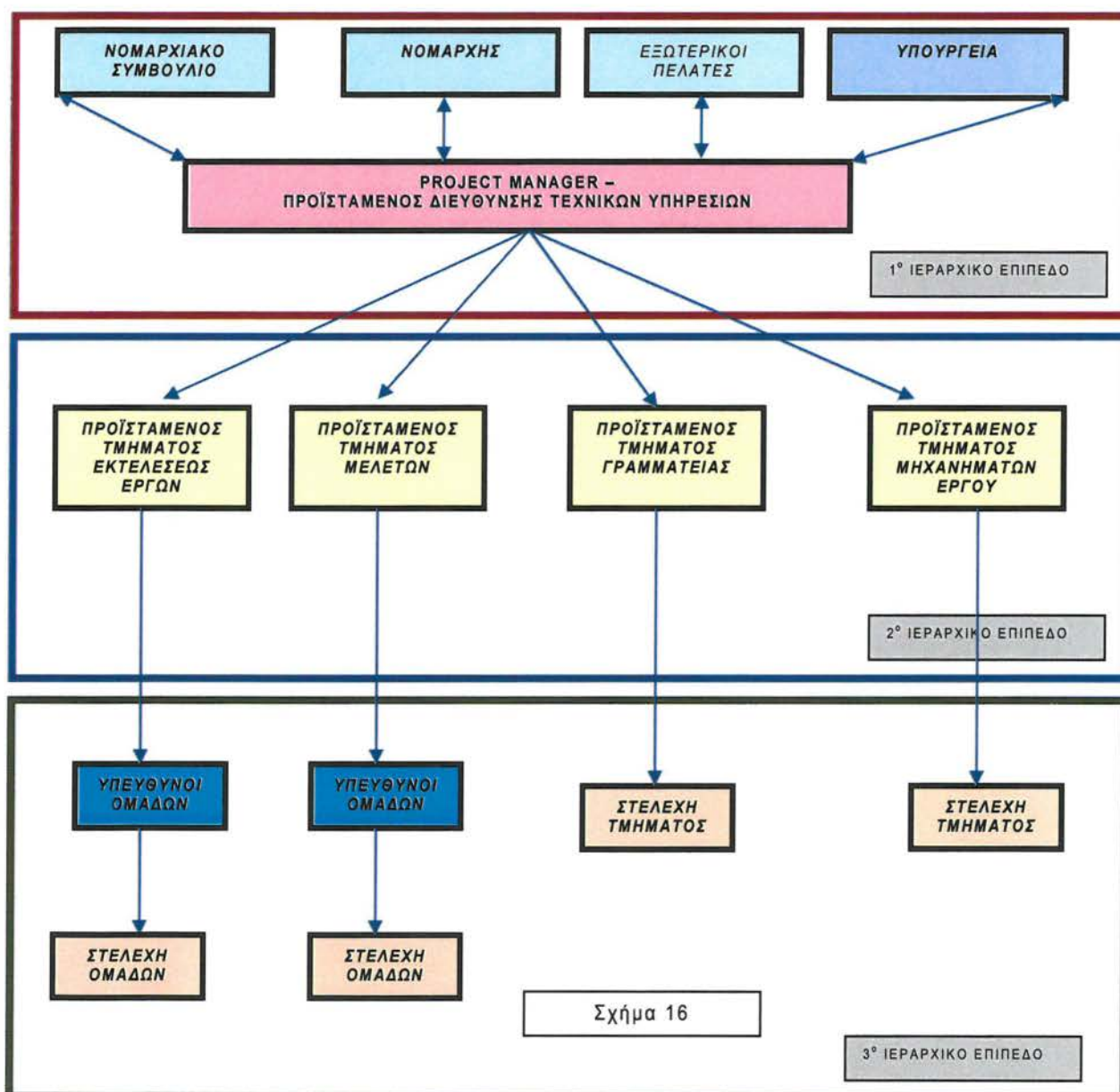
### **10.5 ΒΑΣΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΔΟΜΗ**

Παράγοντες που προσδιορίζουν τις οργανωτικές δομές είναι η εκτίμηση του μεγέθους και της φύσης του έργου, ο τεχνικός εξοπλισμός και η τεχνολογία, το εύρος του αντικειμένου της Υπηρεσίας, η γεωγραφική διασπορά των εργασιών, τα στάδια ή οι φάσεις τους, ο δυναμισμός, η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η σύγχρονη τάση αποτρέπει τη δημιουργία μηχανιστικών δομών, οι οποίες είναι ξεπερασμένες λόγω του ότι είναι πολύ κοντά στη γραφειοκρατία και οδηγεί στην οργανωτική δομή. Αυτή έχει ως βασικά χαρακτηριστικά της τον ορισμό λίγων ιεραρχικών επιπέδων, τον προσανατολισμό των μελών στους προκαθορισμένους στόχους, τον ορισμό των ομάδων ή τμημάτων εργασίας και το εύρος της διοίκησης. Η επιλογή για τη δημιουργία των ιεραρχικών επιπέδων έχει γίνει με γνώμονα την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας, της μείωσης του κόστους λειτουργίας (που προκύπτει από τη στάθμιση του κόστους μισθοδοσίας των εργαζομένων) καθώς και την εξασφάλιση του λιγότερου δυνατού χρόνου και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου αλλοίωσης των μηνυμάτων – διορθωτικών εντολών, που διακινούνται από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη.



Για τη συγκεκριμένη Υπηρεσία προτείνεται, με βάση το παραπάνω σκεπτικό, να διαμορφωθούν 3 ιεραρχικά επίπεδα (τα οποία αποτελούνται από θέσεις διοικητικής ευθύνης). Σημειώνεται ότι η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών αποτελείται από τέσσερα τμήματα: α)το τμήμα εκτελέσεως έργων, β)το τμήμα μελετών, γ)το τμήμα μηχανημάτων έργου και δ)το τμήμα γραμματείας.



Όπως παρουσιάζεται και στο σχήμα 16 το *πρώτο ιεραρχικό επίπεδο* απαρτίζεται από τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών. Το πρώτο ιεραρχικό επίπεδο - δηλαδή αυτό της Διεύθυνσης - έχει την εξουσία και το δικαίωμα για:

- Τη λήψη αποφάσεων.
- Τη διαμόρφωση στρατηγικής.
- Την κατανομή και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Την παρακολούθηση μέσω δεικτών της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την διερεύνηση της ανάγκης λήψης διορθωτικών μέτρων για την αποτροπή καθυστερήσεων και κατασπατάλησης οικονομικών πόρων.
- Την αναβάθμιση του τεχνικού εξοπλισμού.
- Την επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης.

Το *δεύτερο ιεραρχικό επίπεδο* αποτελείται από τα *στελέχη της Διεύθυνσης Υλοποίησης*. Αυτά είναι οι υπεύθυνοι των τμημάτων (προϊστάμενοι τμήματος), ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από τα θεσμοθετημένα τμήματα. Είναι στην ουσία αρμόδιοι:

- Για την υλοποίηση της στρατηγικής που έχει αποφασιστεί από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης.
- Για τη διάχυση των πληροφοριών.
- Για την εποπτεία της εργασίας των στελεχών κατώτερης βαθμίδας.
- Για τη συλλογή των στοιχείων που αφορούν τους δείκτες παρακολούθησης των διεργασιών.
- Για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού που εποπτεύουν.
- Για τη διαπίστωση της ανάγκης εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Για τον έλεγχο λειτουργίας του τεχνικού εξοπλισμού και τη συντήρησή του.

- Για την κατηγοριοποίηση, διαβάθμιση και διαβίβαση στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο των παραπόνων και επιστημάνσεων του στελεχιακού δυναμικού και των πολιτών.

Το *τρίτο ιεραρχικό επίπεδο* απαρτίζεται από τα *στελέχη υλοποίησης*. Αυτά είναι οι υπεύθυνοι των ομάδων εργασίας, τα στελέχη αυτών και τα στελέχη τμήματος. Βασική τους αρμοδιότητα είναι η πιστή και χωρίς αποκλίσεις εφαρμογή των υποχρεώσεών τους που προκύπτουν από το οργανόγραμμα και την ισχύουσα νομοθεσία.

#### **10.6 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Δ.Τ.Υ.).**

Βασικός υπεύθυνος και σημείο αναφοράς για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας αποτελεί ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης. Αυτός έχει το γενικό συντονισμό και είναι ο συνδετήριος κρίκος των τμημάτων με τις άλλες Υπηρεσίες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.

Πρωταρχικό μέλημά του είναι η υλοποίηση του σχεδίου δράσης. Αυτό προϋποθέτει τον έλεγχο της προόδου των εργασιών, την παρακολούθηση των δεικτών, την επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη που έχουν ορισθεί προϊστάμενοι των τμημάτων και την παρακολούθηση της ποιότητας των παρεχομένων Υπηρεσιών. Σε περίπτωση που παρατηρηθούν αποκλίσεις είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων, για την τροποποίηση των διαδικασιών καθώς και τη γνωστοποίησή τους στις αμέσως κατώτερες από αυτόν βαθμίδες διοίκησης προκειμένου να εφαρμοσθούν.

Σε ότι έχει να κάνει με την επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης είναι υπεύθυνος να ενημερώνει για την πορεία του έργων, συντάσσοντας τις προβλεπόμενες μηνιαίες αναφορές – εκθέσεις προόδου για την εκτέλεση των προγραμμάτων έργων και οφείλει να

παρίσταται στις συναντήσεις που θα πραγματοποιούνται. Είναι καθήκον του να αναπροσαρμόζει τον προγραμματισμό και τα χρονοδιαγράμματα των διεργασιών ανάλογα με τις αλλαγές που θα ζητούνται στην πορεία από τα ανώτερα στελέχη, καθώς και τις αλλαγές από την νομοθεσία.

Είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Υπηρεσίας, διότι το τμήμα προσωπικού της Ν. Α. Αρκαδίας υπάγεται στη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών. Τοποθετεί τους υπαλλήλους στα τμήματα, επιλύει θέματα αναβάθμισης τεχνικού εξοπλισμού και πόρων για την κάλυψη των δαπανών των εκτός έδρας μετακινήσεων.

#### **10.7 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Ένα καθοριστικό στοιχείο για την εξέλιξη και ολοκλήρωση του αντικειμένου είναι η τήρηση των προκαθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων. Ο έλεγχος αυτός είναι επιτακτική ανάγκη και πρέπει να γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα ανά διεργασία και κατά την κρίση του Προϊσταμένου Διεύθυνσης αιφνιδιαστικά σε κάποιες περιπτώσεις. Στις περιπτώσεις που παρατηρηθούν αποκλίσεις, θα πρέπει να αναζητηθούν οι αιτίες και αν διαπιστωθούν αδυναμίες του αρχικού σχεδιασμού, θα πρέπει να αναζητηθούν διορθωτικά μέτρα, τα οποία στο συντομότερο δυνατό χρόνο θα μπορούν να διασφαλίσουν την ομαλή χρονικά εξέλιξη των επί μέρους διεργασιών και κατ' επέκταση του φυσικού αντικειμένου της Υπηρεσίας.

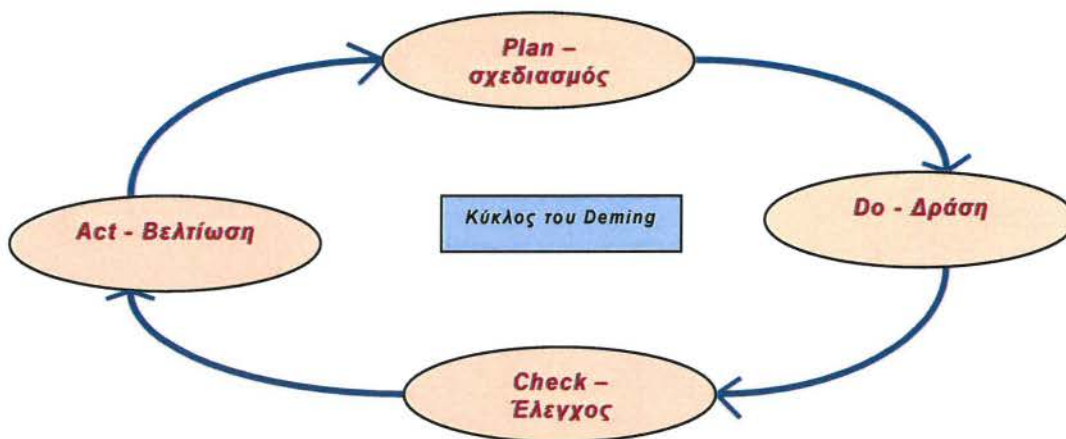
Ο έλεγχος αυτός γίνεται μέσω της παρακολούθησης δεικτών (οι οποίοι έχουν προεπιλεγεί στο στάδιο του αρχικού σχεδιασμού) και με τον τρόπο αυτό γίνεται ουσιαστικά έλεγχος της παραγωγικότητας και της απόδοσης των ομάδων εργασίας. Στην περίπτωση που οι έλεγχοι διαπιστώνουν ότι τα χρονοδιαγράμματα τηρούνται, ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης οφείλει να το κοινοποιήσει στις κατώτερες βαθμίδες του προσωπικού και να ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό.

Η ημερήσια απασχόληση του προσωπικού μπορεί να αποτυπώνεται σε μία φόρμα, η οποία μέσω του προσωπικού του τμήματος της γραμματείας να καταχωρείται σε ένα πρόγραμμα. Μέσω της διαδικασίας αυτής η Υπηρεσία διατηρεί στατιστικά στοιχεία με τα οποία μπορεί να αναμορφώνει τα χρονοδιαγράμματα χρησιμοποιώντας πιο αξιόπιστα δεδομένα.

### 10.8 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΡΟΟΔΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Μέσω των δεικτών προόδου εργασιών μπορεί να εφαρμοστεί ο κύκλος ενεργειών του Deming. Αυτός αφορά τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας και είναι γνωστός και ως κύκλος «P.D.C.A.» παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί όπου:

- Plan - Σχεδιασμός
- Do - Δράση
- Check - Έλεγχος
- Act - Βελτίωση



Κατά τη φάση του σχεδιασμού του έργου η Διοίκηση καθορίζει τους δείκτες με τους οποίους μετρούν:

- Το ρυθμό περαίωσης χρεωμένων εγγράφων ανάλογα με την κατηγορία και την σημαντικότητά τους.
- Το ρυθμό επίλυσης εκκρεμοτήτων

- Το ρυθμό προσλήψεων νέου προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- Το ρυθμό πλήρωσης – εγκατάστασης νέου εξοπλισμού.
- Το ρυθμό εκροών των έργων.

Όσον αφορά τα έργα και τις μελέτες οι έλεγχοι γίνονται από τους προϊσταμένους των τμημάτων με βάσει τα χρονοδιαγράμματά τους και από τον Προϊστάμενο της διεύθυνσης από τις εγκεκριμένες πιστοποιήσεις.

### ***10.9 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΩΝ***

Ως Επικοινωνία έργου ορίζεται η διαδικασία που εξασφαλίζει την κατάλληλη και έγκαιρη συλλογή, διάχυση, αποθήκευση και απόθεση πληροφοριών, που αφορούν το έργο και αντικείμενο της διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών (Burke, 2002). Η επικοινωνία του έργου παρέχει κρίσιμης σημασίας συνδετικούς κρίκους ανάμεσα σε ανθρώπους, τις ιδέες και τις πληροφορίες, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την επιτυχία του έργου.

Κομβική θέση για τη διατήρηση και ανάπτυξη των συνδετικών κρίκων επικοινωνίας έχει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης. Αυτός έχει την ευθύνη επικοινωνίας με την ανώτερη διοίκηση και με τα υπόλοιπα στελέχη κατώτερης βαθμίδας από εκείνον καθώς και με τους πολίτες που είναι αποδέκτες των παρεχόμενων από την Υπηρεσία υπηρεσιών. Η επικοινωνία προϋποθέτει την παρουσία του σε συσκέψεις, αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων και φαξ, συγγραφή υπηρεσιακών σημειωμάτων και εκθέσεων προόδου – αναφοράς.

Στις μέρες μας έχει γίνει συνείδηση ότι ενώ η πληροφορία είναι ακριβή, η έλλειψή της μπορεί να αποδειχθεί ακριβότερη. Το κόστος της αποτυχημένης επικοινωνίας μπορεί να αποτιμηθεί από τις λανθασμένες αποφάσεις, από τις καθυστερήσεις, από την μείωση της παραγωγικότητας και την απώλεια παραγωγικού χρόνου. Το κόστος συλλογής της πληροφορίας συνήθως αντισταθμίζει το κόστος των λαθών. Η σωστή

διαχείριση της επικοινωνίας του έργου δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη βελτίωση της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς του.

Οι γραμμές επικοινωνίας ακολουθούν συνήθως τις γραμμές του οργανογράμματος, το οποίο εκτός από όλα τα άλλα, καθορίζει το ποιος αναφέρεται σε ποιόν. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται σε όλους όσους πρέπει να φτάσει η πληροφορία, διότι εκτός από το γεγονός ότι μπορεί να χαθεί η συμβολή ενός συνεργάτη, μπορεί το στέλεχος να υιοθετήσει αρνητική στάση για το έργο της Υπηρεσίας.

Η επικοινωνία στο έργο μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές:

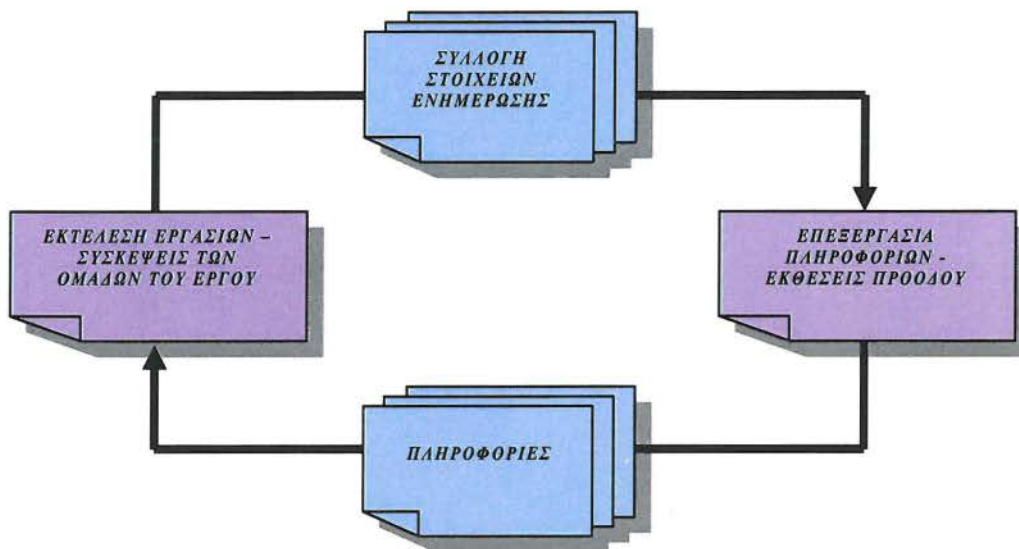
- Επίσημη γραπτή επικοινωνία: περιλαμβάνει επιστολές, fax, ηλεκτρονικά μηνύματα, προδιαγραφές, εκθέσεις, σχέδια ή πρακτικά.
- Επίσημη προφορική επικοινωνία: περιλαμβάνει συσκέψεις, τηλεδιασκέψεις και τηλεφωνήματα.
- Ανεπίσημη προφορική επικοινωνία: περιλαμβάνει συζητήσεις μεταξύ στελεχών.

Η μορφή επικοινωνίας που μειώνει τον κίνδυνο δημιουργίας παρερμηνειών και κινδύνων είναι η γραπτή επικοινωνία. Αυτή επιτρέπει τη δημιουργία αρχείου, που σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να φανεί χρήσιμο σε προβλήματα που θα δημιουργηθούν στο μέλλον.

Είναι σημαντικό και χρήσιμο στη φάση του προγραμματισμού του έργου, να λαμβάνονται αποφάσεις και να δίνονται κατευθύνσεις για τις πληροφορίες που πρέπει να δίνονται σε όλους τους συνεργάτες. Στόχος είναι να αποστέλλεται στους συνεργάτες πληροφορίες ικανές, ώστε το στέλεχος να μπορεί να λαμβάνει σωστές αποφάσεις και να αισθάνεται πως έχει ενεργή συμμετοχή στο έργο. Η υπερφόρτωση ή το φιλτράρισμα των πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία προβλημάτων. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή και το σημείο ισορροπίας

μεταξύ της αξίας, που έχει η παροχή πληροφοριών και του κόστους και του χρόνου που απαιτείται για τη συλλογή, επεξεργασία και διάχυσή της.

Τις γραμμές επικοινωνίας του έργου συμπληρώνει το σύστημα πληροφόρησης και ελέγχου, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στη ροή πληροφοριών. Για την αποτελεσματική η ροή πληροφοριών πρέπει τα συμμετέχοντα μέλη να έχουν συνειδητοποιήσει ότι αποτελούν μέλη ενός διασυνδεδεμένου συστήματος και ότι η ποιότητα των πληροφοριών εξαρτάται εξίσου από όλα τα στελέχη, ανώτερα ή κατώτερα, που συμμετέχουν στην αλυσίδα. Το σύστημα πληροφόρησης και ελέγχου του έργου θα μπορούσε να περιγραφεί από το σχήμα:



### 10.10 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.

Ιδιαίτερη βαρύτητα για την επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση του έργου έχει το ανθρώπινο δυναμικό. Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης οφείλει να δίνει έμφαση στις ικανότητες των στελεχών που επιβλέπουν και προϊστανται των κατωτέρων στελεχών, προκειμένου να διασφαλίζεται η



δημιουργία κλίματος ειρήνης, συνεργασίας και ομοψυχίας στους εργαζόμενους.

Εξίσου σημαντική είναι η αξιολόγηση της ομαδικής αντί της ατομικής επίδοσης. Αυτή σηματοδοτεί για τα στελέχη, την προτεραιότητα που πρέπει να δίνουν στο ρόλο της κάθε ομάδας εργασίας, σε ότι αφορά θέματα συνεργασίας, επικοινωνίας και συντονισμού με στόχο την καλύτερη ποιότητα και την αυξημένη παραγωγικότητα.

Η τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα θα πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τη φύση των εργασιών – αντικειμένων του τμήματος και δε θα πρέπει να στηρίζεται μόνο στις γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτουν τα διαθέσιμα στελέχη, σε σχέση με τις ανάγκες της θέσης εργασίας στην οποία προβλέπεται να ασχοληθεί. Επιβάλλεται να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη δυνατότητα για εκμάθηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό όπλο για την επίτευξη των στόχων, η εκπαίδευση των στελεχών θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επένδυση και να γίνεται υπό τη συνεχή επιτήρηση της Διεύθυνσης.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και συνεπώς τη λειτουργία της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών είναι η μη ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων που οφείλεται στη μη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί πως το ανθρώπινο δυναμικό μιας υπηρεσίας μπορεί να είναι παράγοντας κλειδί για επιβίωση και επιτυχία μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που έχει ως βασικό προσανατολισμό την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη ώστε να καλύπτει τους εξωτερικούς (τελικοί χρήστες του προϊόντος ή της υπηρεσίας) και τους εσωτερικούς πελάτες (διοικητικά στελέχη και εργαζόμενοι οι οποίοι συμβάλουν έμμεσα ή άμεσα στη δημιουργία του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας) της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Εννοιολογικά πλαίσια και μεθοδολογία μέτρησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς της Υπηρεσίας έχει αναπτύξει ο οργανισμός E.F.Q.M. Σύμφωνα με αυτόν η ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται με την ύπαρξη κοινών αξιών, δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή όλων. Προτάσσει τη δημιουργία αισθήματος κοινωνικής ευθύνης δηλ. συμμόρφωση με τους νόμους της πολιτείας, ευαισθητοποιημένη προσέγγιση και ικανοποίηση προσδοκιών της κοινωνίας με απώτερο σκοπό το μακροπρόθεσμο όφελος της Υπηρεσίας.

Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που βασίζεται το ανωτέρω μοντέλο είναι αυτές που διέπουν και το χαρακτήρα του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, το οποίο είναι αποτέλεσμα συνεργασίας των Υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ε.Ε.. Επιδιώκει να αποτελέσει εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της διοίκησης της ποιότητας.

Σύμφωνα με την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών από τα οποία εξαρτάται η συμπεριφορά μας και τα οποία αποτελούν παράγοντες υποκίνησης: βιολογικές ανάγκες, ασφάλεια, αίσθημα μέλους ομάδας, αυτοεκτίμηση και αυτοολοκλήρωση. Ο Herzberg με την θεωρία των δύο παραγόντων ή υποκίνησης – συντήρησης έκανε την διαπίστωση πως μόνο οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα ανώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow (αυτοεκτίμηση, αυτοολοκλήρωση) αποτελούν κίνητρα υποκίνησης για αποτελεσματική εργασία.

#### ***10.11 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.***

*«ΠΟΤΕ ΜΗΝ ΛΕΣ ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΩΣ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΤΙ. ΜΙΑΗΣΕ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΙ ΘΕΛΕΙΣ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙΣ ΚΑΙ ΘΑ ΣΕ ΕΝΤΥΠΩΣΙΑΣΟΥΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΥΦΥΪΑ ΤΟΥΣ» G. Patton*

Η πιο σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζόμενους. Για τη Δημόσια Τεχνική Υπηρεσία της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αρκαδίας σε πρώτη φάση προτείνεται να προσδιοριστούν οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και να ακολουθήσει η διαμόρφωση των κινήτρων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, με σκοπό την ικανοποίηση των νέων στρατηγικών στόχων της υπηρεσίας. Το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η υπηρεσία φαίνεται στον πίνακα:

χαρακτηριστικό	Υπάρχουσα κατάσταση	Επιθυμητή κατάσταση
Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών	μέτρια	Υψηλή
Παραγωγικότητα	Χαμηλή	Υψηλή
Ποιότητα εξυπηρέτησης πολίτη	Χαμηλή	Υψηλή
Χρόνος εξυπηρέτησης	Μεγάλος	Μικρός
Εικόνα της Υπηρεσίας	Μέτρια	Άριστη
Ικανοποίηση εργαζομένων	Μικρή	Μεγάλη

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών δεν διαθέτει το απαραίτητο για τη λειτουργία της στελεχιακό δυναμικό (με αποτέλεσμα ενώ υπάρχει κατανομή του υπάρχοντος προσωπικού σε τμήματα καλούνται ανάλογα με τις απαιτήσεις να εκτελούν τα καθήκοντα τους και στα δύο τμήματα), υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, δεν διαθέτει τον απαιτούμενο τεχνικό εξοπλισμό, δεν υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας στα ανώτερα στελέχη, τα τεχνικά προγράμματα καθυστερούν να ψηφιστούν από το Νομαρχιακό Συμβούλιο με αποτέλεσμα να μην ολοκληρώνονται μέχρι το τέλος του χρόνου.

Γνωρίζοντας ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολείται και συμβάλλει σε επίπεδο πολύ χαμηλότερο των δυνατοτήτων του, η

αντιμετώπιση της κρίσης που έχει δημιουργηθεί από σφάλματα και παραλείψεις του παρελθόντος απαιτεί τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, που θα έχει την ένθερμη υποστήριξη της διοίκησης. Το εγχείρημα είναι δύσκολο γιατί έχει δημιουργηθεί στους εργαζόμενους ένα αίσθημα κυνισμού, που θα χρειαστεί μεγάλη προσπάθεια για να ξεπεραστεί.

Κάθε αλλαγή απαιτεί καλή προετοιμασία και χρόνο. Προκειμένου η διοίκηση να εφαρμόσει με επιτυχία τους στόχους της θα πρέπει:

*α.* Να διατυπώσει με σαφήνεια την αποστολή της Υπηρεσίας και τις αρμοδιότητες των τμημάτων και να τις κάνει γνωστές στους υπαλλήλους.

*β.* Να προσδιορίσει με σαφήνεια τις προσδοκίες που μπορούν να έχουν οι εργαζόμενοι.

*γ.* Να ενεργεί προληπτικά στην αντιμετώπιση προβλημάτων και να είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες.

*δ.* Να δείχνει εμπιστοσύνη στους άλλους και να εκχωρεί αρμοδιότητες με αυξημένες ευθύνες.

*ε.* Να είναι πρόθυμη να βοηθήσει στην εκπαίδευση και ανεκτική στα λάθη.

*στ.* Να αναγνωρίζει την καλή προσπάθεια και τη συμβολή των εργαζομένων στην επιτυχία.

*ζ.* Να είναι έντιμη στις συναλλαγές της με τους εργαζόμενους, να επιλύει προβλήματα, να είναι ευέλικτη και ακέραιη.

Η διοίκηση προκειμένου να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό για την αποδοχή και την επίτευξη των στόχων θα πρέπει παράλληλα να διαμορφώσει μια στρατηγική κινήτρων τα οποία εντάσσονται σε 3 κατηγορίες:

- **Κοινωνικά κίνητρα** που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις (που σχετίζονται με την αναγνώριση που έχει ένα άτομο από τους

συναδέλφους, τους εξυπηρετούμενους πολίτες, και τα ανώτερα στελέχη)

- **Κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης** που σχετίζονται με δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που προσφέρουν στους εργαζομένους ικανοποίηση για να αντιμετωπίσουν επαγγελματικές προκλήσεις.
- **Υλικά ή οικονομικά κίνητρα** (υπερωρίες, ποιότητα χώρου εργασίας και εξοπλισμού)

Τα παραπάνω κίνητρα προκειμένου να αποτελέσουν αποτελεσματική υποκίνηση προτείνεται πως θα πρέπει να συνδυάζονται κατά περίπτωση ανάλογα με τις ανάγκες του προσωπικού. Συνεπώς θα πρέπει να γίνει από τη διοίκηση διάγνωση των προσωπικών αναγκών, προσφορά ποικιλίας κινήτρων και διατήρηση της απαραίτητης ευελιξίας για την προσαρμογή τους ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Κατά περίπτωση:

- Όταν υπάρχει ανάγκη για συμμετοχή παρέχεται η δυνατότητα δραστηριοποίησης σε επιτροπές, σε ομάδες εργασίας,
- Όταν υπάρχει ανάγκη για αναγνώριση διασφαλίζεται το κύρος ως ειδικού,
- Όταν υπάρχει ανάγκη για έλεγχο παρέχεται εκχώρηση αρμοδιοτήτων για τελικές αποφάσεις, σεβασμός και αναγνώριση θέσεως και τίτλου
- Όταν υπάρχει ανάγκη για ανάπτυξη δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής σε ειδικά προγράμματα, ανάθεση ρόλου συμβούλου.

#### **10.12 ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στα τμήματα μελετών και εκτέλεσης έργων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών της Ν. Α. Αρκαδίας προτείνεται η εκτεταμένη εφαρμογή ομάδων εργασίας από τους προϊσταμένους των τμημάτων μελετών και

εκτελέσεως έργων. Ως **ομάδα** νοείται ένα σύνολο επιστημόνων διαφορετικών ειδικοτήτων οι οποίοι εργάζονται μαζί για την επίτευξη των κοινών στόχων. Ο συνδυασμός των ειδικοτήτων καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες που έχουν τα δημόσια έργα και οι μελέτες. Παράλληλα η αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα στην ομάδα έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνει τη δημιουργικότητά τους και την ικανότητά τους να καινοτομούν, να επιλύουν προβλήματα, να λαμβάνουν αποφάσεις.

Η ομαδική εργασία πρέπει να έχει ως στόχο τη δημιουργία συνοχής μεταξύ διαφορετικών ατόμων, έτσι ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους, χωρίς να χαθεί η ατομικότητά τους (Burke, 2002). Η διαδικασία καταγισμού ιδεών και οι συζητήσεις μεταξύ των μελών της ομάδας μπορεί να γεννήσουν ιδέες για τη λύση των προβλημάτων. Συνήθως αναπτύσσονται εναλλακτικές απόψεις και λύσεις ακόμη και στις ολιγάριθμες ομάδες.

Η εργασία κατά ομάδες πλεονεκτεί έναντι της ατομικής εργασίας διότι (Burke, 2002):

- Η ομάδα προσφέρει μεγαλύτερο εύρος τεχνικής υποστήριξης.
- Η συνέργεια της ομάδας δίνει αποτελέσματα που ξεπερνούν το αθροιστικό αποτέλεσμα των μεμονωμένων ικανοτήτων.
- Η διοικητική επιτυχία διατηρείται μέσω των ομάδων και όχι μέσω των ατόμων
- Στα πλαίσια των ομάδων αναπτύσσονται αποθέματα κοινών εμπειριών, πληροφοριών και αποφάσεων οι οποίες μπορούν να περάσουν από τα παλιά στα νέα μέλη.
- Η ανανέωση και στρατολόγηση νέων ατόμων στην ομάδα υπερκαλύπτει τα προβλήματα που δημιουργούνται από την αποχώρηση κάποιου μέλους.

Το μέγεθος των ομάδων εξαρτάται από το είδος και τις απαιτήσεις των δημοσίων έργων. Η εμπειρία δείχνει ότι οι ομάδες δεν πρέπει να είναι

πολύαριθμες για να μην υποδιαιρούνται. Η φύση των έργων της συγκεκριμένης Υπηρεσίας οδηγεί σε ομάδες που κυμαίνονται από 3 έως 5 άτομα.

Οι ομάδες κατευθύνονται και βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους προϊσταμένους των τμημάτων και τους αναδόχους των έργων. Για να είναι πιο εύκολος ο συντονισμός προτείνεται η επιλογή ενός υπεύθυνου ή συντονιστή. Αυτός πέρα από τις τεχνικές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει και ικανότητες διοίκησης, να έχει ταλέντο να οικοδομεί συνοχή μεταξύ των ατόμων και να είναι επικοινωνιακός.

### **10.13 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Για την παροχή καλύτερου επιπέδου εξυπηρέτησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, προτείνεται ότι έργο του προϊσταμένου θα πρέπει να είναι η κωδικοποίησή τους. Η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητη ειδικά γι' αυτές που υπάρχει διασπορά στη νομοθεσία ή μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση είτε από το προσωπικό είτε από τους πολίτες. Η εμπειρία του προϊσταμένου θα πρέπει να εμπλουτιστεί από τις ιδέες των στελεχών του τμήματος και να φτιαχτεί μία κωδικοποίηση ανά κατηγορία εργασιών. Η συμμετοχή των εργαζομένων θα διασφαλίζει την υποστήριξη και τήρηση των διαδικασιών. Η καταγεγραμμένη πλέον διαδικασία θα βοηθήσει, όχι μόνο τους υπαλλήλους που θα ακολουθούν βήματα συγκεκριμένα, αλλά και τους μηχανικούς που απευθύνονται στην Υπηρεσία προκειμένου να υπάρχει πληρότητα στην κατάθεση του φακέλου και να υπάρχει διαφάνεια στους χρόνους διεκπεραίωσης των υποθέσεων.

Ξεκινώντας από την παρεχόμενη Υπηρεσία, καθορίζεται το αρμόδιο για τη διεκπεραίωση τμήμα, οι αρμόδιοι υπάλληλοι ή η ομάδα υπαλλήλων που ασχολείται, τηλέφωνα επικοινωνίας και e-mail και στη συνέχεια περιγράφονται τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, οι διαδικασίες ελέγχου και ο

προβλεπόμενος χρόνος διεκπεραίωσης. Τα παραπάνω θα πρέπει να γνωστοποιούνται στους υπαλλήλους και στην ιστοσελίδα της Υπηρεσίας και να ενημερώνονται για τις οποιοσδήποτε αλλαγές (π.χ. αλλαγές στη Νομοθεσία, στους χρόνους διεκπεραίωσης κ.λ.π.)

Για να γίνει πιο κατανοητή η διαδικασία αναφέρεται παράδειγμα για την οριοθέτηση Υδατορεμάτων.

<b>Διαδικασία:</b>	<b>Οριοθετήσεις χειμάρρων, ρυακιών, τάφρων κ.λ.π.</b>
Αρμόδια Υπηρεσία:	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών / Τμήμα Μελετών
Ομάδα εργασίας ή υπεύθυνοι υπάλληλοι:	.....
Τηλέφωνο:	.....
e-mail:	.....
Ισχύουσα νομοθεσία:	Ν. 3010/2002,
Απαιτούμενα δικαιολογητικά:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αίτηση ενδιαφερομένου</li> <li>2. Τοπογραφικό και υψομετρικό διάγραμμα κατάλληλης κλίμακας εξαρτημένο από το κρατικό τριγωνομετρικό δίκτυο ΕΓΣΑ '87 σε πέντε αντίγραφα όπου θα παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση και θα υπάρχει απόσπασμα χάρτη 1:5000 και 1:50000, με εφαρμογή διανομής Υπουργείου Γεωργίας εφόσον υπάρχει.</li> </ol>



	3. Υδραυλική μελέτη του ρέματος και έλεγχο επάρκειας διατομών στα χαρακτηριστικά σημεία
Έλεγχοι Υπηρεσίας:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αυτοψία για έλεγχο υφιστάμενης κατάστασης</li> <li>2. Υπολογιστικός έλεγχος υδραυλικής μελέτης</li> <li>3. Συνεργασία με Κτηματική Υπηρεσία</li> <li>4. Καθορισμό οριογραμμών ρέματος</li> <li>5. Διαβίβαση μιας σειράς μελέτης στον αρμόδιο Δήμο για έκφραση γνώμης</li> <li>6. Έκδοση απόφασης Νομάρχη περί καθορισμού οριογραμμών</li> <li>7. Διαβίβαση 2 σειρών μελετών για θεώρηση από τον αρμόδιο Περιφερειάρχη και δημοσίευση σε ΦΕΚ</li> <li>8. Εύρεση ΦΕΚ για ενημέρωση φακέλου</li> </ol>
Τήρηση Αρχείου Υπηρεσίας:	Αρχειοθέτηση φακέλου και ενημέρωση ψηφιακής βάσης δεδομένων της Υπηρεσίας προκειμένου να γνωρίζει το προσωπικό της Υπηρεσίας τους προηγούμενους καθορισμούς. Σκανάρισμα των εγγράφων.
Χρόνος διεκπεραίωσης:	3 ως 6 μήνες
Διάρκεια ισχύος:	Στο διηνεκές

Παράδειγμα για άδεια τομής επαρχιακών οδών

<i>Διαδικασία:</i>	<i>Άδεια τομής Επαρχιακών οδών</i>
Αρμόδια Υπηρεσία:	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών / Τμήμα Εκτελέσεως Έργων
Υπεύθυνοι υπάλληλοι:	.....
Τηλέφωνο:	.....
e-mail:	.....
Ισχύουσα νομοθεσία:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Τον Ν.614/1977 «περί κυρώσεως του Κώδικα οδικής κυκλοφορίας» όπως αυτός τροποποιήθηκε και ισχύει</li> <li>2. Την Γ.34405/00-2310/8-7-1968 διμερή απόφαση των κ.κ. Υπουργών εσωτερικών και δημοσίων έργων.</li> <li>3. Την Γ.36704/58 Εγκύκλιο - Διαταγή του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.</li> <li>4. Τις Εγκυκλίους Β20/26-5-79, Β13/1980, Β28/1980 του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.</li> </ol>
Απαιτούμενα δικαιολογητικά:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αίτηση ενδιαφερομένου</li> <li>2. Τεχνική έκθεση για τις εργασίες που θα γίνουν καθώς και για την αποκατάσταση των επεμβάσεων</li> <li>3. Τοπογραφικό διάγραμμα</li> </ol>

	<p>4. Υπεύθυνη δήλωση μηχανικού ή υπομηχανικού για ανάληψη επίβλεψης των εκτελουμένων εργασιών και εφαρμογής των κειμένων διατάξεων περί ασφαλείας εργαζομένων και διερχομένων οχημάτων.</p> <p>5. Εγγυητική επιστολή καλής εκτέλεσης.</p> <p>6. Απόδειξη της ALPHA BANK που αφορά κατάθεση υπέρ Ν.Τ.Α ποσού 6,00€ για δικαίωμα χρήσης οδού.</p>
Έλεγχοι Υπηρεσίας:	<p>1. Αυτοψία για έλεγχο υφιστάμενης κατάστασης</p> <p>2. Έκδοση άδειας</p>
Τήρηση Αρχείου Υπηρεσίας:	Αρχειοθέτηση φακέλου – ενημέρωση σχετικής βάσης δεδομένων.
Χρόνος διεκπεραίωσης:	5 ως 15 μέρες
Διάρκεια ισχύος:	Έξι μήνες

Η παραπάνω κωδικοποίηση των εργασιών απλοποιεί και βοηθά ιδιαίτερα τους νέους υπαλλήλους, κάνοντάς τους μεθοδικούς και μειώνοντας το χρόνο που θα απαιτούνταν προκειμένου να ψάχνουν για να συγκεντρώσουν την ισχύουσα νομοθεσία. Επιπλέον η σωστή πληροφόρηση των ενδιαφερομένων πολιτών και ο έλεγχος πληρότητας των υποβαλλόμενων δικαιολογητικών από τη γραμματεία, βοηθά τους τεχνικούς υπαλλήλους στο να μη χάνουν χρόνο με επιστροφές φακέλων ή αποστολή εγγράφων για προσκόμιση πρόσθετων δικαιολογητικών.

## **11. ΝΕΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.**

Πρωταρχική σημασία για την υλοποίηση της πρότασης, έχει η αναμόρφωση των τμημάτων προκειμένου να οριοθετηθούν οι αρμοδιότητες και η ευθύνη, η ποιότητα, οι προδιαγραφές, οι φάσεις εργασίας ανά περίπτωση καθώς και ο καθορισμός κατάλληλων δεικτών μέτρησης της απόδοσης. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται «αυτοδιοικούμενες ομάδες» και εξελίσσονται ως ο βασικός μηχανισμός για την επίτευξη ραγδαίων βελτιώσεων. Έτσι :

- Οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τον προϊστάμενο συναποφασίζουν για τον καθορισμό φάσεων ελέγχου, για την παρακολούθηση του έργου του κάθε τμήματος. Έτσι υπάρχει δέσμευση για την πλήρη και έγκαιρη περαίωση των εργασιών. Στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι η τήρηση των διαδικασιών που συναποφασίσθηκαν δεν είναι εφικτή, αυτές ξανασχεδιάζονται.
- Ορίζονται και γνωστοποιούνται μέσω του διαδικτύου οι απαιτήσεις των οριοθετήσεων και των λοιπών εγκρίσεων, προκειμένου να διαπιστώνεται από τους υπαλλήλους του πρωτοκόλλου της υπηρεσίας η πληρότητα των φακέλων που υποβάλλονται από τους πολίτες. (μείωση του χρόνου της διαδικασίας διεκπεραίωσης των υποθέσεων)
- Η αρμονική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων που ξεκινά από τη συνεργασία των προϊσταμένων, επεκτείνεται και στο υπόλοιπο προσωπικό. Η επικοινωνία σχετίζεται ακόμη και με την παροχή πληροφοριών στα σημεία που χρειάζεται ανεξάρτητα από την ιεραρχία. Αλληλεξάρτηση εργασιών και αποτελεσμάτων των ομάδων.

- Παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής όλων των μελών σε προγράμματα επιμόρφωσης αξιολογώντας τις ανάγκες της Υπηρεσίας.
- Κατά τακτά χρονικά διαστήματα οι ομάδες εργασίας συγκεντρώνονται και αξιολογούν από κοινού την επίτευξη των στόχων τους, τα προβλήματα που προκύπτουν και διατυπώνουν τεκμηριωμένες προτάσεις για αναπτυξιακά έργα που πρέπει να εκτελεστούν. Οι προτάσεις συγκεντρώνονται και κατατίθενται στο Νομάρχη προκειμένου να αποτελέσουν τη βάση για την κατάρτιση του τεχνικού προγράμματος. Η κίνηση και ειδικά όταν είναι άρτια τεκμηριωμένη, δίνει κύρος στην Υπηρεσία και δεν αφήνει περιθώρια για ρουσφετολογία.
- Δημιουργείται κλίμα ειρήνης, ομοψυχίας και συνεργασίας. Αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλλιέργεια κλίματος αξιοκρατίας
- Ανταμοιβή της ομάδας που πραγματοποίησε τους στόχους της για την υπερωριακή της απασχόληση και ηθική αναγνώρισή της
- Υπάρχει διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων
- Υπάρχει ειλικρινής διάλογος με εργαζομένους και θετική αντιμετώπιση παραπόνων.

## **12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η μετάβαση σε μια δημόσια διοίκηση με στόχους και αποτελέσματα δεν είναι ένα άπιαστο όνειρο. Ειδικά όταν μιλάμε για μια σειρά διορθωτικών αλλαγών που θα έχει σημείο αναφοράς την εξυπηρέτηση των κοινωνικών αναγκών των πολιτών. Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα εξαρτώνται από τη δομή και λειτουργία της διοίκησης, έχοντας ως βασικό σύμμαχο για την επίτευξη του σκοπού το ανθρώπινο δυναμικό. Έχοντας ως δεδομένα πρωτογενείς πηγές, την εμπειρική έρευνα και τη διαθέσιμη βιβλιογραφία καταλήγουμε στο γεγονός ότι το κλειδί για

την επιτυχημένη οργάνωση και διοίκηση της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αρκαδίας και κατ' επέκταση και όλων των Δημόσιων Τεχνικών Υπηρεσιών είναι:

- Ο καθορισμός σκοπών και στόχων της Υπηρεσίας.
- Κοινοποίηση σκοπών και στόχων σε όλες τις βαθμίδες του προσωπικού.
- Ορθολογική οργάνωση της Υπηρεσίας.
- Επιλογή ενός προϊσταμένου ικανού όχι μόνο στο γνωστικό του επίπεδο αλλά άξιο στη Διοίκηση του προσωπικού.
- Καθορισμός θέσεων εργασίας της Υπηρεσίας.
- Εξεύρεση πόρων (υλικών και ανθρώπινων).
- Δημιουργία ομάδων εργασίας όπου αυτό είναι εφικτό.
- Κωδικοποίηση εργασιών.
- Προγραμματισμός εργασιών – Σύνταξη χρονοδιαγραμμάτων.
- Έλεγχος τήρησης χρονοδιαγραμμάτων, επικαιροποίηση ή τροποποίηση σε περιπτώσεις λάθους εκτίμησης.
- Επικοινωνία.
- Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού.
- Εκπαίδευση προσωπικού.
- Δημιουργία βάσης δεδομένων εκτελεσμένων έργων / χρήση προγραμμάτων GIS

#### 14. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Έκθεση: «Ανταγωνιστικότητα και Απασχόληση: η ανάγκη ενός Νέου Αναπτυξιακού Υποδείγματος», ΙΝΕ ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ , Ιούνιος 2005
- Δερβιτσιώτης Κ. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2005, Οικονομική Βιβλιοθήκη
- Θεοδωράτος, Ε. Εργασιακές σχέσεις, 1999, Αθήνα
- Κάντας Α. «Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία», 1998, Αθήνα -Ελληνικά Γράμματα (Τόμοι 1,2,3)
- Κέφης Β., «Ολοκληρωμένο Μανατζμεντ», εκδόσεις Κριτική, 2005.
- Κέφης Β., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» εκδόσεις Κριτική, 2005.
- Μάριος Μακρυγιωργάκης, Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, 2001
- Μακρυδημήτρης Αντώνης, «Δημόσια Διοίκηση Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης» Εκδόσεις Σάκκουλα, 2008
- Μπουραντάς Δ. «Μάνατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.
- Ευροτύρη-Κουφίδου , Διοίκηση Προσωπικού, Θεσσαλονίκη, 1995, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Γ. Μπένου, 2003.
- Πόρισμα Επιτροπής Α.Κιντή «Για το νέο σύστημα αμοιβών στο Δημόσιο» Ιούλιος 2002.
- Τζωτζάκης κ-Τζωρτζάκη Α. «Οργάνωση & Διοίκηση» Εκδόσεις Rosili
- Χατζηπαντελή Π. Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων - Αθήνα, 1999, Μεταίχμιο.
- Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov «Μάνατζμεντ», Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος : Κλειδάριθμος, 2002

- Rory Burke “project management – διαχείριση έργου” Εκδόσεις Κριτική 2002