



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

Καραλή Βασιλική

A.M. 12015

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ

Δασκαλοπούλου Ειρήνη

Επίκουρος Καθηγήτρια

Τρίπολη, Φεβρουάριος 2014

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Δασκαλοπούλου που με το ήθος της, τη δύναμη του χαρακτήρα της και τις γνώσεις της με οδήγησε σε νέους δρόμους

Ευχαριστώ το σύζυγο μου και όλους όσους με στήριξαν στην προσπάθεια μου αυτή

ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΑΙ

**Στο σπάνιο μυαλό, στον αδερφό μου
στον ΜΠΑΜΠΗ μου,
στον άνθρωπο που είχε πιστέψει σε μένα, που πάντα με στήριζε αλλά δυστυχώς
έφυγε νωρίς και άφησε πίσω του ένα δυσαναπλήρωτο κενό**

και

στους γονείς μου που και αυτοί έχουν φύγει

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
i. Αντικείμενο Μελέτης.....	1
ii. Στόχος.....	2
iii. Μεθοδολογία.....	2
iv. Ορισμοί.....	3
1. Η ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	5
Εισαγωγή	5
1.1 Η Εξελικτική Πορεία του Δημόσιου Τομέα.....	5
1.2 Δραστηριότητες & Εύρος Δημόσιου Τομέα.....	8
1.3 Σύστημα Οργάνωσης Δημοσίου Τομέα	8
1.4 Αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Τομέα.....	9
1.5 Προσπάθειες αναμόρφωσης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	12
1.6 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον Μεταξύ Ιδιωτικού & Δημόσιου Τομέα.....	13
1.7 Εργαλεία του Ιδιωτικού Τομέα και πιθανή χρήση τους στο Δημόσιο Τομέα 17	
1.8 Δημόσιες Επιχειρήσεις.....	17
1.9 Σύμπραξη Δημόσιου & Ιδιωτικού τομέα	21
1.10 Διαθρωτικές αδυναμίες του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα	28
2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	30
Εισαγωγή	30
2.1 Η Έννοια της Καινοτομίας	32
2.2 Είδη Καινοτομίας.....	34
2.3 Χαρακτηριστικά της καινοτομίας	35

2.4	Αποτελέσματα της Καινοτόμου Διαδικασίας.....	37
2.5	Η αναγκαιότητα της Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα.....	38
2.6	Μεθοδολογία Υλοποίησης Καινοτόμων Δράσεων στον Δημόσιο Τομέα ...	40
2.7	Η Οπτική των Πολιτών	43
2.8	Εθνικά Συστήματα Καινοτομίας Άλλων Ευρωπαϊκών Κρατών.....	50
2.8.1	Δανία	50
2.8.2	Αυστρία	53
2.8.3	Ιρλανδία.....	56
2.9	Δίκτυο EUPAN.....	60
2.10	Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας	63
2.11	Ιστορικό της αντίληψης για καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα.....	67
2.12	Συνέπειες Αντίληψης περί Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα.....	84
3.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	87
	Εισαγωγή	87
3.1	Η Έννοια της Επιχειρηματικότητας.....	87
3.2	Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα	89
3.3	Είδη και Μορφές Επιχειρηματικότητας	91
3.3.1	Ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship).....	92
3.3.2	Δημιουργία μιας Νέας Επιχείρησης (start-up).....	92
3.4	Παράγοντες Επηρεασμού της Επιχειρηματικότητας	93
3.5	Χρηματοδότηση Επιχειρηματικότητας στον Δημόσιο Τομέα.....	95
3.6	Ο Δημόσιος Υπάλληλος στην Θέση του Επιχειρηματία.....	96
3.7	Αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης	98
3.8	Το Μισθολόγιο των Δημόσιων Υπαλλήλων.....	103
3.8.1	Νόμος 2470/1997.....	103
3.8.2	Η σημερινή Δομή του Μισθολογίου	104
3.8.3	Η Μισθολογική Εξέλιξη των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	104

3.9 Η Εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από Δημόσιες Εταιρείες	
106	
4. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	108
Εισαγωγή	108
4.1 Στρατηγικές Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας	109
4.2 Παράδειγμα μέτρησης της Επιχειρηματικότητας	111
4.3 Οργανωσιακή Αλλαγή – Νέα Αρχιτεκτονική Αυτοδιοίκησης – Νόμος Καλλικράτης	113
4.3.1. Η Δομή του Καλλικράτη	115
4.3.2. Σύστημα Διοίκησης – Παρακολούθησης	118
4.3.3. Φορείς Υλοποίησης Επιμέρους Δράσεων	120
4.4 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών	121
4.4.1. Οφέλη για το Κοινωνικό Σύνολο	122
4.5 Πρόγραμμα Αστερίας.....	123
4.6 Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «Σύζευξις».....	124
4.7 Πρόγραμμα «Αριάδνη»	124
4.8 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία»	126
4.9 Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «Ερμής»	127
4.10 Αναπτυξιακές Εταιρείες (ΑΝ.ΕΤ) οι οποίες δραστηριοποιούνται στις ορεινές περιοχές της Ελλάδας: έργα και αποτελέσματα.....	128
Συμπεράσματα	131
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	134
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	136
ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ.....	140

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1 Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων από το 1974 έως το 2010	6
Πίνακας 2 Ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα	19
Πίνακας 3 Παράγοντες επηρεασμού επιχειρηματικότητας.....	93
Πίνακας 4 Κατανομή επίδοξων εγχειρημάτων σε επενδυτικά κλιμάκια το 2008 στην Ελλάδα.....	95
Πίνακας 5 Σύγκριση παλαιού και νέου καθεστώτος, (el.wikipedia.org).....	117

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων από το 1974 ως το 2010.....	7
Διάγραμμα 2 Δείκτες παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα διαφόρων χωρών.....	10
Διάγραμμα 3 Αποτελεσματικότητα του κράτους (2007)	11
Διάγραμμα 4 Διαχρονική εξέλιξη των διαφόρων ειδών επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.....	88
Διάγραμμα 5 Κατανομή επιχειρηματικότητας κατά ηλικιακό κλιμάκιο Ελλάδα 2006-2011 (iobe, 2013)	90
Διάγραμμα 6 Συμμετοχή στην επιχειρηματική δραστηριότητα	91

Περίληψη

Η μελέτη «Δημόσιος Τομέας, Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα» αναπτύσσεται σε τέσσερα Κεφάλαια που αναφέρονται στο Δημόσιο Τομέα, στην Καινοτομία, στην Επιχειρηματικότητα, και τέλος στην παρουσίαση παραδειγμάτων Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο Τομέα.

Στο πρώτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται, η εξελικτική πορεία του Δημόσιου Τομέα και η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του.

Στο δεύτερο Κεφάλαιο θα αξιολογηθεί ο Δημόσιος Τομέας ως προς την Καινοτομία. Συγκεκριμένα θα εξεταστεί το γενικό πλαίσιο, το θεσμικό, η τεχνολογία και οι υποδομές που διαθέτει σήμερα. Στόχος του Κεφαλαίου είναι να κατανοηθεί κατά πόσο ο Δημόσιος Τομέας ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις και κατά πόσο καινοτομεί.

Το τρίτο Κεφάλαιο επικεντρώνεται στην Επιχειρηματικότητα των Φορέων του Δημοσίου Τομέα οι οποίοι με μοχλό την καινοτομία και λοιπές παραμέτρους, μπορεί να λειτουργήσουν επιχειρηματικά, (στρατηγικός σχεδιασμός, αύξηση παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, ενδοεπιχειρηματικότητα (για αντιμετώπιση γραφειοκρατίας)).

Στο τέταρτο Κεφάλαιο θα αναφερθούν παραδείγματα καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα (ΚΕΠ, Καλλικράτης, Σ.Δ.Ι.Τ., κλπ)

Abstract

The study "Public Sector, Innovation & Entrepreneurship" on three isobaric sections on issues of innovation, entrepreneurship, and present examples of innovation and entrepreneurship in the public sector.

Before analyzing the individual parts will be preceded by a first chapter in which it occurs, the auditing process of the public sector and record the existing condition.

The second chapter will assess the public sector in terms of innovation. Specifically, it will examine the context, institutional, technology and infrastructure available today. The aim of the chapter is to understand whether the public sector follows the modern trends and whether innovate.

The third chapter focuses on entrepreneurship public sector bodies who -driven innovation and other parameters can operate business (strategic planning, increase productivity, effectiveness, efficiency, endoepicheirimatikotita (for tackling bureaucracy) .

In the fourth chapter I will discuss examples of innovation in the public sector (CSCs Kallikratis, etc.)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρηματική συμπεριφορά των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα και οι επιτυχημένες δράσεις επιχειρηματικότητας και καινοτομίας σε αυτόν, αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

i. Αντικείμενο Μελέτης

Η δυσπραγία στους τομείς της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο Τομέα αποτελούν χρόνια προβλήματα της Ελληνικής Κοινωνίας και καθίσταται αναγκαία η επίλυση τους ιδιαίτερα στην παρούσα περίοδο.

Παράλληλα γίνεται προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο Τομέα, εξετάζοντας την ως συμπεριφορά στα πλαίσια Οργανισμών (εταιρική ή ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα) που συνδέεται άμεσα με την εμφάνιση καινοτομίας, ενώ παράλληλα εξετάζονται οι παράγοντες του οργανωσιακού περιβάλλοντος που ευνοούν την εμφάνιση αυτής της συμπεριφοράς.

Στην πραγματικότητα θα λέγαμε ότι η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τμήμα του κρατικού μηχανισμού, σύμφωνα με την οποία λαμβάνονται και εκτελούνται αποφάσεις πολύ σημαντικές. Παράλληλα η ύπαρξη ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, η εργασιακή πείρα και η γραφειοκρατική δομή, δημιουργούν στη Δημόσια Διοίκηση μια τάση αυτονομίας τόσο όσο αφορά την επιλογή των μέσων επίτευξης των πολιτικών στόχων όσο και αναφορικά με τον προσδιορισμό των ίδιων των αποφάσεων και την εφαρμογή τους.

Στόχος των Κυβερνήσεων είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του Δημοσίου Τομέα σε όλες τις βαθμίδες της Διοίκησης. Με βάση αυτό, η επιχειρηματική συμπεριφορά και νοοτροπία έχει αρχίσει να θεωρείται ως η κατάλληλη μέθοδος για τη διοίκηση των Δημόσιων Οργανισμών. Η Δημόσια Διοίκηση στην προσπάθεια της για δημιουργία προτύπων επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε υπαλλήλους, θα πρέπει να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας που θα αποσκοπούν στην άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη. Γενικότερα θα λέγαμε ότι η Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να μεταφέρει στον χώρο της αρχές που προέρχονται από το χώρο του Ιδιωτικού Τομέα

επιδιώκοντας μια αμεσότερη επαφή πολιτών και θεσμών, διαμορφώνοντας έτσι μια Διοίκηση που να είναι αποτελεσματική και ταυτόχρονα κοντά στον πολίτη.

ii. Στόχος

Ο Δημόσιος Τομέας, αναπτύσσεται και καλείται να επιβιώσει μέσα σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο. Αλλαγές συμβαίνουν σχεδόν καθημερινά και ο Δημόσιος Τομέας για να επιβιώσει πρέπει να προσαρμόζεται σε αυτές. Αλλαγή σημαίνει πρόοδος και χωρίς πρόοδο δεν θα υπήρχε βελτίωση και ανάπτυξη. Χωρίς την προσπάθεια για αλλαγή δεν θα είχε προχωρήσει η κοινωνία, η τεχνολογία, η σκέψη, η επιστήμη, η ίδια η ζωή του ανθρώπου.

Έτσι με βάση τα παραπάνω, σε ένα κόσμο που συνεχώς αναδιαμορφώνεται, η υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής και η επίτευξη επιτυχημένης διοίκησης θα λέγαμε ότι στηρίζεται στην σωστή διαχείριση των αλλαγών, στην ύπαρξη εμπνευσμένης ηγεσίας που προσφέρει όραμα, κίνητρα και αίσθημα ασφάλειας, που σέβεται, εκτιμά και αντιμετωπίζει με ευαισθησία τους εργαζόμενους, θεωρώντας τους συνεργάτες και όχι απλά εκτελεστικά όργανα.

Στόχος της μελέτης είναι η αποσαφήνιση της παρούσας κατάστασης στο Δημόσιο Τομέα όσον αφορά την φιλοσοφία που επικρατεί σε αυτόν και όσον αφορά τα ζητήματα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.

iii. Μεθοδολογία

Τα στάδια ανάπτυξης της μελέτης παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους :

Στο πρώτο Κεφάλαιο της μελέτης παρουσιάζεται, η εξελικτική πορεία του Δημόσιου Τομέα και η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του.

Στο δεύτερο Κεφάλαιο θα αξιολογηθεί ο Δημόσιος Τομέας ως προς την καινοτομία. Συγκεκριμένα θα εξεταστεί το γενικό πλαίσιο, το θεσμικό, η τεχνολογία και οι υποδομές που διαθέτει σήμερα. Στόχος του Κεφαλαίου είναι να κατανοηθεί κατά πόσο ο Δημόσιος Τομέας ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις και κατά πόσο καινοτομεί.

Το τρίτο Κεφάλαιο επικεντρώνεται στην επιχειρηματικότητα των φορέων του Δημοσίου Τομέα οι οποίοι με μοχλό την καινοτομία και λοιπές παραμέτρους, μπορεί να λειτουργήσει επιχειρηματικά, (στρατηγικός σχεδιασμός, αύξηση παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, ενδοεπιχειρηματικότητα (για αντιμετώπιση γραφειοκρατίας)).

Στο τέταρτο Κεφάλαιο θα αναφερθούν παραδείγματα καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα (ΚΕΠ, Καλλικράτης, Σ.Δ.Ι.Τ., κ.λ.π)

iv. Ορισμοί

Δημόσιος Τομέας Η έννοια του Δημόσιου Τομέα, από την άποψη του νομικού περιεχομένου της, δεν είναι προσδιορισμένη με σαφήνεια. Γενικότερα ως Δημόσιο Τομέα εννοούμε όλους τους κρατικούς φορείς, ανεξάρτητα από το καθεστώς δημόσιου, ιδιωτικού ή μικτού χαρακτήρα που τους διέπει (Κοντοστάθη, 2010).

Καινοτομία Ορίζεται ως η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν. Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός Οργανισμού (εσωτερικά ή εξωτερικά σε σχέση με τους πελάτες) (Deakins,2007).

Επιχειρηματικότητα Η επιχειρηματικότητα στην εποχή μας πλέον, αναγνωρίζεται από όλους τους Διεθνείς Οργανισμούς σαν ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την οικονομική ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση. Πολλές φορές η επιχειρηματικότητα θεωρείται ταυτόσημη με την έννοια της καινοτομίας (αν την εξετάσουμε υπό το πρίσμα της διαδικασίας και όχι του τελικού αποτελέσματος). Θέλοντας να δώσουμε έναν ορισμό θα λέγαμε ότι επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας προστιθέμενης αξίας, χρησιμοποιώντας συνδυασμούς πόρων για την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας (Butler,2000).

Επιχειρηματίας	Είναι το άτομο που δημιουργεί μια επιχείρηση και αποτελεί υποσύνολο μιας ευρύτερης ομάδας ατόμων που παρουσιάζει επιχειρηματική συμπεριφορά, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στη δημιουργία επιχειρήσεων, αλλά τη συναντάμε και σε Οργανισμούς είτε του Ιδιωτικού είτε του Δημόσιου Τομέα (Butler, 2000).
Επιχειρηματική Συμπεριφορά	Η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι πολυδιάστατη και δύσκολα μετρήσιμη. Στα πλαίσια Οργανισμών αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων και πρακτικών με τις οποίες τα άτομα, σε διαφορετικά επίπεδα του Οργανισμού, παράγουν προστιθέμενη αξία για τον Οργανισμό (Pearce et al., 1997; Hornsby et al., 2002; Zampetakis & Moustakis, 2007).
Οργάνωση - Οργανισμός	Είναι μία ένωση ανθρώπων που έχουν κοινούς στόχους και επιδιώξεις. Συντονιστής όλης αυτής της προσπάθειας είναι ο ηγέτης ο οποίος καθορίζει κάθε φορά τους στόχους και τις επιδιώξεις του Οργανισμού. Οργανισμός δεν είναι τίποτα άλλο παρά άνθρωποι, οι οποίοι συνεργάζονται για την παραγωγή και διανομή των αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζονται από άλλους για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών τους (Κουφίδου - Ξηροτύρη, 2001).
Νομικό Πρόσωπο	Νομικό Πρόσωπο ορίζεται ως μια ένωση φυσικών προσώπων ή σύνολο περιουσίας που επιδιώκει ή εξυπηρετεί ορισμένο σκοπό και έχει αναχθεί από το Δίκαιο σε υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, δηλαδή έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα (Α.Κ. 61).

1. Η ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Εισαγωγή

Το θέμα του μεγέθους του κράτους, και των επιπτώσεων που έχει στην οικονομική δραστηριότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη έχει απασχολήσει και απασχολεί επιστήμονες και πολιτικούς, εδώ και πολλές δεκαετίες. Ενώ στη μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο περίοδο ο ρόλος του κράτους επεκτάθηκε σημαντικά σε όλες τις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, τα τελευταία τριάντα χρόνια επικράτησε σταδιακά η άποψη ότι οι αγορές από μόνες τους δίνουν τα καλύτερα αποτελέσματα και ο ρόλος του κράτους πρέπει να περιοριστεί στο ελάχιστο. Αυτό παρατηρήθηκε στις περισσότερες χώρες, αλλά μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση, που ξεκίνησε από τον χρηματοοικονομικό τομέα, η πεποίθηση αυτή έχει αρχίσει να χάνει έδαφος. Ποιος όμως ο ρόλος του κράτους και ποια η έκταση της κρατικής δραστηριότητας σε μια οικονομία;

1.1 Η Εξελικτική Πορεία του Δημόσιου Τομέα

Τα τελευταία χρόνια και πιο πολύ σήμερα, ο Δημόσιος Τομέας δέχεται ισχυρές πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του. Πέραν από τις απαιτήσεις των πολιτών, μοχλό πίεσης αποτελούν και οι Αποφάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης που συνδέουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη με τον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου Τομέα. Ο εκσυγχρονισμός του Δημόσιου Τομέα θεωρείται επιβεβλημένος (ειδικότερα μετά τη Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας) προκειμένου να έχουμε μια επιτυχή και ομαλή μετάβαση σε μια αειφόρο οικονομική ανάπτυξη.

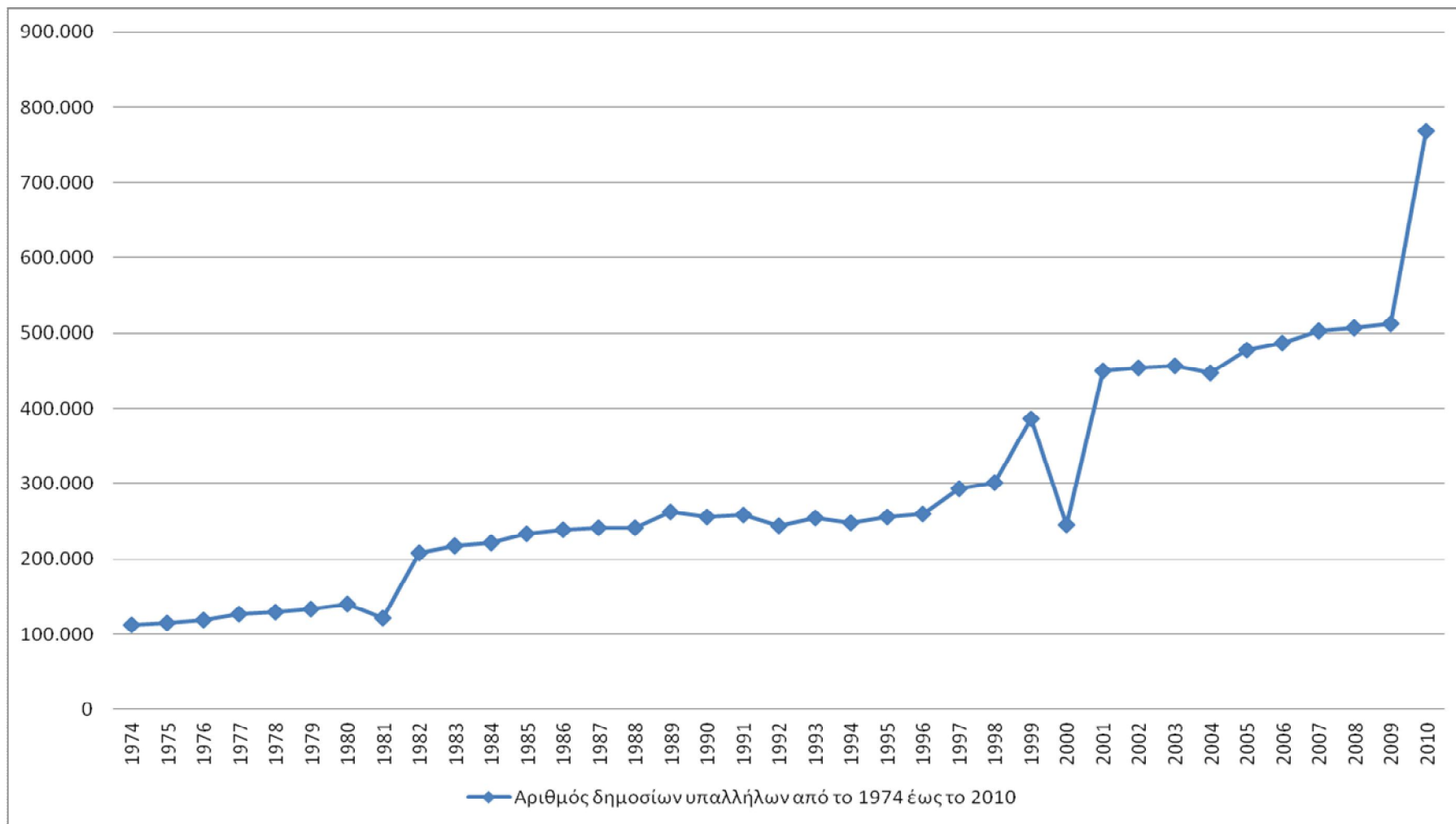
Όλες οι Εκθέσεις από την αρχή της δεκαετίας του 1950 όσον αφορά την Ελληνική Οικονομία έχουν κοινή βάση, ότι τόσο οι διαρθρωτικές-οργανωτικές όσο και οι λειτουργικές ελλείψεις του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα αποτελούν έναν από τους βασικότερους παράγοντες που αναστέλλουν τον ρυθμό οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. (Β. Ραπάνος, 2009).

Κατά την ίδρυση του Ελληνικού κράτους, η Δημόσια Διοικητική Λειτουργία έθεσε τα θεμέλια της κατά τα πρότυπα της γραφειοκρατικής οργάνωσης και ιεραρχικής διάρθρωσης με βάση τα αντίστοιχα του 19ου αιώνα. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, στις αρχές του 21ου αιώνα, συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από τις ευρύτερα γνωστές

παθολογίες: την αναξιοκρατία, την ελλιπή στρατηγική δράση, τη σπάταλη διαχείριση των ανεπαρκών δημόσιων πόρων, την απουσία ορθολογικής σχεδίασης θέσεων εργασίας, τη διαφθορά, τις οργανωτικές ανακατατάξεις και την έντονη γραφειοκρατία. Πρακτικά διαφαίνεται ότι συνέπεια αυτού είναι το κόστος των παραγόμενων αποτελεσμάτων των Δημόσιων Υπηρεσιών να υπολείπεται του οφέλους.

Πίνακας 1 Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων από το 1974 έως το 2010 (IOBE, 2010)

Έτος	Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων	Έτος	Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων
1974	112.896	1992	243.911
1975	114.950	1993	255.113
1976	118.935	1994	247.746
1977	126.722	1995	256.466
1978	129.071	1996	260.063
1979	133.980	1997	293.281
1980	139.966	1998	300.509
1981	121.789	1999	386.144
1982	208.531	2000	245.702
1983	217.666	2001	450.259
1984	221.396	2002	453.269
1985	233.654	2003	456.462
1986	238.276	2004	447.520
1987	241.455	2005	477.286
1988	240.748	2006	486.580
1989	262.560	2007	503.170
1990	255.438	2008	506.680
1991	259.159	2009	511.913
1992	243.911	2010	768.009



Διάγραμμα 1 Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων από το 1974 ως το 2010 (ΠΗΓΗ: ΙΟΒΕ 2010)

1.2 Δραστηριότητες & Εύρος Δημόσιου Τομέα

Η άποψη που κυριαρχεί τις τελευταίες δεκαετίες και διογκώνεται συνεχώς είναι ότι ο Δημόσιος Τομέας ασκεί αρνητική επίδραση στην ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας και στην κοινωνική ευημερία του Κράτους. Ποικίλα επιχειρήματα υφίστανται που υποστηρίζουν αυτήν την άποψη κατά του μεγάλου Κράτους. Αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλα επίπεδα. Το πρώτο συνδέεται με την λογική που υπάρχει ότι ο μεγάλος Δημόσιος Τομέας αυξάνει τη φορολογία και ως απόρροια αυτού υπάρχει η γνώμη ότι προκαλεί στρεβλώσεις και επιφέρει αναποτελεσματικότητα. Το δεύτερο επίπεδο επιχειρημάτων κάνει αναφορά στις μεγαλύτερες δημόσιες δαπάνες που κάνουν την αναπόφευκτη σύνδεσή τους με την αυξημένη δραστηριότητα του Δημοσίου, στις οποίες η μετρούμενη αύξηση παραγωγικότητας είναι μικρότερη από εκείνη του Ιδιωτικού Τομέα. Για τα προαναφερθέντα επίπεδα δεν έχει σχηματιστεί ξεκάθαρη γνώμη και άποψη, αφού υφίστανται Χώρες με σαφώς περιορισμένη κρατική δραστηριότητα και φτωχές όσον αφορά την δραστηριότητα τους καθώς και Χώρες όπου ο Δημόσιος Τομέας τους έχει υπέρογκους αριθμούς (π.χ. οι Σκανδιναβικές Χώρες) και οι οποίες χαρακτηρίζονται από ρηξικέλευθες δράσεις ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα. Η εμπειρία δείχνει ότι εκείνο που παίζει καθοριστικό ρόλο δεν είναι τόσο το μέγεθος, όσο η αποτελεσματική λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και η ποιότητα των πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών θεσμών (B. Ραπάνος, 2009).

1.3 Σύστημα Οργάνωσης Δημοσίου Τομέα

Η έννοια του Δημοσίου Τομέα από νομικής πλευράς δεν είναι προσδιορισμένη κατά τρόπο ενιαίο και σαφή. Η Νομοθεσία, όσον αφορά την οργάνωση του είναι αποσπασματική και συνήθως εμπεριέχεται σε κείμενα τα οποία δεν αφορούν άμεσα το Δημόσιο Τομέα και την οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης (Φορτσάκης, 2001).

Η νομική έννοια «Δημόσιος Τομέας» για πρώτη φορά καθιερώθηκε με το Νόμο 1256/1982 (Φ.Ε.Κ. 65 / τΑ'//31 .05.1982) και οριοθετήθηκε το πλαίσιο των Φορέων της ευρύτερης Διοίκησης που συγκροτούν την έννοια αυτή. Ειδικότερα στην έννοια του «Δημόσιου Τομέα» περιλαμβάνονται:

- ❖ Οι Κρατικές ή Δημόσιες Υπηρεσίες
- ❖ Οι Κρατικοί ή Δημόσιοι Οργανισμοί που λειτουργούν ως Ν.Π.Δ.Δ.

- ❖ Οι Κρατικές ή Δημόσιες και παραχωρηθείσες Επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε.
- ❖ Τα Κοινοφελή Ιδρύματα του Αστικού Κώδικα που περιήλθαν στο Δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από αυτό
- ❖ Οι Τραπεζικές και άλλες Ανώνυμες Εταιρείες
- ❖ Τα Κρατικά Νομικά Πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το Νόμο ή τα δικαστήρια ως Ν.Π.Ι.Δ. που χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από οποιοδήποτε από τα πιο πάνω Νομικά Πρόσωπα
- ❖ Οι θυγατρικές Ανώνυμες Εταιρείες των πιο πάνω Νομικών Προσώπων που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από αυτά.

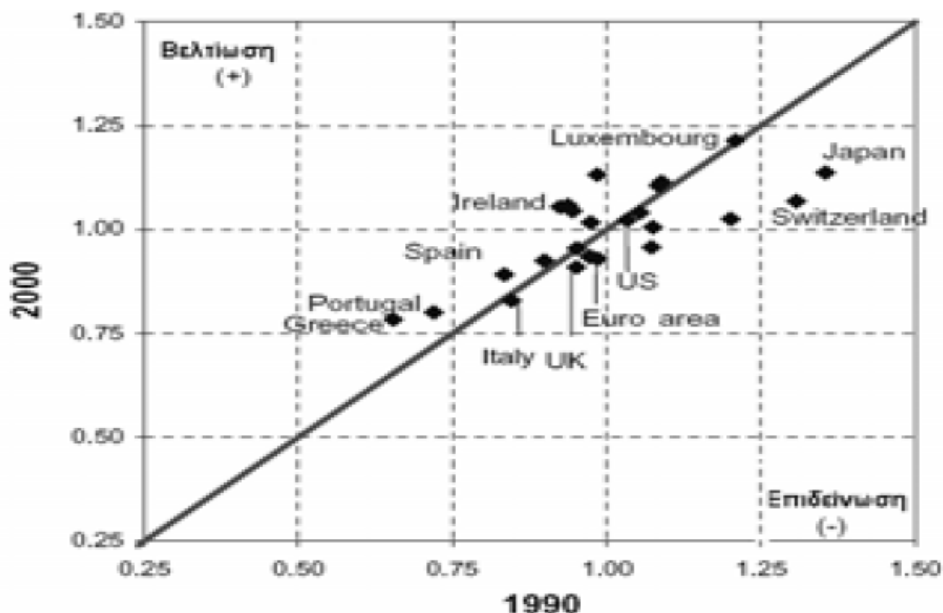
Όπως προκύπτει από τη διατύπωση του Νόμου, για να υπαχθεί ένα Κρατικό Νομικό Πρόσωπο στο Δημόσιο Τομέα, απαιτείται αφενός να έχει χαρακτηριστεί ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) και αφετέρου να χρηματοδοτείται ή επιχορηγείται από το Δημόσιο. (Φορτσάκης, 2001).

1.4 Αποτελεσματικότητα του Δημοσίου Τομέα

Κατά το παρελθόν έχουν καταβληθεί αρκετές προσπάθειες για τον μετασχηματισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Χαρακτηριστικά, την περίοδο από το 1946 έως το 1998 υποβλήθηκαν πάνω από 10 μελέτες εμπειρογνομόνων για τη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης, χωρίς όμως τα αποτελέσματα από την εφαρμογή τους να είναι τα προσδοκώμενα.

Την δεκαετία του 1990 πραγματοποιήθηκαν σημαντικά εγχειρήματα για την οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Με μια σειρά από πρωτοβουλίες και Νομοθετικές παρεμβάσεις, δόθηκε έμφαση στην αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών που παρέχονται προς τον πολίτη και την καλύτερη οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης. Τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής φάνηκαν στη συγκριτική έρευνα που πραγματοποίησε η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα σχετικά με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του Δημοσίου Τομέα 23 ανεπτυγμένων χωρών μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. (Afonso at al 2003). Σύμφωνα με την έρευνα, ο Δημόσιος Τομέας στην

Ελλάδα παρουσίασε την περίοδο 1990-2000 σημαντική βελτίωση του συνολικού δείκτη παραγωγικότητας.¹



Διάγραμμα 2 Δείκτες παραγωγικότητας του Δημοσίου Τομέα διαφόρων χωρών

ΠΗΓΗ: Afonso et al (2003)

Παρά τα θετικά αποτελέσματα από την αύξηση της παραγωγικότητας του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα, δεν αναφέρθηκαν αντίστοιχα ενθαρρυντικά αποτελέσματα για την αποδοτικότητά του.² Ο δείκτης αποδοτικότητας του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα το 2000 βρισκόταν πολύ χαμηλότερα από το μέσο όρο των 23 Κρατών - Μελών, κατατάσσοντας την Ελλάδα στην 17^η θέση. Το γεγονός αυτό σημαίνει πως το κόστος των παραγόμενων αποτελεσμάτων των Δημόσιων Υπηρεσιών είναι πολύ μεγαλύτερο του οφέλους. Η χαμηλή αποδοτικότητα του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα αποτυπώνει την αδυναμία του Συστήματος Διοίκησης να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις. Σύμφωνα με το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (2006) ο Δημόσιος Τομέας έχει μια αναποτελεσματική Διοίκηση, ένα δαιδαλώδες Νομικό και Κανονιστικό Πλαίσιο,

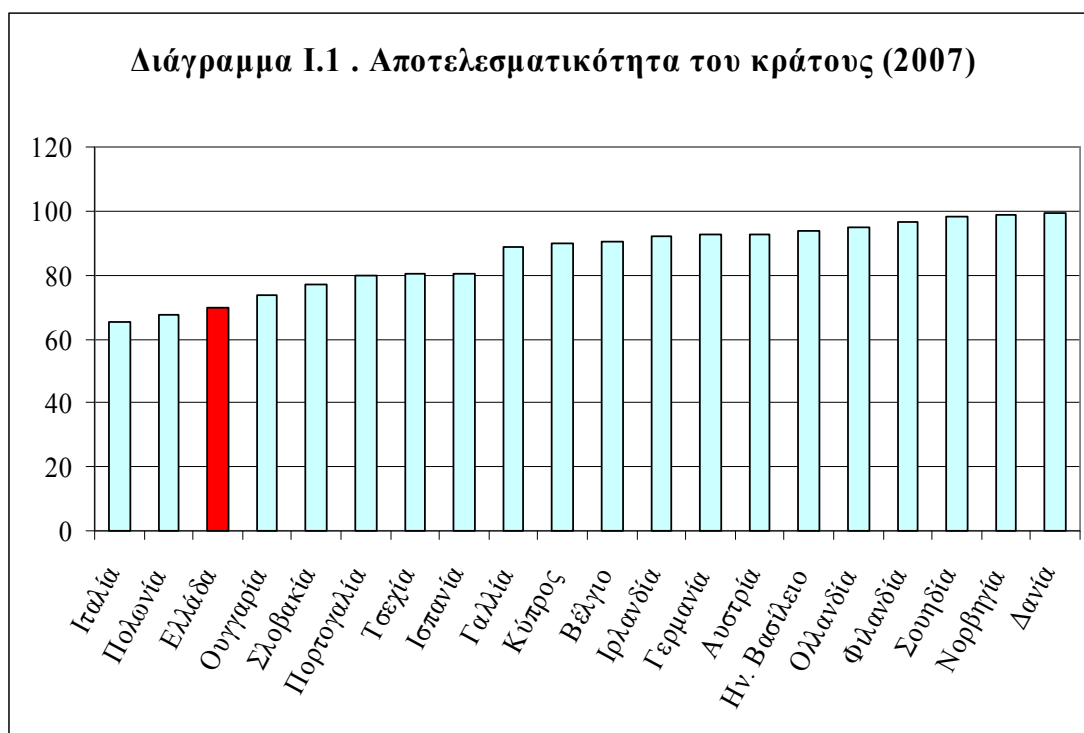
¹ Ο συνολικός δείκτης παραγωγικότητας εξαρτάται από τις τιμές κοινωνικών και οικονομικών δεικτών, όπως για παράδειγμα παραγωγικότητα στην διοίκηση, στην υγεία, στην εκπαίδευση.

² Η αποδοτικότητα ορίζεται ως η συνολική παραγωγικότητα του δημοσίου τομέα ως προς το σύνολο των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν.

χαμηλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας.

Με βάση όλους τους συμβατικούς δείκτες μέτρησης, το μέγεθος του Δημόσιου Τομέα στη Χώρα μας έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Τόσο τα έσοδα όσο και οι δαπάνες έχουν αυξηθεί και είναι χαρακτηριστικό ότι η μεγαλύτερη αύξηση στις δαπάνες προήλθε από την αύξηση των μεταβιβαστικών πληρωμών. Πέρα όμως από την αύξηση των δαπανών, εκείνο που διαπιστώνεται είναι ότι η αποτελεσματικότητα των δαπανών είναι χαμηλή, σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Είναι μάλιστα αξιοσημείωτο ότι η Ελλάδα είναι από τις πρώτες χώρες στον ΟΟΣΑ σε ότι αφορά τις δαπάνες για Δημόσια Διοίκηση, ως ποσοστό του ΑΕΠ. Όμως, παρά τη μεγάλη δαπάνη για τη Δημόσια Διοίκηση, η αποτελεσματικότητά της είναι αρκετά χαμηλή, με αποτέλεσμα το διοικητικό βάρος που επιφέρει το Κράτος στις επιχειρήσεις να είναι το υψηλότερο στην Ε.Ε.

Η αναποτελεσματικότητά επιφέρει την αναγκαιότητα να εξεταστεί η διάρθρωση του Δημόσιου Τομέα και η έκταση που έχει πάρει με τις αναρίθμητες Υπηρεσίες και Οργανισμούς. Πέρα από την Κεντρική Κυβέρνηση, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι Φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κυρίως με τη δημιουργία των Δημοτικών Επιχειρήσεων (Β. Ραπάνος, 2009).



Διάγραμμα 3 Αποτελεσματικότητα του κράτους (2007)

ΠΗΓΗ : Β. Ραπάνος (2009)

1.5 Προσπάθειες αναμόρφωσης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας υφίσταται θεμελιώδεις αναμορφώσεις, με κύριο στόχο τον περιορισμό του μεγέθους του, τη θωράκιση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, την αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων, την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της αποκέντρωσης. Ενδεικτικά, τέτοιες αναμορφώσεις είναι:

- ❖ **Οι ιδιωτικοποιήσεις:** Μερική ή ολική μεταβίβαση της ιδιοκτησίας ή του ελέγχου ενός Δημόσιου Φορέα (Δημόσιος Οργανισμός, Δημόσια Επιχείρηση) σε ιδιώτες κατά τέτοιο τρόπο που παύει πλέον να είναι Δημόσιος Φορέας. Η πρώτη σημαντική προσπάθεια ιδιωτικοποίησης ήταν η είσοδος του ΟΤΕ στο Χρηματιστήριο το 1996. Την τριετία 1998-2001 πραγματοποιήθηκαν 14 εξαγορές και συγχωνεύσεις Τραπεζών (πώληση Ιονικής) ενώ το 2001 εισήλθε στο Χρηματιστήριο η ΔΕΗ.
- ❖ **Οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές (ΑΔΑ):** αποτελούν μηχανισμούς ρυθμιστικής παρέμβασης του Κράτους με ευρείες Αποφασιστικές αρμοδιότητες σχετικά με τη ρύθμιση ζωτικών και ευαίσθητων τομέων της οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής ζωής (Κουλούρης 2001). Οι ΑΔΑ δεν υφίστανται τον ιεραρχικό έλεγχο της Κεντρικής Διοίκησης και υπόκεινται μόνο σε Δικαστικό έλεγχο νομιμότητας. Μέχρι σήμερα έχουν συσταθεί 11 ΑΔΑ (ΑΣΕΠ, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Επιτροπή Προστασίας Ανταγωνισμού, Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης, Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων, Επιτροπής Καζίνων, Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας, Συνήγορος του Πολίτη, Αρχή Προστασίας Δεδομένων, Επιτροπή Ελέγχου & Πράξεων, Εθνική Επιτροπή Ηλεκτρονικών Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας). (Κουλούρης 2001).
- ❖ **Σώμα Επιθεωρητών- Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης:** Ιδρύθηκε το 1997 (Ν. 2477/1997- ΦΕΚ 59/τΑ'/1997) και άρχισε να λειτουργεί το 1998 με στόχο την επισήμανση των φαινομένων κακοδιοίκησης, αδιαφανών διαδικασιών αναποτελεσματικότητας Δημοσίων Φορέων κ.λ.π.

- ❖ **Θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων διαδικασίας επιλογής προσωπικού:** Νόμος 2190/1994 - Νόμος Πεπονή) & έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων.
- ❖ **Διοικητική Αποκέντρωση & αναμόρφωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης:** Το 1994 δημιουργούνται οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης 2^{ου} Βαθμού Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις). Το 1997 αναμορφώθηκε ο α΄ βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης με τη δημιουργία των «Καποδιστριακών» Δήμων (Χλέπας 2001)
- ❖ **Εισαγωγή νέων τεχνολογιών & πληροφορικής:** Η μεγάλη έμφαση που δόθηκε στις νέες τεχνολογίες αντικατοπτρίζεται στην κατάρτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» το 1999, στο πλαίσιο του 3^{ου} Κοινοτικού Προγράμματος Στήριξης της Ε.Ε.
- ❖ **Δημιουργία Εθνικού Δικτύου Έρευνας & Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ)**
- ❖ **Αλλαγές στο χώρο υγείας, παιδείας, γεωργίας,** με αναδιοργάνωση του ΕΣΥ, τη δημιουργία νέων δομών εξυπηρέτησης πολιτών, τη δημιουργία του ΕΦΕΤ
- ❖ **Συμπράξεις Ιδιωτικού & Δημόσιου Τομέα** (Νόμος 3389/2005)
- ❖ **Καλλικράτης (Ν. 3852/2010).**

1.6 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον Μεταξύ Ιδιωτικού & Δημόσιου Τομέα

Η διοικητική λειτουργία του Δημόσιου Τομέα περικλείει αξίες που δεν βρίσκονται στα στενά πλαίσια της οικονομικής αποδοτικότητας, αλλά έχουν ως προέκταση έννοιες όπως η ισονομία, η κοινωνικότητα και η δικαιοσύνη. Σύμφωνα με τους Bozeman (1987) και Bozeman και Bretschneider (1994), όλοι οι Οργανισμοί μπορούν να χαρακτηριστούν ως «Δημόσιοι». Το ποσοστό των «Δημοσίων» εξαρτάται από την επιρροή που ασκεί η πολιτική εξουσία καθώς και από την συνεξάρτηση που υπάρχει λόγω των δημόσιων πόρων.

Παρά την υπάρχουσα αντίληψη που επικρατεί ότι οι Φορείς τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημοσίου Τομέα πατούν πάνω στους ίδιους κανόνες οργάνωσης και λειτουργίας, εν τούτοις οι Δημόσιοι Φορείς έχουν τελείως διαφορετική πορεία «πλεύσης» η οποία επιβάλλει μια πιο τυποποιημένη και διαφανή λειτουργία. Η διαφορά αυτή όπως τονίζεται και από τον A. Rose (1999) συνίσταται :

- ❖ **Στο ρόλο των Δημοσίων Υπηρεσιών σε σχέση με το ρόλο των Φορέων του Ιδιωτικού Τομέα.** Το παραπάνω ισχύει γιατί οι Οργανισμοί ασκούν

λειτουργίες του Δημοσίου Τομέα και οι προσφερόμενες υπηρεσίες εκπληρώνουν μια κοινωνική αποστολή. Ειδικότερα, μπορούν να καλύψουν ευρύτερες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου σε αντίθεση με τους Οργανισμούς του Ιδιωτικού Τομέα, που λειτουργούν με κερδοσκοπικά κριτήρια, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το γενικότερο κοινωνικό συμφέρον.

- ❖ **Στη φύση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους Φορείς του Δημοσίου Τομέα.** Η διαφοροποίηση αυτή γίνεται πιο εμφανής στην περίπτωση των υπηρεσιών που παρέχονται από τους Οργανισμούς του Δημοσίου κατά τρόπο μονοπωλιακό, όπως είναι οι διάφορες εγκρίσεις, οι άδειες, οι υπηρεσίες δημοσίων έργων, οι υπηρεσίες ασφαλείας, οι δικαστικές υπηρεσίες και ένα πλήθος άλλων υπηρεσιών, οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό εκ μέρους των ιδιωτικών επιχειρήσεων.
- ❖ **Στην ασυμμετρία της πληροφόρησης μεταξύ των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών και των καταναλωτών των ιδιωτικών υπηρεσιών.** Πράγματι στο Δημόσιο Τομέα υπάρχει ένα πλήθος υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται στο κοινό είτε με τη μορφή εγκρίσεων, είτε με τη μορφή παροχών. Το κοινό που χρησιμοποιεί τις παροχές αυτές έχει ελλιπή ενημέρωση, τόσο ως προς τις συνθήκες δημιουργίας των υπηρεσιών αυτών, όσο και ως προς το γενικότερο εύρος των σκοπιμοτήτων τις οποίες εξυπηρετούν.
- ❖ **Στο συλλογικό χαρακτήρα των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα σε αντίθεση με τον εξατομικευμένο χαρακτήρα των υπηρεσιών του Ιδιωτικού Τομέα.** Ως απόρροια αυτού οι Δημόσιες Υπηρεσίες, θα πρέπει να αποφασίζουν με γνώμονα τόσο τις συλλογικές ανάγκες καθώς και τα ατομικά συμφέροντα. Αντίθετα, στους κλάδους του Ιδιωτικού Τομέα, η ατομικότητα παίζει πρωταρχικό ρόλο.
- ❖ **Στην μεταβλητότητα του Δημόσιου Τομέα.** Είναι κοινή παραδοχή ότι οι Δημόσιες Υπηρεσίες εναλλάσσουν τόσο τη φύση τους όσο και τους σκοπούς τους, αναλόγως του ρυθμού των εξελίξεων και της φιλοσοφίας των κατά καιρούς Κυβερνήσεων.
- ❖ **Στη διαφορετικότητα των σκοπών, του τρόπου λειτουργίας και των συνθηκών που επικρατούν στο χώρο των Δημόσιων Υπηρεσιών σε σχέση με τους σκοπούς τις συνθήκες και τα έργα των υπηρεσιών του Ιδιωτικού Τομέα.** Σύμφωνα με το παραπάνω, η προσέγγιση που ακολουθεί ο Δημόσιος Τομέας είναι εκ διαμέτρου αντίθετη από τη προσέγγιση και τους

προσανατολισμούς των υπηρεσιών του Ιδιωτικού Τομέα. Οι κύριοι προσανατολισμοί των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα περιστρέφονται πρωτίστως στην ικανοποίηση συλλογικών αναγκών, στη διαφάνεια των πράξεων της Διοίκησης, στην εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων, στην αναζήτηση και εφαρμογή των Αρχών της ισότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης και στη συλλογική δράση.

- ❖ **Στην αυστηρή εφαρμογή των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας των Οργανισμών του Δημοσίου.** Όσον αφορά το προαναφερθέν, το Δημόσιο Management εξακολουθεί να βαδίζει πάνω σε τυποποιημένο πλαίσιο αυστηρών αρχών. (Πλέσσας 2009)

Σύμφωνα με τον Ν. Τσάτσο, ο Δημόσιος Τομέας αποτελεί εγγενή έννοια με την γενική Κυβέρνηση καθώς αυτή περιλαμβάνει τόσο τη Κεντρική Διοίκηση, τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τα διάφορα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Πλέσσας, 2009). Ο Β. Ν. Κέφης (2009) αναφέρει ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα του Κράτους, επικεντρώνεται στη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, αλλά και στην εξυπηρέτηση των αναγκών του.

Παρόλα αυτά, εξαιτίας των οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικών εξελίξεων οι στρατηγικοί και σημαντικοί τομείς της Δημόσιας Διοίκησης μεταφέρθηκαν στον Ιδιωτικό Τομέα, με σκοπό να εισαχθεί η έννοια της πελατείας και της ποιότητας καθώς και μέθοδοι που αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν πρώτα στον Ιδιωτικό Τομέα, να εφαρμοστούν και στο Δημόσιο Τομέα.

Έτσι λοιπόν επήλθε η ανάπτυξη και η εξέλιξη του Δημόσιου Management το οποίο απέχει σημαντικά από την έννοια της Δημόσιας Διοίκησης καθώς η τελευταία εκφράζει την παραδοσιακή αντίληψη ως προς τη διοίκηση των Δημοσίων Οργανισμών που ασκείται από τα ανώτατα επίπεδα της ιεραρχίας.

Βασικά χαρακτηριστικά του Δημόσιου Management, χωρίς να αποκλείει την άσκηση εξουσίας, είναι η ευελιξία η οποία βασίζεται κατά βάση στην συνεργατικότητα και την υποκίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των σκοπών του Κράτους σε συγκεκριμένους τομείς αρμοδιότητας.

Παρ' όλες τις διαδικασίες, λειτουργίες και μηχανισμούς που προσπαθεί να υιοθετήσει ο Δημόσιος Τομέας από τον Ιδιωτικό, οι διαφορές που φαίνονται μεταξύ τους είναι εμφανείς. Αυτές οι διαφορές αφορούν τη διάρθρωση, κουλτούρα, νοοτροπία, οργάνωση, μεθοδολογία. Τα παραπάνω παρακωλύουν ακόμα περισσότερο την

εισαγωγή νέων μεθόδων, καινοτομιών, ιδεών και προσεγγίσεων όπως και αυτής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα. Μερικές επιπρόσθετες βασικές διαφορές μεταξύ Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα που τονίζει ο Rose (1999) σε δημοσιεύματα του είναι :

- ❖ Η μονοπωλιακή φύση των υπηρεσιών που προσφέρει ο Δημόσιος Τομέας
- ❖ Η διαφορετικότητα στους σκοπούς (ικανοποίηση συλλογικών αναγκών), τρόπου λειτουργίας (συλλογική δράση) και των συνθηκών (Αρχές της ισότητας, κοινωνικής δικαιοσύνης κ.λπ.) που επικρατούν στο χώρο των Δημοσίων Υπηρεσιών
- ❖ Σκοπός των Δημοσίων Επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, ενώ του Ιδιωτικού Τομέα είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους
- ❖ Η ελλιπής και ασύμμετρη πληροφόρηση που έχουν οι χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών σε αντίθεση με τους καταναλωτές των ιδιωτικών υπηρεσιών
- ❖ Ο συλλογικός χαρακτήρας των υπηρεσιών του Δημοσίου (εξυπηρέτηση συλλογικών αναγκών), ενώ στον Ιδιωτικό Τομέα ο χαρακτήρας είναι εξατομικευμένος
- ❖ Η αυστηρή εφαρμογή των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας των Οργανισμών του Δημοσίου
- ❖ Ο μεταβλητός χαρακτήρας των Δημοσίων Υπηρεσιών ανάλογα με τη φιλοσοφία της εκάστοτε Κυβέρνησης. (Πλέσσας 2009)

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι διαφορές στη διοίκηση του Ιδιωτικού και του Δημόσιου τομέα εστιάζονται κυρίως :

- ❖ Στην απόδοση των ευθυνών
- ❖ Στον τρόπο διαχείρισης του κινδύνου
- ❖ Στις πολιτικές παρεμβάσεις
- ❖ Σε ασάφειες αναφορικά με τους στόχους και την μέτρηση της απόδοσης
- ❖ Στα συστήματα παρακίνησης και αμοιβών. (Πλέσσας 2009)

1.7 Εργαλεία του Ιδιωτικού Τομέα και πιθανή χρήση τους στο Δημόσιο Τομέα

Σήμερα, πολλοί λειτουργοί του Δημόσιου Τομέα, καταβάλλουν φιλότιμες προσπάθειες προκειμένου να ανατρέψουν το υπάρχον καθεστώς λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα, να αποφύγουν το πεπαλαιωμένο και την εξάρτηση τους στη Δημόσια Υπηρεσία. Για να το επιτύχουν προσπαθούν να εφαρμόσουν πρακτικές του Ιδιωτικού Τομέα. Τέτοιες πρακτικές μπορεί να είναι:

- ❖ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM)
- ❖ Πελατοκεντρική Στρατηγική
- ❖ Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες
- ❖ Επίπεδοι Οργανισμοί & επανασχεδιασμός (re-engineering) επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR)
- ❖ Μέτρα επίδοσης & αξιολόγηση
- ❖ Συστήματα κινήτρων & πληρωμή για την επίδοση
- ❖ Ανάλυση κόστους – κέρδους & οικονομικής αποτελεσματικότητας
- ❖ Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Πληροφόρηση
- ❖ Οργανωσιακή μάθηση
- ❖ Lean production
- ❖ Υπεργολαβίες (outsourcing)

Οι ως άνω πρακτικές έχουν πολύ μεγαλύτερη αποδοχή στον Ιδιωτικό Τομέα από ότι στον Δημόσιο. (Kotler ad Lee 2007).

1.8 Δημόσιες Επιχειρήσεις

Το φαινόμενο των Δημόσιων Επιχειρήσεων αποτελεί κόμβο που απασχολεί εδώ και πολλές δεκαετίες το Ελληνικό Κράτος. Αρκετές άρχισαν να εμφανίζονται και να αναπτύσσονται κυρίως στη μεταπολεμική περίοδο, με βασικό σκεπτικό να συμβάλλουν στην αναπτυξιακή πορεία της Χώρας, κάτι που δύσκολα εθεωρείτο ότι μπορούσε να κάνει ο Ιδιωτικός Τομέας. Πέρα όμως από τις Δημόσιες Επιχειρήσεις που είχαν τα χαρακτηριστικά φυσικού μονοπωλίου και ήταν κυρίως οι επιχειρήσεις δικτύου, στο Κράτος περιήλθε και ο έλεγχος πολλών επιχειρήσεων που λειτουργούσαν σε ανταγωνιστικές αγορές. Αν και η κρατικοποίηση πολλών επιχειρήσεων έγινε για να σωθούν από την χρεοκοπία και να βελτιωθούν οι επιδόσεις τους, εντούτοις η προσπάθεια αυτή απέτυχε στις περισσότερες περιπτώσεις, με

αποτέλεσμα οι πόροι που διοχετεύτηκαν σε αυτές από τον κρατικό προϋπολογισμό να μην έχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Και τούτο γιατί υπήρχε έλλειψη κατευθυντήριων εντολών εξαιτίας της μη συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής σε επίπεδο κρατικής διακυβέρνησης, εξαιτίας του βαθμού διοικητικής αυτοτέλειας και του συγκεντρωτισμού στη λήψη αποφάσεων. Έτσι άρχισε να διατυπώνεται ένας έντονος προβληματισμός για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους, κατά πόσο επιτυγχάνουν τους στόχους τους και αν υπάρχουν εναλλακτικές δυνατότητες παραγωγής και παροχής των αγαθών και των υπηρεσιών που παρήγαγαν οι Δημόσιες Επιχειρήσεις. Οι δραματικές αλλαγές στην τεχνολογία, η μεγάλη διεθνοποίηση των συναλλαγών και η απελευθέρωση των αγορών έθεσαν και νέους προβληματισμούς για το ρόλο των Δημόσιων Επιχειρήσεων και του Κράτους. Η γενικότερη αντίληψη για την αναποτελεσματικότητα των υπό κρατικό έλεγχο επιχειρήσεων φαίνεται να τεκμηριώνεται και επιστημονικά. Σε μια σχετικά πρόσφατη εμπειρική μελέτη (Bitros and Tsionas, 2004) εξετάζονται οι επιδόσεις ιδιωτικών και κρατικών επιχειρήσεων στο χώρο της μεταποίησης, για την περίοδο 1979–88. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι υπό κρατικό έλεγχο επιχειρήσεις ήταν πολύ λιγότερο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες ιδιωτικές.

Τη δεκαετία του '90 άρχισε στην Ελλάδα σημαντική προσπάθεια για να εξορθολογισθούν αυτές οι επιχειρήσεις, με μηχανισμούς όπως η αναδιοργάνωση και οι ιδιωτικοποιήσεις. Αρκετές εταιρείες που λειτουργούσαν με βάση τον ανταγωνισμό πέρασαν στα χέρια ιδιωτών είτε στο σύνολο τους, είτε μερικά, είτε μέσω απ' ευθείας πώλησης, είτε μέσω Χρηματιστηρίου. Έτσι ποικίλες εταιρείες και ιδιαίτερα άλλες μεγάλες επιχειρήσεις δικτύων, όπως ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, κ.α., πήραν τη μορφή Ανωνύμων Εταιρειών και έκαναν την είσοδο στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Σε πολλές περιπτώσεις, η ιδιωτικοποίηση προχώρησε σε μεγάλο βαθμό, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον ΟΤΕ, με αποτέλεσμα το Κράτος να έχει ένα πολύ μικρό μερίδιο στο πακέτο μετοχών της Εταιρείας, σε άλλες πάλι το Κράτος συνεχίζει να ελέγχει την πλειοψηφία του Μετοχικού Κεφαλαίου. Τα τελευταία χρόνια και άλλοι Φορείς, π.χ. λιμάνια, έλαβαν τη μορφή Ανώνυμης Εταιρείας και έχουν εισαχθεί στο Χρηματιστήριο και άλλες πρόκειται να ακολουθήσουν την ίδια πορεία (Β. Ραπάνος, 2009).

Εάν και το ζήτημα της ιδιωτικοποίησης ακόμα έχει μείνει πίσω στη Ελλάδα, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξεταστούν ποιες επιχειρήσεις πέρασαν στα χέρια ιδιωτών και τι ποσό έλαβε το Κράτος. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται

περιληπτικά το χρονικό των ιδιωτικοποιήσεων στην Ελλάδα, από το 1991 μέχρι σήμερα. Τα ακόλουθα στοιχεία αποτελούν πηγή του *Privatization Barometer*, ενός Διεθνούς Γραφείου, καθώς αντίστοιχα στοιχεία δεν υπάρχουν στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Έτσι λοιπόν είναι ορθό να ειπωθεί εξ αρχής ότι μπορεί να υπάρχουν παραλήψεις ή ανακρίβειες, οι οποίες όμως δεν φαίνεται να επηρεάζουν τη γενικότερη εικόνα.

Πίνακας 2 Ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα

Ημερομηνία	Εταιρεία	% πώλησης	Αξία συναλλαγής US\$ εκατ.
1991-04-24	Olympic Marine A.E.	100	5,11
1991-09-09	Τράπεζα Χίου	100	15,8
1991-10-31	Ελβίμ, A.E.	100	8,86
1991-11-30	Minion A.E.	ΜΔ	6,62
1991-12-06	Θράκη, A.E.	100	8,37
1992-01-31	Χαρτοποιία Θεσσαλίας, A.E.	100	2,45
1992-03-31	Τσιμέντα Ηρακλής A.E.	69,8	644,18
1992-06-30	Χανδρής	ΜΔ	200
1992-12-31	Ναυπηγεία Ελευσίνας A.E.	100	373,8
1993-01-14	Τράπεζα Αθηνών	66,7	31,36
1993-07-01	Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης	20	12,2
1996-03-18	ΟΤΕ	7,6	430,9
1997-02-14	Εκκοκκιστήρια Θεσσαλίας	100	2,74
1997-05-22	CosmOTE	30	97,68
1997-06-16	ΟΤΕ	12,4	1123,9
1997-12-12	Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών	39,67	78,7
1998-04-16	Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης	36,98	74,33
1998-04-24	Γενική Τράπεζα	14,5	55,8
1998-04-28	ΟΤΕ	3,5	399,9

1998-05-19	Εθνική Τράπεζα	10	87,2
1998-06-22	Ελληνικά Πετρέλαια	23	272,7
1998-09-01	Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος	ΜΔ	58,39
1998-11-02	ΟΤΕ	15	1019,5
1999-04-15	Ναυπηγεία Χαλκίδας	100	9,31
1999-04-26	Εθνική Τράπεζα	4	553,3
1999-04-27	Olympic Catering	25	10,9
1999-06-03	Αθηναϊκή Χαρτοποιία	100	120
1999-07-10	ΟΤΕ	14,1	979,2
1999-10-16	Εθνική Τράπεζα	2	302,9
1999-11-09	Καταστήματα Αφορολογίτων Ειδών	25	173,16
1999-12-15	ΕΤΒΑ	25	398
1999-12-21	Ελληνικά Πετρέλαια	11,5	458,1
1999-12-29	ΕΥΔΑΠ	25	210,9
2000-02-22	Ελληνικά Πετρέλαια	15	355
2000-07-01	ΕΠΑ Θεσσαλίας	49	35,13
2000-07-28	Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών	60	66,8
2000-12-10	CosmOTE	11,02	403,6
2000-12-21	Αγροτική Τράπεζα	7	300,8
2001-04-06	ΟΠΑΠ	5,5	79,7
2001-06-28	ΟΤΕ Leasing	100	20,94
2001-08-01	ΟΛΘ	25	15
2001-08-30	ΕΥΑΘ	25,45	14,4
2001-10-12	Ελληνικά Ναυπηγεία	51	5,3
2001-12-12	ΔΕΗ	15,09	391,7

2002-06-13	ΟΤΕ	8	627,8
2002-07-13	ΟΠΑΠ	19	437,9
2002-09-11	Olympic Catering	58	15,75
2002-12-08	ΔΕΗ	13,2	323,9
2003-05-30	Ελληνικά Πετρέλαια	16,65	384,19
2003-07-12	ΟΠΑΠ	24,6	710,4
2003-07-26	ΟΛΠ	25,5	61,5
2003-10-08	Εθνική Τράπεζα	11	577,1
2003-10-25	ΔΕΗ	15,7	714,3
2004-03-05	Γενική Τράπεζα	50,01	154,62
2004-08-17	Ελληνικά Πετρέλαια	8,21	237,13
2004-11-11	Εθνική Τράπεζα	7,46	725,5
2005-07-18	ΟΠΑΠ	16,4	1518,58
2005-08-09	ΟΤΕ	10	1036,9
2006-05-12	Αγροτική Τράπεζα	7,23	421,3
2006-05-31	Ταχυδρομικό Ταμειτήριο	35	793,03
2006-08-08	Εμπορική Τράπεζα	36,56	2233,99
2007-06-28	ΟΤΕ	10,7	1485,99
2007-07-10	Ταχυδρομικό Ταμειτήριο	20	701,1

ΠΗΓΗ: Privatization Barometer

Συνολικά το Ελληνικό Δημόσιο φαίνεται να εισέπραξε περί τα 23.075,61 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, στη διάρκεια του 1992-2007. (Privatization Barometer).

1.9 Σύμπραξη Δημόσιου & Ιδιωτικού Τομέα

Οι Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, Σ.Δ.Ι.Τ., είναι Συμβάσεις, κατά κανόνα μακροχρόνιες, οι οποίες συνάπτονται μεταξύ ενός Δημόσιου Φορέα και ενός Ιδιωτικού Φορέα με σκοπό την εκτέλεση έργων ή και την παροχή υπηρεσιών. Μέσω αυτής της Σύμβασης, οι δεξιότητες και τα προτερήματα κάθε Τομέα, Δημόσιου και

Ιδιωτικού, μοιράζονται στην προσφορά μιας υπηρεσίας ή ενός έργου για τη χρήση του από το ευρύ κοινό. Εκτός από τη διάθεση πόρων και από τους δύο, ανάλογα με την περίπτωση, κάθε συμβαλλόμενο μέρος μοιράζεται τους κινδύνους και τις μελλοντικές ανταμοιβές, καθώς και τα οφέλη. (<http://www.morax.gr/>)

Τα ΣΔΙΤ στοχεύουν σε:

- ❖ Έργα υποδομών (αυτοκινητόδρομοι, χώροι στάθμευσης)
- ❖ Εκπαίδευση (σχολεία, πανεπιστήμια)
- ❖ Περιβαλλοντικά έργα (διαχείριση αποβλήτων, επεξεργασία λυμάτων, αφαλάτωση)
- ❖ Κλάδο υγείας (νοσοκομεία)
- ❖ Λιμάνια (υποδομές)
- ❖ Δημόσια κτίρια (δικαστικά μέγαρα, φυλακές, δημαρχεία κ.λ.π.)
- ❖ Ανάπτυξη ακινήτων Δημόσιου Τομέα

Οι ΣΔΙΤ αποτελούν πολύτιμο εργαλείο για την κατασκευή δημοσίων υποδομών και την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επικεντρώνονται στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών μέσω ενεργούς συμμετοχής του Ιδιωτικού Τομέα. Δίνουν σημαντική ώθηση στην επιχειρηματικότητα και δημιουργούν νέες μεγάλες επενδυτικές ευκαιρίες. Αποφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα στον Ιδιωτικό Τομέα που αποκτά πρόσβαση σε νέες αγορές, με πολλές προοπτικές ανάπτυξης. Προσελκύουν ιδιώτες εταίρους που πέρα από τη συμμετοχή τους σε κεφάλαια θα συνεισφέρουν και με την τεχνογνωσία & εμπειρία τους σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, καινοτομίας αλλά και με την ικανότητα τους να διαχειρίζονται σύνθετα έργα. Ο μακροπρόθεσμος χρονικός ορίζοντας των έργων ΣΔΙΤ έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία οικονομικά βιώσιμων επιχειρήσεων με προβλεπόμενες και προκαθορισμένες ταμειακές ροές που τονώνουν την αγορά και ενισχύουν την ανάπτυξη της οικονομίας.

Στην Ελλάδα, οι Συμπράξεις Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα αποτελούν μια καινοτομία που έρχεται να συμπληρώσει το υφιστάμενο πλαίσιο των έργων με Συμβάσεις Παραχώρησης, τα οποία κυρώνονται από τη Βουλή. Μέχρι σήμερα έχουμε στην Ελλάδα την εμπειρία έργων με Συμβάσεις Παραχώρησης, όπως είναι η Αττική Οδός, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, ή η Γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου. Ωστόσο, σε αυτά τα έργα το βασικό γνώρισμα είναι ότι ο τελικός χρήστης πληρώνει τον ιδιώτη για το έργο που κατασκεύασε.

Όμως, το κόστος για ορισμένα έργα, ή υπηρεσίες δεν μπορούν να το επιβαρύνονται οι τελικοί χρήστες, αλλά το Κράτος γενικότερα. Τέτοια έργα, όπως είναι οι υποδομές σε

νοσοκομεία και σε σχολεία, μπορούν να κατασκευασθούν και να συντηρούνται με ιδιωτικά κεφάλαια. Το Δημόσιο αναλαμβάνει την αποπληρωμή τους σε βάθος χρόνου και την παρακολούθηση (monitoring) της τήρησης των όρων των συμβατικών υποχρεώσεων. Έτσι, επιτυγχάνεται η έγκαιρη και αποτελεσματική απόδοση των έργων ή των υπηρεσιών στους πολίτες και προκύπτουν μεγάλα οφέλη για την οικονομία γενικότερα.

Ως «Δημόσιοι Φορείς», στο πλαίσιο του Νόμου 3389/2005, νοούνται το Ελληνικό Δημόσιο, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και οι Ανώνυμες Εταιρείες των οποίων το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου ανήκει στους ανωτέρω φορείς (Ελληνικό Δημόσιο, σε Ο.Τ.Α. ή Ν.Π.Δ.Δ. ή σε άλλες Ανώνυμες Εταιρείες που υπάγονται στην παρούσα περίπτωση). «Ιδιωτικοί Φορείς» μπορεί να είναι κάθε Φυσικό ή Νομικό Πρόσωπο, εξαιρουμένων των Προσώπων που ορίζονται από το Νόμο ως «Δημόσιοι Φορείς». (<http://www.morax.gr/>)

Ο Ιδιωτικός Τομέας συμμετέχει στις Συμπράξεις ενεργά στον σχεδιασμό, στην κατασκευή, στη χρηματοδότηση, λειτουργία, συντήρηση των απαραίτητων υποδομών και στην παροχή των υπηρεσιών και αμείβεται, ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, είτε από τον Δημόσιο Τομέα, είτε απευθείας από τους πολίτες-χρήστες των υποδομών και των υπηρεσιών. Το Δημόσιο καθορίζει τις απαιτήσεις του έργου βάσει λειτουργικών προδιαγραφών, ενώ παράλληλα παρακολουθεί και ελέγχει τη σωστή τήρηση των προδιαγραφών απόδοσης που έχουν τεθεί στον Ιδιώτη.

Το Νομικό Πλαίσιο προσδιορίζεται με το Νόμο 3389/2005. Συνοπτικά, ο Νόμος αυτός κωδικοποιεί τις σχετικές έννοιες με τις Σ.Δ.Ι.Τ., προσδιορίζει το πεδίο εφαρμογής τους, προβλέπει τη δημιουργία δύο αρμόδιων Διοικητικών Οργάνων, τη Διυπουργική Επιτροπή Σ.Δ.Ι.Τ. και την Ειδική Γραμματεία Σ.Δ.Ι.Τ. για τη χάραξη πολιτικής και την καλύτερη διαχείριση των έργων, προσδιορίζει τις διαδικασίες ανάθεσης, τα συμβατικά και νομικά θέματα και, τέλος, προβλέπει ειδικές ρυθμίσεις σχετικές με αδειοδοτήσεις, φορολογικά θέματα κ.λ.π. «Ο Νόμος 3389/05 εισάγει για πρώτη φορά ένα σταθερό Νομικό Πλαίσιο που προωθεί και διευκολύνει την ευρύτερη εφαρμογή και ανάπτυξη των Σ.Δ.Ι.Τ. στην Ελλάδα και δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης στην αγορά. Η εφαρμογή του Νόμου από τους φορείς του Δημοσίου είναι δυνατή. ([http:// www.sdit.mnec.gr/el/.../mini_odigos.html/](http://www.sdit.mnec.gr/el/.../mini_odigos.html/))

Οι δύο βασικές Αρχές των Σ.Δ.Ι.Τ. είναι: α) η εξασφάλιση της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων (Value for money) του Δημοσίου Τομέα και β) η μεταβίβαση

των επιχειρηματικών κινδύνων της παρεχόμενης υπηρεσίας από το Δημόσιο στον Ιδιωτικό Τομέα (Risk allocation).

Με βάση την παραδοχή ότι ο Ιδιωτικός Τομέας δε δύναται να συγκεντρώσει πόρους οικονομικότερα από ότι το Δημόσιο, μια Σύμβαση Σ.Δ.Ι.Τ. μπορεί να είναι συμφέρουσα για το Δημόσιο, μόνο εφόσον συνεισφέρει κάποια επιπλέον οφέλη (σχέση κόστους-οφέλους). Για τον προσδιορισμό αυτών των πρόσθετων ωφελειών, οι προσφορές του Ιδιωτικού Τομέα συγκρίνονται συνήθως με μια υποθετική εναλλακτική χρηματοδότηση από το ίδιο το Δημόσιο (Δημόσια Συγκριτική Αξιολόγηση), διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται η αποτίμηση της μεταβίβασης των κινδύνων στον Ιδιωτικό Τομέα, που προηγουμένως θα ανήκαν στο Δημόσιο Τομέα, καθώς και το αν η εξοικονόμηση πόρων που συνεπάγεται η μεταβίβαση των κινδύνων ξεπερνάει τις εμφανείς επιπλέον δαπάνες του έργου ή της υπηρεσίας. Η οικονομική αποδοτικότητα συνήθως ισοδυναμεί με την ελαχιστοποίηση της οικονομικής συμμετοχής της Αναθέτουσας Αρχής στο έργο, η οποία επιδιώκεται μέσα από το συνδυασμό τριών συνιστωσών: α) της επιλογής του εταίρου με τον οποίο θα συμβληθεί, β) της αυστηρά ανταγωνιστικής διαδικασίας επιλογής του εταίρου και γ) του τρόπου με τον οποίο θα διαρθρώσει τους εμπορικούς και συμβατικούς όρους με την Εταιρεία Ειδικού Σκοπού. Η μεγαλύτερη οικονομική αποδοτικότητα ενός έργου προκύπτει από τον άριστο συνδυασμό του κόστους εφ' όρου ζωής, του οφέλους και των κινδύνων που αυτό συνεπάγεται. (Γιαννάτος 2006)

Επίσης, η μεταβίβαση των κινδύνων από το Δημόσιο στον Ιδιωτικό Τομέα αποτελεί συστατικό στοιχείο κάθε έργου που πραγματοποιείται με Σ.Δ.Ι.Τ. Ο Ιδιωτικός Τομέας αναλαμβάνει τους κινδύνους που συνδέονται με την κατασκευή, τη χρηματοδότηση, τη λειτουργία, τη διαχείριση και τη διαρκή συντήρηση του έργου, ενώ στο Δημόσιο παραμένουν κίνδυνοι όπως οι αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική και τη Νομοθεσία. Ο βασικός επιχειρηματικός κίνδυνος για τα Σ.Δ.Ι.Τ. είναι η συνεχής παροχή ενός ολοκληρωμένου έργου και των σχετικών με αυτό υπηρεσιών (διαθεσιμότητα). Η Αναθέτουσα Αρχή «αγοράζει» μια υπηρεσία για την οποία και μόνο πληρώνει. Κατ' αυτόν τον τρόπο το κεφάλαιο που διακινδυνεύει ο Ιδιωτικός Τομέας μέσα από το έργο θα αποπληρωθεί πλήρως (μαζί με ένα στοιχείο κέρδους) μόνο εφόσον το έργο και οι υπηρεσίες που προσφέρονται βρίσκονται στο απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας σε όλη τη διάρκεια ζωής του έργου. Εφόσον μεταβιβαστεί ο σωστός συνδυασμός επιχειρηματικών κινδύνων στον Ιδιωτικό Τομέα και αυτός τα διαχειριστεί

αποτελεσματικά, τότε μπορεί να αντισταθμίσει και να υπερκαλύψει το υψηλότερο κόστος δανεισμού που τον βαρύνει.

Θα πρέπει να τονιστεί με ιδιαίτερη έμφαση ότι η αποτελεσματική μεταφορά και διαχείριση του κινδύνου αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας των Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν παράμετρο διαφοροποίησης από άλλες μορφές συνεργασιών. Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός κινδύνων που αντιμετωπίζονται σε έργα Συμπράξεων, οι οποίοι ομαδοποιούνται σε διάφορες κατηγορίες, σύμφωνα με τις Κοινοτικές Οδηγίες. Οι βασικότερες κατηγορίες κινδύνων είναι οι εξής:

- ❖ **Κατασκευαστικός ή Τεχνικός Κίνδυνος:** συσχετίζεται με προβλήματα σχεδιασμού (μη τήρηση προδιαγραφών), πρόσθετου κατασκευαστικού κόστους (κακοτεχνίες, σφάλματα κατασκευής, κακή διαχείριση από υπεργολάβους κ.λ.π.) και καθυστερημένης παράδοσης. Η ανάληψη και η διαχείριση του κατασκευαστικού κινδύνου επιβαρύνουν τους Ιδιωτικούς Φορείς.
- ❖ **Κίνδυνος Διαθεσιμότητας και Διαχείρισης:** Ο κίνδυνος διαθεσιμότητας αναλαμβάνεται κατά κύριο λόγο από τον Ιδιωτικό Τομέα, ο οποίος φέρει την ευθύνη για την παροχή συγκεκριμένης ποσότητας και ποιότητας υπηρεσιών στους τελικούς χρήστες, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν ρητά προβλεφθεί στη Σύμβαση. Οι δύο αυτές παράμετροι (ποσότητα και ποιότητα) μετράνε ουσιαστικά την επίδοση του έργου που διαχειρίζεται και εκμεταλλεύεται ο Ιδιώτης. Ο Ιδιώτης που αναλαμβάνει την κατασκευή και τη συντήρηση ενός παγίου μέσω Σ.Δ.Ι.Τ. (π.χ., σχολείο, δρόμος) έχει την υποχρέωση να διατηρεί το πάγιο διαθέσιμο προς χρήση, ανεξάρτητα από το αν θα υπάρχουν χρήστες ή όχι, καθώς αυτός είναι ένας κίνδυνος που αναλαμβάνεται από το Δημόσιο.
- ❖ **Κίνδυνος Ζήτησης:** αναφέρεται στις επιπτώσεις από τις μεταβολές της προβλεπόμενης ζήτησης, υψηλότερες ή χαμηλότερες από την αρχικά αναμενόμενη, βάσει του σχεδιασμού του έργου. Ο κίνδυνος συνδέεται με τις διακυμάνσεις της ζήτησης που εξαρτώνται από εξωγενείς παράγοντες, όπως: ο κύκλος ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας (product / business life cycle), οι νέες τάσεις αγοράς, η ένταση του ανταγωνισμού. Η Δημόσια Αρχή είναι εκείνη που αναλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του εν λόγω κινδύνου όταν

υποχρεώνεται να εξασφαλίσει ένα συμφωνημένο επίπεδο ανταμοιβής ανεξάρτητα από την εξέλιξη της πραγματικής ζήτησης. (Γιαννάτος 2006).

Μέσα από τα Σ.Δ.Ι.Τ. το Δημόσιο παρέχει τη δυνατότητα σε διάφορους Φορείς και Επενδυτές του Ιδιωτικού Τομέα να συμμετέχουν σε αναπτυξιακά έργα, να αναπτύξουν καινοτομίες και νέες δημιουργικές δραστηριότητες. Ο μακροχρόνιος χαρακτήρας των συμβάσεων Σ.Δ.Ι.Τ. δημιουργεί εταιρείες με προβλέψιμα έσοδα και οικονομική σταθερότητα. Οι δράσεις αυτές ανατροφοδοτούν την αγορά, με αποτέλεσμα τη συνολική βελτίωση της οικονομίας.

Σε ένα έργο Σ.Δ.Ι.Τ. οι ρόλοι του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα είναι σαφώς ορισμένοι.

Ο Δημόσιος Τομέας αναλαμβάνει:

- ❖ τον καθορισμό του Πλαισίου της Σύμπραξης
- ❖ την αξιολόγηση των προτάσεων του Ιδιωτικού Τομέα (ιδιώτες επενδυτές),
- ❖ την υποστήριξη υλοποίησης του έργου,
- ❖ την παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου και της τήρησης των συμβατικών υποχρεώσεων του Ιδιώτη Εταίρου.

Ο Ιδιωτικός Τομέας αναλαμβάνει:

- ❖ την εκπόνηση των μελετών σύμφωνα με το γενικό σχέδιο της Προκήρυξης,
- ❖ την κατασκευή του έργου,
- ❖ την εξασφάλιση της απαιτούμενης χρηματοδότησης του έργου,
- ❖ τη διαχείριση και λειτουργία του έργου ή τη συντήρησή του,
- ❖ την επιστροφή στο Δημόσιο του έργου μετά τη λήξη της συμβατικής περιόδου. (Ειδική Γραμματεία ΣΔΙΤ, 2006)

Η επιτυχία μιας Σ.Δ.Ι.Τ. εξαρτάται από την αποτελεσματική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων συντελεστών της, τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημόσιου Τομέα.

Τα έργα ΣΔΙΤ διακρίνονται σε ανταποδοτικά και μη ανταποδοτικά.

Ως ανταποδοτικά έργα Σ.Δ.Ι.Τ. νοούνται εκείνα τα έργα ή οι υπηρεσίες, στις οποίες πέρα από τη χρηματοδότηση, το σχεδιασμό, την κατασκευή και τη συντήρησή τους, οι Ιδιωτικοί φορείς αναλαμβάνουν και την εκμετάλλευσή τους. Από την εκμετάλλευσή αυτή, μέσω της είσπραξης Τελών από τους τελικούς χρήστες για τη χρήση του έργου ή της υπηρεσίας, οι Ιδιωτικοί Φορείς αποπληρώνουν την αρχική χρηματοδότηση και προσδοκούν στην εξασφάλιση εύλογου κέρδους. Το ύψος των Τελών, οι προϋποθέσεις και ο τρόπος είσπραξης τους προσδιορίζονται με ακρίβεια στη Σύμβαση Σύμπραξης που συνάπτεται μεταξύ του Ιδιωτικού Φορέα και της

Αναθέτουσας Αρχής. Στην περίπτωση των ανταποδοτικών έργων Σ.Δ.Ι.Τ., οι Ιδιωτικοί Φορείς αναλαμβάνουν, εκτός από τους κινδύνους της χρηματοδότησης και της κατασκευής, και τον κίνδυνο της ζήτησης - το εάν δηλαδή οι πολίτες θα κάνουν την προβλεπόμενη χρήση του έργου ή της υπηρεσίας - ώστε κατ' επέκταση οι Ιδιώτες να μπορέσουν να εισπράξουν τα προσδοκώμενα από τη Σύμπραξη έσοδα. Μετά το πέρας της συμβατικής περιόδου λειτουργίας το έργο μεταβιβάζεται στο Δημόσιο. Εάν το έργο δεν είναι πλήρως ανταποδοτικό, η βιωσιμότητα της επένδυσης μπορεί να υποστηριχθεί και με τη χρηματοδοτική συμβολή του Δημοσίου είτε με εφάπαξ ποσό κατά την περίοδο κατασκευής, είτε με τμηματικές καταβολές κατά την περίοδο λειτουργίας.

Ως μη ανταποδοτικά έργα Σ.Δ.Ι.Τ. νοούνται εκείνα τα έργα ή οι υπηρεσίες, στις οποίες δεν υπάρχει το στοιχείο της εκμετάλλευσης για τους Ιδιωτικούς Φορείς. Πρόκειται ουσιαστικά για κοινωνικού χαρακτήρα υποδομές ή υπηρεσίες, τις οποίες λειτουργεί το Κράτος και απολαμβάνουν δωρεάν οι πολίτες. Σε αυτά τα έργα, οι Ιδιώτες που αναλαμβάνουν την υλοποίηση τους αποπληρώνονται απ' ευθείας από το Κράτος, ενώ αναλαμβάνουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση και την κατασκευή, όχι όμως και τον κίνδυνο της ζήτησης. Αντ' αυτού, αναλαμβάνουν τον κίνδυνο της διαθεσιμότητας, δηλαδή τη διαχείριση και συντήρηση της υποδομής ή της υπηρεσίας, ώστε να την καθιστούν διαθέσιμη, να διατηρούν, δηλαδή, τη λειτουργικότητα της σε σαφώς καθορισμένα από το Δημόσιο επίπεδα ποιότητας για όσο χρόνο ορίζει η Σύμβαση Σύμπραξης. Οι τμηματικές καταβολές του Δημοσίου ονομάζονται πληρωμές διαθεσιμότητας (availability payments), καθώς για να καταβληθούν στο ακέραιο στον Ιδιωτικό Φορέα, αυτός πρέπει να διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία και συντήρηση των υποδομών (infrastructure) ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Σε αντίθετη περίπτωση, εάν δηλαδή το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών ή λειτουργικότητας των υποδομών είναι χαμηλότερο από το οριζόμενο στη Σύμβαση Σύμπραξης, οι πληρωμές αυτές μειώνονται ανάλογα ή και αναστέλλονται έως ότου ο Ιδιωτικός Φορέας συμμορφωθεί με τις υποχρεώσεις του και επιτύχει το ελάχιστο επίπεδο ποιότητας που απαιτεί η Σύμβαση Σύμπραξης. Μετά το πέρας της συμβατικής περιόδου λειτουργίας το έργο περιέρχεται στο Δημόσιο.

Τα μη ανταποδοτικά έργα Σ.Δ.Ι.Τ. είναι συνήθως έργα κοινωνικού χαρακτήρα. Τέτοια έργα, είναι τα σχολεία, τα νοσοκομεία, τα κτίρια Δημόσιων Υπηρεσιών, η παροχή υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών και μηχανογράφησης, καθώς και τα συγκοινωνιακά έργα με χαμηλή ζήτηση (επαρχιακοί δρόμοι, δημόσιες συγκοινωνίες

κ.λ.π.). Στο πλαίσιο μιας τέτοιας Σύμπραξης, μπορεί να προκύψουν και εμπορικές ή άλλες χρήσεις από την εκμετάλλευση μέρους της υποδομής ή της υπηρεσίας που θα υλοποιηθεί (π.χ. εκμετάλλευση των εμπορικών χώρων ενός κτιρίου στο οποίο στεγάζεται μια Δημόσια Υπηρεσία). Στην περίπτωση αυτών των έργων, το Δημόσιο έρχεται να συμπληρώσει με ετήσιες πληρωμές διαθεσιμότητας τα έσοδα της Ε.Ε.Σ. από την εκμετάλλευση των λοιπών χρήσεων, ώστε να αποπληρωθεί το έργο. Πρόκειται για τον ίδιο μηχανισμό πληρωμής, όπως στην πρώτη περίπτωση, που, όμως, χάρη στα πρόσθετα έσοδα από την εμπορική εκμετάλλευση μέρους της κύριας ή άλλων χρήσεων, το τίμημα που τελικά καταβάλλεται από το Δημόσιο είναι μικρότερο. »([http:// www.sdit.mnec.gr/el/.../mini_odigos.html/](http://www.sdit.mnec.gr/el/.../mini_odigos.html/))

Οι Συμπράξεις Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο στον τομέα της δημιουργίας υποδομών και της παροχής υπηρεσιών του Δημοσίου. Προσφέρουν στο Δημόσιο τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τα πλέον σύγχρονα μέσα για την παροχή Δημοσίων Αγαθών προς τους πολίτες, εμπλουτίζοντας σημαντικά το υφιστάμενο πλαίσιο δημιουργίας υποδομών και παροχής των υπηρεσιών του. Μέσα από τις Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα μπορούν να δημιουργούνται ταχύτερα, αποτελεσματικότερα και με χαμηλότερο δημοσιονομικό κόστος υποδομές που θα έχουν άμεσο θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της παραγωγικότητας και θα βελτιώσουν αισθητά την καθημερινή ζωή των πολιτών. Οι συμβάσεις Σ.Δ.Ι.Τ. εστιάζουν στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών μέσα από μία πιο εξειδικευμένη και αποτελεσματική προσέγγιση που μπορεί να επιτύχει καλύτερα η ιδιωτική πρωτοβουλία. Για παράδειγμα, μία υποδομή μπορεί, μέσα από μία καλά σχεδιασμένη Σύμπραξη, να την κατασκευάσει και να τη λειτουργήσει ένας Ιδιώτης. Αποτελούν, λοιπόν, τα έργα Σ.Δ.Ι.Τ. μια εναλλακτική οδό για την επίτευξη του κατάλληλου μείγματος Κράτους και Ιδιωτικής πρωτοβουλίας. (Ειδική Γραμματεία ΣΔΙΤ, 2006)

1.10 Διαθρωτικές αδυναμίες του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα

Παρά το γεγονός της συμμετοχής μας στις Ευρωπαϊκές Δομές και τη σταδιακή προσαρμογή μας στο Ευρωπαϊκό κεκτημένο, οι διαθρωτικές μας αδυναμίες παραμένουν ένας ανασχετικός παράγοντας στην πορεία μας στην Ευρώπη. Όπως επίσημα καταγράφεται και στους δείκτες αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης των στόχων της Λισσαβόνας & του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική

Μεταρρύθμιση 2007-2013», η δυσκολία προσαρμογής μας είναι εμφανής σε πολλούς τομείς, όπως:

- **Πολυνομία:** πολύπλοκο, περιστασιακό, περιπτώσιακό και ασαφές Θεσμικό Νομοθετικό και Κανονιστικό Πλαίσιο, έλλειψη κωδικοποιήσεων.
- **Μη εφαρμογή σύγχρονου management:** παραδοσιακές μέθοδοι Διοίκησης, δυσχέρεια ενδουπηρεσιακής ή διυπηρεσιακής συνεργασίας, οι διαδικασίες στοχοθέτησης με χρήση δεικτών μέτρησης βρίσκονται ακόμα σε πρώιμο στάδιο υλοποίησης και τα αποτελέσματα εφαρμογής της απογοητευτικά.
- **Κατακερματισμός οργάνωσης:** τα επίπεδα Διοίκησης είναι πολλά με επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, συγκεντρωτισμό έλλειψη περιγραφής θέσεων εργασίας και σοβαρές ελλείψεις σε Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες.
- **Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση:** χαμηλό επίπεδο διείσδυσης διαδικτύου και ανάπτυξης της Ευρυζωνικότητας. Σοβαρές δυσχέρειες στην επίτευξη της διαλειτουργικότητας και της αυθεντικοποίησης των ηλεκτρονικών διαδικασιών.
- **Διαφθορά και έλλειψη αξιοκρατίας**
- **Απουσία σύγχρονων συστημάτων οικονομικής διαχείρισης**

Από έρευνα που διεξάχθηκε το 2002 για λογαριασμό του Συνηγόρου του Πολίτη διαπιστώθηκε ότι οι κύριοι παράγοντες αντιθέσεων μεταξύ του πολίτη και των Φορέων του Δημόσιου Τομέα είναι η γραφειοκρατία, η κακή οργάνωση των Δημοσίων Υπηρεσιών, οι ελλείψεις και οι αντιφάσεις της Νομοθεσίας και οι πελατειακές σχέσεις.

Είναι επομένως επιτακτική ανάγκη να υπάρξει ισχυρή πολιτική βούληση προς την κατεύθυνση υιοθέτησης ενός Ολοκληρωμένου Προγράμματος Αναδιάρθρωσης του Δημόσιου Τομέα και της Δημόσιας Διοίκησης με παράλληλη υιοθέτηση της στρατηγικής εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο σύνολο του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα. Επίσης η σταδιακή εφαρμογή του θεσμού των Βραβείων Ποιότητας θα θέσει τις βάσεις για μια συνεχή πίεση διοικητικής αλλαγής και θα εμπεδώσει τις Αρχές της συγκριτικής μάθησης & αξιολόγησης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. (ΥΠ.ΕΣ. 2007).

2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Εισαγωγή

Η μεγαλύτερη αδυναμία της ΕΕ έγκειται στο να μετατραπεί η βάση γνώσεων σε αγαθά και υπηρεσίες. Πολλές φορές οι ιδέες και τα ερευνητικά αποτελέσματα, δυστυχώς, νεκρώνονται στη λεγόμενη «κοιλιάδα του θανάτου», καθώς υπάρχει χάσμα μεταξύ του ερευνητικού αποτελέσματος και της μετουσίωσης του σε προϊόν ή υπηρεσία προς όφελος της κοινωνίας. Στη γλώσσα των ερευνητών, «η κοιλιάδα του θανάτου» είναι η απόσταση, το χάσμα ανάμεσα σε ένα ερευνητικό εύρημα και στην εφαρμογή του στην πράξη. Για να γεφυρωθεί αυτό χάσμα χρειάζονται –πέραν της ενεργητικής συμβολής του κράτους για τη διευκόλυνση της εξέλιξης αυτής– νέα στρατηγικά εργαλεία. Οι πολλαπλές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο Δημόσιος Τομέας και οι Φορείς του, δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά με παρωχημένα στρατηγικά εργαλεία και τεχνικές περασμένων δεκαετιών. Χρειάζονται νέες μεθόδους ενίσχυσης της δημιουργικότητας και της ικανότητας για καινοτομία, που να στηρίζονται σε μια μοναδική προσέγγιση, σε μια εις βάθος ανάλυση όλων των μορφών και παραμέτρων της καινοτομίας μέσα από μια παράλληλη-δημιουργική διαδικασία. Καινοτόμες λύσεις δεν μπορούν να προκύψουν μέσα από γραμμικές διαδικασίες.

Είναι σημαντικό όπως, τα στελέχη που διαμορφώνουν τις πολιτικές, να κατανοούν τις διάφορες μορφές/εφαρμογές και επίπεδα της καινοτομίας, καθώς και τους διάφορους μοχλούς και κίνητρα που δίνουν ώθηση στην καινοτομία. Η συστηματική εκπαίδευση των στελεχών του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των Επιχειρήσεων στη διαχείριση καινοτομίας είναι εκ των ων ουκ άνευ.

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, η καινοτομία πράγματι προβάλλει ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο Εθνικής Οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις Εθνικές Οικονομίες, μπορούν σε ένα βαθμό τουλάχιστον, να αποδοθούν σε διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης καινοτομικών προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 τείνει να γίνει αποδεκτό από σημαντική μερίδα ερευνητών, ότι η καινοτομία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας (Tidd,1997), τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των Εθνικών Οικονομιών. Είναι πιθανό η εμφάνιση της πληροφορικής, της τεχνολογίας να επέτεινε την ανάγκη των επιχειρήσεων για διαρκή καινοτομία, η οποία με τη σειρά της συρρίκνωσε δραματικά τον κύκλο ζωής των προϊόντων επιβάλλοντας έτσι, σχεδόν αναπόφευκτα, την ανανέωση τους ως βασική προϋπόθεση για την επιβίωση στην αγορά, αφού υποστηρίζεται από τους θιασώτες των ανωτέρω ισχυρισμών ότι η τεχνολογική ανανέωση και η διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελεί τον κύριο μοχλό ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στην επιδίωξη του κέρδους.

Η έννοια της Καινοτομίας στην νέα οικονομία βασιζόμενη στην γνώση, είναι αδιαμφισβήτητη. Η Καινοτομία σήμερα θεωρείται ως η σημαντικότερη παράμετρος για την ανάπτυξη, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και για κάθε επιχείρηση, μιας και τείνει να γίνει κύρια προτεραιότητα σε όλες τις εθνικές πολιτικές. Οι διαφορές στην ανταγωνιστικότητα και η παρατήρηση του Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος ανά Εθνική Οικονομία, μπορεί κατά μια έννοια να αποδίδεται στα πολλά επίπεδα των καινοτόμων δράσεων και ανάπτυξης. (Tomala & Seneccal 2004).

Αυτό που μπορεί να ειπωθεί εξ αρχής είναι ότι καινοτομία ορίζεται ως κάθε ιδέα, τρόπος παρουσίασης ή εργαλείο που είναι νέο, με την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά του είναι διαφορετικά από κάποια άλλα προηγούμενα. Η καινοτομία, με την ευρύτερη έννοια του όρου, σημαίνει καινούργιες ιδέες που δημιουργούν προστιθέμενη αξία. Αφορά την ικανότητα μας να διαμορφώσουμε το μέλλον που επιθυμούμε. Με αυτή την έννοια, η καινοτομία προσφέρει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Από την οικονομική πλευρά, καινοτομία είναι η εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής που μειώνει το κόστος ή ενός νέου προϊόντος προτιμότερου από ένα παλιό. Η πολύπλοκη δομή των Δημόσιων Οργανισμών όμως και η επιφυλακτικότητα απέναντι στην ανάληψη κινδύνων αποτελούν βασικά εμπόδια για την υιοθέτηση καινοτόμων δράσεων στο Δημόσιο Τομέα. (Μπελδέκου 2008).

2.1 Η Έννοια της Καινοτομίας

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για τον ορισμό της καινοτομίας, όμως λίγοι ορισμοί έχουν καταφέρει να συλλάβουν την πολυπλοκότητα και το πεδίο εφαρμογής της καινοτόμου διαδικασίας. Η καινοτομία προέρχεται από το λατινικό *innovare* που σημαίνει «κάνω κάτι το καινούργιο». Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο ΟΟΣΑ (1995) στο Εγχειρίδιο FRASCATI, καινοτομία είναι η μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, σε λειτουργική μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Έτσι προκύπτει η διαφορά της καινοτομίας από τη δημιουργικότητα. Η καινοτομία δεν είναι η γέννηση ιδεών. Γέννηση ιδεών είναι η δημιουργικότητα που αποτελεί το πρώτο βήμα για την καινοτομία. Σύμφωνα με τον Dr Kjell Nordstrom, η καινοτομία είναι μια αξία που δεν απειλείται επειδή στηρίζεται στην υπεροχή μιας οργάνωσης, στους ανθρώπους και στη δημιουργικότητα.

Η καινοτομία που μπορεί να παρουσιάσει ο Δημόσιος Τομέας δεν είναι κάτι που εμφανίστηκε σήμερα. Είναι γνωστό ότι ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας είναι αυτός που χρησιμοποίησε αρχικά τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Παράλληλα, το οικονομικό κίνητρο δεν αποτελεί πάντα την βασική αιτία για καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα. Η Πράσινη Βίβλος για την Καινοτομία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (1995) υποδεικνύει ότι ο όρος καινοτομία χρησιμοποιείται συνήθως με δύο διαφορετικούς τρόπους:

- ✓ για να αναφερθεί στην ίδια τη διαδικασία καινοτομίας (π.χ. τη διαδικασία χρήσης κάποιας νέας ιδέας που λύνει ένα πρόβλημα)
- ✓ για να αναφερθεί στο αποτέλεσμα της διαδικασίας καινοτομίας (π.χ. ένα νέο προϊόν, διαδικασία, υπηρεσία ή εργασιακή πρακτική). Η καινοτομία υπό αυτή την έννοια μπορεί να είναι μια ριζική καινοτομία/επίτευγμα, η βελτίωση ενός προϊόντος, διαδικασίας ή υπηρεσίας ή μια προσαρμογή.

Η έννοια της καινοτομίας όσον αφορά το Δημόσιο Τομέα προέρχεται από διάφορες έρευνες που διεξήχθησαν στον Ιδιωτικό Τομέα χωρίς να γίνεται εκτενής αναφορά στις σημαντικές διακρίσεις που υφίστανται αναφορικά με τους δύο τομείς. Επιπλέον, οι υπάρχουσες έρευνες για την καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα εστιάζουν περισσότερο στη διάχυση τεχνολογικών καινοτομιών και όχι στην παραγωγή καινοτομιών αυτών καθαυτών (Μπελδέκου, 2008).

Οι λόγοι συνεισφοράς της Καινοτομίας στην ανάπτυξη είναι υψίστης σημασίας, μιας και προσπαθεί να απαντήσει σε δυο καίρια ερωτήματα: α) ποιοι είναι οι λόγοι για

τους οποίους οι οικονομίες που αναπτύσσονται σε καινοτόμες περιοχές, απολαμβάνουν καλύτερες αποδόσεις σε σχέση με άλλες και β) ποια είναι η αιτία συγκέντρωσης της καινοτόμου παραγωγής σε ελάχιστες περιοχές μιας χώρας, ενώ η επιστημονική και τεχνολογική γνώση είναι διάσπαρτες.

Αρκετές έρευνες συγκρίνουν την τάση Οργανισμών του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα στον Καναδά για την υιοθέτηση τεχνολογικών και οργανωσιακών καινοτομιών. Το παραπάνω αποτελεί μια από τις ελάχιστες εξαιρέσεις αναφορικά με την καινοτομία στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα. Βάσει των παραπάνω αναφερόμενων ερευνών εισήχθησαν βελτιωμένες οργανωσιακές δομές ή διοικητικές πρακτικές σε σχέση με μόλις το 38% των Οργανισμών του Ιδιωτικού Τομέα συγκριτικά με το 80% των Δημόσιων Οργανισμών. Εντούτοις οι διαφορές αυτές δεν ήταν σημαντικές όταν η σύγκριση γινόταν ανάμεσα σε μεγάλους Οργανισμούς του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα. (Ζαμπετάκης 2007).

Η έννοια της καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα είναι σαφώς διαφορετική και περιλαμβάνει ασάφειες σε σχέση με την καινοτομία στον Ιδιωτικό. Το παραπάνω σχετίζεται με το γεγονός ότι κατά πλειοψηφία η καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα δεν αποτελεί κάτι το οποίο μπορεί να κατανοηθεί εύκολα καθώς δεν στοχεύει στη δημιουργία οικονομικού κέρδους, αφού συνήθως περιλαμβάνει αλλαγές στις σχέσεις του Οργανισμού με τους πολίτες αλλά και μεταξύ των μελών του Οργανισμού.

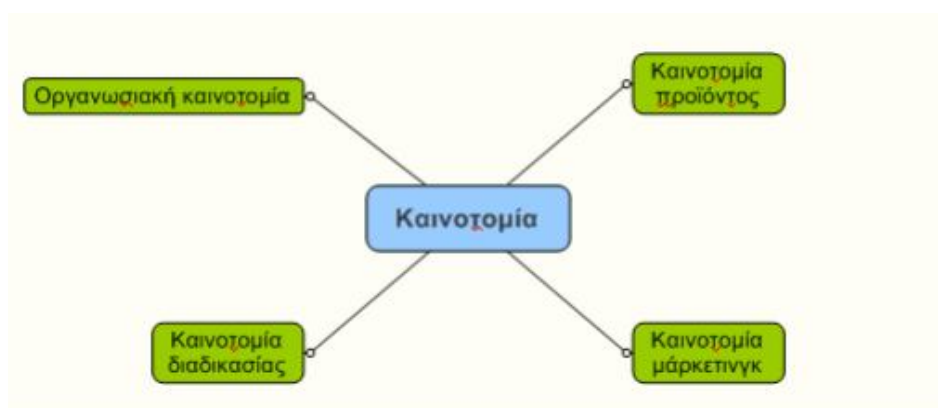
Μια άλλη σημαντική διαφοροποίηση έγκειται στο γεγονός ότι η καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα χρειάζεται περισσότερο χρονικό διάστημα προκειμένου να εμφανιστεί εξαιτίας της ιεραρχικής δομής που έχουν οι περισσότεροι Δημόσιοι Οργανισμοί αλλά και των Συστημάτων διασφάλισης της ευθύνης. Τέλος, στο Δημόσιο Τομέα δεν υπάρχουν Τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης με δικό τους προϋπολογισμό όπως στον Ιδιωτικό Τομέα, επομένως σπάνια υπάρχουν οικονομικοί πόροι για την παραγωγή καινοτομιών (Ζαμπετάκης, 2007).

Η καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα δύναται να λάβει διάφορες μορφές όπως: νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες (νέοι τρόποι προσφοράς υπηρεσιών προς τους πολίτες π.χ. το taxisnet, ιατρική βοήθεια στο σπίτι κ.λ.π.), νέες διαδικασίες (ανασχεδιασμός των διαδικασιών στο εσωτερικό των φορέων π.χ. διοικητική αναδιοργάνωση για μικρότερους χρόνους αναμονής κ.λ.π.).

2.2 Είδη Καινοτομίας

Ο Higgins (1996) θεωρεί ότι υπάρχουν τέσσερα (4) είδη καινοτομίας:

- ❖ **Καινοτομία προϊόντος:** έχει ως αποτέλεσμα νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή βελτιώσεις σε παλιά προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό το είδος καινοτομίας συνεπάγεται σημαντικές βελτιώσεις των τεχνικών προδιαγραφών, των συστατικών μερών και των υλικών, του ενσωματωμένου λογισμικού, του φιλικού χαρακτήρα προς το χρήστη ή άλλων λειτουργικών χαρακτηριστικών.
- ❖ **Καινοτομία διαδικασίας:** έχει ως αποτέλεσμα βελτιωμένες διαδικασίες εντός του Οργανισμού, π.χ. ανασχεδιασμός της επιχειρηματικής διαδικασίας. Αυτό το είδος καινοτομίας εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό και/ ή το λογισμικό.
- ❖ **Οργανωσιακή καινοτομία:** που βελτιώνει τον τρόπο διοίκησης του Οργανισμού.
- ❖ **Καινοτομία marketing:** περιλαμβάνει τις λειτουργίες της προώθησης προϊόντος, την τιμολόγηση και τη διανομή. είναι η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου marketing που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό των προϊόντων ή τη συσκευασία τους, την τοποθέτηση, την προώθηση ή την τιμολόγηση τους (InnoSuTra, 2012)



Εικόνα 1 Τα βασικά είδη της καινοτομίας

ΠΗΓΗ: InnoSuTra, 2012

2.3 Χαρακτηριστικά της καινοτομίας

- ❖ **Συγχρονισμός:** Ο συγχρονισμός μπορεί να επηρεάσει τη συνεισφορά και τη σχετικότητα μιας καινοτομίας. Για παράδειγμα, ο Γαλιλαίος αναγκάστηκε να ανακαλέσει την άποψή του ότι η γη κινείται γύρω από τον ήλιο, που βασιζόταν σε προσεκτική παρατήρηση της ηλιακής δραστηριότητας και της τροχιάς των πλανητών, επειδή το είχε σκεφτεί πολύ νωρίς. Όλες οι εταιρείες έχουν ένα νεκροταφείο γεμάτο με καλά προϊόντα λόγω κακού συγχρονισμού. Το παραπάνω μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της περιπλοκής της διαδικασίας ανάπτυξης. Μπορεί το προϊόν να είναι «μπροστά από την εποχή του». Μερικές φορές, η τύχη αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην καινοτομία. Το fax είναι ένα κλασσικό παράδειγμα προϊόντος που «απογειώθηκε» λόγω της απεργίας των ταχυδρομείων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Χρειάστηκε μαζική υιοθέτηση για να είναι χρήσιμο και εάν ο υπολογιστής και το διαδίκτυο ήταν τότε διαθέσιμα, δεν θα είχε ποτέ εμπορική επιτυχία. Ένα φάσμα παραγόντων οδηγεί στην αποτυχία πολλών καλών ιδεών λόγω της επίδρασης των εν λόγω παραγόντων στον «χρόνο εισαγωγής στην αγορά». (Zampetakis L & Moustakis V, 2006).
- ❖ **Ριζική φύση:** Οι καινοτομίες κατατάσσονται ως ριζικές ή αυξητικές. Οι ριζικές καινοτομίες γίνονται μέσω μιας λογικής προσέγγισης και στοχεύουν τη δημιουργία μιας αλλαγής μεγάλης κλίμακας (για παράδειγμα, την εισαγωγή του Εθνικού Προγράμματος Σπουδών σε Δημόσια Σχολεία). Οι αυξητικές καινοτομίες αναδύονται με πιο οργανικό τρόπο και προκαλούν σταδιακά μικρές αλλαγές (για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης στην εξυπηρέτηση πελατών). Η ριζική φύση μιας καινοτομίας είναι θέμα αντίληψης και δεν θεωρείται απόλυτη. Για παράδειγμα, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Andreau, Ricart και Valor (1997) σε τρεις (3) Ισπανικούς Οργανισμούς υποδεικνύει ότι το βάθος ή η ριζική φύση (δηλαδή ο τρόπος που καινοτομούμε) αποτελεί μια από τις ιδιαίτερα σημαντικές διαστάσεις της καινοτόμου διαδικασίας - η άλλη είναι το πεδίο εφαρμογής (δηλαδή σχετικά με τι καινοτομούμε). Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι ενώ το πεδίο εφαρμογής μιας καινοτόμου διαδικασίας είναι σχετικά «απόλυτο» και μπορεί εύκολα να

ενταχθεί σε μια από τις τρεις κατηγορίες (επιχειρηματικές διαδικασίες, υποδιαδικασίες ή εργασίες), το βάθος ή η ριζική φύση μιας καινοτόμου διαδικασίας δεν είναι απόλυτα παρά μόνο θέμα αντίληψης, δηλαδή μια καινοτομία ορίζεται «ριζική» εάν διαφωνεί με τον παλιό τρόπο διεξαγωγής των πραγμάτων. Οι ριζικές λύσεις μπορεί να είναι επίσης αποτέλεσμα θεμελιώδους έρευνας. Για παράδειγμα, τα βιοϊατρικά προϊόντα, τα τεχνητά άκρα και τα υλικά των σχεδιαστών αποτελούν τομείς όπου η ριζική καινοτομία είναι αποτέλεσμα της έρευνας. Συνήθως, η θεωρία είναι γνωστή για αρκετό καιρό πριν αναπτυχθούν εφαρμογές. Σε πολλές Χώρες, πρωτοβουλίες προνοητικότητας προσπαθούν να προβλέψουν την τεχνολογική ανάπτυξη ώστε να βοηθήσουν τις εταιρείες να διακρίνουν νέες ευκαιρίες (για παράδειγμα, το τμήμα καινοτομίας του Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας στο Ηνωμένο Βασίλειο). Η διαδικτυακή επιστημονική κοινότητα Technology Networks παρακινείται επίσης σε πολλές περιοχές, συγκεντρώνοντας πανεπιστήμια, εταιρική έρευνα και ανάπτυξη, επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους και εφευρέτες. (Zampetakis L & Moustakis V, 2006).

- ❖ **Ταχύτητα:** Η ταχύτητα της καινοτομίας είναι σημαντική. Η ταχύτητα επηρεάζει το κόστος, την ποιότητα και τον συγχρονισμό της καινοτομίας και κυρίως την «ανταγωνιστικότητα» και την επιτυχία της. Πολλοί Οργανισμοί δεν καινοτομούν γρήγορα και εκείνοι που έχουν εδραιώσει την ταχύτητα της καινοτομίας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να ξεπεράσουν χρονοβόρες πολιτικές και πρακτικές (Prahalad και Hamel, 1990). Ωστόσο, η επιτάχυνση της καινοτομίας αποτελεί μια περίπλοκη διαδικασία. Ο χειρότερος τρόπος να επιταχύνει μια εταιρεία την καινοτόμο διαδικασία της είναι να προσπαθήσει να λειτουργήσει όπως πριν, μόνο πιο γρήγορα. Ο μηχανισμός, και φυσικά οι εργαζόμενοι, θα καταρρεύσουν (Dumaine, 1989). Οι Kessler και Chakrabarti (1996) ανέπτυξαν ένα πρότυπο για την καινοτόμο ταχύτητα που τονίζει την ανάγκη εξέτασης των ακόλουθων ερωτήσεων σε συνδυασμό μεταξύ τους: «Πότε θα πρέπει να επιταχύνουμε την καινοτομία;», «Πώς μπορούμε να επιταχύνουμε την καινοτομία;» και «Τι συμβαίνει όταν επιταχύνουμε την καινοτομία;». (Zampetakis L & Moustakis V, 2006).

2.4 Αποτελέσματα της Καινοτόμου Διαδικασίας

Τα **απτά αποτελέσματα**: είναι τα αποτελέσματα που είναι παρατηρήσιμα και εμφανή. Περιλαμβάνουν:

- ✓ Αυξημένη εταιρική επιτυχία σε μετρήσιμους όρους, όπως η αξία των μετοχών του Οργανισμού, η γενική αποδοτικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξης. Η επιχείρηση τείνει να κατέχει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς λόγω της διείσδυσης στην αγορά και τον αριθμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών που διατίθενται στους πελάτες.
- ✓ Μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Πιο δομημένη προσέγγιση στην ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών, όπου η Διοίκηση και οι υπάλληλοι εστιάζουν περισσότερο, και αυξάνουν την πιθανότητα ο Οργανισμός να βελτιώσει τις πρακτικές και τις διαδικασίες του με τρόπο που θα φέρει αποτελεσματικές αλλαγές και μεγαλύτερη αποδοτικότητα.
- ✓ Πιο ευτυχημένοι, ευέλικτοι και παραγωγικοί υπάλληλοι. Οι υπάλληλοι στους καινοτόμους Οργανισμούς συχνά αισθάνονται ότι εκτιμώνται περισσότερο και είναι πιο πιστοί στον Οργανισμό, που έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη ευελιξία, υψηλότερη παραγωγικότητα, λιγότερες αδικαιολόγητες απουσίες και χαμηλότερο ποσοστό κύκλου κίνησης των εργαζομένων.
- ✓ Πιο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον υψηλής τεχνολογίας. Οι καινοτόμοι Οργανισμοί τείνουν να εκσυγχρονίζουν το εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων τους και χρησιμοποιούν τη νέα τεχνολογία για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του Οργανισμού. Το παραπάνω επιδρά θετικά στο ηθικό των εργαζομένων.
- ✓ Συνεχής βελτίωση. Όταν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι καινοτόμο, οι εσωτερικές διαδικασίες και διεργασίες, που υποστηρίζουν την παροχή της υπηρεσίας, είναι συνήθως καινοτόμες και ιδιαίτερα αποτελεσματικές. . (InnoSuTra, 2012).

Τα **μη απτά αποτελέσματα**: είναι συνήθως ψυχολογικά, σε επίπεδο πεποιθήσεων και συμπεριφοράς. Συχνά υπερτερούν των απτών αποτελεσμάτων και περιλαμβάνουν τα εξής:

- ✓ Οι managers ενδέχεται να εμπιστεύονται υπερβολικά τη γνώμη τους. Είναι πρόθυμοι να ρισκινδυνεύσουν, να εικάσουν και μερικές φορές να σκεφτούν το αδιανόητο.
- ✓ Οι υπάλληλοι αναπτύσσουν συνήθως ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις ιδέες και τις γνώμες των άλλων. Το παραπάνω προκύπτει από την υιοθέτηση μιας καινοτόμου συμπεριφοράς (π.χ. μια συμπεριφορά ανοικτή, ενήμερη, που αναζητεί νέες ή πρωτότυπες λύσεις σε απειλές και ευκαιρίες).
- ✓ Αύξηση της συνοχής της ομάδας σε επίπεδο έργου και Οργανισμού.
- ✓ Αλλαγή στο ύφος ηγεσίας. Οι καινοτόμοι managers συχνά υιοθετούν ένα ηγετικό ύφος που βασίζεται στην καθοδήγηση, στην ενθάρρυνση και στην κατανόηση. (InnoSuTra, 2012).

2.5 Η αναγκαιότητα της Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα

Συχνά εκφράζεται εκτεταμένη κριτική ενάντια στις Κυβερνήσεις και τη γραφειοκρατία παγκοσμίως, γεγονός που υποδηλώνει ότι υπάρχει αντίληψη περί άκαμπτης γραφειοκρατικής φύσης, ανεπάρκεια, έλλειψη ευλυγισίας, και αρνητική στάση απέναντι στην αλλαγή, κάτι που περιορίζει την κοινωνική πρόοδο και την οικονομική ανάπτυξη στα σύγχρονα Κράτη. Ομοίως, μελετητές της Δημόσιας Διοίκησης και εμπειρογνώμονες υποδηλώνουν ότι η “καινοτομία” στο Δημόσιο Τομέα είναι ένα ισχυρό μέσο, μία κινητήρια δύναμη και ένα βασικό εργαλείο για τη μεταρρύθμιση και την αναζωογόνηση τόσο των καθ’ ολοκληρία Κρατικών Φορέων (state own bodies) όσο και των ημικρατικών Οργανισμών (quasi governmental) και Φορέων (agencies).

Παρ’ όλα αυτά, σπανίζουν οι ευρείες προσπάθειες για την εξέταση της καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα. Οι Borins (2001) & Golembiewski και ο Vigoda (2000) υποστήριξαν ότι η καινοτομία και η γραφειοκρατία συνθέτουν ένα «παράξενο ζευγάρι», λόγω των πολυάριθμων διαφορών σε βασικές αρχές. Για παράδειγμα, η γραφειοκρατία βασίζεται σε παλιά οργανωτικά μοντέλα (παραδόσεις, κάθετα κανάλια επικοινωνίας, συμμόρφωση, τάξη και έλεγχος) και όχι σε καινοτόμα μοντέλα (δημιουργικότητα, δέσμευση, μεικτή ροή επικοινωνίας, αυτονομία, υπευθυνότητα). Η επιτυχής καινοτομία, ως εκ τούτου, αυτό-ηττάται όταν θεμελιώνεται σε κλασικά γραφειοκρατικά μοντέλα (Golembiewski και Vigoda 2000).

Ως καινοτομία μπορεί να οριστεί η συνολική διαδικασία που επιτρέπει την ενσωμάτωση της τεχνολογίας ή της τεχνογνωσίας, η οποία οδηγεί στη ανάπτυξη νέων τεχνικών παραγωγής, νέων βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, η καινοτομία πηγαίνει πέρα από την Έρευνα και την Τεχνολογική Ανάπτυξη και καλύπτει μια σειρά από δραστηριότητες που είναι μεταξύ άλλων η μεταφορά τεχνολογίας, ο σχεδιασμός, η ποιοτική διασφάλιση και ο έλεγχος, η οργάνωση, η εκπαίδευση και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Η αλματώδης προώθηση και αξιοποίηση της τεχνολογίας στις παραγωγικές αλλά και σε πολλές κοινωνικές διαδικασίες καθώς και η κατάργηση των προστατευτικών συνόρων για το εμπόριο, τις επενδύσεις και την κίνηση κεφαλαίων, ενοποιούν τις Εθνικές Οικονομίες και αλλάζουν τη φύση του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που φέρνει η παγκοσμιοποίηση, αυξάνουν τις επενδύσεις, την καινοτομία και την οικονομική αποδοτικότητα, τη διεθνή διάχυση της τεχνολογίας και οδηγούν σε μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης και υψηλότερα εισοδήματα. Στη σημερινή κοινωνία καμία επιχείρηση ή Οργανισμός δεν μπορεί να αγνοήσει την πληροφορική γιατί αυτό θα σήμαινε ότι αγνοεί μία δύναμη με την οποία μπορεί να καλυτερεύσει τις υπηρεσίες της, να διευρύνει τις αγορές της, να αυξήσει τα κέρδη της ή αντίθετα να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωση της. Οι επιχειρήσεις εκείνες που καταφέρνουν να συνδυάσουν αρμονικά την πληροφορική με τη συνολική επιχειρηματική τους στρατηγική έχουν τις περισσότερες πιθανότητες επιβίωσης, ανάπτυξης και αύξησης της απασχόλησης. Στην Κοινωνία της Πληροφορίας, η ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα βασίζονται στην αφομοίωση και χρήση νέων τεχνολογιών. Τα κέρδη ανήκουν στους πρωτοπόρους, οι επιχειρήσεις και τα Κράτη που θα αξιοποιήσουν τα νέα εργαλεία παραγωγής θα αποκομίσουν και τα περισσότερα οφέλη. (Παπαδασκαλόπουλος, 2001)



Εικόνα 2 Οφέλη καινοτομίας σε μία επιχείρηση

ΠΗΓΗ: Παπαδασκαλόπουλος 2001

Χρειάζεται συνεπώς δράση και από την Πολιτεία και από τον Ιδιωτικό Τομέα για να μετατραπεί ο κίνδυνος της τεχνολογικής ανεργίας και παρακμής σε ευκαιρία για πλήρη απασχόληση και ευημερία. Η δράση πρέπει να βασίζεται στην υποδομή νέων τεχνολογιών για την ανάπτυξη του εμπορίου και της βιομηχανίας. Η υποδομή αυτή δίνει τη δυνατότητα για αναβάθμιση των επιχειρήσεων, ως προς την προστιθέμενη αξία που προσφέρουν και τη διασύνδεση με τις νέες διεθνείς αγορές για τη διάθεση των αγαθών και των υπηρεσιών τους. Όσον αφορά το Δημόσιο Τομέα, υφίστανται και γίνονται προσπάθειες οικονομικής ενίσχυσης της ιδιωτικής πρωτοβουλίας καθώς και της ίδιας της καινοτομικής δραστηριότητας. Αξίζει να ειπωθεί ότι η καινοτομική αυτή δραστηριότητα χρειάζεται χρόνο και κεφάλαιο, που ως εκ τούτου η εκάστοτε Κυβέρνηση καθώς και το Κράτος ευρύτερα δεν διαθέτει καθώς τα καταναλώνουν σε ποικίλα έργα κοινωνικής πολιτικής. Έτσι λοιπόν, η εκάστοτε Κυβέρνηση φροντίζει να υπάρξει γόνιμο έδαφος για καινοτόμες δραστηριότητες με τον έμμεσο τρόπο που είναι η ενίσχυση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Επομένως, οι Κυβερνήσεις αναθέτουν την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων σε ιδιώτες οι οποίοι πληρούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις και υποδομές καθώς και το χρόνο να ασχοληθούν με την χρονοβόρα διαδικασία της καινοτομίας. (Ζαφειράτου, 2009).

Κάνοντας αναφορά τώρα στην ίδια την καινοτομική δραστηριότητα, η Κυβέρνηση φροντίζει για την έρευνα και την ανάπτυξη όχι τόσο των προϊόντων, αλλά πολιτικών και διαδικασιών που ως σκοπό έχουν την δημιουργία κατάλληλων συνθηκών οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας, τόσο για τα νοικοκυριά, όσο και για τις επιχειρήσεις. Κομμάτι των πολιτικών αυτών είναι οι αποφάσεις που λαμβάνουν για την νομισματική και δημοσιονομική πολιτική που υιοθετούν, σε συνεργασία με την Ε.Ε., αναφερόμενοι σε χώρες της Ευρωζώνης. Μέρος των διαδικασιών αυτών είναι οι ρυθμίσεις που αφορούν τη φορολογία οι οποίες εξετάζονται και αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό να περιοριστεί ο κερδοσκοπισμός εις βάρος της κοινωνίας. (Ζαφειράτου, 2009).

2.6 Μεθοδολογία Υλοποίησης Καινοτόμων Δράσεων στον Δημόσιο Τομέα

Η πρώτη συστηματική ερευνητική προσπάθεια για τη μελέτη της καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα έγινε με την αρωγή του Botins το 2002. Οι έρευνες που διεξήγαγε, είχαν ως επίκεντρο το Δημόσιο Τομέα Χωρών του Οργανισμού Οικονομικής

Συνεργασίας και Ανάπτυξης. Εν συντομία, οι έρευνες αυτές ανέδειξαν ότι το περιβάλλον που επικρατεί στο Δημόσιο Τομέα είναι διαφορετικό από αυτό του Ιδιωτικού. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι οι ευκαιρίες για καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα προέρχονται από καταστάσεις που συναντώνται μόνο σε αυτόν, καθώς και ότι οι περισσότερες καινοτομίες δεν έχουν εμπορικό προσανατολισμό.

Πιο συγκεκριμένα από τις πιο σημαντικές διαπιστώσεις του Borins (2002) είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό καινοτομιών στο Δημόσιο Τομέα ξεκινούν από μεσαία στελέχη (middle managers) και στελέχη πρώτης γραμμής (front line staff) και όχι από πολιτικούς ή υψηλόβαθμα στελέχη. Τα μεσαία στελέχη και τα στελέχη πρώτης γραμμής ήταν υπεύθυνα για την έναρξη περίπου του 60% των καινοτομιών. Τα ανώτατα στελέχη (πχ γενικοί διευθυντές) είχαν εμπλοκή στην έναρξη περίπου του 25% των καινοτομιών ενώ οι πολιτικοί σε ποσοστό μόλις 21% (Borins, 2002).

Έπειτα, οι υπόλοιπες καινοτομίες προήλθαν από άτομα εκτός του Δημοσίου, όπως για παράδειγμα διάφορες επαγγελματικές ομάδες και Σύλλογοι. Ο Borins έδειξε ότι τις περισσότερες φορές οι καινοτομίες προέρχονται από θέσεις που τοποθετούνται είτε φυσικά είτε μεταφορικά μακριά από τα «κεντρικά γραφεία».

Μια αξιολογή πρωτοποριακή τακτική του Borins για τη μελέτη της καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα, είναι ότι κατηγοριοποίησε σε ομάδες τις πρωτοβουλίες (initiatives) που δίνουν την έναρξη καινοτομιών στο Δημόσιο Τομέα (Borins, 2002). Πιο συγκεκριμένα αναφέρθηκε σε πρωτοβουλίες :

- ❖ που προέρχονται από το πολιτικό σύστημα όπως η Νομοθεσία και οι πιέσεις από πολιτικούς
- ❖ από την έλευση νέας ηγεσίας στον Οργανισμό
- ❖ που είναι αποτέλεσμα κάποιας κρίσης
- ❖ που προέρχονται από εσωτερικά προβλήματα
- ❖ που προέρχονται από την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών

Η αντίληψη που κυριαρχεί σήμερα αναφέρει ότι οι καινοτομίες στο Δημόσιο Τομέα έχουν προέλθει συνολικά από πρωτοβουλίες που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση κάποια κρίσης.

Εντούτοις οι έρευνες του Borins έδειξαν ότι οι περισσότερες από τις μισές καινοτομίες, δημιουργούνται από πρωτοβουλίες που προέρχονται ως αντίδραση σε εσωτερικά προβλήματα του Οργανισμού ή πρωτοβουλίες που προέρχονται από την

εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών. Τις πρωτοβουλίες αυτές συνήθως αναλαμβάνουν τα μεσαία στελέχη και τα στελέχη πρώτης γραμμής (απλοί Δημόσιοι Υπάλληλοι).

Ένα άλλο ζήτημα το οποίο συνδέεται με τα παραπάνω είναι το κατά πόσο οι καινοτομίες που υπάρχουν, αναδύονται ως αποτέλεσμα στρατηγικού σχεδιασμού ή είναι αποτέλεσμα πειραματισμού και τυχαίας ανακάλυψης. Σύμφωνα με τον Borins (2002) στο Δημόσιο Τομέα ισχύουν και τα δύο.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ευνοεί την ανάδυση καινοτομιών στην περίπτωση που υπάρχουν μεγάλα έργα τα οποία περιλαμβάνουν τον συντονισμό διαφόρων εταίρων. Από την άλλη μεριά, μικρής κλίμακας προγράμματα τα οποία περιλαμβάνουν τη συμμετοχή απλών υπαλλήλων είναι επίσης δυνατό να οδηγήσουν σε δημιουργία καινοτομιών (Ζαμπετάκης, 2007).

Οι έρευνες του Borins αποκάλυψαν τη σημασία της «από κάτω - προς τα πάνω» επικοινωνίας για την εμφάνιση καινοτομιών σε Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα, τονίζοντας ότι κάθε μία από τις βασικές ομάδες ατόμων που είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία καινοτομιών (απλοί Δημόσιοι Υπάλληλοι, πολιτικοί και ανώτατα στελέχη) ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές προκειμένου να βρουν την απαραίτητη υποστήριξη (Borins, 2002).

Για παράδειγμα οι Δημόσιοι Υπάλληλοι εργάζονται μέσα από τα γραφειοκρατικά κανάλια στην Υπηρεσία τους, προσπαθώντας να πείσουν κυρίως τους άμεσα προϊστάμενους τους. Οι πολιτικοί με τη σειρά τους, επιδιώκουν να βρουν πολιτική υποστήριξη σε συναδέλφους ή Υπουργούς.

Τα συμπεράσματα του Borins συμφωνούν με έρευνες άλλων ερευνητών γύρω από την καινοτομία. Για παράδειγμα ο Light (1988) μελέτησε 26 καινοτόμους, μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς και Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα και διαπίστωσε ότι σε όλους γινόταν αξιοποίηση των ιδεών ανεξάρτητα από πού προερχόταν (από τα διευθυντικά στελέχη ή από τους εργαζόμενους). Αντίστοιχα, παρουσιάστηκαν μελέτες περιπτώσεων στις οποίες σημαντικές ιδέες σε μεγάλους Οργανισμούς, όπως η IBM, η SONY και η SHELL, προήλθαν από μεσαία στελέχη και εργαζόμενους στις χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Δεδομένου τώρα ότι το Εκλογικό Σώμα μιας Χώρας αποτελείται από άτομα τα οποία παρουσιάζουν σημαντικές κοινωνικό-οικονομικές διαφορές και με την εναλλαγή πολιτικών κομμάτων στην εξουσία τα οποία διαφέρουν ως προς τις ιδεολογικές τους προσεγγίσεις, θα περιμέναμε οι πολιτικοί να παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση και ποικιλία στις ιδέες από ότι τα στελέχη στον Ιδιωτικό Τομέα. Το

πρόβλημα όμως είναι ότι οι εκλεγμένοι πολιτικοί και τα διορισμένα στη συνέχεια από αυτούς στελέχη, συχνά δεν έχουν τις κατάλληλες, επαρκείς και εξειδικευμένες γνώσεις για να καινοτομήσουν. Για το λόγο αυτό ίσως να είναι μικρό το ενδεχόμενο να ξεκινήσει μια καινοτομία από πολιτικούς. (Ζαμπετάκης,2007).

2.7 Η Οπτική των Πολιτών

Ο Rogers (1983) ορίζει την καινοτομία ως «μια ιδέα, πρακτική, ή αντικείμενο που γίνεται αντιληπτό ως νέο από ένα άτομο ή μια άλλη μονάδα που το υιοθετεί». Τα παραδείγματά του για καινοτόμες και μη πολιτικές, καθώς και τα εμπόδια για την καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση και στη χάραξη πολιτικής σε παγκόσμιο επίπεδο, υπογραμμίζουν την ανάγκη για συστηματικές προσεγγίσεις στη διερεύνηση των αναστολέων (inhibitors) και των διευκολυντών (facilitators) της καινοτομίας.

Οι ιδέες του Rogers έχουν συζητηθεί από τους Vigoda-Gadot et al. (2005), οι οποίοι ανέπτυξαν ένα ολοκληρωμένο εννοιολογικό πλαίσιο για μία ανάλυση βασιζόμενη στο σύστημα όσων ίσχυαν μέχρι σήμερα και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας, με βάση τις τρέχουσες γνώσεις από τις επιστήμες των επιχειρήσεων και της διαχείρισης. Αυτή η ανάλυση, βασιζόμενη στο σύστημα προσέγγισης, τάσσεται υπέρ νέων μεθόδων για τη μελέτη της καινοτομίας. Για παράδειγμα, η συμβατική προσέγγιση στη μελέτη της οργανωτικής καινοτομίας γίνεται μέσω ενδο-οργανωτικών προοπτικών, όπως οι στάσεις των εργαζομένων, των διευθυντών, τεχνολογικών ή οικονομικών στοιχείων, ή συγκρίσεις βέλτιστων πρακτικών μεταξύ επιχειρήσεων, οι πολιτισμοί, ή ο χρόνος (Berry 1994, Evans 1996, Borins 2000, 2001).

Παρόλο που αυτή η προσέγγιση ήταν πολύτιμη σε μελέτες σχετικά με την καινοτομία και την εξέλιξη της στο σύγχρονο κόσμο, έχει σε μεγάλο βαθμό παραβλέψει τις αντιλήψεις των πολιτών σχετικά με την καινοτομία και τις καινοτόμες δραστηριότητες από Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα. Μία τέτοια παράβλεψη έρχεται σε αντίθεση με το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη μελέτη των αντιλήψεων των πολιτών γενικότερα περί της απόδοσης της Δημόσιας Διοίκησης (π.χ., Pollitt 1988, 1993, Vigoda 2002, Van Ryzin et al. 2004, Holzer και Kloby 2005, Ebdon και Franklin 2006). Ενδεχομένως, το ενδιαφέρον των πολιτών έχει επικεντρωθεί στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, λόγω της μεταρρύθμισης της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM). Σήμερα, η NPM αντιπροσωπεύει μια κωδική ονομασία για την έγχυση επιτυχημένης διαχειρισσιμότητας (managerialism) σε παλαιού τύπου

γραφειοκρατίες. Η NPM έχει διοχετευθεί σε πολλές αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες Χώρες κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Pollitt και Bouckaert 2000). Ο ακρογωνιαίος λίθος της μεταρρύθμισης NPM είναι ότι θεωρεί τους πολίτες ως πελάτες και ότι η βελτίωση των υπηρεσιών επιτυγχάνεται μέσω μηχανισμών βασισμένων στην αγορά (δηλαδή, τον ανταγωνισμό, ενσωματωμένα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης, και την καινοτομία) (Pollitt 1988, 1993, Terry 1998, Lynn 1998).

Με την εμφάνιση του κινήματος του Νέου Δημόσιου Management και τα σχετικά με αυτό μεταρρυθμιστικά προγράμματα, αρχίζει να γίνεται πράξη η αναγκαιότητα της Δημόσιας Διοίκησης για εξωστρεφή προσανατολισμό. Ένα διοικητικό σύστημα γραφειοκρατικά σχεδιασμένο ενδιαφέρεται περισσότερο για τις διαδικασίες και λειτουργεί περισσότερο προς όφελος του «εσωτερικού πελάτη» (δηλαδή του Δημοσίου Υπαλλήλου), παρά του «εξωτερικού πελάτη» που είναι ο πολίτης (Frederickson, 1996). Η «νομιμοποίηση» του Νέου Δημόσιου Management επιτυγχάνεται μέσω των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, μέρος των οποίων αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών που τοποθετείται στον πυρήνα της στοχοθεσίας της διοικητικής δράσης και αλλάζει τον τρόπο οριοθέτησης των Δημοσίων Υπηρεσιών. Ο πολίτης θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχομένων προς αυτόν υπηρεσιών και εμπιστεύεται ή δυσπιστεί κατά περίπτωση προς τους διοικητικούς θεσμούς. Οι επιθυμίες, οι ανάγκες και τα αιτήματα του είναι τα βασικά κριτήρια λήψης των διοικητικών αποφάσεων. Στρατηγική επιδίωξη των περισσότερων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια είναι η “επανάδρωση” των Δημοσίων Υπηρεσιών με τον επανασχεδιασμό μιας Δημόσιας Διοίκησης προσανατολισμένης στα αποτελέσματα και στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη. Συνοπτικά, το Νέο Δημόσιο Management εκφράζει ένα πολιτο-κεντρικό πρότυπο Διοίκησης εξωστρεφώς προσανατολισμένο, στη βάση μιας φιλοσοφίας «ανοιχτής» Διοίκησης που οριοθετεί το περιεχόμενο του αναδυόμενου διοικητικού προτύπου της μεταγραφειοκρατίας (Lane, 2001). Στη σύγχρονη εποχή, η χρήση της έννοιας του πελάτη ενισχύεται σε βάρος της έννοιας του πολίτη. Παρατηρείται μία τάση διεύρυνσης της έννοιας του πελάτη που, συμπεριλαμβάνοντας κάποια στοιχεία της έννοιας του πολίτη, αναφέρεται σε έναν υπεύθυνο καταναλωτή με κοινωνική ευαισθησία που ενίοτε μπορεί να θυσιάζει την προσωπική του ευχαρίστηση προς όφελος της κοινότητας. Από τις δεκαετίες του '80 και του '90 ο «εξατομικευμένος» καταναλωτής/πελάτης

άρχισε να γίνεται το κυρίαρχο στοιχείο στη Δημόσια Διοίκηση. Δημόσιοι Οργανισμοί του ευρύτερου κυρίως Δημόσιου Τομέα αλλά και Δημόσιες Υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης, άρχισαν να αντιμετωπίζουν τους πολίτες (constituencies) σαν πελάτες για να αποφύγουν ενδεχομένως περαιτέρω ιδιωτικοποιήσεις (Doherty and Horne, 2002).

Εφαρμόζονται δηλαδή πρακτικές, από το management του Ιδιωτικού Τομέα. Οι πρακτικές αυτές ήταν απόρροια της αντικατάστασης του Κεϋνσιανού μοντέλου ανάπτυξης της οικονομίας που βασιζόταν στον κρατικό παρεμβατισμό, σχεδιασμό και έλεγχο, από ένα φιλελεύθερο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης σύμφωνα με το οποίο ο αμιγώς Δημόσιος Τομέας συρρικνώθηκε στους τομείς ασφάλειας, επιβολής του Νόμου και άμυνας της Χώρας, ενώ οι υπόλοιποι Τομείς, όπως της υγείας και της εκπαίδευσης, άρχισαν να λειτουργούν με τεχνικές διοίκησης του Ιδιωτικού Τομέα.

Οι αλλαγές αυτές οδήγησαν στο μοντέλο της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης: Ν.Δ.Δ.» (New Public Management: NPM) σύμφωνα με το οποίο μεταξύ της Δημόσιας και της Ιδιωτικής Διοίκησης δεν υφίσταται καμία διαφοροποίηση και ως εκ τούτου η ασκούμενη Διοίκηση στους Φορείς του Δημοσίου δεν υπάρχει λόγος να διαφοροποιείται σε τεχνικές και μεθόδους από την ασκούμενη σε Φορείς του Ιδιωτικοοικονομικού Τομέα. (Doherty and Horne, 2002).

Σύμφωνα με τον Ch. Hood (1991), οι τάσεις που διαμόρφωσαν το μοντέλο της Ν.Δ.Δ. ήταν:

η επιθυμία για αντιστροφή της συνεχούς μεγέθυνσης του Δημόσιου Τομέα, η μετακίνηση σε μοντέλα ανάπτυξης όπου κυριαρχεί ο Ιδιωτικός Τομέας, ή η συνεργασία Ιδιωτικού και Δημοσίου Τομέα, καθώς και η παροχή κατόπιν ανάθεσης, κρατικών υπηρεσιών από ιδιώτες, η ανάπτυξη του αυτοματισμού με τη χρήση της τεχνολογίας και της πληροφορικής στην παραγωγή και διάθεση υπηρεσιών του Δημοσίου και η διεθνοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης συνεργασίας μεταξύ κρατών.

Το οργανωτικό μοντέλο της Ν.Δ.Δ. περιορίζει το πεδίο δράσης του Δημόσιου Τομέα προς όφελος του Ιδιωτικού, ο οποίος σύμφωνα με τον R. Stillman (2006) αποτελεί, το χώρο της παραγωγικότητας, όπου δημιουργείται ο πραγματικός πλούτος.

Σύμφωνα με το μοντέλο της Ν.Δ.Δ., που είναι παγκόσμιο φαινόμενο, αυτό που ενδιαφέρει την οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης είναι η αποδοτικότερη και η αποτελεσματικότερη εκτέλεση του έργου της, μέσω της εξοικονόμησης πόρων, ώστε να διορθωθεί η αποτελεσματικότητα που παρουσιάζει η παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, ο Δημόσιος Τομέας πρέπει να προσαρμοστεί σε μορφές Διοίκησης του Ιδιωτικού Τομέα, καθώς και να αντικατασταθεί από πιο ευέλικτα σχήματα με στόχο αφενός, τη συρρίκνωση του αριθμού των Οργανισμών του Δημοσίου και του όγκου των Δημοσίων Υπαλλήλων, ώστε να επιτευχθεί η εξοικονόμηση πόρων και αφετέρου, την αντικατάσταση οργανωτικών μορφών της Δημόσιας Διοίκησης από Οργανώσεις του Ιδιωτικού Τομέα ώστε να συντελεστεί η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση του έργου της. Ταυτόχρονα το Κράτος θα πρέπει να αναπτύξει το ρυθμιστικό του ρόλο ώστε να διασφαλίζεται μέσω του μοντέλου της Ν.Δ.Δ. η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Vigola E. – Gadot at al., 2008).

Οι τομείς της Δημόσιας Διοίκησης στους οποίους κατά προτεραιότητα εφαρμόστηκε το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και το οποίο ο καθηγητής Δ. Αργυριάδης αποκαλεί «Αγοραίο Μοντέλο» ενώ οι Brereton M. & Temple M. αποκαλούν ως το μοντέλο του Θατσερισμού, είναι: ο τομέας της παροχής υγειονομικής περίθαλψης, ο τομέας της εκπαίδευσης, ο τομέας των μεταφορών (χερσαίες, θαλάσσιες, εναέριας) και ο τομέας των υπηρεσιών εύρεσης εργασίας, ενώ οι Χώρες που πρώτες προχώρησαν δυναμικά στην εφαρμογή του είναι η Μεγάλη Βρετανία, η Νέα Ζηλανδία, η Αυστραλία, καθώς και κάποιες από τις Πολιτείες των Η.Π.Α. (Καλιφόρνια).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της Ν.Δ.Δ., σύμφωνα με την ερευνήτρια Iulia Monica Oehler-Sincai (2001) του Ινστιτούτου Παγκόσμιας Οικονομίας της Ρουμανίας θα μπορούσαν να συνοψισθούν στην ακόλουθη διατύπωση : Νέο Δημόσιο Management είναι η εφαρμογή στρατηγικών, πολιτικών, προγραμμάτων και σχεδίων, με τη χρήση μηχανισμών της αγοράς ώστε οι Φορείς της Πολιτείας να επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα αυτά, η Πολιτεία θέτει στόχους που διαμορφώνονται με βάση αξίες που προσδιορίζουν τους τρόπους προσέγγισης των στόχων αυτών. Οι αξίες διαμορφώνονται από παράγοντες του περιβάλλοντος του χώρου εντός του οποίου ασκείται η Δημόσια Διοίκηση όπως : το υφιστάμενο Θεσμικό Πλαίσιο, οι αντιλήψεις των πολιτών, οι αντιλήψεις των Φορέων του Ιδιωτικού Τομέα, οι απόψεις των Μ.Κ.Ο. (Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων), καθώς και οι υφιστάμενες διεθνείς οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες. Για να επιτευχθούν οι στόχοι, όπως η παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και υγείας, η δημιουργία υποδομών καθώς και η παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας (ύδρευση, ηλεκτρική ενέργεια, επικοινωνίες), διαμορφώνονται

στρατηγικές, προγράμματα και σχέδια ώστε να αξιοποιηθούν στο μέγιστο, οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι και χρηματοοικονομικοί πόροι. Η Διοίκηση στα πλαίσια της Ν.Δ.Δ. και προκειμένου να επιτύχει τη βελτιστοποίηση στόχων- αποτελέσματος θα πρέπει να επιδιώκει, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στο Δημόσιο Τομέα να είναι εκπαιδευμένο, ικανό, έντιμο και αμερόληπτο, εφαρμόζοντας μηχανισμούς μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, ελέγχου της διαφθοράς και απόδοσης των ευθυνών, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Σύμφωνα με τον Ch. Hood (1991), προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης στους Οργανισμούς του Δημοσίου θα πρέπει να τηρούνται τα ακόλουθα: α) να υφίστανται Αποκεντρωμένες Διοικήσεις για κάθε Οργανισμό του Δημοσίου με βάση το «προϊόν - υπηρεσία» που αυτός παρέχει, ώστε να επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη λειτουργία τους προς όφελος του πολίτη - καταναλωτή, β) οι Οργανισμοί του Δημοσίου να μη λειτουργούν ως μονοπώλια αλλά στα πλαίσια ενός υγιούς ανταγωνισμού με άλλους Οργανισμούς τόσο του Δημοσίου, όσο και του Ιδιωτικού Τομέα, ώστε να παρέχεται στους πολίτες η δυνατότητα ελεύθερης επιλογής παρόχου, γ) οι μέθοδοι Διοίκησης του Δημόσιου Τομέα να έχουν την ευελιξία, τη δυναμική και την αποτελεσματικότητα εκείνων του Ιδιωτικού τομέα, ώστε να διασφαλίζεται η άμεση αντίδραση των οργανώσεων στις αλλαγές που επιτάσσει η κοινωνία, δ) οι Δημόσιες Υπηρεσίες να παρέχονται στους πολίτες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, προκειμένου να επιτυγχάνεται η ορθολογικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του κρατικού προϋπολογισμού, ε) τα στελέχη των Οργανισμών του Δημοσίου να έχουν ενεργή ανάμιξη στη διοίκηση των Οργανισμών υιοθετώντας ευέλικτες μορφές οργάνωσης, πέρα από την τήρηση τυποποιημένων γραφειοκρατικών κανόνων, στ) η απόδοση των Οργανισμών να επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων μεθόδων αξιολόγησης τους, εισάγοντας δοκιμασμένες μεθόδους του Ιδιωτικού Τομέα, και ζ) η διοίκηση των Οργανισμών του Δημοσίου να γίνεται με βάση καθορισμένους στόχους, υιοθετώντας μεταξύ άλλων και συστήματα αμοιβών με βάση την απόδοση και όχι τη θέση στην ιεραρχία, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση.

Ο G. Gruening (2002) διακρίνει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και ορισμένα πρόσθετα χαρακτηριστικά όπως: την ανάθεση σε Ιδιωτικούς Φορείς της παροχής Δημόσιας Υπηρεσίας (contracting out), την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προσαρμοσμένων στην άμεση κάλυψη των αναγκών του πολίτη - πελάτη (one-stop shops), την αυξημένη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής την εφαρμογή πολιτικών

διοίκησης ανεξάρτητα από τις στενές κομματικές επιλογές, την κοστολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών και την παροχή αυτών έναντι τιμήματος, την εφαρμογή βελτιωμένων μεθόδων λογιστικής παρακολούθησης των Δημοσίων Οικονομικών. Η άσκηση Δημόσιας Διοίκησης μέσω της Ν.Δ.Δ. συμβάλλει στη μετακίνηση του κρατικού μηχανισμού από το μοντέλο του κράτους-ιδιοκτήτη σε εκείνο του κράτους-ρυθμιστικής Αρχής, με ταυτόχρονη ανάληψη όλο και περισσότερο κρατικών αρμοδιοτήτων από τον Ιδιωτικό Τομέα. Το μοντέλο του κράτους-ρυθμιστικής Αρχής, μέσω μηχανισμών άσκησης ελέγχου και απόδοσης ευθυνών, διασφαλίζει τη λειτουργία ενός Κράτους Δικαίου, στο οποίο θα γίνονται σεβαστά τα ανθρώπινα δικαιώματα και θα διασφαλίζεται η χρηστή διακυβέρνηση εντός ενός πλαισίου κανόνων ηθικής επαγγελματικής συμπεριφοράς που θα ενθαρρύνουν τη διατήρηση των προτύπων συμπεριφοράς που διασφαλίζουν τη δημόσια εμπιστοσύνη και την επιτυχή λειτουργία του Δημόσιου Τομέα. (Vigola E. – Gadot at al., 2008).

Ταυτόχρονα η άνοδος της επιθυμίας των πολιτών για αυξημένη πληροφόρηση πάνω σε θέματα του Κράτους που τους αφορούν συντελεί στον παραπέρα εκδημοκρατισμό της κοινωνίας και αναδεικνύει τη διαφάνεια ως ουσιώδη μηχανισμό της αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με τους L. Stirton & M. Lodge, (2002), η διαφάνεια εξασφαλίζει κρατικό έλεγχο στις Δημόσιες Υπηρεσίες, ακόμη και αν οι υπηρεσίες αυτές δεν παρέχονται από Κρατικούς Οργανισμούς και αυξάνει την αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Παρά την ύπαρξη απόψεων για τη Ν.Δ.Δ. ότι διέκοψε με καταστροφικό τρόπο την ομαλή ανάπτυξη του υπό κρατικό έλεγχο Δημόσιου Τομέα (J. Martin, J.R. Nethercote, 2003), ο περιορισμός του Κράτους ήταν ο μόνος τρόπος για να διορθωθούν τα λάθη και η ηθική κατάπτωση του κρατικού μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης (M. Keating, 1996).

Συμπερασματικά η Νέα Δημόσια Διοίκηση συντελεί: α) στην αποκέντρωση της μονολιθικής κρατικής γραφειοκρατίας, βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της ανάθεσης σε τρίτους (outsourcing) της παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών (π.χ. η αποκλειστική παροχή υπηρεσιών καθαριότητας από εταιρείες του ιδιωτικού τομέα), β) στη βελτίωση του ελέγχου στη διαχείριση των Δημοσίων Οικονομικών, μειώνοντας την κρατική σπατάλη, καθότι η εκχώρηση δραστηριοτήτων του Δημοσίου Τομέα σε φορείς του Ιδιωτικού μειώνει τις λειτουργικές δαπάνες του Κράτους, γ) στον κάθετο διαχωρισμό των τομέων δράσης της Δημόσιας Διοίκησης (π.χ. στις υπηρεσίες ηλεκτρικής ενέργειας, ο διαχωρισμός του τομέα εξόρυξης

πρώτων υλών από εκείνους της παραγωγής ενέργειας και της διάθεσης αυτής) ώστε να αποφεύγονται μονοπωλιακές καταστάσεις, δ) στον περιορισμό του μεγέθους των Δημοσίων Οργανισμών ώστε να επιτυγχάνεται η παροχή δημοσίων υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος σε καλύτερους χρόνους, μέσω αποτελεσματικότερης διοίκησης, ε) στην υιοθέτηση νέων μορφών εταιρικής διακυβέρνησης και στη διοίκηση των Οργανισμών του Δημοσίου από Διοικητικά Συμβούλια επιλεγμένα με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια που θα περιορίσουν την επιρροή στη διοίκηση της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας καθώς και των συνδικαλιστικών οργανώσεων, στ) στον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας των πολιτών και στην ενεργή συμμετοχή τους στη Δημόσια Διοίκηση, και ζ) στη βελτίωση του Θεσμικού Πλαισίου λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα. (Vigola E. – Gadot at al., 2008).

Παρά τις επικρίσεις για το ρόλο που παίζει στην αξιολόγηση της καινοτομίας η οπτική των πολιτών, (Stipak 1979, 1980), υπάρχει ευρεία συναίνεση, ότι έχει μεγάλα πλεονεκτήματα για τη μελέτη και την άσκηση Δημόσιας Διοίκησης (Pollitt 1988, Pollitt και Bouckaert 2000).

Τα πλεονεκτήματα είναι τριπλά : α) η εξέταση του φαινομένου υπό το πρίσμα του τελικού χρήστη, επιτρέπει μια σύγκριση με άλλες προοπτικές της καινοτομίας (δηλαδή, την ενδο-οργάνωση και τις προοπτικές συγκριτικής βελτίωσης), β) επιτρέπει σε μια εποικοδομητική δημόσια φωνή να εισέλθει στην διαδικασία αξιολόγησης καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση, η οποία είναι ευθυγραμμισμένη με το πρότυπο NPM και γ) προεκτείνει το πεδίο της ανάλυσης και εστιάζεται στα αποτελέσματα της καινοτομίας πέραν των υφιστάμενων ενδο-οργανωτικών μεταβλητών (δηλαδή, την εμπιστοσύνη στην διακυβέρνηση, την εικόνα του Δημοσίου Τομέα, καθώς και την ικανοποίηση με τις υπηρεσίες). Έτσι, οι απόψεις των πολιτών για την καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να εμπλουτίσουν την κατανόηση των αποτελεσμάτων πέρα από το επίπεδο της ενδο-οργάνωσης. Σε δημοκρατικές κοινωνίες που έχουν ως γνώμονα την αγορά, οι απόψεις των πολιτών μπορούν επίσης να στρέψουν την προσοχή στα αποτελέσματα των μη-καινοτόμων γραφειοκρατιών (Vigola E. – Gadot at al., 2008).

Η προοπτική των πολιτών μπορεί επίσης να προτείνει νέους δείκτες απόδοσης (PI) σύμφωνα με το πρότυπο NPM. Τέτοιοι δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των επιπέδων καινοτομίας σε όρους δημιουργικότητας, επιχειρηματικότητας και προθυμίας να υιοθετήσουν αλλαγές ή να μιμηθούν επιτυχείς μεταρρυθμίσεις. Μια

τέτοια προοπτική μπορεί επίσης να υποθάλλει τη διαφάνεια σε λύσεις που δεν έχουν ακόμη δοκιμαστεί στο δημόσιο στίβο.

Συνεπώς, η προοπτική των πολιτών μπορεί να διευκολύνει βελτιώσεις και μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση, με βάση τους νέους δείκτες (Pis). Έτσι, η κατανόηση των δεικτών (Pis) καινοτομίας από την οπτική των πολιτών μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή και να προκαλέσει την ανανέωση των παλαιού τύπου συντηρητικών μηχανισμών γραφειοκρατίας. Όπως άλλες επιχειρήσεις NPM, η διαδικασία αυτή επίσης δομείται στη γνώση που αποκτήθηκε από τον επιχειρηματικό τομέα και έχει θεωρητικά και πρακτικά πλεονεκτήματα. (Μακρυδημήτρης κ.α. 2008).

2.8 Εθνικά Συστήματα Καινοτομίας Άλλων Ευρωπαϊκών Κρατών

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα Εθνικά Συστήματα Καινοτομίας της Δανίας, της Αυστρίας και της Ιρλανδίας, Χωρών που βρίσκονται στην ηγετική ομάδα του European Innovation Scoreboard ή που προηγούνται της Ελλάδας και θα μπορούσαν να δώσουν ενδιαφέροντα παραδείγματα και ιδέες για την Ελληνική πολιτική καινοτομίας. Οι πληροφορίες και ορισμένα αξιολογικά σχόλια προέρχονται από τις ετήσιες Εκθέσεις των τελευταίων πέντε ετών του προγράμματος PROINNO TrendChart της Γενικής Διεύθυνσης Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

2.8.1 Δανία

Η πολιτική της Δανίας χαρακτηρίζεται από σημαντικές ανακατατάξεις τα τελευταία χρόνια, ιδίως στο πρώτο ήμισυ της δεκαετίας 2000-2010. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τόσο στις δομές όσο και στους στόχους. Ένα Υπουργείο Επιστήμης, Τεχνολογίας και Καινοτομίας (YETK) ιδρύθηκε προκειμένου να συντονίσει και να προωθήσει την πολιτική για την καινοτομία, ενώ διάφορες συνιστώσες της πολιτικής για την καινοτομία σχεδιάζονται και εφαρμόζονται κι από άλλα Υπουργεία και Οργανισμούς, όπως το Υπουργείο Οικονομίας και Επιχειρήσεων, που προωθεί, μεταξύ άλλων, την επιχειρηματικότητα, τη βιομηχανική ιδιοκτησία και τις συστάδες (clusters). Το Υπουργείο Παιδείας προωθεί τη δια βίου μάθηση και την κατάρτιση στην επιχειρηματικότητα. Πολλά άλλα Υπουργεία προωθούν την καινοτομία, το καθένα στον τομέα πολιτικής του ευθύνης.

Γύρω και κάτω από το YETK λειτουργούν τα Πανεπιστήμια, τα Δημόσια Ερευνητικά Ινστιτούτα, το Εθνικό Ίδρυμα Έρευνας, το Συμβούλιο για την Ανεξάρτητη Έρευνα, το Συμβούλιο για τη Στρατηγική Έρευνα, το Συμβούλιο Τεχνολογίας και Καινοτομίας, το Ίδρυμα για την Ανάπτυξη της Υψηλής Τεχνολογίας και τα Πιστοποιημένα Ινστιτούτα Τεχνολογικών Υπηρεσιών, τα οποία απασχολούν 3.000 εργαζόμενους και καλύπτουν το 31% των εσόδων τους από εξαγωγές υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο στην πολιτική καινοτομίας παίζει το Συμβούλιο Παγκοσμιοποίησης, που ιδρύθηκε το 2005, προοδεύεται από τον Πρωθυπουργό, και θέτει τους στόχους της πολιτικής για την καινοτομία. Μια Υπηρεσία για την Επιστήμη, την Τεχνολογία και την Καινοτομία εφαρμόζει τα προγράμματα του ομόλογου Υπουργείου, ενώ μια Υπηρεσία για τις Επιχειρήσεις και την Κατασκευή εφαρμόζει τα προγράμματα του Υπουργείου Οικονομίας και Επιχειρήσεων.

Η κυβερνητική πολιτική αποβλέπει στη διατήρηση του θετικού Θεσμικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και περαιτέρω βελτίωση του ώστε να γίνει το πιο ελκυστικό στον κόσμο για επενδυτές και στελεχιακό δυναμικό υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου. Χαρακτηρίζεται από ισχυρό όραμα και στρατηγική αντίληψη της πολιτικής για την καινοτομία, έντονη συμμετοχή των ενδιαφερομένων φορέων στη διαμόρφωση της, τον συντονισμό και τη συνοχή, τη νομιμοποίηση των επιλογών από τους πολίτες, τη συστηματική αξιολόγηση και την προοπτική διερεύνησης (προόραση/foresight). Στο μέσο της δεκαετίας περίπου πραγματοποιήθηκε μεγάλη αναμόρφωση του Συστήματος για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά του. Τα 12 Πανεπιστήμια περιορίστηκαν σε 8, ενώ και μεγάλος αριθμός Ερευνητικών Ινστιτούτων εντάχθηκε στα Πανεπιστήμια. Ταυτόχρονα ο αριθμός των Διοικητικών Περιφερειών της Χώρας περιορίστηκε σε 5 και των Δήμων σε 98. Η Εθνική Πολιτική αποβλέπει στην αύξηση της χρηματοδότησης από Δημόσια Προγράμματα στο 1% του ΑΕΠ, ενώ οι επιχειρήσεις θα χρηματοδοτούν την έρευνα με το 2% του ΑΕΠ, ως το 2010.

Το Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία στοχεύει στην επιτάχυνση της συνεργασίας των επιχειρήσεων με τους “Οργανισμούς της Γνώσης”, την αύξηση του αριθμού πτυχιούχων και διδασκόντων στις επιχειρήσεις, τη διεύρυνση της αξιοποίησης της δημόσιας έρευνας και την ενίσχυση του δικτύου των Ινστιτούτων Τεχνολογικών Υπηρεσιών. Επίσης, αποβλέπει στην ενίσχυση των διεθνών δραστηριοτήτων με στόχο την καινοτομία, την ενίσχυση της καινοτομίας στις Υπηρεσίες και στο Δημόσιο, την προώθηση των καινοτομικών προτάσεων των εργαζομένων, την ενίσχυση της φιλικότητας του συστήματος καινοτομίας προς τους χρήστες, την

αύξηση της αποτελεσματικότητας και της συνοχής της πολιτικής για την καινοτομία. Τομείς προτεραιότητας που λειτουργούν ως πρωταγωνιστικές αγορές είναι οι υπηρεσίες υγείας, η γήρανση του πληθυσμού, η μετανάστευση, η ενέργεια, το περιβάλλον, η κλιματική αλλαγή. Στον τομέα των υπηρεσιών τέθηκαν πιο συγκεκριμένοι στόχοι για το 2010:

- ❖ 12% των επιχειρήσεων να συνεργάζονται με φορείς γνώσης
- ❖ 15% των εργαζομένων να διαθέτουν πολύ υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα
- ❖ 5% των επιχειρήσεων να συνεργάζεται με ξένους εταίρους
- ❖ 40% των επιχειρήσεων να εκτελεί έργα έρευνας και καινοτομίας.

Στα προγράμματα κρατικών ενισχύσεων περιλαμβάνονται η αύξηση της βιομηχανικής έρευνας, οι πιλοτικές εφαρμογές νέας γνώσης, τα κουπόνια έρευνας για ΜΜΕ, η απόδειξη μιας τεχνικής πρότασης, οι πλατφόρμες επιτάχυνσης της καινοτομίας, η προώθηση των ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας.

Η δημόσια παρέμβαση δεν περιορίζεται σε Εθνικό επίπεδο. Σημαντικές αρμοδιότητες ανήκουν και στις Περιφερειακές Διοικήσεις και τα Περιφερειακά Συμβούλια Καινοτομίας. Οι Περιφέρειες είναι αρμόδιες για τις υποδομές, την εκπαίδευση, τις υπηρεσίες στις επιχειρήσεις, τα ερευνητικά πάρκα και τις τεχνολογικές θερμοκοιτίδες. Περιφερειακές Ενώσεις Φορέων προσφέρουν ανταλλαγή εμπειριών και συγκριτική στοχοθεσία.

Πιο πρόσφατα εμφανίστηκαν κριτικές προς το YETK για την εστίαση του στην καινοτομία που προέρχεται από τις τεχνολογίες αιχμής- όπως νανοτεχνολογία - και την ανεπαρκή υποστήριξη της υπάρχουσας δομής της Δανικής οικονομίας που αποτελείται κατά κύριο λόγο από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις χαμηλής και μέσης τεχνολογίας, ιδιαίτερα του τομέα των υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια ο Συνοπτικός Δείκτης Καινοτομίας (SII) του EIS παραμένει στάσιμος ή και μειώνεται ελαφρά, ενώ και η συνολική ανταγωνιστικότητα εμφανίζεται να συρρικνώνεται. Η Δανία παραμένει στους ηγέτες της καινοτομίας, αλλά εμφανίζει το χαμηλότερο ρυθμό βελτίωσης από τις χώρες στην ίδια κατηγορία. (Πρόγραμμα PROINNO TrendChart - Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής).

2.8.2. Αυστρία

Η Αυστρία εντάσσεται, με βάση τους δείκτες του European Innovation Scoreboard, στους “ακολουθούντες καινοτόμους” και έχει πραγματοποιήσει τα τελευταία χρόνια σημαντικά βήματα προόδου, τόσο ενόψει της ένταξης της στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και στη συνέχεια, για την επίτευξη των “στόχων της Λισσαβόνας”. Για παράδειγμα, η Αυστρία, παρά την επικράτηση στην οικονομία της, των επιχειρήσεων μικρού μεγέθους και χαμηλής έντασης έρευνας, ξεπέρασε σε ερευνητικές δαπάνες (ως ποσοστό του ΑΕΠ) το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, βοηθούμενη και από την αξιοποίηση των κονδυλίων που προέκυψαν από την αποκρατικοποίηση στο χρηματοπιστωτικό τομέα και στην ενέργεια. Πιο ενδιαφέρον ακόμη είναι ότι δεν αυξήθηκαν μόνον οι Δημόσιες ερευνητικές δαπάνες αλλά και η αναλογία των Ιδιωτικών προς τις Δημόσιες (η δαπάνη των επιχειρήσεων έφτασε στο 62,4% της συνολικής εγχώριας δαπάνης για έρευνα), με αποτέλεσμα να διασφαλίζεται αποτελεσματικότερα η διάχυση της νέας γνώσης στον παραγωγικό ιστό της χώρας. Αξιοσημείωτο είναι ότι ταυτόχρονα αυξήθηκαν και οι εισροές από το Εξωτερικό για τη χρηματοδότηση της έρευνας (35% της δαπάνης των επιχειρήσεων προέρχεται από εξωτερικές πηγές). Ο αρχικός στόχος της δεκαετίας του 2000 να ξεπεράσει η εγχώρια ερευνητική δαπάνη το 2,5% του ΑΕΠ αναβαθμίστηκε σε 3%, ώστε να είναι συμβατός με την Κοινοτική Πολιτική. Και μαζί με την αύξηση των δημόσιων πιστώσεων για έρευνα, απλουστεύθηκαν οι διαδικασίες χρηματοδότησης των ερευνητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων.

Σημαντικές είναι οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στη δομή των Οργανισμών που χαράσσουν την πολιτική για την καινοτομία και εκείνων που χρηματοδοτούν Προγράμματα και πρωτοβουλίες. Τρία Υπουργεία έχουν αρμοδιότητες άμεσα σχετιζόμενες με την προώθηση της καινοτομίας:

- Το Υπουργείο Επιστήμης και Έρευνας, που προήλθε από τη διάσπαση του Υπουργείου Εκπαίδευσης - Επιστήμης-Πολιτισμού σε Εκπαίδευσης-Τεχνών - Πολιτισμού και Επιστήμης-Έρευνας, που εποπτεύει τα Πανεπιστήμια από κοινού με το Υπουργείο Συγκοινωνιών και τον Οργανισμό Προώθησης της Έρευνας. Ο Οργανισμός αυτός διοικείται από Συμβούλιο, η πλειοψηφία των μελών του οποίου προτείνεται από το Εμπορικό Επιμελητήριο. Αλλά και στα Πανεπιστημιακά Συμβούλια, που ασκούν σημαντικές εποπτικές αρμοδιότητες στα αυτοδιοικούμενα πλέον Ιδρύματα, η συμμετοχή των κοινωνικοοικονομικών φορέων είναι ουσιαστική.

Το Υπουργείο Συγκοινωνιών, Υποδομών και Τεχνολογίας εποπτεύει τους μη Πανεπιστημιακούς Ερευνητικούς Οργανισμούς και το Ταμείο Τεχνολογίας και Καινοτομίας ενώ διαχειρίζεται και μεγάλο αριθμό Τεχνολογικών Προγραμμάτων.

- Το Υπουργείο Οικονομίας, Οικογένειας και Νεότητας (παλαιότερα Οικονομίας και Εργασίας), ενισχύει Οργανισμούς που υποστηρίζουν την υποδομή της καινοτομίας για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οργανώνει προγράμματα μεταφοράς τεχνολογίας από το εργαστήριο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), διαχείρισης της καινοτομίας, κινητοποίηση Κεφαλαίων για συμμετοχή στην εκκίνηση νέων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας.

Και άλλα Υπουργεία ασκούν αρμοδιότητες σχετικές με την προώθηση της καινοτομίας και της έρευνας, όπως το Υπουργείο Γεωργίας και Περιβάλλοντος, με τις Ερευνητικές του Μονάδες, ή το Υπουργείο Οικονομικών, με την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Ένα Εθνικό Συμβούλιο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης παίζει συμβουλευτικό ρόλο για την Κυβέρνηση, αλλά δεν αρκεί για να καλύψει τα κενά συντονισμού που εμφανίζονται ανάμεσα στα αρμόδια Υπουργεία. Τα μέλη του Συμβουλίου ορίζονται από τους Υπουργούς, αλλά προέρχονται σε μεγάλο βαθμό από τους “πρωταθλητές” της καινοτομίας.

Γενικά, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων φορέων στα όργανα πολιτικής είναι έντονη, αλλά ο συντονισμός των πολλαπλών αρμόδιων Υπηρεσιών παραμένει ελλειμματικός. Ορισμένοι από τους Οργανισμούς και τις Υπηρεσίες που εφαρμόζουν πολιτικές για την καινοτομία αναλαμβάνουν την εκτέλεση Προγραμμάτων που έχουν σχεδιάσει διαφορετικά Υπουργεία. Τέτοιοι οργανισμοί είναι:

- ✓ το Αυστριακό Ίδρυμα Επιστήμης
- ✓ Η Αυστριακή Οικονομική Υπηρεσία Α.Ε., η οποία έχει τη μορφή τράπεζας, και στην οποία ενσωματώθηκαν ο Οργανισμός Καινοτομίας, δυο χρηματοδοτικοί φορείς και προγράμματα προώθησης της απασχόλησης στις επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει Τμήματα για την “Έρευνα και Τεχνολογία”, τις “Επιχειρήσεις σε φάση εκκίνησης”, την περιφερειακή πολιτική και τη διεθνοποίηση.
- ✓ η Εταιρεία Προώθησης της Έρευνας, που περιέλαβε τον Διαστημικό Οργανισμό, το Γραφείο Καινοτομίας και Τεχνολογίας, το Ίδρυμα Προώθησης της Βιομηχανικής Έρευνας και την Εταιρεία Προώθησης της Τεχνολογίας.

Με δεδομένο ότι η Αυστρία έχει ομοσπονδιακή δομή, η περιφερειακή πολιτική για την καινοτομία είναι ιδιαίτερα σημαντική. Τα “κρατίδια” ασκούν πολιτική για την χρηματοδότηση της έρευνας, την τεχνολογική εκπαίδευση, τη δημιουργία

περιφερειακών μονάδων τεχνολογικής εξειδίκευσης για την υποστήριξη των ΜΜΕ και περιφερειακών υπηρεσιών καινοτομίας, την ανάπτυξη συστάδων επιχειρήσεων και θερμοκοιτίδων (στην πλειοψηφία τους υπό δημόσια διαχείριση). Οι Περιφερειακές Διοικήσεις συγχρηματοδοτούν πολλά Προγράμματα της Κεντρικής Κυβέρνησης με περιφερειακό χαρακτήρα. Ενδιαφέρον είναι το παράδειγμα της Περιφέρειας με πρωτεύουσα το Linz, που εφαρμόζει πολύπλευρη ενεργητική πολιτική για την καινοτομία. Η οικονομία της κρατικής αυτής οντότητας κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις στους κλάδους του μηχανολογικού εξοπλισμού, των μεταλλικών προϊόντων και των τροφίμων-ποτών. Από το 1992 λειτουργούσε μια Εταιρεία Marketing της Τεχνολογίας. Το σχέδιο για την προώθηση της καινοτομίας στηρίχθηκε σε κεντρικά και περιφερειακά κονδύλια για τη χρηματοδότηση της συνεργασίας των επιχειρήσεων και των πανεπιστημίων, τη βελτίωση της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων, τη δικτύωση μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την προώθηση των clusters.

Όμως η Αυστρία υστερεί ακόμη, ως προς τους ηγέτες, το ανθρώπινο δυναμικό, τη δαπάνη των επιχειρήσεων για έρευνα και τα διαθέσιμα επιχειρηματικά κεφάλαια. Έχει γίνει μεγάλη πρόοδος στην παραγωγή βασικών στατιστικών δεδομένων και πληροφοριών (intelligence) για την υποστήριξη των στρατηγικών επιλογών, αλλά η πολιτική για την καινοτομία είναι ακόμη κατακερματισμένη και οι στόχοι των Προγραμμάτων δεν είναι πάντα επαρκώς αποσαφηνισμένοι, παρά την κυβερνητική επιλογή να περάσει η Χώρα από την κατηγορία των καταναλωτών σε εκείνη των παραγωγών τεχνολογίας. Η πολιτική σημασία της καινοτομίας έχει αυξηθεί ουσιαστικά και τείνει στο διαχωρισμό του στρατηγικού επιπέδου από το επιχειρησιακό, βοηθούμενη από την γενίκευση της χρήσης της αξιολόγησης και της αποτίμησης στη διαχείριση των Φορέων και των Προγραμμάτων. Ενώ οι δομές και διαδικασίες χρηματοδότησης λειτουργούν αποτελεσματικά και αναπτύσσονται δίκτυα συνεργασίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις και ερευνητικούς φορείς, οι ανεπαρκείς προϋπολογισμοί για την έρευνα και ο ανταγωνισμός μεταξύ Υπουργείων προκαλούν δυσλειτουργίες. Οι επιδόσεις στους δείκτες καινοτομίας βελτιώνονται συνεχώς, αλλά οι καινοτομίες αφορούν κυρίως σε διάδοση και εφαρμογή της τεχνολογίας. Ιδιαίτερη προσπάθεια καταβάλλεται για να μην περιθωριοποιούνται οι επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών στα προγράμματα χρηματοδότησης της επιχειρηματικής έρευνας.

Ευρύ φάσμα μέτρων λαμβάνεται σε Εθνικό και Περιφερειακό επίπεδο για την ενίσχυση της καινοτομίας, που εκτείνεται από τη συνεργασία πανεπιστημίων-

επιχειρήσεων, την αύξηση των αιτήσεων για διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τις επενδύσεις σε συγκεκριμένα πεδία, όπως η βιοτεχνολογία και η ενέργεια, η διεπιστημονική έρευνα, ως τα κέντρα εξειδίκευσης (competence), τα δίκτυα αγγέλων επιχειρήσεων, τη μεταφορά γνώσης από τα εργαστήρια στην παραγωγή, τα κουπόνια καινοτομίας (vouchers), τις φορολογικές και ασφαλιστικές απαλλαγές, το ρυθμιστικό πλαίσιο για τα επιχειρηματικά κεφάλαια και το ταμείο ενίσχυσης των επιχειρηματικών κεφαλαίων. (Πρόγραμμα PROINNO TrendChart -Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής).

2.8.3. Ιρλανδία

Η οικονομία της Ιρλανδίας στο τέλος της προηγούμενης δεκαετίας χαρακτηριζόταν ο «τίγρης» της Ευρώπης, κατ' αναλογία προς τους ταχέως αναπτυσσόμενους «τίγρεις» της Άπω Ανατολής. Στα μέσα της δεκαετίας του 2000 ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ κυμαινόταν στο 5%-7%, ενώ το κατά κεφαλή εισόδημα έφτασε στο 150% του μέσου Κοινοτικού Όρου. Είναι επίσης γνωστό ότι ο ταχύτατος αυτός ρυθμός ανάπτυξης οφειλόταν στις μαζικές άμεσες ξένες επενδύσεις (κυρίως από τις ΗΠΑ), που βρήκαν στην Ιρλανδία, εκτός από τη γλωσσική συγγένεια, σχετικά υψηλού επιπέδου εργατικό δυναμικό, εργασιακή ειρήνη, χαμηλή άμεση φορολογία κερδών, ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον και πρόσβαση στην εκτεταμένη αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ανάπτυξη της Ιρλανδίας ωφελήθηκε πολύ από τη ραγδαία ανάπτυξη των εξαγωγών και τη διεθνή κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι επιδόσεις στους δείκτες της καινοτομίας ήταν όμως λιγότερο εντυπωσιακές, αν και βελτιώθηκαν ουσιαστικά τις τελευταίες δεκαετίες, διατηρώντας τη Χώρα στις πρώτες θέσεις του ρυθμού αύξησης του Συνοπτικού Δείκτη Καινοτομίας (SII), μεταξύ των «ακολουθούντων καινοτόμων». Η δαπάνη για έρευνα έφτασε το 1,2% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Το 90% της βασικής έρευνας εκτελείται από τα Πανεπιστήμια και το 70% της έρευνας των επιχειρήσεων από τις εγκατεστημένες στην Ιρλανδία πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η Χώρα έχει έλλειμμα, ως προς τους «ηγέτες», σε αριθμό ερευνητών, διαθέσιμων επιχειρηματικών κεφαλαίων, εγχώριων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και επιστημονικών δημοσιεύσεων.

Μετά από πολλές “αναδομήσεις” κατά τη διάρκεια των 15 τελευταίων ετών, που δείχνουν τη συνεχή αναζήτηση βελτιώσεων και αύξησης της αποτελεσματικότητας, οι δομές που αφορούν σήμερα στην πολιτική της καινοτομίας περιλαμβάνουν:

- τους φορείς χάραξης πολιτικής, δηλαδή την Υποεπιτροπή του Υπουργικού Συμβουλίου για την Επιστήμη, την Τεχνολογία και την Καινοτομία (ΕΤΚ), τη Διυπουργική Επιτροπή για την ΕΤΚ, το Υπουργείο Επιχειρήσεων, Εμπορίου και Απασχόλησης (ΥΕΕΑ), την Υπηρεσία ΕΤΚ (ΥΕΤΚ) και το Υπουργείο Εκπαίδευσης,
- τα Συμβουλευτικά Όργανα, δηλαδή τον Επικεφαλής Επιστημονικό Σύμβουλο, το Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας, το Γνωμοδοτικό Επιστημονικό Συμβούλιο και το Forfas,
- τα Όργανα Εφαρμογής της Πολιτικής, δηλαδή το Enterprise Ireland (EI) την Αρχή Βιομηχανικής Ανάπτυξης (IDA), το Ίδρυμα Επιστήμης και τα Συμβούλια Έρευνας, την Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης, την Αρχή Τυποποίησης, το Συμβούλιο Πιστοποίησης και το InterTradeIreland.

Η Υποεπιτροπή του Υπουργικού Συμβουλίου είναι το ανώτατο όργανο σχεδιασμού πολιτικής για την καινοτομία στο οποίο προεδρεύει ο Υπουργός ΥΕΕΑ ενώ συμμετέχει σ’ αυτή και ο Πρωθυπουργός. Η Διυπουργική Επιτροπή αποτελείται από ανώτερους υπαλλήλους οκτώ Υπουργείων και προεδρεύει ένας ανώτατος αξιωματούχος του ΥΕΕΑ, το οποίο παρέχει και την γραμματειακή υποστήριξη. Είναι υπεύθυνη για την επιλογή των προτεραιοτήτων του προϋπολογισμού των διαφόρων Υπουργείων, τον συντονισμό των δράσεων και την προετοιμασία του στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής των στόχων της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας. Η ΥΕΤΚ είναι μονάδα του ΥΕΕΑ με αρμοδιότητες στην προώθηση και το συντονισμό της Εθνικής Πολιτικής για την ΕΤΚ, την κατάρτιση του προϋπολογισμού για την ΕΤΚ, την προώθηση της έρευνας στη βιομηχανία, τη χρηματοδότηση του Γνωμοδοτικού Συμβουλίου για την ενίσχυση της βασικής και της εφαρμοσμένης έρευνας, τη χρηματοδότηση του EI για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων, την προώθηση της διεθνούς συνεργασίας και της βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

Πρέπει να επισημανθεί ότι τα περισσότερα Υπουργεία έχουν ευθύνες για την ανάπτυξη της καινοτομίας στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, αλλά δεν διαθέτουν όλα επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό για την αντιμετώπιση των σύνθετων προβλημάτων της καινοτομίας, παρ’ όλο που το επίπεδο στελέχωσης του Δημοσίου είναι υψηλό. Η σημασία της καινοτομίας εκτιμάται διαφορετικά από Υπηρεσία σε

Υπηρεσία και από Υπουργείο σε Υπουργείο. Το Υπουργείο Εκπαίδευσης εποπτεύει τα 7 Πανεπιστήμια και τα 14 Ινστιτούτα Τεχνολογίας, την Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης και τα Ερευνητικά Συμβούλια. Δεν υπάρχει όμως μεγάλος αριθμός Ερευνητικών Κέντρων που να καλύπτει τις ανάγκες όλης της κυβερνητικής πολιτικής. Τα σημαντικότερα είναι τα Ινστιτούτα Αγροτικής Έρευνας, Θαλάσσιας Έρευνας, Δασών και Υγείας. Ο μόνος Οργανισμός που υπήρχε για την παροχή τεχνικών υπηρεσιών στις μεταποιητικές επιχειρήσεις, το Irish Institute for Research and Standards (IIRS) καταργήθηκε σε παλαιότερη μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία.

Το σημαντικότερο ρόλο από τα συμβουλευτικά όργανα φαίνεται ότι παίζει το Forfas, που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στην Κυβέρνηση για τις επιχειρήσεις, το εμπόριο, την επιστήμη, την τεχνολογία και την καινοτομία. Το Forfas αποτελείται από τρεις μονάδες: Επιστήμη και Τεχνολογία, Ανταγωνιστικότητα και Καινοτομία, Επιχειρήσεις και εξουσιοδοτεί συνεργαζόμενες Υπηρεσίες για την εφαρμογή της πολιτικής: το Enterprise Ireland (EI) για την προώθηση της εγχώριας βιομηχανίας, το IDA για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων, το InterTradeIreland για τη συνεργασία Βορρά-Νότου σε θέματα παραγωγής και καινοτομίας, το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Επιστήμης, η Ομάδα Εμπειρογνομόνων για τις Μελλοντικές Ανάγκες σε Δεξιότητες. Ο Επικεφαλής Επιστημονικός Σύμβουλος της Κυβέρνησης παράγει διάφορες Μελέτες και Εκθέσεις για την κατάσταση της έρευνας και της καινοτομίας στην Ιρλανδία, συμμετέχει στη Διυπουργική Επιτροπή, προεδρεύει σε χρηματοδοτικές Επιτροπές για την έρευνα και στεγάζεται στο Forfas. Η Κυβέρνηση χρησιμοποιεί επίσης σημαντικό αριθμό εξωτερικών συμβούλων από προηγμένες οικονομίες. Στη χώρα λειτουργεί και σημαντικός αριθμός επιχειρηματικών κεφαλαίων, ενώ αναπτύσσονται πρωτοβουλίες για τη συλλογή επενδυτικών κεφαλαίων για νέες επιχειρήσεις.

Το Εθνικό Σχέδιο Ανάπτυξης 2000-2006 είχε στόχο να επενδύσει ουσιαστικά στην Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία (ΕΤΑΚ) για να αναβαθμίσει την ανταγωνιστικότητα, να αυξήσει τον αριθμό των ερευνητών και να δημιουργήσει θεσμούς και υποδομές για την υποστήριξη της καινοτομίας. Τα παραδείγματα προς μίμηση αποτέλεσαν χώρες όπως η Δανία και η Φινλανδία.

Οι στόχοι όμως παρέμειναν ποιοτικοί και γενικοί, φαίνεται δε ότι δεν είναι και σε πλήρη σύγκλιση με τους “στόχους της Λισσαβόνας”. Η εγχώρια δαπάνη για έρευνα στοχοθετήθηκε στο 2,5% του ΑΕΠ για το 2010, η δαπάνη των επιχειρήσεων προτάθηκε να αυξηθεί 2,7 φορές και εκείνη του Δημοσίου 2,6 φορές, ενώ ο αριθμός

των ερευνητών θα αυξανόταν 1,8 φορές. Η Διυπουργική Επιτροπή διατύπωσε το όραμα να γίνει η Ιρλανδία το 2010 διεθνώς γνωστή για την αριστεία στην έρευνα και να τεθεί στην εμπροσθοφυλακή για τη δημιουργία και την εκμετάλλευση της νέας γνώσης για οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς. Οι προτεραιότητες επικεντρώθηκαν στην ανάπτυξη συμπεριφορών φιλικών προς την καινοτομία, την ανάπτυξη της βιομηχανικής έρευνας, αλλά και της έρευνας στο Δημόσιο, τη δημιουργία ελκυστικού περιβάλλοντος για τους ερευνητές και τη μετατροπή της γνώσης σε προϊόντα και υπηρεσίες. Αργότερα, οι στόχοι του 2010 μετατέθηκαν για το 2013 και καταρτίστηκε σημαντικός αριθμός μελετών για την υποστήριξη των επιλογών και των προτεραιοτήτων.

Στο Σχέδιο του 2007-2013 η πλειοψηφία των στόχων παραμένει ποιοτική, αν και ορισμένοι στόχοι ποσοτικοποιούνται. Το Σχέδιο αποβλέπει στην αύξηση του αριθμού των ερευνητικών ομάδων που συμμετέχουν σε διεθνώς ανταγωνιστικά δίκτυα, στην αναβάθμιση των ερευνητικών υποδομών, στην αύξηση της κινητικότητας των ερευνητών και στη δημιουργία αναγνωρίσιμων πορειών σταδιοδρομίας, στο διπλασιασμό της “παραγωγής” διδακτόρων (1000-έτος), στην ίδρυση μεταπτυχιακών σχολών υψηλού επιπέδου, την τοποθέτηση πτυχιούχων στις επιχειρήσεις, την αύξηση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και των προϊόντων που παράγονται από την εκμετάλλευση της γνώσης, την αύξηση της δαπάνης των επιχειρήσεων για έρευνα από 1 δις € το 2003 σε 2,5 δις € το 2013, την ανάπτυξη Κέντρων Εξειδίκευσης (competence) με εγκαταστάσεις στα Πανεπιστήμια, την ενθάρρυνση της άριστης έρευνας σε τομείς οικονομικού, κοινωνικού και οικολογικού ενδιαφέροντος. Τα μέτρα που προωθήθηκαν περιλάμβαναν, μεταξύ άλλων, την ενίσχυση της έρευνας στις επιχειρήσεις, τη συνεταιρική καινοτομία (πανεπιστήμια-επιχειρήσεις), την εκμετάλλευση εφευρέσεων από Πανεπιστήμια, τον εκσυγχρονισμό της Νομοθεσίας για τα πνευματικά δικαιώματα, την ενθάρρυνση των νέων να σπουδάζουν στις θετικές επιστήμες και την τεχνολογία, την υποστήριξη της εκκίνησης νέων επιχειρήσεων και ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας. Η αξιολόγηση των προγραμμάτων θεωρείται πλέον πιο σημαντική από την σημειακή αξιολόγηση των επιμέρους μέτρων.

Το 2008 η χρηματοοικονομική κρίση οδήγησε σε πτώση του ΑΕΠ, αύξηση της ανεργίας, μείωση των μισθών στις επιχειρήσεις και στο Δημόσιο, παροχή εγγυήσεων προς τους καταθέτες ύψους πολλαπλάσιου του ΑΕΠ και αγορά τοξικών στοιχείων του ενεργητικού των τραπεζών, συρρίκνωση της παραγωγής ιδιαίτερα στους κλάδους

των υπολογιστών-ηλεκτρονικών και τους παραδοσιακούς κλάδους και σε περικοπές του κρατικού προϋπολογισμού. Πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις περιόρισαν τις δραστηριότητές τους λόγω του υψηλού εργατικού κόστους, ενώ ο αριθμός των χρεοκοπιών μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) υπερδιπλασιάστηκε και οι εκκινήσεις νέων επιχειρήσεων περιορίστηκαν. Ο Πρωθυπουργός συγκρότησε μια Ομάδα Έργου (taskforce) για την Καινοτομία, για να συμβουλευσει την Κυβέρνηση. Η Κυβέρνηση επίσης συγκρότησε μια Επιτροπή για την Οικονομική Ανανέωση και ξεκίνησε μια εκστρατεία για την ανάδειξη νέων ιδεών. Η έξοδος της Ιρλανδίας από τη χρηματοοικονομική κρίση είναι σταδιακή αλλά αναμένονται αρνητικές επιπτώσεις στις επιδόσεις στους δείκτες της καινοτομίας, λόγω του περιορισμού των επιχορηγήσεων. (Πρόγραμμα PROINNO TrendChart -Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής).

2.9 Δίκτυο EUPAN (Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημοσίων Διοικήσεων)

Το EUPAN είναι ένα άτυπο δίκτυο σύνδεσης των Δημοσίων Διοικήσεων από όλες τις χώρες της ΕΕ, με στόχο τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης το EUPAN είναι ένα άτυπο δίκτυο των Γενικών Διευθυντών που είναι υπεύθυνοι για την Δημόσια Διοίκηση των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τις χώρες με την ιδιότητα του παρατηρητή.

Το EUPAN είναι οργανωμένο σε τρία (3) επίπεδα:

- ❖ **Πολιτικό:** Υπουργοί και ο αρμόδιος Επίτροπος Δημόσιας Διοίκησης
- ❖ **Διοικητικό:** Γενικοί Διευθυντές ή Διοικητικοί Προϊστάμενοι
- ❖ **Τεχνικό:** ομάδες εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό, καινοτόμες δημόσιες υπηρεσίες, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, συνεδριάσεις εμπειρογνομόνων για τη καλύτερη Νομοθεσία, συνεδριάσεις των Διευθυντών Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης.

Στην Επιτροπή, ο Αντιπρόεδρος Maros Sefcovic, αρμόδιος για διοικητικά θέματα, εξασφαλίζει την εκπροσώπηση σε πολιτικό επίπεδο, ενώ η συμμετοχή σε διοικητικό και τεχνικό επίπεδο συντονίζεται από υπαλλήλους της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων και Ασφάλειας και Διοίκησης.

Τα τελευταία έξι χρόνια, η Επιτροπή και το προσωπικό της ανέλαβαν να εξετάσουν λεπτομερώς τα διοικητικά συστήματα και τις διαδικασίες, τη διαχείριση των δημοσιονομικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού και τον τρόπο σχεδιασμού και προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της. Αυτό οδήγησε στον ριζοσπαστικότερο εσωτερικό εκσυγχρονισμό από την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 1958.

Σε γενικές γραμμές, ο ρόλος της Επιτροπής στο EUPAN είναι: να βοηθά στην αποφυγή της άσκοπης επανάληψης των εργασιών που αναλαμβάνονται σε Κοινοτικό Πλαίσιο και να βοηθά στον εντοπισμό τομέων εργασίας που συμπληρώνουν τις δραστηριότητες των Κοινοτικών Οργάνων.

Οι Συνεδριάσεις συγκαλούνται με πρωτοβουλία κάθε Προεδρίας της ΕΕ.

Στόχοι: Οι Υπουργοί και οι Γενικοί Διευθυντές συμφωνούν επί ενός διετούς προγράμματος εργασίας. Το τρέχον πρόγραμμα αφορά την προώθηση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και τον προσανατολισμό της προς την παραγωγή αποτελεσμάτων, προκειμένου να συμβάλει περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της Λισαβόνας για οικονομική ανάπτυξη, απασχόληση και κοινωνική συνοχή.

Οι συζητήσεις στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας καλύπτουν μεγάλο φάσμα θεμάτων, όπως, ηθική τάξη και ακεραιότητα, επιχειρηματικές διαδικασίες στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (eGovernment), αποτελεσματικότητα ως προς το κόστος, ανάπτυξη του προσωπικού, προσβασιμότητα των δικτυακών τόπων και το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης (CAF).

Συνέδρια για την ποιότητα : Το 1998 οι Υπουργοί Δημόσιας Διοίκησης αποφάσισαν ότι έπρεπε να διοργανωθεί ένα Συνέδριο για την ποιότητα του Δημόσιου Τομέα, όπου θα παρουσιάζονταν οι βέλτιστες πρακτικές των Δημόσιων Διοικήσεων από όλα τα κράτη της ΕΕ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Το πρώτο Συνέδριο πραγματοποιήθηκε το 2000 στη Λισαβόνα και από τότε, τα Συνέδρια αυτά, που προσελκύουν περίπου 1200 συμμετέχοντες, πραγματοποιούνται ανά διετία.

Το τελευταίο Συνέδριο πραγματοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο 2006 στο Τάμπερε της Φινλανδίας. Εκ μέρους της Επιτροπής παρουσιάστηκαν οι ακόλουθες βέλτιστες πρακτικές:

- ❖ Καλύτερη Νομοθεσία: βελτίωση της ποιότητας της νομοθεσίας της ΕΕ
- ❖ Καλύτερη Οργάνωση: στρατηγική ενίσχυσης των επιδόσεων της Διοίκησης σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους

- ❖ Καλύτερη Διοίκηση: αύξηση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας μέσω της διακυβέρνησης με τη βοήθεια της τεχνολογίας των πληροφοριών(ΤΠ)

Ο κοινωνικός διάλογος: Τα Σωματεία που εκπροσωπούν τους υπαλλήλους του Δημόσιου Τομέα σε Ευρωπαϊκό και Εθνικό επίπεδο, συμμετέχουν εδώ και λίγο καιρό στο δίκτυο EUPAN.

Τα τρία Σωματεία σε Ευρωπαϊκό επίπεδο είναι τα ακόλουθα:

- ❖ EPSU (Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ενώσεων Δημόσιων Διοικήσεων),
- ❖ CESI (Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Ανεξάρτητων Σωματείων) και
- ❖ EUROFEDOP (Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Δημοσίων Υπαλλήλων).

Προς το παρόν, το EUPAN και αντιπροσωπεία από τα τρία Σωματεία συμφώνησαν να ανταλλάξουν απόψεις σχετικά με συγκεκριμένα θέματα όπως, οι ίσες ευκαιρίες, η κινητικότητα και η αποκέντρωση.

Αποστολή: Η βελτίωση της απόδοσης, της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας των Ευρωπαϊκών Δημόσιων Διοικήσεων, με την ανάπτυξη νέων εργαλείων και μεθόδων, στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, με βάση την ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τις χώρες του Παρατηρητή και άλλες Οργανώσεις.

Όραμα: Η υποστήριξη της εφαρμογής της στρατηγικής της Λισαβόνας, με την τοποθέτηση του πολίτη στο κέντρο της Δημόσιας Διοίκησης και με την εργασία σε διάφορους τομείς (ανθρώπινοι πόροι, καινοτομία και ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, ηλεκτρονική διακυβέρνηση και κοινωνικός διάλογος) και με διάφορους Φορείς για την προώθηση της αποτελεσματικότητας και τον προσανατολισμό των πελατών στις Ευρωπαϊκές Δημόσιες Υπηρεσίες. Επιπλέον, προκειμένου να προωθηθεί η ουσιαστική φύση του EUPAN ως ένα άτυπο δίκτυο των Κρατών-Μελών που εργάζονται μαζί σε αυστηρά εθελοντική βάση και αποφασίζουν με συναίνεση, ένα δίκτυο συμβάλλει στη σταδιακή δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού διοικητικού χώρου.

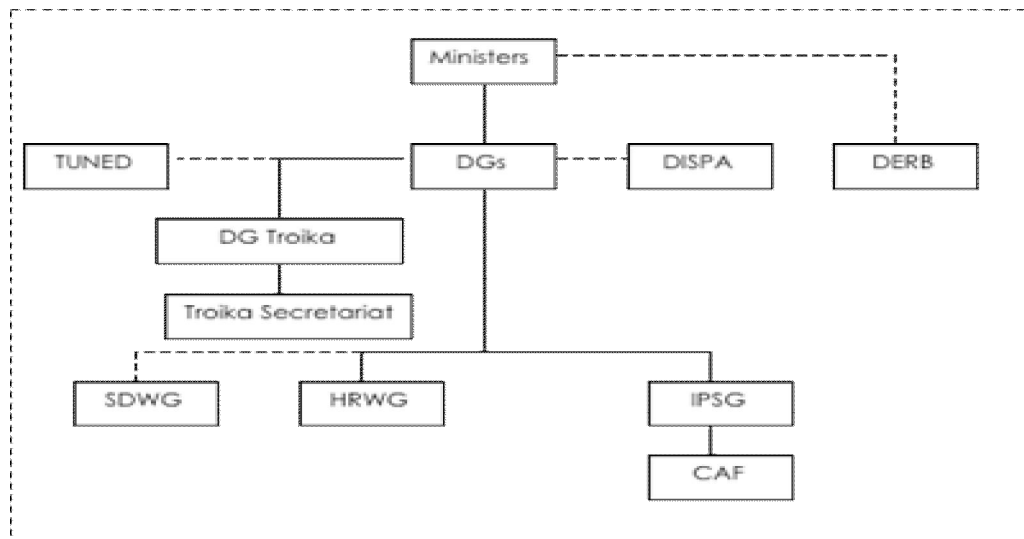
Δομή: Το Δίκτυο αποτελείται σήμερα από δύο ενεργές ομάδες εργασίας (ΟΕ), οι οποίες αναφέρονται απευθείας στον Γ.Δ. :

Ομάδα Ανθρώπινων Πόρων (HRWG)

Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (IPSG)

Η IPSG έχει ως υποομάδα την CAF (Ομάδα Εμπειρογνομόνων Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης)

Η Ομάδα Εργασίας Κοινωνικού Διαλόγου προσωρινά έχει τεθεί σε κατάσταση stand - by. Το παρακάτω διάγραμμα αναπαριστά τη δομή του δικτύου, όπως επίσης και τις δύο ομάδες (DISPA και DEBR) που δρουν σε συνεργασία με το EUPAN. (www.eupan.eu)



ΠΗΓΗ: www.eupan.eu

2.10 Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας

Το Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας, το συνθέτουν τέσσερις βασικές κατηγορίες παραγόντων: α) οι επιχειρήσεις και οι σχέσεις τους, β) τα Πανεπιστήμια και τα Ερευνητικά Επιστημονικά & Τεχνολογικά Ιδρύματα, γ) η μεταφορά και η απορρόφηση τεχνολογίας, γνώσης και δεξιοτήτων και η συνακόλουθη ικανότητα ιδιοποίησης (absorbing capacity) και δ) το Θεσμικό Περιβάλλον που το συνθέτουν το Κοινωνικοοικονομικό Σύστημα, οι Πολιτικές και Πολιτισμικές Συνθήκες καθώς και η Οικονομική Πολιτική (Freeman,2002) και το οποίο μπορεί να ενθαρρύνει αλλά και να αποθαρρύνει την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, διαδικασιών, ή προϊόντων. Μια ευρεία αντίληψη του Συστήματος Καινοτομίας περιλαμβάνει επιπλέον και τα Γραφεία Κατοχύρωσης Ευρεσιτεχνίας, το χρηματοδοτικό πλαίσιο και τις κρατικές δομές στήριξης των καινοτομικών επιχειρήσεων.

Το ΕΣΚ αποτελεί ένα διευρυνόμενο πλαίσιο αναφοράς που περιλαμβάνει όλους τους Δημόσιους και Ιδιωτικούς Φορείς που εκτελούν κρίσιμες και αναγκαίες λειτουργίες για τη δημιουργία κλίματος συντήρησης και ανάπτυξης της καινοτομίας μιας χώρας, ή μιας περιοχής. Για τη Χώρα μας βέβαια, υφίστανται δομές και λειτουργίες όπως οι

παραπάνω αναφερόμενες, ως μέρος του Συστήματος Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, πλην όμως, ο ρόλος τους δεν είναι σαφώς προσανατολισμένος στη μεγέθυνση του Συστήματος και στις συνέργειες που φαίνεται ότι προκαλούνται σε άλλες Χώρες και περιοχές. Δηλαδή, ενώ έχει δημιουργηθεί μια ευρύτατη βάση υποδομών (στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Πολιτικής και με ρωμαλέα χρηματοδότηση της Ε. Ένωσης) για την ανάπτυξη και υποστήριξη του Συστήματος Καινοτομίας, φαίνεται ότι δεν υπάρχει η ζωτικής σημασίας δικτύωση και επικοινωνία (διάδραση) μεταξύ των Φορέων (European Commission, 2005). Αυτοί λειτουργούν περισσότερο ως νησίδες, παρά σαν κρίκοι της ίδιας αλυσίδας, ή ενδιάμεσοι και διαβιβαστικοί σταθμοί μετάγγισης/ μεταφοράς τεχνογνωσίας, παροχής υποστήριξης και ανταλλαγής πληροφοριών. Η δε ύπαρξη των περισσότερων Φορέων με τη μέχρι τώρα δράση τους, στηρίζεται στην παραπάνω Κοινοτική χρηματοδότηση και μάλλον δεν επιδιώκεται η αυτονομία τους μέσα από την καταξίωση τους στην αγορά, από την οποία θα αντλούν τους πόρους τους. Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις της Χώρας μας, δεν διαπιστώνεται σημαντική σχέση μεταξύ τους και η μόνη βάση κοινής αναφοράς τους είναι τα οικεία Επιμελητήρια των οποίων ο ρόλος, είναι περισσότερο επιβοηθητικός των κρατικών δομών, παρά συντονιστικός και ενθαρρυντικός των συνεργασιών και της εμπάθυνσης των σχέσεων των μελών τους. Θα μπορούσαν όμως, να αποτελέσουν τους διαύλους της επικοινωνίας αλλά και τους εγγυητές ενός *modus operandi* μεταξύ των μελών τους και των Ιδρυμάτων της Χώρας, πράγμα το οποίο δεν έχει ακόμη επιτευχθεί.

Η στρατηγική της Λισσαβόνας, σύμφωνα με την έρευνα του ΣΕΒ και της ICAP (Μάρτιος-Ιούλιος 2006), προχωρεί με πολύ μικρά βήματα στη Χώρα μας σε τομείς όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενώ υστερεί σημαντικά στην έρευνα και καινοτομία, την εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση, τη διαχείριση του περιβάλλοντος καθώς και την κοινωνική ασφάλιση. Η εκτίμηση της πλειοψηφίας των ερωτηθέντων της παραπάνω έρευνας είναι ότι, μόνο κατά ένα μέρος θα επιτευχθούν οι στόχοι της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής, λόγω της δεδομένης δυσκολίας λήψης και εφαρμογής των μέτρων που προβλέπει. Ουσιαστικά δηλαδή, αποκαλύπτεται η αδυναμία εφαρμογής της στρατηγικής αυτής, δεδομένου ότι περικλείει αντιφατικούς στόχους μεταθέτοντας το βάρος στα οικονομικά κριτήρια της σύγκλισης και λιγότερο στα κοινωνικά και πολιτισμικά. Αποσκοπεί στη δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας ενώ ταυτόχρονα, προωθεί τη λεγόμενη ευέλικτη εργασία, τη μερική απασχόληση και μερικά άλλα αντιλαϊκά μέτρα που δεν συνάδουν με την

επιδιωκόμενη κοινωνική συνοχή. Η ρηχότητα (ο προσανατολισμός δηλαδή, προς τον τελικό χρήστη του προϊόντος) που χαρακτηρίζει τη λειτουργία των περισσότερων Ελληνικών Επιχειρήσεων (IOBE, 2005) εξηγείται κατά ένα μέρος από την έλλειψη συνεργασιών, υπεργολαβιών καθώς και συσπειρώσεων ή συσσωματώσεων (clusters). Εξηγείται επιπλέον, από τη ρευστότητα των συνθηκών της αγοράς και τις ατέλειες της που δεν οφείλονται μόνο στο διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και στη συχνή υπολειτουργία των Θεσμών (ειδικά στο φορολογικό καθεστώς), καθώς και των Κανονισμών αλλά και της πολύπλοκης και κατακερματισμένης Νομολογίας της Χώρας μας.

Η μεταβλητότητα όλων των παραπάνω παραγόντων έρχεται να προστεθεί σε εκείνη της νέας διεθνούς τάξης πραγμάτων με συνέπεια, η Ελληνική Επιχείρηση και ο Δημόσιος Τομέας να αντιμετωπίζει συνεχώς δύο σκληρά μέτωπα: ένα εισαγόμενο και ένα εσωτερικό. Το τελευταίο, αποτελεί και σοβαρό παράγοντα αρνητικού επηρεασμού των επενδύσεων των Ελληνικών επιχειρήσεων στη Χώρα μας, όπως δήλωσε και ο επιχειρηματίας Α. Λαβίδας της εταιρίας Lavipharm S.A., Γ. Γραμματέας του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (Εφημ. Κέρδος, 18/3/07).

Σημειώνεται επιπρόσθετα, ότι είναι αρκετά χαμηλό το επίπεδο συνεργασίας των Επιχειρήσεων με τα Πανεπιστήμια, όπως επίσης χαμηλές και οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (ΣΕΒ/ WEF, 2006) των οποίων τα όποια αποτελέσματα, δεν αξιοποιούνται αφού η διασύνδεση της έρευνας με την παραγωγή δεν βρίσκεται στα επίπεδα που θα έπρεπε.

Η μεταφορά τεχνολογίας έχει εναποτεθεί περισσότερο στις ξένες επενδύσεις, στην εισαγωγή μηχανολογικού εξοπλισμού και προϊόντων των οποίων η τεχνική υποστήριξη είναι υπόθεση των προμηθευτών/ παραγωγών του Εξωτερικού. Οι ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνογνωσίας είναι πολύ μικροί, με εξαίρεση εκείνη που αφορά την παραγωγή λογισμικού στην οποία φαίνεται να έχουμε δυνατότητες σαν Χώρα. Το γενικότερο Θεσμικό Περιβάλλον και η εικόνα της επιχειρηματικότητας στη Χώρα μας, είναι επίσης προβληματικά. Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι Έλληνες δεν έχουν σε μεγάλη υπόληψη την επιχειρηματική λειτουργία και ο φόβος της αποτυχίας και του συνακόλουθου κοινωνικού στιγματισμού που θεωρείται ότι επιφέρει, είναι μεγαλύτερος από τα όποια προσδοκώμενα οφέλη τέτοιων πρωτοβουλιών (IOBE, 2006). Η δε πτώχευση, πέρα από τα κόστη που συνεπάγεται, περιορίζει σημαντικά, λόγω του υφιστάμενου πλαισίου, τις δυνατότητες επανέναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας για τους αποτυχόντες πολλοί από τους οποίους ξεκινούν επιχειρήσεις

σε ονόματα των οικείων τους (συζύγων ή παιδιών). Δεν υπάρχει ανοχή στο λάθος που μπορεί να κάνει ο επίδοξος επιχειρηματίας στη Χώρα μας και πέρα από τον κοινωνικό στιγματισμό, υφίσταται (μέχρι στιγμής) έναν ιδιότυπο αποκλεισμό από την επιχειρηματική δραστηριότητα μετερχόμενος βεβαίως, άλλες τακτικές αξιοποίησης της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας που απέκτησε πληρώνοντας δυστυχώς, ακριβά δίδακτρα για αυτό. Τα λεγόμενα Κέντρα Επιχειρηματικής Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.) των οποίων η χρηματοδότηση ίδρυσης και λειτουργίας –σε κάθε Περιφέρεια της Χώρας- έγινε από την Ε. Ένωση, μεταβλήθηκαν –πλην ελαχίστων εξαιρέσεων- σε ημικρατικές δομές. Με άλλα λόγια, οι δομές αυτές δεν έχουν πείσει την αγορά για τις δυνατότητες τους και βέβαια, διαφαίνεται η φθίνουσα πορεία προς την κατάλυση τους γιατί είναι δύσκολο να παραμείνουν «Σύμβουλοι» με τα λεφτά των επιχειρήσεων από τη στιγμή που έχει τερματιστεί (το 2008) η χρηματοδότηση της Ε.Ε. Οι επιχειρήσεις που προστρέχουν στη συνδρομή των Κ.Ε.Τ.Α. είναι περισσότερο για πληροφορίες σε διάφορα επιδοτούμενα Προγράμματα και λιγότερο για την επίλυση προβλημάτων οργάνωσης και λειτουργίας, αντιμετώπισης προβλημάτων, ή προώθησης των πωλήσεων και των εξαγωγών. Μέρος του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας αποτελούν και τα Επιστημονικά-Τεχνολογικά Πάρκα που εδρεύουν κυρίως σε πόλεις όπου υπάρχουν πανεπιστήμια ή Τ.Ε.Ι., τα Τεχνολογικά Ινστιτούτα Κρήτης και Ηπείρου, τα Ινστιτούτα Ερευνών (Ανατ. Αιγαίου, κλπ), το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, το Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Ε.Κ.Ε.Τ.Α.), η Ερευνητική Μονάδα URENIO του Α.Π.Θ., καθώς και τα δύο Κέντρα Αναδιανομής Καινοτομίας (Innovation Relay Centres: IRC- Hellenic & IRC Help Forward- το Δίκτυο ΠΡΑΞΗ) που εδρεύουν στην Αθήνα αλλά διατηρούν και Γραφεία στην Περιφέρεια, κλπ. Συμπληρωματικό ρόλο επίσης παίζουν, οι πέντε Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας (Θεσσαλίας, Κεντρικής & Δυτικής Μακεδονίας, Δυτικής Ελλάδας και Κρήτης) που στοχεύουν στη μείωση της διαφοράς της καινοτομικής επίδοσης των Περιφερειών της Χώρας, από τον Κοινοτικό Μέσο Όρο και την ανταγωνιστική διεθνοποίηση των προσπαθειών τους. Ο ρόλος μερικών από αυτά κρίνεται αρκετά θετικός και δείχνει τη δυνατότητα που μπορεί να έχει ο συγκερασμός επιστημονικής έρευνας και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μια παράμετρος της δραστηριότητας τους όπου πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση, είναι η δημοσιότητα καθώς και η συστηματικότερη προσέγγιση των επιχειρήσεων με ευθύνη των παραπάνω δομών, που πρέπει με κάθε τρόπο να δικτυωθούν με τις επιχειρήσεις για να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίας αποδοχής,

προκειμένου να γίνει συνείδηση, ότι ο στόχος είναι κοινός και αφορά το καλό του συνόλου και όχι μόνο κάποιων ομάδων συμφερόντων. Η Χώρα μας όπως αναφέρθηκε ήδη, έχει το Θεσμικό Πλαίσιο (Εθνικό και Ευρωπαϊκό) και τις κατάλληλες Δομές προστασίας της διανοητικής ιδιοκτησίας και κατοχύρωσης δικαιωμάτων με γνωστότερες, τη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Εμπορίου και τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (Ο.Β.Ι.), του οποίου ο ρόλος βαίνει αυξανόμενος στην προστασία των δικαιωμάτων διανοητικής περιουσίας. Αποτελεί όμως παράλληλα, σημαντική πηγή πληροφοριών και γνώσεων που μπορεί να βρει οποιοσδήποτε ενδιαφερόμενος και συστηματικά ενασχολούμενος με την καινοτομία. Στις παραπάνω Δημόσιες Δομές προστίθενται και οι Ιδιωτικές (Θερμοκοιτίδες, Σύμβουλοι, κλπ) οι οποίες, είτε στηρίχθηκαν στην προσπάθεια εγκαθίδρυσης τους, είτε δημιουργήθηκαν εκ βάθρων με τη χρηματοδότηση της Ε. Ένωσης και διαδραματίζουν, ή διεκδικούν, σοβαρό ρόλο στην ανάπτυξη του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας. Ένα ρόλο δηλαδή, που μπορεί να έχει ουσία στη συνολική προσπάθεια αναβάθμισης του Συστήματος Καινοτομίας της Χώρας μας, αλλά φαίνεται να μην ικανοποιείται πλήρως λόγω του μικρού αριθμού τους. Από την προηγούμενη σύντομη επισκόπηση, διαφαίνονται δυνατότητες που καταδεικνύουν ότι η Χώρα μας μπορεί να επιτύχει καλύτερες επιδόσεις αφού έχει τις θεμελιώδεις προϋποθέσεις και δεν αντιμετωπίζει ουσιαστικά προβλήματα σε βασικές πτυχές, ή απαιτούμενες προϋποθέσεις (ΣΕΒ/ WEF, 2006). Παρά ταύτα όμως, το Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας στην Ελλάδα παρουσιάζει περισσότερες αδυναμίες και λιγότερα πλεονεκτήματα (European Commission 2005)

2.11. Ιστορικό της αντίληψης για καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα

Παραδοσιακά, οι Δημόσιες Υπηρεσίες αντιμετώπιζαν τους πολίτες από θέση ισχύος, προσφέροντας τους υπηρεσίες σύμφωνα με ορισμένους κανόνες. Η αντιμετώπιση αυτή τείνει να αλλάξει, μιμούμενη το πρότυπο του Ιδιωτικού Τομέα, όπου οι αποδέκτες των υπηρεσιών αντιμετωπίζονται ως πελάτες, που έχουν πλέον το δικαίωμα να επιλέγουν την εταιρεία που τους προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες, αλλά ακόμα και με τη δυνατότητα διαμόρφωσης των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Οι Δημόσιες Υπηρεσίες προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις απόψεις και στις ανάγκες του πολίτη- χρήστη. Ωστόσο την ίδια

στιγμή οι φορείς της Διοίκησης πρέπει να εργαστούν για την κατανόηση των απόψεων και των «θέλω» των πολιτών έτσι ώστε πέρα από το απλό ενδιαφέρον για αυτά, να υπάρχει η δυνατότητα υλοποίησης τους. Η Διοίκηση πρέπει να έχει διπλή κατεύθυνση. Παρά ταύτα παραμένει μονόδρομος. Οι Δημόσιες Υπηρεσίες παραμένουν πεισματικά ανθεκτικές στη μεταρρύθμιση. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα των Δημόσιων Υπηρεσιών είναι ότι έχουν υψηλό βαθμό ακαμψίας αναφορικά με τις διαδικασίες με τις οποίες αλληλεπιδρούν με το κοινό. Οι Υπηρεσίες πρέπει να αποδείξουν την ικανότητα τους να ανταποκριθούν ουσιαστικά στις ανάγκες και τις ανησυχίες που αρθρώνονται από τον πολίτη. Ο προσανατολισμός για μεγαλύτερη επαφή με το κοινό σημαίνει κάτι περισσότερο από τη διεξαγωγή ερευνών για τις προτιμήσεις τους, από το να υποθάλπει ανενημέρωτο κοινό και να ικανοποιεί μη ρεαλιστικές απαιτήσεις. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει προσεκτική παροχή πληροφοριών, διαφάνεια των διαδικασιών, συμμετοχή του κοινού, τις πιθανότητες για συζήτηση και συντονισμένη εκπαίδευση. Ένα έξυπνο μέτρο για την ανταπόκριση των Δημοσίων Υπηρεσιών θα μπορούσε να είναι η διαλογική διαδικασία από τους παρόχους, δηλαδή τις Δημόσιες Υπηρεσίες και τους πολίτες-χρήστες (citizen –users /stakeholders) (Ricardo Blaug & Rohit Lekhi, 2006).

Η ανταπόκριση αφορά την ποιότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του Δημόσιου και των πολιτών-χρηστών του. Τέτοιες αλληλεπιδράσεις μπορούν να περιλαμβάνουν δεσμεύσεις διαβούλευσης με το κοινό-στόχο τη ρύθμιση, το σχεδιασμό, τη λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση των υπηρεσιών. Η διαφάνεια και η πρόσβαση σε πληροφορίες είναι επίσης συστατικό της υψηλής ποιότητας των αλληλεπιδράσεων με το κοινό και είναι το κλειδί της γνώσης των απόψεων του πολίτη- χρήστη. Η ανταπόκριση, όμως, δεν πρέπει να συγχέεται με το βαθμό στον οποίο ένας Οργανισμός δύναται να αντιδρά άμεσα στις απόψεις του Κοινού. Μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις όπου η ταχεία αντίδραση για τη δημόσια ανταπόκριση να μην είναι αποτελεσματική και να πρέπει να χρειαστεί να προωθηθεί η διαδικασία της ενημέρωσης της κοινής γνώμης και το έργο της ενημέρωσης και καθοδήγησης στις διαδικασίες της εκπαίδευσης και της διάδοσης των πληροφοριών. Οι πρωτοβουλίες αυτές, ως ανοικτή και ενημερωμένη συζήτηση, έχουν ιδιαίτερη σημασία, και παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της κοινής γνώμης και στην αλλαγή της. Η ανταπόκριση απαιτεί τέτοιου είδους πρωτοβουλίες, καθώς και αποδεικτικά στοιχεία ότι οι εκπαιδευτικές προσπάθειες έχουν αλλάξει την κοινή γνώμη.

Η βιβλιογραφία της Επιστήμης του management ορίζει ότι η ανταπόκριση αποτελείται από δύο σύνολα δραστηριοτήτων : α) τον σχεδιασμό (με χρήση πληροφοριών για την ανάπτυξη σχεδίων) και β) την εφαρμογή (την εκτέλεση των σχεδίων). Έτσι, μελέτες όπως των Deshpande et al. (1997), Kohli και Jaworski (1990), και Narver και Slater (1990) έχουν τονίσει τη διαχείριση και τη διάδοση της πληροφορίας, ως στενά συνδεδεμένες τόσο με την ανταπόκριση όσο και με την οικοδόμηση μιας μαθησιακής διαδικασίας με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων, που βασίζονται σε σαφή και ταχέα χρονοδιαγράμματα. (Vigola, Gabot at al., 2008)

Ομοίως, η ανταπόκριση των Δημοσίων Υπηρεσιών μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των πολιτών για την καινοτομία τους. Ένας Οργανισμός που ανταποκρίνεται, είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς την καινοτομία, καθώς υιοθετεί νέους και δημιουργικούς τρόπους για την αντιμετώπιση των αναγκών των πολιτών. Επιπλέον, αναδεικνύοντας το ζήτημα των πολιτιστικών συνόρων στο πλαίσιο της καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα (Rogers 1983, Rogers et al.1991), μελέτες έχουν διατυπώσει την πρόταση πως οι επιπτώσεις της ανταπόκρισης και της καινοτομίας στα οργανωτικά αποτελέσματα δεν διαφέρουν ανά χώρα, επιτρέποντας την εκμάθηση πολιτικών σε ένα παγκοσμιοποιημένο Δημόσιο Τομέα πέρα από Πολιτισμούς (Levi-Faur και Vigoda-Gadot 2004).

Η μάθηση ενισχύεται από την οργάνωση ευρέως διαδεδομένων ερμηνειών, της αποκτηθείσας και της διαδοθείσας πληροφορίας (Αργύρης 1977, Σένγκε 1990). Ως εκ τούτου, το πώς διαχειρίζονται τις πληροφορίες οι Δημόσιες Υπηρεσίες και πώς ανταποκρίνονται σε αυτές, μπορεί να επηρεάζει την καινοτομία μέσω της εκμάθησης (Slater και Narver 1995) και περαιτέρω να επηρεάσει γραφειοκρατικά αποτελέσματα, όπως την ικανοποίηση των πολιτών, την εικόνα του Δημόσιου Τομέα, καθώς και την εμπιστοσύνη στη διακυβέρνηση.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η ανάλυση των ροών της γνώσης στο εσωτερικό του Οργανισμού, του Συστήματος γενικότερα. Σημαντικός ο ρόλος της διασύνδεσης και διακίνησης γνώσης από τους Ερευνητικούς Φορείς προς τις Δημόσιες Υπηρεσίες αλλά και επιχειρήσεις (για θέματα τεχνολογίας, κλπ.), αλλά και αντίστροφα.

Μια άλλη σημαντική δομή που μπορεί να χρησιμεύσει ως προθάλαμος στην καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα είναι η πολιτική των Οργανισμών. Αυτή η δομή αντικατοπτρίζει τόσο το επίπεδο της διαμάχης όσο και τη χρήση της εξουσίας από οργανωτικά μέλη στις προσπάθειες τους να επηρεάσουν άλλους και να διασφαλίσουν

τα συμφέροντα τους ή, εναλλακτικά, για να αποφευχθεί η αρνητική έκβαση εντός του Οργανισμού (Vigoda-Gadot 2003). Μελέτες για πολιτικές και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας (Ferris et al. 1989, Cropanzano et al. 1997) έχουν δείξει ότι η πολιτική αντικατοπτρίζει την αμεροληψία και τη δικαιοσύνη στον Οργανισμό. Αυτές οι μελέτες έχουν υποστηρίξει την ιδέα ότι η πολιτική, η αμεροληψία και η δικαιοσύνη έχουν σημαντικές επιπτώσεις στο κλίμα δημιουργικής οργάνωσης και στα αποτελέσματα (Kacmar και Ferris 1991, Ferris και Kacmar 1992, Folger et al. 1992, Vigoda-Gadot 2003).

Ως εκ τούτου, η οργανωτική πολιτική, ιδιαίτερα όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πολίτες (Vigoda-Gadot και Yuval 2004), μπορεί να μειώσει ενδεχομένως την καινοτομία και τη δημιουργικότητα σε κάθε Οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων του Δημόσιου Τομέα. Επιπλέον, η διαπροσωπική ή διατμηματική επικοινωνία μπορεί πράγματι να θιγούν από τα υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης και την πολιτική εντός του Οργανισμού, η οποία μπορεί να μειώσει στη συνέχεια, την καινοτομία και την καινοτομικότητα.

Τέλος, οι μελέτες δείχνουν ότι οι Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα είναι αυτές που είναι περισσότερο εκτεθειμένες σε ενδο-οργανωτικές συγκρούσεις και πολιτικές, κυρίως λόγω του πλέγματος μεταξύ των επαγγελματιών και των πολιτικών στελεχών, καθώς αυτά συχνά έχουν αποκλίνοντα συμφέροντα και οράματα (Vigoda-Gadot 2003). Ο ανταγωνισμός που προκύπτει μπορεί να μειώσει τη διάδοση πληροφοριών, να μειώσει την ανταπόκριση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών (Ruekert και Walker 1987), και να αναστείλει την οργανωτική καινοτομικότητα (Jaworski και Kohli 1993).

Τα προϊσχύοντα της καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνουν, επίσης, τον επαγγελματισμό και την ορθή εφαρμογή των πολιτικών. Το προσωπικό του Δημοσίου, ως φορέας υλοποίησης της πολιτικής, είναι υπεύθυνο για την μεταφορά καινοτόμων τεχνολογιών, Κανονιστικών ρυθμίσεων, συμπεριφορών και διαδικασιών προς τους πολίτες. Οι Δημόσιες Υπηρεσίες θεωρούνται ότι είναι πιο καινοτόμες, όταν ο επαγγελματισμός των γραφειοκρατών είναι υψηλός, με αποτέλεσμα βελτιωμένες αποκρίσεις σε πολύπλοκες αιτήσεις και αυξημένη ανταπόκριση στην παροχή υπηρεσιών. Η ποιότητα, οι δεξιότητες και η κατάρτιση του προσωπικού του Δημοσίου, καθώς και η κατανόηση του για τη δουλειά του και η δέσμευση του στα καθήκοντα του, βρέθηκε να έχει θετική επίδραση στην απόδοση του Δημόσιου Τομέα σε επίπεδο προσωπικό, ομάδας και Οργανισμού (Terry 1998).

Το προσωπικό του Δημόσιου Τομέα οφείλει να ασκεί το επάγγελμα του με γνώση, συνέπεια και σοβαρότητα. Οι τρεις λοιπόν λέξεις κλειδιά για τον επαγγελματισμό (professionalism) είναι η γνώση, η συνέπεια και η σοβαρότητα. Όσο όμως απλό και αν φαίνεται, οι τρεις αυτές λέξεις, προϋποθέτουν συνειδητή προσπάθεια, ευσυνειδησία και υπευθυνότητα.

Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, για να φτάσει κάποιος σε υψηλά επίπεδα επαγγελματισμού χρειάζεται να καταβάλει προσπάθεια και να έχει πάντα υπόψη του ότι η εργασία ή το έργο που επιτελεί δεν είναι απλά θέμα ατομικιστικό, προσωπικό ή βιοποριστικό δικό του αλλά εμπλέκει και αφορά πολλούς. Θα πρέπει δηλαδή να έχει αντίληψη της ευθύνης και υποχρέωσης του όχι μόνο απέναντι στον εργοδότη του (κράτος) αλλά και στους πολίτες, το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και τον τόπο του γενικότερα.

Είναι σήμερα πέρα για πέρα αποδεκτό ότι ο επαγγελματισμός αναβαθμίζει ποιοτικά την ίδια την ποιότητα της ζωής. Ο επαγγελματίας δεν έχει σχέση με το είδος της δραστηριότητας, το ρόλο του σε αυτή ή τα προσόντα τα οποία διαθέτει. Δεν αφορά δηλαδή συγκεκριμένη μόνο ομάδα με συγκεκριμένα ίσως προσόντα ή δραστηριότητα. Ο επαγγελματισμός αφορά όλους. Εκείνο με το οποίο έχει άμεση σχέση η έννοια του επαγγελματισμού είναι η συνειδητή δέσμευση στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει κάποιος, η ικανοποίηση που παίρνει από την εργασία του και η επιθυμία να φανεί συνεπής και χρήσιμος στους πολίτες. Όλα αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να ιεραρχούνται πολύ ψηλά και να καλλιεργούνται συστηματικά. (Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης, 2008)

Ο Sarat (2004), για παράδειγμα, εξετάζει την υιοθέτηση των καινοτομιών περιβαλλοντικής πολιτικής από τις Διοικητικές Υπηρεσίες του Κράτους απέναντι στην Νομοθεσία για τα απόβλητα και διαπίστωσε ότι ο διοικητικός επαγγελματισμός είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την υιοθεσία της καινοτομίας. Αναμένουμε λοιπόν, ότι ο επαγγελματισμός των στελεχών του Δημοσίου, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πολίτες, θα σχετίζεται θετικά με τις αντιλήψεις περί καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα. Σύμφωνα με το σκεπτικό που περιγράφεται για τους εργαζόμενους, υποστηρίζουμε περαιτέρω ότι η κορυφαία δημόσια διαχείριση και η καθοδήγηση, παίζει σημαντικό ρόλο στην θέσπιση οργανωτικών αλλαγών ή καινοτομιών σε Δημόσια Συστήματα (Moon 1999).

Η στάση της Διοίκησης απέναντι στις αλλαγές και η προθυμία της να παίρνει ρίσκα θα πρέπει να επηρεάσει θετικά την καινοτομία. Μία νοοτροπία που είναι δυσμενής

απέναντι στον κίνδυνο, χαρακτηριστικό πολλών Υπηρεσιών του Δημοσίου, θα μπορούσε να μειώσει την καινοτομικότητα, ενώ η προσανατολισμένη προς τον κίνδυνο νοοτροπία, θα μπορούσε να την ενισχύσει (βλ. Damanpour 1991, Shoham και Rose 2001, Rose και Shoham 2002).

Η αντίσταση στις αλλαγές στο πλαίσιο ενός Οργανισμού είναι ένα φαινόμενο που έχει συζητηθεί και ερευνηθεί εκτενώς. Γενικά, η αντίσταση εντοπίζεται σε τέσσερα επίπεδα:

- ❖ στο επίπεδο των ανθρώπων, οι οποίοι μπορεί να μην επιθυμούν την αλλαγή για λόγους παλαιότερης εμπειρίας ή και προσωπικής στάσης
- ❖ στο επίπεδο του Συστήματος, ο σχεδιασμός του οποίου μπορεί να μην διευκολύνει την προσαρμογή σε αλλαγές
- ❖ στο επίπεδο του Οργανισμού, εφ' όσον η οργανωτική του κουλτούρα δεν είναι δεκτική στις αλλαγές
- ❖ στο επίπεδο της Πολιτικής, ιδιαίτερα αν η κατανομή εξουσίας μέσα στον Οργανισμό δεν είναι τέτοια που να ευνοεί την εισαγωγή αλλαγών

Όλοι οι άνθρωποι δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο και με την ίδια ένταση στις επιχειρούμενες αλλαγές. Παρόλα αυτά, δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο για το αν η διαφορετική αντιμετώπιση της αλλαγής εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου-την προσωπικότητά του ή είναι συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο ανακοινώνεται και εφαρμόζεται τελικά η αλλαγή. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι στις περισσότερες περιπτώσεις, το κλειδί για την επιτυχή εισαγωγή αλλαγών είναι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία.

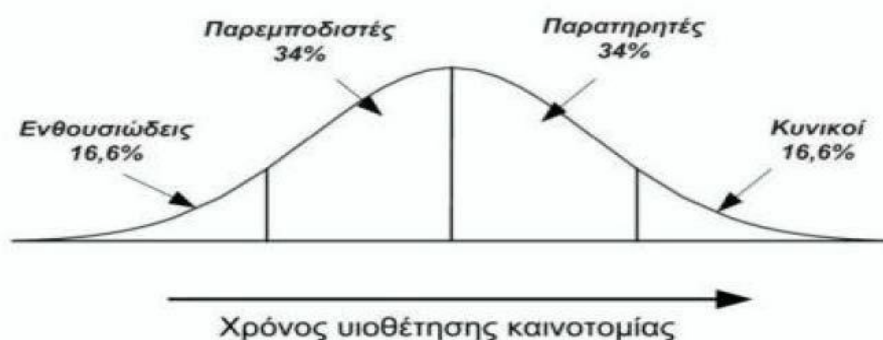
Η ανάλυση των απόψεων που έχουν οι εργαζόμενοι στις επιχειρούμενες προσπάθειες για αναμόρφωση μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη και σημαντική για την ερμηνεία σχετικά με τη διοίκηση της αντίστασης στην αλλαγή. Η βασική υπόθεση είναι ότι αλλαγές στις απόψεις των ατόμων σε διαφορετικά επίπεδα στον Οργανισμό, οδηγούν σε αλλαγές στη συμπεριφορά των ατόμων οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε αλλαγή στον Οργανισμό ως σύνολο. Πολλές φορές, μέσα από την μελέτη στις συμπεριφορές που παρουσιάζουν τα άτομα, μπορούμε να έχουμε εικόνα και να βγάλουμε συμπεράσματα για τις απόψεις που έχει το άτομο σχετικά με την αλλαγή και ποια μπορεί να είναι η συμπεριφορά του στην αντίσταση στην αλλαγή. Στον προσδιορισμό των απόψεων και των συμπεριφορών των ατόμων ο παράγοντας χρόνος έχει ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα και αυτό γιατί οι αντιδράσεις των ατόμων δεν αποτελούν μόνιμες και σταθερές συμπεριφορές αλλά είναι ευμετάβλητες.

Για παράδειγμα ένα άτομο το οποίο αρχικά είχε έντονες αντιρρήσεις στη διαδικασία της αλλαγής, μπορεί στη συνέχεια να αναθεωρήσει και να παρουσιάσει μια πιο θετική στάση στην επερχόμενη αλλαγή. Αυτή η αλλαγή της στάσης του ατόμου σε σχέση με το χρόνο αποτελεί και τη βάση για τη θεωρία διάχυσης της καινοτομίας (Ζαμπετάκης, 2007).

Ο Bradley (2000) σχετικά με τη θεωρία της καινοτομίας μελέτησε τις ομάδες των ατόμων που υιοθετούν μια καινοτομία και κατέληξε στο ότι η αντίσταση των ατόμων στην αλλαγή μπορεί να προβλεφθεί. Έτσι ο ίδιος διατύπωσε την άποψη ότι ανάλογα με τις αντιδράσεις τους στις επιχειρούμενες αλλαγές τα άτομα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερες (4) γενικές κατηγορίες:

- ❖ στους κυνικούς (cynics): ανήκουν τα άτομα τα οποία προβάλλουν την μεγαλύτερη ενεργή αντίσταση στην αλλαγή
- ❖ στους «παρεμποδιστές» (blockers): είναι μάλλον επιφυλακτικοί και σκεπτικοί με τις επιχειρούμενες αλλαγές. Από τη μια αμφιβάλουν για την επιτυχία της επιχειρούμενης αλλαγής αλλά κατά βάθος ελπίζουν ότι κάτι θετικό θα προκύψει από την αλλαγή. Τα άτομα αυτά όμως μπορούν να πεισθούν να άρουν την αντίστασή τους στην αλλαγή από τις ενέργειες και τα έργα της διοίκησης του Οργανισμού. Σύμφωνα με τον Bradley τα άτομα αυτά προσομοιάζουν με τα άτομα που ανήκουν στην ομάδα της όψιμης πλειοψηφίας (late majority) του μοντέλου του Rogers
- ❖ στους «παρατηρητές» (observers): ανήκουν άτομα τα οποία χρειάζεται κατά κάποιο τρόπο να «δελεαστούν» από πρωτοβουλίες της Διοίκησης προκειμένου να άρουν την αντίστασή τους και
- ❖ στους «ενθουσιώδεις» (enthusiasts): ανήκουν τα άτομα τα οποία δεν προβάλλουν καθόλου αντίσταση στις επιχειρούμενες αλλαγές

(ΠΗΓΗ: Ζαμπετάκης 2007)



Τα όρια ανάμεσα στις ομάδες δεν είναι απολύτως σαφή εντούτοις αποτελούν μια ικανοποιητική προσέγγιση για τη διοίκηση της αντίστασης στην αλλαγή.

Στις παραπάνω ομάδες τα άτομα που ανήκουν σε αυτές, παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να είναι προσωπικά χαρακτηριστικά, αντιλήψεις και απόψεις. Αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά δημιουργούν θα λέγαμε μια εσωτερική συνοχή στην ομάδα, γεγονός το οποίο μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τη Διοίκηση του Οργανισμού για την διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή. Σύμφωνα με τον Bradley (2000) οποιοδήποτε πρόγραμμα αλλαγής θα πρέπει να εστιάζεται στην ομάδα των «παρεμποδιστών». Αν οι προσπάθειες εστιαστούν στους «παρατηρητές», τότε ο μισός σχεδόν πληθυσμός θα παραμείνει ανεπηρέαστος. Αν η Διοίκηση εστιάσει τις προσπάθειες της στο να πείσει τα άτομα του Οργανισμού που χρειάζεται να πεισθούν, τότε τόσο οι «παρατηρητές» όσο και οι «ενθουσιώδεις» θα πεισθούν. Ο αριθμός των ατόμων που θα έχουν πεισθεί μπορεί στη συνέχεια να μεταπείσει και κάποιο μικρό ποσοστό των «κυνικών».

Ο βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη λειτουργία μιας Επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως τα άτομα αντιστέκονται. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις, από την “ενεργή υποστήριξη” έως την “ενεργή άρνηση” και συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές τις αλλαγές. Σε επίπεδο Οργανισμών η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια έκφραση συντήρησης και αποστροφής, η οποία προκαλείται συνήθως ως απάντηση σε κάποια επιχειρούμενη αλλαγή. Σύμφωνα με τον Ansoff (1988), η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο το οποίο προκαλεί μη αναμενόμενες και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις, αύξηση του κόστους και αστάθεια κατά τη διαδικασία στρατηγικής αλλαγής (Polychroniou, 2009). Συνήθως η έκφραση «αντίσταση στην αλλαγή», προέρχεται από τα ανώτατα στελέχη του Οργανισμού, τα οποία τη συνδέουν με αρνητικές στάσεις και αντιλήψεις, με αντιπαραγωγική συμπεριφορά ή ακόμα και με αποχωρήσεις εργαζομένων.

Μάλιστα έχει κυριαρχήσει η φράση αυτή να έχει αρνητική χροιά και να θεωρείται από τη Διοίκηση ως εχθρός, ο οποίος θα πρέπει να νικηθεί με κάθε κόστος προκειμένου η επιχειρούμενη αλλαγή να είναι επιτυχής (Higgins & McCallaster, 2004). Η άποψη ότι η αντίσταση είναι κάτι άσχημο συχνά συνδέεται με την αντίληψη ότι η καινοτομία είναι πάντα κάτι θετικό και καλό.

Πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι η αρνητική άποψη που υπάρχει διάχυτη για την αντίσταση στην αλλαγή, δεν βασίζεται σε ένα καλά θεμελιωμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Στην πραγματικότητα αρκετοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει και τη θετική διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή όπως για παράδειγμα η αντίσταση στην αλλαγή είναι καλύτερη από την απάθεια, παρέχει εναλλακτικές λύσεις, ενώ αποτελεί ένδειξη, ότι ενδεχομένως να χρειάζονται περισσότερη αξιολόγηση τα πιθανά αποτελέσματα της επιχειρούμενης αλλαγής. Τις περισσότερες φορές, οι λόγοι που προκαλούν την αντίσταση δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν και αυτό γιατί τα οφέλη για τον Οργανισμό που προκύπτουν από μια αλλαγή δεν είναι πάντα ταυτόσημα με τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να πραγματοποιήσουν την αλλαγή αυτή (Polychroniou, 2009). Εντούτοις υπάρχουν και άτομα τα οποία αντιστέκονται ακόμα και όταν οι επιχειρούμενες αλλαγές συμφωνούν με τα συμφέροντα τους. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο προκαλείται από διάφορους παράγοντες. Εμπόδιο στην επιχειρούμενη αλλαγή, μπορεί να αποτελεί και η κουλτούρα που επικρατεί στον Οργανισμό. Σε επίπεδο ατόμου, παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αντίσταση στις επιχειρούμενες αλλαγές είναι: το αίσθημα που έχουν τα άτομα ότι λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις χωρίς να ερωτηθούν, η δογματικότητα, η έλλειψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, η απροθυμία να εγκαταλειφθούν παλιές συνήθειες. (Polychroniou, 2009).

Σε κάθε αλλαγή υπάρχουν κάποιοι Φορείς, οι οποίοι προτείνουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν και είναι υποστηρικτές της αλλαγής όπως είναι (Χυτήρης, 2001) :

- ❖ **Ο Ηγέτης του Οργανισμού:** αντιλαμβάνεται την χρονική περίοδο, όπου ο Οργανισμός πρέπει να προβεί στην πραγματοποίηση της αλλαγής και προγραμματίζει-προτείνει τρόπους υλοποίησης της. Ο ηγέτης βρίσκεται στην υψηλότερη ιεραρχικά βαθμίδα μέσα στον Οργανισμό και είναι εκείνος που θέτει τους στόχους και τις επιδιώξεις του Οργανισμού, καθώς επίσης και αυτός που φέρει το μεγαλύτερο μέρος ευθύνης για την πορεία του. Με λίγα λόγια, ηγέτες χαρακτηρίζονται τα στελέχη, τα οποία προϊστανται άλλων φορέων θέσεως εργασίας (Χυτήρης, 2001).
- ❖ **Οι Προγραμματιστές της Αλλαγής:** μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε σχέδια και Προγράμματα Δράσης, στα οποία αναλύεται το τι πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο. Μελετούν και καταγράφουν με ακρίβεια τα βήματα που θα ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή. Οι προγραμματιστές

είναι άτομα που εργάζονται ήδη στον Οργανισμό ή προσλαμβάνονται γι' αυτό το σκοπό και μόλις ολοκληρωθεί αποχωρούν (Χυτήρης, 2001).

- ❖ **Οι Εκτελεστές της Αλλαγής:** ασχολούνται με το πρακτικό μέρος της αλλαγής. Είναι εκείνοι στους οποίους έχουν ανατεθεί κάποιες εργασίες και τις εκτελούν. Αυτές οι εργασίες προκύπτουν από το Πρόγραμμα Δράσης των προγραμματιστών. Εκτελεστές της αλλαγής μπορεί να είναι άτομα από τις ανώτερες μέχρι και τις κατώτερες βαθμίδες του Οργανισμού (Χυτήρης, 2001).
- ❖ **Οι Υποστηρικτές της Αλλαγής:** συμβάλλουν υλικά ή ψυχολογικά στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Δηλαδή, είτε ενισχύουν οικονομικά τον Οργανισμό ώστε να ανταπεξέλθει στα έξοδα που μπορεί να έχει η διαδικασία της αλλαγής, είτε εμψυχώνουν τους εργαζόμενους στο δυνάμει αναγκαιότητα της και να την στηρίξουν. Υποστηρικτής της αλλαγής μπορεί να είναι η Διοίκηση του Οργανισμού, ένας άλλος Οργανισμός ή οποιοδήποτε άτομο μέσα στον Οργανισμό (Χυτήρης, 2001).

Οι κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι οι ακόλουθες:

- ❖ **Φόβος:** Η κάθε αλλαγή οδηγεί σε μια νέα κατάσταση η οποία λίγο ή πολύ συνδέεται με αβεβαιότητα ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειες της στα άτομα. Αυτή η αβεβαιότητα είναι φυσικό να προκαλεί σε αρκετούς ανθρώπους το συναίσθημα του φόβου το οποίο τους κάνει να αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή (Polychroniou,2009).
- ❖ **Αίσθημα απώλειας:** Εκτός από την αβεβαιότητα, σε αρκετές περιπτώσεις αλλαγών τα άτομα αισθάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς ικανοποιήσεων (δύναμη, αξία, χρησιμότητα, περιεχόμενο εργασίας, κύρος) που απολαμβάνουν στην κατεστημένη κατάσταση (Polychroniou,2009).
- ❖ **Συνήθεια:** Όπως γνωρίζουμε, η συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση στις αλλαγές αφού συνδέεται με στερεότυπα και ένα αίσθημα “άνεσης” (Polychroniou,2009).
- ❖ **Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής:** Συχνά στους Οργανισμούς μεγάλου μεγέθους αρκετοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και ευρύτερα, λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπευθύνους των αλλαγών. Συνεπώς

δεν έχουν κανένα λόγο να τις δεχθούν και να τις υποστηρίξουν (Polychroniou, 2009).

- ❖ **Διαφορετικές αντιλήψεις:** Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών, κρίσεων, στόχων και επιλογών. Είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς αυτές. Αυτό ασφαλώς οδηγεί σε άρνηση, παθητική ή ενεργή, όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών (Polychroniou, 2009).
- ❖ **Αντιδράσεις στο φορέα της αλλαγής:** Αρκετές φορές αιτία αρνητικών στάσεων ως προς τις αλλαγές δεν είναι το περιεχόμενο και οι συνέπειες τους αλλά τα άτομα ή οι ομάδες που εισηγούνται και επιχειρούν τις αλλαγές. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές, οι συμβολισμοί των θέσεων που κατέχουν, το στυλ διοίκησης κ.τ.λ. μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές στάσεις στις αλλαγές (Polychroniou, 2009).

Οι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν είναι: η συνήθεια, η μη αποδοχή κριτικής, η αλαζονεία, ο φόβος του λάθους, η μη συνειδητοποίηση της ανάγκης της αλλαγής, η έλλειψη χρόνου, ο φόβος του νέου, η αυταρέσκεια, η έλλειψη πειθαρχίας και υπομονής, η έλλειψη κινήτρων, το ότι δεν αλλάζουν οι άλλοι, ο φόβος της αποτυχίας, η άνεση με την κατεστημένη κατάσταση, τα ασαφή οφέλη της αλλαγής, η έλλειψη αυτοπεποίθησης - Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

Η υποστήριξη από τους ηγέτες έχει επίσης αναγνωριστεί ως ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της καινοτομίας (Webster 1988, Kohli και Jaworski 1990, Jaworski και Kohli 1993, Selnes et al. 1996). Μία ισχυρή ανώτατη Διοίκηση αυξάνει την πιθανότητα υιοθέτησης της καινοτομίας.

Η συμπεριφορά των ηγετών μιας Δημόσιας Οργάνωσης μπορεί να βοηθήσει ώστε να δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο να διαπρέπει η ίδια η οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της. Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1969), Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους ενός Οργανισμού όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν. Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι την διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στον Οργανισμό. Ένας από τους

πρώτους που ασχολήθηκαν με την ηγεσία (Stogdill, 1979, Bass 1990), την όρισε ως τη διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας με σκοπό τη θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων. Λίγα χρόνια αργότερα, οι Bennis και Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου, ενώ ο Cashman (1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία. Την ίδια περίοδο ο Northouse (1997) δίνει έναν άλλο ορισμό της ηγεσίας ορίζοντας την σαν μια διαδικασία όπου, ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Σύμφωνα με τους Evans and Lindsay (1999), ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα τα οποία βρίσκονται υπό την επίβλεψη του, ώστε να μπορέσει να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα. Από το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη (1998), η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας Σύμφωνα άλλωστε, με τον Μπουραντά (2001) η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Γενικά, η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης, έτσι και η ηγεσία αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη. Για αυτό το λόγο, η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής (Κωστούλας, 1996). Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού management που διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα αυτού, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των managers σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Σε αυτά τα πλαίσια υποστηρίχθηκε ότι τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της Επιχείρησης ή Οργανισμού κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα. Μεταξύ πάντως της ηγεσίας και του management καθώς επίσης και μεταξύ του manager και του ηγέτη, υπάρχει διαφορά. Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία (Leadership) είναι διαφορετική από τη Διοίκηση (Management). Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας

επιχείρησης ή ενός Οργανισμού. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας Επιχείρησης ή ενός Οργανισμού. Το management χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του Οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας. Ο manager έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του Οργανισμού. Τυπικά το management ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. Γενικά, το management έχει ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί managers, με την πάροδο του χρόνου, γίνονται ηγέτες. Για την αποδοτικότερη κατανόηση της αρχικής εννοιολογικής προσέγγισης της ηγεσίας παρατίθενται οι ικανότητες-δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη (Byrd,1987) που είναι:

- ❖ **Το όραμα (vision):** Ο ηγέτης είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον Οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές. Η πρόταση του οράματος απαντά στο ερώτημα: «Τι θέλουμε να γίνουμε;». Το όραμα εκφράζει την ιδανική μελλοντική κατάσταση στην οποία πρέπει να βρεθεί ο Οργανισμός σε ένα ορισμένο χρονικό ορίζοντα. Για τον Δημόσιο Τομέα, η στοχοθεσία στο όραμα δεν έχει νόημα ούτε και οι δείκτες, γιατί απαιτείται μακροπρόθεσμη στόχευση που με την σειρά της απαιτεί, τουλάχιστον, μη προσωρινή Διοίκηση. Αλλά ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν οι προϋποθέσεις, το όραμα είναι ευθύνη και αρμοδιότητα του πολιτικού επιπέδου.
- ❖ **Η ενδυνάμωση (empowerment):** Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του Οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα, που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του Οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.

- ❖ **Η διαίσθηση (intuition):** Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.
- ❖ **Εσωτερική κατανόηση:** Η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον Οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου.
- ❖ **Η συμβατότητα αξιών (value congruence):** Εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της Επιχείρησης.

Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα κλπ. Στη μελέτη της ηγεσίας, τόσο οι παλαιότερες όσο και οι νεότερες θεωρίες σε γενικές γραμμές δίνουν βάρος στον ίδιο στόχο που είναι ο προσδιορισμός των στοιχείων και παραγόντων που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή 2003)

Οι πέντε κύριες προσεγγίσεις – θεωρίες της ηγεσίας, είναι: η γενετική θεωρία, οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, οι θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη, οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος και νέες προοπτικές, όπως π.χ. ο ηγέτης μεταρρυθμιστής.

Οι ηγέτες υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της Δημόσιας Οργάνωσης. Αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία της. Παρέχουν κίνητρα και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό του Δημόσιου Οργανισμού με το να ενεργούν σαν πρότυπα ρόλων και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες. Οι ηγέτες αναπτύσσουν, εφαρμόζουν και ελέγχουν το σύστημα Διοίκησης της Οργάνωσης και επιθεωρούν την απόδοση της και τα αποτελέσματα της. Είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση της απόδοσης και προετοιμάζονται για το μέλλον οργανώνοντας τις αλλαγές που απαιτούνται, ώστε ο Δημόσιος Οργανισμός να εκπληρώσει την αποστολή του. Στο Δημόσιο Τομέα, οι ηγέτες είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της Δημόσιας Οργάνωσης και της Πολιτικής Ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των αναγκών τους. Χυτήρης 2001)

Οι ηγέτες δημιουργούν τις άριστες συνθήκες για τον Οργανισμό τους, ώστε αυτός να προσαρμόζεται στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία την οποία υπηρετούν. Οι ίδιοι

αναζητούν ευκαιρίες, ώστε να καινοτομούν και να εκσυγχρονίζεται το Σύστημα Διοίκησης των Δημοσίων Οργανισμών. Ταυτόχρονα, ενσωματώνουν τις αρχές της ηλεκτρονικής διοίκησης στο management των Δημοσίων Οργανισμών. Οι ηγέτες στο Δημόσιο Τομέα απαιτείται τυπικά να εργάζονται με τους πόρους που τους έχουν εκχωρηθεί και με αυτούς να επιτυγχάνουν τους σκοπούς και τους στόχους. Αυτό μερικές φορές καθιστά αναγκαία την εξισορρόπηση των αναγκών των πολιτών, των πολιτικών και των άλλων μετόχων. Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να δείχνουν ότι κατανοούν ποιοι είναι οι πελάτες τους (πολίτες). (Χυτήρης 2001)

Το όραμα της Ανώτατης Διοίκησης στον Δημόσιο Τομέα θα πρέπει επίσης να δίνει έμφαση στην καινοτομικότητα, προκειμένου να καταστεί εμφανής η σημασία της σε όλους τους εργαζόμενους. Έρευνες για τη Δημόσια Διοίκηση έχουν δείξει τη σημασία του οράματος της Διοίκησης και της επιχειρηματικότητας στον καθορισμό σαφούς πολιτικής και στην εφαρμογή μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (Berry 1994, Evans 1996, Thompson και Ingraham 1996, Moon 1999), μια άποψη που επαναλήφθηκε μετά τα τραγικά γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 (Sloan 2002).

Ένα τελικό δυνητικό προηγούμενο της καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα, είναι η δεοντολογία και η ηθική των εργαζομένων στο Δημόσιο. Πάνω από τέσσερις δεκαετίες πριν και στη συνέχεια σε πιο πρόσφατες μελέτες, το ζήτημα αυτό τράβηξε την προσοχή σημανόντων λογίων της Δημόσιας Διοίκησης, όπως ο Graham (1974) και ο Golembiewski (1989). Η διοικητική δεοντολογία και η ηθική συνιστούν πλέον ακόμα πιο κεντρικό θέμα στις μελέτες για τη Δημόσια Διοίκηση (Gawthrop 1976, Wilenski 1980, Richardson και Nigro 1991, Suzuki 1995, DeLeon 1996, Lui και Cooper 1997).

Δεοντολογία είναι ο σεβασμός με τον οποίο πρέπει όλοι να αντιμετωπίζουμε τους πολίτες κατά την παροχή των υπηρεσιών. Ο Montesquieu θεωρούσε πως η αρετή είναι το θεμέλιο της Δημοκρατίας. Η βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί ταυτόχρονα και ένα μέσο αποκατάστασης της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ Κράτους και πολίτη.

Ο σεβασμός της δεοντολογίας μπορεί να υπάρξει, εφόσον, πέραν των δηλώσεων των Αρχών, υποστηρίζεται από αποτελεσματικά εργαλεία, π.χ. μια αποτελεσματική και ταχεία Δικαιοσύνη. Δεν μπορεί να υπάρξει αρμονική ανάπτυξη σε μία Χώρα δίχως μία ικανή και έντιμη Δημόσια Διοίκηση. Η ηθική και η δεοντολογική διάσταση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την ιδέα μίας Διοίκησης η οποία υπηρετεί τους πολίτες και τους χρήστες αυτής, υπό την έννοια ότι ενυπάρχουν στις δομές ενός Κράτους που

τάσσεται υπέρ του δημοσίου συμφέροντος και το προασπίζει, ενώ ταυτόχρονα υπηρετεί το κοινό καλό.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, η δημόσια ισχύς θα πρέπει να είναι σε θέση να βασίζεται σε μια Διοίκηση, η οποία θα καθοδηγείται από την αίσθηση εξυπηρέτησης του Κράτους, αλλά και των πολιτών, με σεβασμό στη νομιμότητα, στην αντικειμενικότητα, στην ουδετερότητα και στην υπευθυνότητα, οι οποίες, τελικά, συνιστούν τις θεμελιώδεις αξίες των Δημοσίων Υπηρεσιών. Τούτο σημαίνει ότι οι Δημόσιοι Λειτουργοί θα πρέπει να έχουν μια στάση η οποία να συνάδει με τις κατευθυντήριες αρχές σε πρακτικό επίπεδο και κυρίως, να είναι πιστοί, αμερόληπτοι, ειλικρινείς, ακέραιοι και να έχουν μια υποδειγματική συμπεριφορά.

Όλοι γνωρίζουμε, *a contrario*, τις δυσμενείς συνέπειες μίας διεφθαρμένης Δημόσιας Διοίκησης. Πρόκειται κατ' αρχήν για έναν παράγοντα ο οποίος αυξάνει τις ανισότητες, δεδομένου ότι τα θύματα είναι τα φτωχότερα στρώματα, δηλαδή αυτοί που δεν μπορούν να πληρώσουν. Ταυτόχρονα, αυτού του είδους οι συμπεριφορές υπονομεύουν σοβαρά την εμπιστοσύνη των πολιτών έναντι του Κράτους και έναντι των Θεσμών, κάτι που τελικά δημιουργεί σημαντικούς κινδύνους για την ίδια τη Δημοκρατία. Συνεπώς, η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να έχει απαραίτητα μια υποδειγματική συμπεριφορά. Ταυτόχρονα, γνωρίζουμε ότι τα κίνητρα κατά τη λειτουργία των Θεσμών, αλλά και η στάση των ίδιων των ατόμων, σπανίως διέπονται αυθόρμητα από ένα πνεύμα ηθικής. Η ηθική, συνεπώς, δεν μπορεί να υπάρξει από μόνη της. Οι αξίες, οι Κανόνες και οι Αρχές, για να βρουν πρόσφορο έδαφος και να τύχουν σεβασμού, προϋποθέτουν απαραίτητως την ύπαρξη ενός Νομικού Πλαισίου. Θα πρέπει να είναι ενταγμένες σε κωδικοποιημένες πρακτικές, για παράδειγμα, υπό τη μορφή ενός Κώδικα Δεοντολογίας Δημοσίων Υπαλλήλων ή ενός Κανονισμού ο οποίος θα αναφέρεται στη σύγκρουση συμφερόντων. Η ηθική είναι η ατομική ευθύνη, η οποία βασίζεται στην αυτονομία της βούλησης και εκφράζεται μέσω μίας διαρκούς αναζήτησης. Η δεοντολογία, όμως, είναι δεδομένη και υποχρεωτική και αποτελεί κομμάτι των όσων υιοθετούμε αναγκαστικά, όταν επιλέγουμε να εργαστούμε στο Δημόσιο Τομέα. Αυτό οδηγεί, ουσιαστικά, στην τρίτη διαπίστωση. Η ηθική και η δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση, όπως και σε άλλους τομείς, είναι πάνω απ' όλα αξίες τις οποίες ουσιαστικά φέρουν τα άτομα μέσα σε ένα δεδομένο πλαίσιο ή κάτω από δεδομένες συνθήκες. Θα πρέπει, λοιπόν, οι πρακτικές αυτές να είναι σαφέστατα προσδιορισμένες και οι αξίες στις οποίες βασίζονται να μεταφέρονται σε όλα τα άτομα που πρόκειται να αναλάβουν σημαντικές ή μη

δημόσιες θέσεις, από τις οποίες θα κληθούν να υπηρετήσουν το συμφέρον του συνόλου. Για το λόγο αυτό, στη Λευκή Βίβλο, περί του μέλλοντος του Δημοσίου Λειτουργήματος το 2008, ο Jan Loudovic Silicani του Συμβουλίου Επικρατείας, ειδικός σε θέματα Διοίκησης στη Γαλλία, είχε ήδη μιλήσει για την ενσωμάτωση αυτών των αξιών στη βασική, αλλά και τη συνεχιζόμενη κατάρτιση των Δημοσίων Υπαλλήλων. Ανέφερε δε συγκεκριμένα ότι η εκπαίδευση αυτή δε θα πρέπει να είναι αντικείμενο θεωρητικών παρουσιάσεων, αλλά να στηρίζεται σε πρακτικές οι οποίες να καταδεικνύουν αφενός μεν τη σπουδαιότητα των εν λόγω αξιών στην καθημερινή πράξη των Δημοσίων Υπηρεσιών, αφετέρου δε, τα μέσα για την επίλυση ενδεχόμενων διενέξεων στο πλαίσιο συγκεκριμένων καταστάσεων, οι οποίες, εν προκειμένω, δεν είναι σε καμία περίπτωση ίδιες με αυτές που επικρατούσαν πριν από 20 χρόνια. Σήμερα, ο στόχος παραμένει πάντα να διδαχθούν οι Δημόσιοι Υπάλληλοι την έννοια του Κράτους και να κατανοήσουν την ευθύνη της Διοίκησης. Θα πρέπει να πάρουν γεύση από το μεγαλείο αλλά και από τον καταναγκασμό του (Miclel Depre, 1991). Συνεπώς, όλη η φιλοδοξία και ο καινοτόμος χαρακτήρας αυτού του παιδαγωγικού στόχου βασίζεται ορθά, στην αξία της ηθικής αρετής, η οποία πρέπει να γίνει πρωτίστως αντιληπτή αλλά ταυτόχρονα, να αποτελεί και αντικείμενο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση, συνεπώς εμπεριέχει μια ηθική αλλά και μια δεοντολογική διάσταση. Η καλή διακυβέρνηση, όπως και η χρηστή διοίκηση, πριν εδραιωθούν και θεωρηθούν κεκτημένες, είναι στόχοι. Από την άλλη πλευρά, οι απαιτήσεις της κοινωνίας όσον αφορά τη δεοντολογία εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Για το λόγο αυτό, η ηθική θα πρέπει πάντα να αντιμετωπίζεται ως ένα ζωντανό θέμα και να είναι αντικείμενο προσαρμογών, ανάλογο με τις αλλαγές και την εξέλιξη που γνωρίζει η κοινωνία μας. Η ηθική και η δεοντολογία είναι σαν μια πυξίδα που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων στο Δημόσιο.

Ωστόσο, οι απόψεις των πολιτών σχετικά με αυτά τα θέματα σπάνια λαμβάνονται υπόψη, ιδίως όσον αφορά την καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα. Συνεπώς, αναμένουμε ότι οι πολίτες που αντιλαμβάνονται τους εργαζόμενους του Δημοσίου ως ενδιαφερόμενους, έντιμους και ηθικούς, θα περιμένουν να τους δουν να είναι πιο καινοτόμοι, δημιουργικοί και να φροντίζουν τα συστήματα που εξυπηρετούν. Αυτή η λογική βασίζεται πάλι στην προσέγγιση NPM. Το μοτίβο των πολιτών ως πελατών προτρέπει σε όλο και περισσότερο ανεξάρτητες προοπτικές για ζητήματα δεοντολογίας στη Δημόσια Διοίκηση, και αυτές οι αντιλήψεις μπορούν να

επιηρεάσουν θετικά τα συναισθήματα για την καινοτομικότητα και την επιχειρηματικότητα των Υπαλλήλων του Δημοσίου και των Δημοσίων Υπηρεσιών.

2.12. Συνέπειες Αντίληψης περί Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα

Μέχρι σήμερα, οι περισσότερες έρευνες σχετικά με τις συνέπειες της καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα έχουν επικεντρωθεί στην επίδραση της καινοτομικότητας και της προσαρμογής της καινοτομίας στην οργανωτική απόδοση. Αυτές οι έρευνες θεωρούν την καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα και την καινοτομικότητα ως μια στρατηγική με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός Οργανισμού και την βελτίωση της απόδοσης του. Η προσέγγιση αυτή υπογραμμίζει τις συνέπειες σε επίπεδο οργάνωσης και αγοράς και εστιάζει στα οικονομικά, με επιχειρηματικό προσανατολισμό ή διευθυντικά αποτελέσματα της καινοτομίας.

Ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί ως προερχόμενη από το παράδειγμα NPM, που δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό με βάση οικονομικές θεωρήσεις της ελεύθερης αγοράς και στην εφαρμογή της, με ορισμένους περιορισμούς, στο χώρο του Δημοσίου Τομέα (Lunn, 1988)

Ομοίως, οι προοπτικές των πολιτών στην ανάλυση των επιπτώσεων της καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα μπορεί να θεωρηθούν ως ένα άλλο στοιχείο NPM, που μπορεί να είναι χρήσιμο για την καλύτερη κατανόηση της καινοτομίας. Πιστεύεται ότι η ικανοποίηση από τις υπηρεσίες, η εμπιστοσύνη στην διακυβέρνηση και η εικόνα του Δημοσίου Τομέα, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πολίτες, είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των αποτελεσμάτων που είναι προσανατολισμένα προς τον πολίτη.

Η ικανοποίηση των πολιτών έχει χρησιμοποιηθεί ως ένα βασικό μέτρο της υψηλής απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση, την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλους Κρατικούς ή Ομοσπονδιακούς Φορείς. Η ανάλυση βασίζεται σε μία περιεκτική, διακριτή, αξιόπιστη και συνεχή αξιολόγηση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων. Τα μέτρα της ικανοποίησης έχουν επικρατήσει σε πολιτειακές και ομοσπονδιακές υπηρεσίες, σε μεγάλο βαθμό καθοδηγούμενα από τον κανόνα του πελάτη του NPM και από το όραμα του «θέτοντας πρώτους τους πολίτες». Οι αξιωματούχοι της Δημόσιας Διοίκησης ενθαρρύνουν επίσης τη χρήση μέτρων ικανοποίησης, στο πλαίσιο της αξιολόγησης των επιδόσεων για τις Δημόσιες Υπηρεσίες (Poister & Henry 1994, Swindells & Kelly 2000). Παρά το γεγονός ότι έχουν αναγνωριστεί ορισμένοι περιορισμοί της μέτρησης απόδοσης μέσω της ικανοποίησης των πολιτών (Stipak

1979, 1980), αυτή η μέθοδος της μέτρησης απόδοσης επικρατεί σε επιστημονικές μελέτες και θεωρείται ότι είναι ένα στοιχείο από τη χρήση των δεικτών απόδοσης (PI) στο Δημόσιο Τομέα.

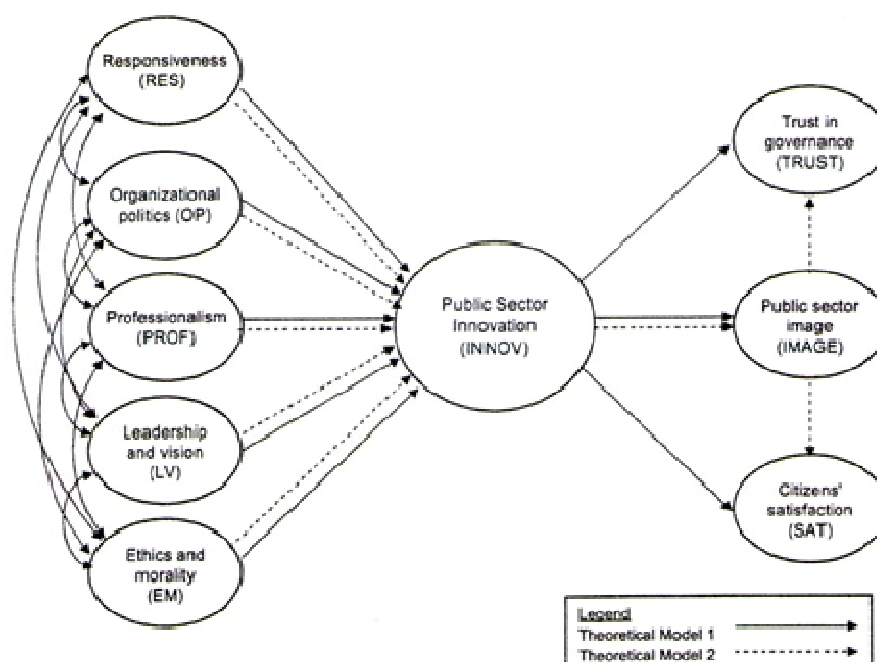
Ομοίως, η εμπιστοσύνη στη διακυβέρνηση αποτελεί μια άλλη πτυχή της γραφειοκρατίας με καλές επιδόσεις. Η εμπιστοσύνη είναι μια ψυχο-πολιτική έννοια. Η εμπιστοσύνη σε ένα άτομο, μια ομάδα ή ένα Ίδρυμα, προϋποθέτει την αξιοπιστία τους, να πιστεύουμε δηλαδή ότι θα ενεργούν «όπως θα έπρεπε». Ψυχολογικά, η εμπιστοσύνη είναι μια άτυπη Σύμβαση μεταξύ τουλάχιστον δύο μερών που φέρνει κάποια βεβαιότητα σε σχέση τους. Οι άνθρωποι εμπιστοσύνης αναμένεται να εκπληρώσουν άγραφες συμφωνίες, και έτσι επιτρέπεται στο πρόσωπο που εμπιστεύεται να σχεδιάσει με την υπόθεση ότι η συμφωνία θα τιμηθεί. Ως εκ τούτου, η εμπιστοσύνη έχει πολιτικές προεκτάσεις που αφορούν τις σχέσεις σε Εθνικό επίπεδο και σε επίπεδο Κοινότητας, όπως αυτές μεταξύ των πολιτών και Κεντρικής ή Τοπικής Κυβέρνησης, ή άλλων Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης. Παρ' όλα αυτά, ο δεσμός ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση έχει μελετηθεί λίγο εμπειρικά.

Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η εμπιστοσύνη των πολιτών σχετίζεται με καινοτόμο ανταλλαγή γνώσεων μέσω ενδο-οργανωτικών δικτύων (Hartley, 2011), με τη θετική στάση προς τις νέες και καινοτόμες τεχνολογίες υγείας, καθώς και σε καινοτόμες πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Hazlett, 2011). Άλλες μελέτες έχουν βρει μια σχέση μεταξύ διευθυντικής καινοτομίας, αξιοπιστίας της ηγεσίας, και συμπεριφοράς του ΔΣ στην τοπική διακυβέρνηση (Gabris et al. 2001).

Ακόμη, άλλες εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της δημιουργικής ανάπτυξης του προσωπικού και της εμπιστοσύνης των πολιτών σε μη-δυτικούς πολιτισμούς. Οι σχέσεις αυτές μπορούν να βασίζονται στην κοινωνική θεωρία ανταλλαγής, όπου οι άνθρωποι αντιδρούν στις προσπάθειες του εκσυγχρονισμού και στη βελτίωση των υπηρεσιών έχοντας εμπιστοσύνη και πίστη στα συστήματα που αναπτύσσουν τέτοιες υπηρεσίες. Επομένως, είναι πιθανό ότι η εμπιστοσύνη να είναι μια αντανάκλαση της νομιμότητας που οι πολίτες προσδίδουν στο γραφειοκρατικό σύστημα ως απάντηση σε καινοτόμες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις που προσπαθούν να κάνουν καλύτερη χρήση του δημόσιου χρήματος. Τέλος, η οργανωτική εικόνα έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τα αποτελέσματα σε ιδιωτικές εταιρείες (Gatewood et al. 1993, Dutton et al. 1994, Fombrun 1996). Η εικόνα του Δημόσιου Τομέα και τα οργανωτικά

αποτελέσματα (αποδοτικότητα, ικανοποίηση των πελατών, πρόθεση να συμμετάσχει / παραμείνει στην Οργάνωση) σχετίζονται θετικά.

Από όσο είναι γνωστό, η σχέση μεταξύ καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα και της αντιληπτής εικόνας του στα μάτια των πολιτών δεν έχει ακόμη διερευνηθεί πλήρως. Επιπλέον, η εικόνα μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της καινοτομίας ή ένας διαμεσολαβητής που οδηγεί σε αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη των πολιτών στη διακυβέρνηση. Το σκεπτικό είναι ότι οι αντιδράσεις των πολιτών για την καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα μπορεί να βασιστούν στη συσσωρευμένη διαδικασία της οικοδόμησης της εικόνας, κάτι που μόνο αργότερα, οδηγεί στην ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη στη διακυβέρνηση. Ως εκ τούτου, προτείνονται δύο εκδοχές του θεωρητικού μοντέλου: ένα για την «εικόνα ως άμεσο αποτέλεσμα της καινοτομίας» (Μοντέλο 1) και ένα δεύτερο για την «εικόνα ως διαμεσολαβητή ανάμεσα στην καινοτομία και την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη» (Μοντέλο 2).



Εικόνα 3 Πολυεθνικές αντιλήψεις των πολιτών της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη: θεωρητικά μοντέλα

ΠΗΓΗ: Vigola- Gabot at al. “Public sector innovation for Europe: a multinational eight country exploration citizens’ perspectives”, 2008

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Εισαγωγή

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι σήμερα η επιχειρηματικότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την οικονομική ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα, την απασχόληση και την κοινωνική ευημερία σε μια Χώρα.

Ο προσδιορισμός της έννοιας της επιχειρηματικότητας είναι ένα δύσκολο θέμα καθότι είναι πολλά τα επιμέρους χαρακτηριστικά που την προσδιορίζουν.

Η επιχειρηματικότητα επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων, που εκτείνονται από το δημιουργείν έως το επιβιώνειν, από την ανάληψη ρίσκου έως την άσκηση ηγεσίας για τη πραγμάτωση του στόχου και από την επιθυμία αυτοαπασχόλησης έως την πραγμάτωση της. Πάνω απ' όλα όμως, η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία, κυρίως ατόμων που ανήκουν σε μια ετερογενή ομάδα και που έχουν το ταλέντο να αναγνωρίζουν ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι δεν τις βλέπουν και να οργανώνονται για να επιτύχουν το τελικά επιδιωκόμενο όφελος.

Η επιχειρηματικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την καινοτομία, που αναζητά διαρκώς κάτι νέο, το οποίο να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες (ή και τεχνητές) ανάγκες του ανθρώπου και για το σκοπό αυτό αναπλάθει το παλιό. Οφείλει όμως να είναι το ίδιο συνδεδεμένη και με τη κοινωνική υπευθυνότητα και το σεβασμό στη οικολογική ισορροπία, προκειμένου να παραμείνει ωφέλιμη και επομένως βιώσιμη. (Μιχιώτης, Οικονόμου 2006).

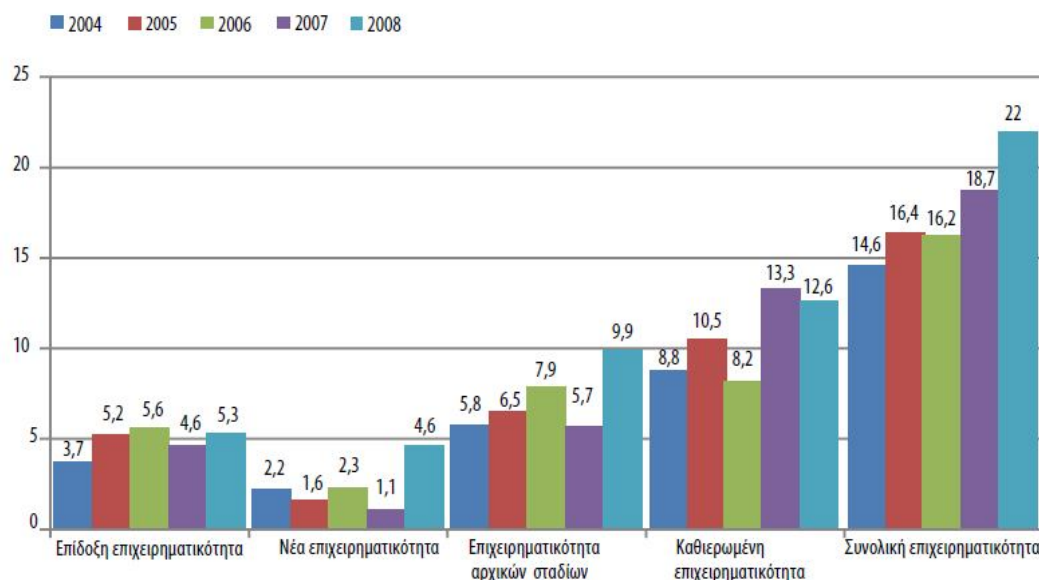
3.1 Η Έννοια της Επιχειρηματικότητας

Επιχειρηματικότητα είναι η προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από αυτή τη διαδικασία να προκύψει και οικονομικό κέρδος. Περιλαμβάνει σαν βήματα την Καινοτομία, την ηγεσία, τη διαχείριση και την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας. Στην Ελλάδα θεωρείται από επιχειρηματικούς και οικονομικούς κύκλους αναγκαίο να γίνει μια προσπάθεια ένταξης της στην εκπαίδευση, με το σκεπτικό πως βοηθάει στην ανάπτυξη της παιδείας, της οικονομίας και της κοινωνίας. Υπάρχουν Οργανισμοί που προάγουν την επιχειρηματικότητα σε Ευρωπαϊκό και Παγκόσμιο επίπεδο, όπως το JCI (Junior Chamber International), η

JADE, η EUROPEN και άλλοι. Νέα μορφή επιχειρηματικότητας είναι και η κοινωνική επιχειρηματικότητα, κ.α. (el.wikipedia)

Έτσι λοιπόν ως επιχειρηματικότητα μπορεί να οριστεί ως :

- ✓ Μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία τα άτομα σταθερά εντοπίζουν οικονομικές ευκαιρίες και τις εκμεταλλεύονται μέσα από την ανάπτυξη, παραγωγή και πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Η διαδικασία αυτή απαιτεί την ύπαρξη ποιοτικών ιδιοτήτων στα άτομα, όπως εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, δυνατότητα και διάθεση ανάληψης κινδύνου και ένα αίσθημα προσωπικής δέσμευσης. (SMEs, 2002)
- ✓ είναι η διαδικασία κατά την οποία άνθρωποι, κεφάλαια, αγορές, παραγωγικές εγκαταστάσεις και γνώση συνενώνονται για να δημιουργήσουν μια επιχείρηση η οποία δεν υπήρχε προηγουμένως. (Laudau, 1982)



Διάγραμμα 4 Διαχρονική εξέλιξη των διαφόρων ειδών επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

ΠΗΓΗ: IOBE 2004

Περιγράφοντας την επιχειρηματικότητα μέσω των δραστηριοτήτων του επιχειρηματία που την υλοποιεί θα λέγαμε ότι η έννοια αυτή:

- Σημαίνει τον άριστο τρόπο οργάνωσης και συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής για τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών.

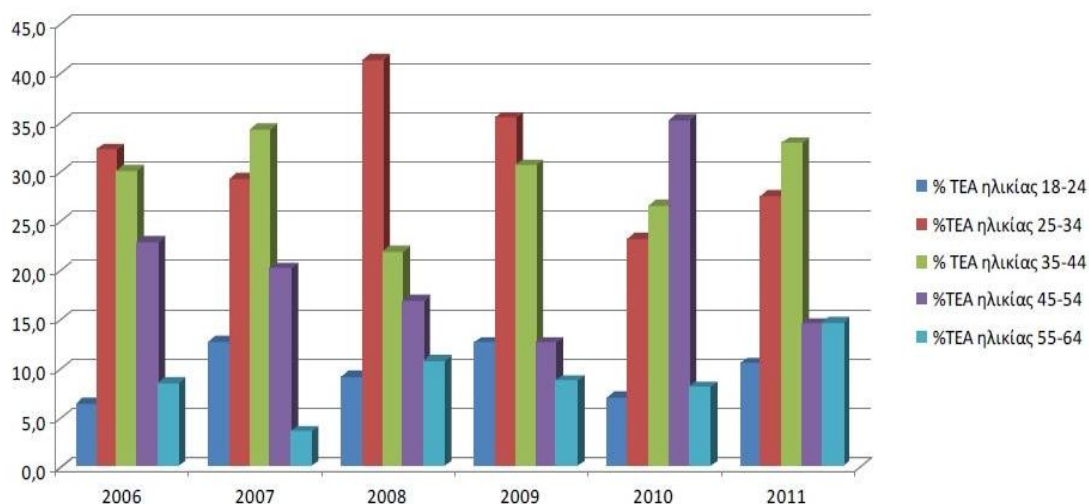
- Εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών καθώς και της δημιουργικής μίμησης κάθε πρωτοποριακής επιχειρηματικής προσπάθειας.
- Εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου.
- Εκφράζει την ικανότητα κάποιου να διαβλέπει, να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες κέρδους που δημιουργούνται στην αγορά, η οποία συνήθως λειτουργεί με ατέλειες.
- Η επιχειρηματικότητα μπορεί να ασκηθεί συνδυάζοντας όλες τις παραπάνω δραστηριότητες. (Γκαγκάτσιος, 2013)

3.2 Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Η επιχειρηματικότητα, η δημιουργία δηλαδή επιτυχών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας.

Για να υπάρξει επιχειρηματικότητα θα πρέπει να υπάρχουν επιχειρηματικές ευκαιρίες που προκειμένου να υλοποιηθούν θα πρέπει να υπάρχουν βεβαίως και οι αναγκαίοι πόροι προς εκμετάλλευση. (Ασημακοπούλου 2005).

Κάθε χρόνο, το IOBE, το Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, συντάσσει Ειδική Έκθεση για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, στο πλαίσιο του Διεθνούς Προγράμματος Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Το Πρόγραμμα αυτό συλλέγει δεδομένα από κάθε χώρα και παρουσιάζει τα συνολικά ευρήματα στην ετήσια έκδοση του World Report on Entrepreneurship.



Διάγραμμα 5 Κατανομή επιχειρηματικότητας κατά ηλικιακό κλιμάκιο Ελλάδα 2006-2011 **ΠΗΓΗ:** IOBE, 2013

Έτσι η Ελλάδα καταγράφει το υψηλότερο ποσοστό καθιερωμένης επιχειρηματικότητας παγκοσμίως. Με δεδομένη τη δομή της Ελληνικής Οικονομίας και την κυριαρχία της μικρής επιχείρησης, το εύρημα αυτό δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη. Ωστόσο, έχει ενδιαφέρον το γεγονός ότι, παρά την ύφεση που μαστίζει την Ελληνική Οικονομία, το ποσοστό του πληθυσμού που διατηρεί την θέση του ως καθιερωμένοι επιχειρηματίες δεν έχει μεταβληθεί σημαντικά καθ' όλη την πενταετία της κρίσης. Η πραγματικότητα αυτή αντανακλάται και στον δείκτη συνολικής επιχειρηματικότητας. Για την Ελλάδα, ο σχετικός δείκτης βρίσκεται στο 23,4%, ένα από τα υψηλότερα ποσοστά παγκοσμίως και το υψηλότερο ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας. Σε απόλυτους αριθμούς, η συνολική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα είναι μια δραστηριότητα που αφορά περίπου 1,5 εκ. άτομα.

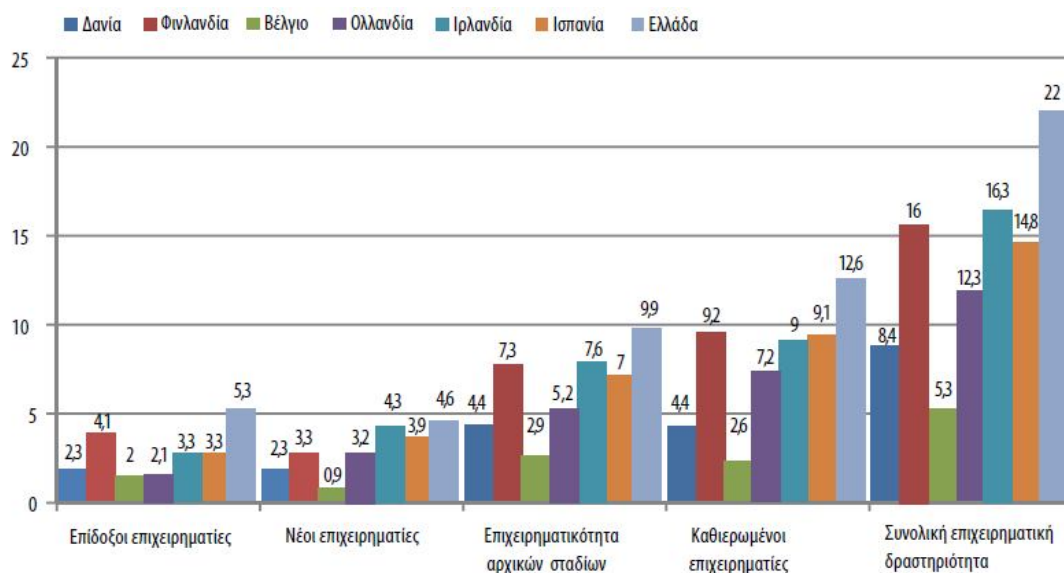
Κατά τα τελευταία χρόνια, η διακύμανση της καθιερωμένης επιχειρηματικότητας (από 12,6% το 2008 έως 15,8% το 2011) είναι πολύ μικρότερη από τη διακύμανση του δείκτη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων. Αυτό οδηγεί και σε μικρή διακύμανση του δείκτη συνολικής επιχειρηματικότητας (από 18,7% το 2007 έως 23,6% το 2009). Με άλλα λόγια, η κρίση δεν φαίνεται να έχει επηρεάσει σημαντικά τον συνολικό αριθμό των ατόμων που έχουν κάποια μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. (IOBE 2013)

Με ποσοστό εγκατάλειψης της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο 3%, η Ελλάδα καταγράφει μια από τις υψηλότερες επιδόσεις ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας. Με

δεδομένη την ύφεση της Ελληνικής Οικονομίας, δεν πρόκειται βεβαίως για μη αναμενόμενο εύρημα.

Το εντυπωσιακό εύρημα εδώ είναι η απότομη άνοδος της έλλειψης κερδοφορίας ως βασικού λόγου εγκατάλειψης της επιχειρηματικής δραστηριότητας ανάμεσα στο 2009 και το 2010.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει η εξέλιξη του ποσοστού εκείνων που δήλωναν τα προβλήματα χρηματοδότησης ως βασικό λόγο, η οποία χαρακτηρίζεται πτωτική. Προφανώς, όπως παρατηρήθηκε και παραπάνω, αυτό δεν σημαίνει ότι η χρηματοδότηση γινόταν πιο εύκολη με την πάροδο του χρόνου, αλλά μάλλον ότι, λόγω της ύφεσης, η έλλειψη κερδοφορίας αναδεικνυόταν στον υπ' αριθμόν ένα λόγο εγκατάλειψης του επιχειρηματικού στίβου. Αξίζει ακόμα να επισημανθεί η εξέλιξη δύο άλλων λόγων εγκατάλειψης της επιχειρηματικής δραστηριότητας: της πώλησης της επιχείρησης και της εύρεσης άλλης εργασίας. Και για τα δύο, παρατηρείται κατάρρευση των σχετικών ποσοστών. Πρόκειται βεβαίως για ένα ακόμα σημάδι της ύφεσης υπό την οποία διέρχεται η Ελληνική Οικονομία τα τελευταία χρόνια. (IOBE, 2013)



Διάγραμμα 6 Συμμετοχή στην επιχειρηματική δραστηριότητα

ΠΗΓΗ: IOBE 2013

3.3 Είδη και Μορφές Επιχειρηματικότητας

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια που επιδέχεται πολλές διαστάσεις και δικαιολογεί τον διαχωρισμό της σε διάφορα είδη

και μορφές. Η κατηγοριοποίηση της διευκολύνει κυρίως τη θεωρητική ερμηνεία και μελέτη του φαινομένου. Σύμφωνα λοιπόν με την βιβλιογραφία υπάρχουν δύο είδη επιχειρηματικότητας:

- Ενδοεπιχειρηματικότητα
- Δημιουργία μιας νέας επιχείρησης

3.3.1 Ενδοεπιχειρηματικότητα (intrepreneurship)

Αναπτύσσεται από τα στελέχη μιας υφιστάμενης Επιχείρησης. Η **ενδοεπιχειρηματικότητα** αναπτύσσεται και εξασφαλίζεται με τη δημιουργία υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση, όπου μειώνονται τα διαχωριστικά όρια μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων και μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών. Η ενδοεπιχειρηματικότητα ως έννοια εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 απαντώντας στον “κορεσμό” που παρατηρείται σε μεγάλες και δυσκίνητες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς. (Zambetakis- Moustakis 2006) Μέσω της ενδοεπιχειρηματικότητας, οι μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν το επιχειρηματικό πλεονέκτημα. Έτσι λοιπόν, ενδοεπιχειρηματικότητα είναι η ανάπτυξη μέσα σε ένα μεγάλο Οργανισμό εσωτερικών αγορών και σχετικά μικρών αυτόνομων ή ημιαυτόνομων Επιχειρήσεων (business unit), που παράγουν προϊόντα, υπηρεσίες ή τεχνολογίες και απασχολούν τους πόρους του Οργανισμού με διαφορετικό τρόπο. Είναι κάτι καινούργιο για τον Οργανισμό και αποτελεί ένα ρήγμα με το παρελθόν του Οργανισμού. Η εσωτερική επιχειρηματικότητα δίνει στα στελέχη του Οργανισμού την ελευθερία να δράσουν αυτόνομα και να δοκιμάσουν νέες ιδέες. Είναι η επιχειρηματικότητα μέσα στις επιχειρήσεις. (icbs, 2012).

3.3.2 Δημιουργία μιας Νέας Επιχείρησης (start-up)

Σε αυτήν την περίπτωση, άλλοτε πρόκειται για επιχειρηματικότητα ευκαιρίας (διαπίστωση και αξιοποίηση κάποιας ευκαιρίας) και άλλοτε για επιχειρηματικότητα ανάγκης (υποχρεωτική επιλογή επιχειρηματικότητας ως μέσου βιοπορισμού). Το «**start-up**» είναι μια οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα (η πρώτη εταιρική μορφή υλοποίησης μιας ιδέας) η οποία έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Είναι νέα
- Είναι καινοτόμος
- Έχει ταχεία ανάπτυξη ή έχει προοπτικές ταχείας ανάπτυξης

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να πάρει τις εξής **μορφές**:

- **Στρατηγικός νεωτερισμός.** Αποτελεί τη μετατροπή μικρών εξειδικευμένων αγορών σε μεγάλες μαζικές αγορές. Το παράδειγμα της amazon.com είναι μία χαρακτηριστική περίπτωση ενός τέτοιου νεωτερισμού. Η εταιρεία μετέτρεψε μια μικρή εξειδικευμένη αγορά (αγορά που απευθύνεται σε λίγους), όπως είναι οι ταχυδρομικές πωλήσεις βιβλίων, σε μαζική αγορά (αγορά που απευθύνεται σε πολλούς).
- **Επαναστατικός νεωτερισμός.** Είναι νέες μέθοδοι και διαδικασίες οι οποίες αντικαθιστούν τις ήδη υπάρχουσες μεθόδους παραγωγής και διανομής. Το διαδίκτυο και η κινητή τηλεφωνία, καθώς και το σύστημα των γιγαντιαίων καταστημάτων λιανικών πωλήσεων της Wal-Mart αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιας μορφής επιχειρηματικότητας.
- **Νέα μοντέλα επιχειρηματικής και διαχειριστικής οργάνωσης.** Οι Αμερικανικές επιχειρήσεις στη δεκαετία του 1990 εισήγαγαν τα συστήματα διαδικτυακών επιχειρήσεων τα οποία αποτελούν χαρακτηριστικές περιπτώσεις αυτής της μορφής επιχειρηματικότητας. (Αποσπόρη, 2012)

3.4 Παράγοντες Επηρεασμού της Επιχειρηματικότητας

Υπάρχει η αποδοχή και το σαφές συμπέρασμα ότι η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με τους κλάδους της οικονομίας, της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας. Αυτό το ευρύ πεδίο μελέτης και έρευνας δέχεται την επιρροή από αντίστοιχα πολύπλοκα κοινωνικά, πολιτιστικά, περιβαλλοντικά, δημογραφικά και οικονομικά φαινόμενα.

Οι παράγοντες λοιπόν που ασκούν σημαντική επιρροή στην έννοια της επιχειρηματικότητας έχουν αποτελέσει αξιόλογο αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές οι οποίοι έχουν καταλήξει ότι πρόκειται για έξι παράγοντες, όπως αυτοί αναφέρονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 3 Παράγοντες επηρεασμού επιχειρηματικότητας

ΠΗΓΗ: Reynolds, 1991

Οικονομικοί	Αποτελούν τον πυρήνα ύπαρξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθότι αυτή βασίζεται στο Νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Οι οικονομικοί παράγοντες
-------------	--

	επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματικότητα καθ' όλη τη διάρκεια της επιχειρηματικής δράσης. Μεταβλητές όπως η Δασμολογική, Νομισματική, Δημοσιονομική Πολιτική ή ακόμα και οι κρατικές παρεμβάσεις ασκούν μεγάλη επιρροή.
Κοινωνιολογικοί	αναφέρονται στις δυνάμεις που δρουν και τις τάσεις που παρατηρούνται μέσα σε μια κοινωνία και οι οποίες επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Τέτοιοι μπορεί να είναι οι καταναλωτικές συνήθειες.
Ψυχολογικοί	Αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία και την πιθανότητα εκδήλωσης επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.
Περιβάλλον	Το περιβάλλον στο οποίο τοποθετείται η Επιχείρηση, στο Εξωτερικό ή στο Εσωτερικό.
Κουλτούρα	Η κουλτούρα μιας Επιχείρησης που αποτελεί ένα σύνολο κοινών αξιών, πεποιθήσεων και αναμενόμενων συμπεριφορών που επηρεάζει σημαντικά την επιχειρηματική συμπεριφορά. Έχει αποδειχθεί ότι η επιχειρηματική κουλτούρα συμβάλλει στην εξήγηση για την αναγνώριση των ιδρυτών μιας επιχείρησης.
Δημογραφικοί παράγοντες	Οι δημογραφικοί παράγοντες όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η εμπειρία και η μόρφωση, επιδρούν σημαντικά στην επιχειρηματικότητα. (Reynolds, 1991)

Από τη μοναδική μελέτη που υπάρχει για τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα στο Δημόσιο Τομέα (εκπονήθηκε το 2002 από τον Sadler) προκύπτει ότι οι Φορείς που χαρακτηρίζονταν ως επιχειρηματικοί είχαν την τάση να:

- Δημιουργούν συνεκτικές ομάδες εργασίας
- Παρουσιάζουν μέτρια εναλλαγή ατόμων που ορίζεται ως ο αριθμός των νέων υπαλλήλων τα τελευταία δύο χρόνια στο Φορέα.
- Υιοθετούν κατάλληλα συστήματα αμοιβών, οριζόμενα ως bonus, όχι απαραίτητα οικονομικά, για την επιτυχή εφαρμογή των στόχων.

- Αντιδρούν στο δυναμικό εχθρικό, εξωτερικό περιβάλλον που ορίζεται ως οι Κυβερνητικές Αποφάσεις για αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών καθώς και ως αύξηση των απαιτήσεων από την αύξηση του αστικού πληθυσμού, με την αύξηση της επιχειρηματικότητας.

Επίσης από τη μελέτη αυτή προέκυψε ότι τόσο οι επιχειρηματικοί Δήμοι όσο και οι μη επιχειρηματικοί, δεν παρουσιάζουν καμιά ουσιαστική διαφορά ως προς τη δομή τους. Δηλαδή και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει η κλασσική ιεραρχική δομή. Εντούτοις, μέσα σε αυτή την ιεράρχηση του Δημοσίου Τομέα είναι δυνατόν να υπάρχουν ευέλικτες οργανικές δομές. (Sadler 2002)

3.5 Χρηματοδότηση Επιχειρηματικότητας στον Δημόσιο Τομέα

Ένα στέλεχος του Δημοσίου Τομέα μπορεί να θεωρηθεί ότι λειτουργεί επιχειρηματικά όταν τείνει να οργανώσει τους διαθέσιμους πόρους προς μια μορφή υψηλότερης παραγωγικότητας, σύμφωνα δηλαδή με τη θεώρηση του Say στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Η παραγωγικότητα αυτή αφορά αυστηρά σε κοινωνικά αγαθά και αξίες όμοια με την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Κατά συνέπεια η Δημόσια Επιχειρηματικότητα θα πρέπει να υιοθετεί καινοτομία προκειμένου να εξυπηρετήσει καλύτερα τους όποιους ενδιαφερόμενους της.

Πίνακας 4 Κατανομή επίδοξων εγχειρημάτων σε επενδυτικά κλιμάκια το 2008 στην Ελλάδα **ΠΗΓΗ:** (IOBE 2010)

Κλιμάκιο Επένδυσης	Κατανομή εγχειρημάτων	Μέσος όρος σε ευρώ	Ποσοστό ίδιας Συμμετοχής
<25.00.	26,9	15.941	68,3
25.001-50.000	30,7	43.333	54,2
50.001-100.000	14,8	82.692	40,3
100.001-150.000	11,3	144.500	33,8
>150.000	16,3	415.790	23,5

3.6 Ο Δημόσιος Υπάλληλος στην Θέση του Επιχειρηματία

Μέχρι και τις μέρες μας, οι διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με τον επιχειρηματία στο Δημόσιο Τομέα είναι αμιγώς περιορισμένες, χωρίς να έχει υπάρξει κάποια κοινή αποδοχή. Με βάση τη θεωρητική μας επισκόπηση θα λέγαμε ότι η δημιουργία καινοτομιών στο Δημόσιο Τομέα είναι αποτέλεσμα ενεργειών κυρίως απλών δημοσίων υπαλλήλων και πολιτικών. Τα άτομα αυτά επιδιώκουν την προώθηση της καινοτομίας, δηλαδή τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον Οργανισμό τους. Με άλλα λόγια παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά στο ιδιαίτερο περιβάλλον του Δημόσιου Τομέα (Κοντοστάθη, 2006)

Διάφοροι μελετητές έχουν τη άποψη ότι ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας είναι ένα άτομο που αναλαμβάνει την κυριότητα μιας δραστηριότητας με απώτερο σκοπό να δημιουργήσει, να διατηρήσει ή να μεγεθύνει μία ή περισσότερες Δημόσιες Υπηρεσίες ή Οργανισμούς. Εκφράζουν μάλιστα ότι τα κύρια χαρακτηριστικά του γραφειοκράτη επιχειρηματία είναι το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στον εαυτό του, έχει ισχυρά εσωτερικά κίνητρα και όραμα, καθώς και πολλές ρηξικέλευθες ιδέες ενώ διεκπεραιώνει ότι αναλάβει, αφήνοντας το ιδιαίτερο στίγμα του στον Οργανισμό που δραστηριοποιείται. Ερχόμενος σε αντίθεση με τον επιχειρηματία που δραστηριοποιείται στον Ιδιωτικό Τομέα, ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας δεν έχει ως κύριο μέλημα τον προσωπικό του πλουτισμό. Επιπρόσθετα, έχει εύκολη πρόσβαση σε ποικίλες ευκαιρίες με αξιοσημείωτο κοινωνικό αντίκτυπο, ενώ μπορεί να διακινδυνεύσει οικονομικά κεφάλαια τα οποία παρουσιάζουν μικρό οικονομικό όφελος αρκεί να έχουν μεγάλο κοινωνικό όφελος. Μπορεί να ειπωθεί ότι το κύριο διακριτό στοιχείο του γραφειοκράτη επιχειρηματία είναι η εξαιρετική ικανότητα να επιτυγχάνει εργασίες στο ιδιαίτερο περιβάλλον του Δημόσιου Τομέα. Έχει διατυπωθεί μάλιστα η γνώμη ότι οι διακεκριμένοι επιχειρηματίες του Ιδιωτικού Τομέα δεν έχουν την αντίστοιχη επιτυχία στα πλαίσια του Δημόσιου Τομέα, εξαιτίας των περιορισμών που επικρατούν. Ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας προκείμενου να επιτύχει το όραμα και τους επιδιωκόμενους στόχους του, συνεχώς ενδυναμώνει τους υπαλλήλους, χειρίζεται επιδέξια τους προϊστάμενους του, χρησιμοποιεί προς όφελος του τα μέσα ενημέρωσης και αρκετά συχνά δεν ακολουθεί τους γραφειοκρατικούς κανόνες (Τζαχάνη, 2011).

«Ειδικές τακτικές» χρησιμοποιούνται από τον γραφειοκράτη επιχειρηματία με σκοπό να προσπελάσει εμπόδια τα οποία παρουσιάζονται στο ευρύτερο πλαίσιο του

Δημόσιου Τομέα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται ότι τα εμπόδια τα οποία πρέπει να ξεπεράσει ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας είναι τα εξής:

- Η περιορισμένη διοικητική αυτονομία
- Η πολλαπλότητα των επιδιωκόμενων στόχων
- Ο προσανατολισμός σε βραχυπρόθεσμους και όχι μακροπρόθεσμους στόχους
- Τα ακατάλληλα συστήματα αμοιβών και πρακτικές διοίκησης του προσωπικού (Γζαχάνη, 2011).

Οι παραπάνω έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα πως υφίστανται άτομα στο Δημόσιο Τομέα που προσομοιάζουν τους επιχειρηματίες του Ιδιωτικού Τομέα. Έτσι λοιπόν υπάρχουν σημαντικές διαφορές τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο Τομέα και επομένως η επιχειρηματικότητα στο Δημόσιο αποτελεί ένα νέο είδος επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα στο Δημόσιο Τομέα πραγματοποιείται από άτομα τα οποία παρουσιάζουν μια τάση για αλλαγή, έχουν την ικανότητα να χειρίζονται με επιδέξιο τρόπο τους υπαλλήλους και προϊσταμένους και την επιθυμία για απόκτηση κοινωνικής ικανοποίησης για το έργο τους.

Ο Δημόσιος Υπάλληλος που λειτουργεί ως επιχειρηματίας έχει όραμα για τον φορέα στον οποίο δραστηριοποιείται και επομένως δημιουργεί ένα πλαίσιο το οποίο καθοδηγεί τις ενέργειες του. Προσδιορίζει το κενό ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση και στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και το μετατρέπει σε όραμα. Το όραμα καθορίζει τις πιθανές ενέργειες του για την εκμετάλλευση κάποιων ευκαιριών. Συνεπώς το όραμα είναι μια παράμετρος επιχειρηματικής συμπεριφοράς που διαφοροποιεί τους Δημοσίους Υπαλλήλους με επιχειρηματική νοοτροπία από τους λοιπούς.

Η ύπαρξη όμως του οράματος από το συγκεκριμένο άτομο δεν μπορεί να είναι αποκομμένο από το γενικότερο κλίμα για αλλαγή καθώς και από τη δημιουργία στενών συνεργασιών με υπαλλήλους του συγκεκριμένου εργασιακού φορέα.

Απαιτείται λοιπόν το όραμα, η τάση για αλλαγή καθώς και η δημιουργία συνεργατικού κλίματος προκειμένου να υπάρξει επιχειρηματική συμπεριφορά και να επιτευχθεί ο διαχωρισμός ανάμεσα στους επιχειρηματικά σκεπτόμενους Δημόσιους Υπαλλήλους και στους γραφειοκράτες (Ζαμπετάκης 2007).

3.7 Αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης

Λέγοντας αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, εννοούμε την ανάπτυξη μιας νέας αρχιτεκτονικής δομής της οργάνωσης ενός Δημόσιου Φορέα η οποία να συνδέει τη στρατηγική του Φορέα αυτού με τις διοικητικές του διαδικασίες, έτσι ώστε να διασφαλίζει την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

Ο νέος σχεδιασμός θα πρέπει να δίνει έμφαση στις διαδικασίες και όχι στις λειτουργίες του Φορέα, με κύριο στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας του. Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών αποτελεί κοινή ανεκπλήρωτη επιθυμία των πολιτικών που έχουν την ευθύνη του σχεδιασμού του καθώς και του ελέγχου συμμόρφωσης των άλλων προς αυτές, των διοικητικών στελεχών που τις εφαρμόζουν, των επιχειρηματιών και των συναλλασσόμενων πολιτών με το Δημόσιο (Τσάφης 2011).

Η αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως στόχο κυρίως την αλλαγή ενός Δημοσίου Φορέα στην κατεύθυνση του τι κάνει παρά στο τι είναι. Περιλαμβάνει το συνολικό επαναπρογραμματισμό και ταυτόχρονα ανασχεδιασμό και εφαρμογή των διοικητικών διαδικασιών, της οργανωτικής δομής και των υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων σε άμεση ή έμμεση ανταπόκριση με εξωτερικές δυνάμεις, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του Φορέα. Πιθανοί στόχοι είναι η ριζική βελτίωση στο χρόνο, στην αποδοτικότητα (κόστος), στην ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών και στην τελική ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη – πολίτη. Στόχος λοιπόν είναι η απλούστευση των διαδικασιών με την κατάργηση περιττών δικαιολογητικών ή τον περιορισμό των εμπλεκόμενων Φορέων, ξεκινώντας από εκείνες που ταλαιπωρούν περισσότερο τον πολίτη. Η ανασχεδιασμένη Δημόσια Διοίκηση θα είναι αποτελεσματική και ανοικτή στους πολίτες, θα τους προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες, σε ένα περιβάλλον διαφάνειας που θα παρέχει πλήρη πρόσβαση στη δημόσια πληροφορία. (Καριπίδου, 2011).

Συνεπώς, θα μπορούσαμε να πούμε ότι:

- Η απλούστευση των διαδικασιών είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την αλλαγή και τη μεταρρύθμιση του συνόλου των δράσεων που συγκροτούν τις διαδικασίες λήψης απόφασης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα και απαιτεί σταθερές πολιτικές αποφάσεις για τον περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού και την υιοθέτηση συγκεκριμένων αρχών παρέμβασης.

- Ο συντονισμός των διαδικασιών αποτελεί περισσότερο ένα θέμα πολιτισμικό, παρά τεχνικό που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιχειρησιακή κουλτούρα, από το πόσο δηλαδή αυτή είναι δεκτική στη επιχειρησιακή αλλαγή.
- Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στο διοικητικό και οικονομικό γίνεσθαι, τη μέγιστη αυτοσυνείδηση και εκτίμηση του ρόλου τους (Καριπίδου, 2011).

Η αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης εμπεριέχει α) στρατηγική, β) οργανωσιακή δομή, γ) τεχνολογία & δ) κουλτούρα. Απαιτείται μεγάλη προσοχή σε όλες αυτές τις παραμέτρους. Η βελτιστοποίηση μόνο της μιας, αν δεν οδηγήσει και σε βελτίωση των υπολοίπων, μπορεί να μην έχει θετικά αποτελέσματα για την όλη διαδικασία. Στο παρελθόν, η αυτοματοποίηση των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα που έγινε στις πιο εξελιγμένες χώρες απέτυχε, γιατί η κύρια έμφαση της είχε δοθεί μόνο στην τεχνολογία, παραμελώντας τις άλλες διαστάσεις του ανασχεδιασμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής έχει απασχολήσει έντονα τόσο την Ακαδημαϊκή, όσο και την Επιχειρηματική Κοινότητα παγκοσμίως, ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Οι λόγοι είναι προφανείς αφού η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η «εισβολή» της στις επιχειρήσεις και στην καθημερινότητα μας γενικότερα, αποτελούν τους βασικότερους και συχνότερα αναφερόμενους λόγους που συντέλεσαν ώστε η οργανωσιακή αλλαγή να βρίσκεται στην καθημερινή Ατζέντα των Επιχειρήσεων.

Μια επιτυχής οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που δεν αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές. Ανανεώνει την ταυτότητα, τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές και η επιτυχία της, είναι βασικός στόχος των Διοικήσεων. Είναι πλέον αποδεδειγμένο στην εποχή μας, από πολλά παραδείγματα γνωστών επιχειρήσεων, ότι η επιτυχής οργανωσιακή αλλαγή είναι ίσως ο μοναδικός παράγοντας που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες από τις αποτυχημένες Επιχειρήσεις.

Το μέλλον κάθε Επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο έγκαιρα θα επιχειρήσει την οργανωσιακή αλλαγή. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει την οργανωσιακή αλλαγή της στις στρατηγικές επιδιώξεις της, στη φύση των δραστηριοτήτων της, στο μέγεθός της, στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της, στην τεχνολογία του κλάδου της (Μητσόπουλος, 2008).

Σήμερα βλέπουμε ότι οι συνθήκες σταθερότητας, προβλεψιμότητας και ελέγχου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που αποτελούσαν μέχρι το πρόσφατο παρελθόν τη βάση σχεδιασμού και οργάνωσης των Επιχειρήσεων έχουν ξεπεραστεί ανεπιστρεπτί. Η αλλαγή δεν πρέπει να θεωρείται εξαίρεση, αλλά κανόνας στην καθημερινότητα των Επιχειρήσεων, εάν θέλουν να εξασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη επιβίωση και ευημερία τους σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς.

Στις σύγχρονες κοινωνίες, η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τον πυρήνα λειτουργίας του Κράτους και ισχυρό μηχανισμό επίτευξης υψηλών στόχων (πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών). Η αποτελεσματικότητα της επηρεάζει την πορεία κάθε Χώρας και προσδιορίζει τα επιτεύγματα της σε όλους τους τομείς ευθύνης του Κράτους.

Λόγω του σημαντικού αυτού ρόλου, οι ανεπτυγμένες Χώρες φρόντισαν, με την εισαγωγή αξιοκρατικών διαδικασιών επιλογής του προσωπικού και καλά δομημένων συστημάτων αμοιβών, να δημιουργήσουν μια ανεξάρτητη και αξιόπιστη Δημόσια Διοίκηση, ικανή να αντιμετωπίζει τα προβλήματα των πολιτών, να σχεδιάζει στρατηγικές για το μέλλον της Χώρας και να υλοποιεί στόχους κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης στους διάφορους τομείς.

Σε όλες τις εποχές, η αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας αποτελεί μια στρατηγική στόχευση, παρούσα σε όλα τα Προγράμματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Κατά τη δεκαετία του '70, ο Δημόσιος Τομέας χαρακτηριζόταν από έντονες δυσλειτουργίες και ανεπάρκειες, με αποτέλεσμα η συμπίεση με τον Ιδιωτικό Τομέα να εμφανίζεται ως η μόνη ιδεατή λύση. Εάν συνυπολογίσουμε την «κρίση διακυβέρνησης», την πληροφοριακή έκρηξη, την προσέγγιση της δημόσιας γραφειοκρατίας με όρους πολιτικής οικονομίας, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τις αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες (public client – oriented services) και την αναζήτηση από τους εργαζομένους εργασιών που παρέχουν δυνατότητες αυτοπραγμάτωσης, συνθέτουμε τη συνολική εικόνα αλλαγής της κοινωνικής πραγματικότητας που ωθεί στην εδραίωση του. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι ο καθρέπτης της κοινωνίας που ζούμε και της οικονομίας. Στην Χώρα μας η αλλαγή συνδυάζεται με την αναδιοργάνωση του Δημοσίου Τομέα. (Μητσόπουλος 2008).

Ο βασικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και το Δημοσίου Τομέα είναι ο άνθρωπος. Μία Δημόσια Διοίκηση με στελέχη που νιώθουν ανασφάλεια, χωρίς πρωτοβουλία, χωρίς την απαιτούμενη εκπαίδευση, απόμακρα από τα κέντρα λήψης αποφάσεων δεν είναι δυνατόν να ανταποκριθεί στην αποστολή της.

Επιβάλλεται, ο Δημόσιος Τομέας να στελεχώνεται από υπαλλήλους με επιχειρηματική συμπεριφορά οι οποίοι δεν αντιστέκονται στην αλλαγή νοοτροπίας, στον κεντρικό σχεδιασμό και τη ρεαλιστική στοχοθέτηση που απαιτείται από την πλευρά του Δημόσιου Τομέα, έτσι ώστε να βρίσκεται στο επίκεντρο, ο πολίτης και το συμφέρον του. Στο Δημόσιο η στρατηγική επιχειρηματικότητα συνδέεται με την προσωπικότητα του ατόμου και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αφού παρατηρούμε πως κάθε στάδιο της αλλαγής απαιτεί το δικό του συγκεκριμένο «ακροατήριο».

Στο αρχικό στάδιο το ακροατήριο είναι αριθμητικά μικρό και ιεραρχικά υψηλό όπως οι Προϊστάμενοι Τμημάτων και οι Διευθυντές. Η επιχειρηματικότητα του ατόμου και γενικότερα η κάθε αλλαγή πρέπει να στηρίζεται και από ένα όραμα και να δίνει σημασία στην :

- ικανοποίηση απαιτήσεων που προκύπτουν από αλλαγές στο Θεσμικό και Ρυθμιστικό Πλαίσιο που εξυπηρετούν τον πολίτη
- εγκατάσταση βελτιωμένων οργανωτικών δομών με σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και
- γενικότερη αύξηση της παραγωγικότητας των Υπηρεσιών (Μητσόπουλος, 2008).

Θα λέγαμε ότι οι στρατηγικοί άξονες αλλαγής και επιχειρηματικότητας είναι:

- η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες
- η μετάβαση σε μια Διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά και λιγότερο δαπανηρή
- η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών
- η ενιαιοποίηση και απλούστευση του Θεσμικού Πλαισίου
- η ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων με την καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων
- η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- η ανανέωση και αναδιοργάνωση του Δημόσιου Τομέα
- η αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων στην Αυτοδιοίκηση
- η διασφάλιση της διαφάνειας
- η εφαρμογή της Αρχής του Ελέγχου (Μητσόπουλος, 2008).

Οι τρεις αλήθειες για την Οργανωσιακή αλλαγή:

- Οι Οργανισμοί δεν μπορούν να αλλάξουν ταχύτερα από όσο αλλάζουν τα άτομα που τους συναποτελούν.
- Η πλειοψηφία των ανθρώπων δεν πρόκειται να υιοθετήσει μια στάση, όταν δε βλέπει τους ανωτέρους της να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα νέα δεδομένα ως μοντέλα.
- Αν δεν ξεπεραστεί το συγκεκριμένο εκείνο σημείο που η αλλαγή γίνεται αναπόφευκτη (η κορυφή του λόφου), δεν πρόκειται να γίνει κανένα βήμα. (Γιαννάκη, 2008).

Οι τέσσερις αλήθειες για την Ατομική αλλαγή:

- Οι άνθρωποι δεν αλλάζουν αν δε διαπιστώσουν ότι υπάρχει ανάγκη.
- Η πλειοψηφία των ανθρώπων χρειάζεται υποστήριξη για να μεταφράσει την ανάγκη για αλλαγή στο δρόμο προς το αύριο.
- Η εξάσκηση δεν οδηγεί στην τελειότητα, καθιστά όμως την αλλαγή πιθανή.
- Η διαρκής ατομική αλλαγή χρειάζεται ανατροφοδότηση για να προχωρήσει μπροστά (Γιαννάκη, 2008).

Ο Drucker (1985) ήταν ανάμεσα στους πρώτους που επεσήμαναν ότι εφαρμογή της επιχειρηματικότητας στους Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα αποτελεί την πιο κρίσιμη και πολύτιμη πολιτική πράξη αυτής της γενιάς. Παρά το γεγονός ότι η φράση «επιχειρηματικότητα στο Δημόσιο Τομέα», παρουσιάζεται αντιφατική εντούτοις, έχει δημιουργήσει αρκετά θετικές προοπτικές, ως το μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των Δημόσιων Οργανισμών (Ζαμπετάκης, 2007).

Επομένως για να γίνει κατανοητή η έννοια της επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο Τομέα την προσεγγίσαμε ως μια διαδικασία, η οποία εμφανίζεται στο ιδιαίτερο περιβάλλον του Τομέα αυτού βελτιώνοντας τις υπηρεσίες του.

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι επιχειρηματικότητα στο Δημόσιο Τομέα σημαίνει κάτι πολύ απλό: τη λειτουργία των Κυβερνήσεων ως Ιδιωτικές Επιχειρήσεις. Η άποψη αυτή βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι Επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές στη διαχείριση των πόρων τους, συγκρινόμενες με το Δημόσιο Τομέα.

Σύμφωνα με το Mintzberg (1996), η προσπάθεια μίμησης των πρακτικών του Ιδιωτικού Τομέα από το Δημόσιο Τομέα αποτελεί λάθος προσέγγιση, η οποία παραβλέπει το ρόλο του δεύτερου για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας.

Το δεύτερο εξίσου σημαντικό ζήτημα, αναφέρεται στο γεγονός ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα οδηγεί σε δημιουργία προστιθέμενης αξίας, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στην οικονομική της διάσταση. Μάλιστα στην περίπτωση του Δημοσίου Τομέα, η προστιθέμενη αξία εμπεριέχει και την ευημερία των πολιτών, καθιστώντας την ακόμα πιο σημαντική (Ζαμπετάκης, 2007).

Διαπιστώνεται λοιπόν πως η επιχειρηματική νοοτροπία, η επιχειρηματική φιλοσοφία, η επιχειρηματική ηγεσία και η στρατηγική διαχείριση των πόρων και η εφαρμογή της δημιουργικότητας για την ανάπτυξη καινοτομιών είναι σημαντικές διαστάσεις της στρατηγικής επιχειρηματικότητας.

3.8 Το Μισθολόγιο των Δημόσιων Υπαλλήλων

Από την αρχή της ισχύος του Υπαλληλικού Κώδικα το 1951, ο μισθός που καταβαλλόταν στους εργαζόμενους του Δημοσίου Τομέα ήταν απόλυτα συνδεδεμένος με τον βαθμό του αμειβόμενου: σε κάθε βαθμό της υπαλληλικής ιεραρχίας αντιστοιχούσε και ένας βασικός μισθός, ενώ η μισθολογική εξέλιξη είχε ως προϋπόθεση την βαθμολογική εξέλιξη. Εξαιτίας της ιεραρχικής πυραμίδας της Διοίκησης όσο ανώτερες ιεραρχικά ήταν οι θέσεις τόσο πιο περιορισμένος ήταν και ο αριθμός τους. Στην συνέχεια όταν επήλθε η οργανωτική και βαθμολογική – μισθολογική δομή σε συνάρτηση με την ανεπάρκεια του Συστήματος για προγραμματισμό του συνόλου των εργαζομένων, έφερε ως συνέπεια τη βαθμολογική καθήλωση των υπαλλήλων λόγω έλλειψης κενών θέσεων ανωτέρου βαθμού. Ως εκ τούτου ολόκληρες ομάδες εργαζομένων παραμένουν καθηλωμένοι τόσο βαθμολογικά όσο και μισθολογικά.

3.8.1. Νόμος 2470/1997

Σύμφωνα με το Νόμο 2470/1997, οι αποδοχές του Δημοσίου Υπαλλήλου είναι τακτικές αποδοχές που καταβάλλονται κάθε μήνα. Αυτό νοείται ως ο βασικός μισθός, το χρονοεπίδομα και το επίδομα εξομάλυνσης, το κίνητρο απόδοσης και τα υπόλοιπα τακτικά επιδόματα που καταβάλλονται σταθερά κατά μήνα και εντέλλονται μαζί με

τη μηνιαία μισθοδοτική κατάσταση. Βέβαια σήμερα, λόγω της πολιτικής λιτότητας, τα ως άνω επιδόματα δεν υφίστανται.

3.8.2. Η σημερινή Δομή του Μισθολογίου

Το σύστημα αμοιβών αποτελείται κυρίως από τρεις βασικούς παράγοντες οι οποίοι είναι οι εξής:

- Η δομή του Μισθολογίου
- Η σύνδεση των υπηρεσιών με την απόδοση των υπάλληλων ή των μονάδων στις οποίες εργάζονται.
- Τα επιδόματα των θέσεων ευθύνης σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό του περιεχομένου τους και τον τρόπο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που αναμένονται και τέλος

Το Μισθολόγιο που ισχύει σήμερα έχει ως βασική αρχή να αποσυνδεθεί ο βαθμός από τον μισθό, καθώς και από την ανεμπόδιστη μισθολογική εξέλιξη, ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας, σε μια μισθολογική κλίμακα για όλες τις κατηγορίες προσωπικού (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ) με 36 μισθολογικά κλιμάκια. Κάθε κατηγορία αναπτύσσεται σε 18 Μισθολογικά Κλιμάκια της κλίμακας αυτής, η δε μεταξύ τους σχέση είναι σταθερή. Στο ίδιο Μισθολογικό Κλιμάκιο αντιστοιχεί ο ίδιος βασικός μισθός ανεξαρτήτως κατηγορίας.

3.8.3. Η Μισθολογική Εξέλιξη των Δημοσίων Υπαλλήλων

Η άνοδος στο Μισθολογικό Κλιμάκιο των εργαζομένων στην Δημόσια Διοίκηση επηρεάζεται κατά βάση από τον χρόνο υπηρεσίας τους, στην εκάστοτε κατηγορία που εντάσσονται βάσει των τυπικών τους προσόντων, όπως προβλέπεται από τον Υπαλληλικό Κώδικα (Π.Ε., Τ.Ε., Δ.Ε. και Υ.Ε.) και τα μισθολογικά κλιμάκια που αντιστοιχούν σε αυτή. Είναι σημαντικό πως εξακολουθεί να παραμένει η αποσύνδεση του μισθού από το βαθμό του υπαλλήλου.

Το υπαλληλικό προσωπικό που αποτελεί και το στελεχιακό προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης εξελίσσεται βάσει των Μισθολογικών Κλιμακίων (Μ.Κ) ανεξαρτήτως του βαθμού που έχουν κάθε φορά. Με βάση αυτό γίνεται διαχωρισμός και αποσυνδέεται ο βαθμός από το μισθό και για κάθε κατηγορία ορίζεται ως ακολούθως:

- ✓ Οι υπάλληλοι της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε) από το 28 μέχρι το 16 Μ.Κ.
- ✓ Οι υπάλληλοι της κατηγορίας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.) από 26 μέχρι το 8 Μ.Κ.
- ✓ Οι υπάλληλοι της κατηγορίας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.) από το 19 μέχρι το 2ο Μ.Κ.
- ✓ Οι υπάλληλοι της κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε.) από το 16ο μέχρι το 1ο Μ.Κ.

Τα ανωτέρω Μισθολογικά Κλιμάκια είναι τα εισαγωγικά και καταληκτικά αντίστοιχα της κάθε κατηγορίας. Οι εργαζόμενοι όλων διαφόρων Κλιμακίων μπορούν να εξελιχθούν με τη σειρά από το κατώτερο σε ανώτερο Μισθολογικό Κλιμάκιο σαφώς με την υπηρεσιακή τους εμπειρία και το χρόνο υπηρεσίας στον αντίστοιχο Οργανισμό ή Υπηρεσία. Το παραπάνω έχει ως εξής:

- ✓ Για την απονομή όλων ανεξαιρέτως των επομένων Μισθολογικών Κλιμακίων απαιτείται διετής υπηρεσία σε κάθε Μ.Κ.
- ✓ Η απονομή του αμέσως επομένου, μετά το εισαγωγικό κλιμάκιο, απαιτείται υπηρεσία ενός έτους στο εισαγωγικό Μ.Κ. (Υπαλληλικός Κώδικας, Ν.3528/2007)

Το ανωτέρω μισθολόγιο χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- ✓ Αποσύνδεση του μισθολογίου από το βαθμολόγιο.
- ✓ Αναφορικά με το σύστημα αμοιβών, σμίκρυνση της ψαλίδας μεταξύ χαμηλόβαθμων και υψηλόβαθμων.
- ✓ Διατήρηση και ενίσχυση της επιδοματικής πολιτικής (Υπαλληλικός Κώδικας, Ν.3528/2007)

Γενικά, ο τρόπος λειτουργίας βασικών πολιτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων του Δημόσιου Τομέα, δεν αποτελεί κινητήρια δύναμη για βελτίωση της απόδοσης του και πολύ συχνά αποτελεί εμπόδιο στην εκπλήρωση στρατηγικών στόχων κάθε Οργανισμού. Ενώ προβλέπεται η χορήγηση «ηθικών αμοιβών», ποτέ δεν δίνονται και επιπλέον, στον Υπαλληλικό Κώδικα αναφέρονται πειθαρχικά παραπτώματα που επισύρουν πειθαρχικές ποινές, που σπάνια επιβάλλονται και η διαδικασία επιβολής τους είναι αμφιλεγόμενη. (Κουρτίδης 2006).

3.9 Η Εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από Δημόσιες Εταιρείες

Με την ευρύτερη έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, εκφράζεται το σύνολο δράσεων όπου οι εκάστοτε επιχειρήσεις εξελίσσονται στο πλαίσιο αντιμετώπισης κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων. Η έννοια αυτή μπορεί να ενταχθεί στην φιλοσοφία της ηθικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων όσον αφορά το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε:

- ❖ **Εσωτερική ΕΚΕ:** δράσεις εντός της επιχείρησης (π.χ. οικονομικές ενισχύσεις εργαζομένων, μείωση ρύπανσης, εκπαιδευτικές δράσεις κ.ά.)
- ❖ **Εξωτερική ΕΚΕ:** δράσεις εκτός της επιχείρησης (π.χ. δωρεές, βραβεία, χρηματοδοτήσεις, υποτροφίες, φιλοπεριβαλλοντικές δράσεις, Συνέδρια κ.ά.)

Οι επωφελούμενοι των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι οι εξής:

- ❖ **Οι επιχειρήσεις** που τις δημιουργούν, διότι η φήμη που αναπτύσσουν στα πλαίσια του αγοραστικού κοινού είναι καλή και ως εκ τούτου διευρύνουν το πελατολόγιο τους
- ❖ **Οι εργαζόμενοι**, διότι με τη συμβολή τους διατηρούν την ευημερία και την ευρυθμία της επιχείρησης, ευνοούν την ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους εργοδότες, εμμέσως ωφελούνται από αυτή τη «συναλλαγή», εκτός των εργαζομένων και οι επιχειρήσεις
- ❖ **Η κοινωνία, το περιβάλλον, ο πολιτισμός και οι αποκλεισμένες ομάδες** διότι οι αναπτυσσόμενες δράσεις και πολιτικές στοχεύουν στην προστασία αυτών

Κοινωνικός Απολογισμός αποτελεί το βασικό εργαλείο αξιολόγησης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) που οι Επιχειρήσεις αναλαμβάνουν και το οποίο εξετάζει, καταγράφει και αξιολογεί τους μη οικονομικούς παράγοντες (κοινωνικών σκοπών και πρακτικών) καθώς και περιλαμβάνει πληροφορίες και συμπεράσματα, τα οποία δημοσιεύονται από τις Επιχειρήσεις προς όλους τους επωφελούμενους.

Κοινωνικός Έλεγχος είναι η μέθοδος που ακολουθείται ελέγχει και αποτιμά τους κοινωνικούς λογαριασμούς και τις δράσεις των Επιχειρήσεων Ε.Κ.Ε., με βάση την οποία οι Επιχειρήσεις και Οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να σχεδιάζουν, να διαχειρίζονται και να εκτιμούν μη οικονομικές δραστηριότητες και να

παρακολουθούν τις εξωτερικές και εσωτερικές επιπτώσεις των κοινωνικών και εμπορικών εργασιών τους.

Κοινωνική Λογιστική είναι το εργαλείο μέσω του οποίου μία επιχείρηση ή ένας Οργανισμός συλλέγει, αναλύει, και ερμηνεύει περιγραφικές και ποσοτικές πληροφορίες για να προβεί σε έλεγχο των επιδόσεων της. (www.wikibooks.org).

4. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Εισαγωγή

Από το 2000 με την σύναψη της Συνθήκης της Λισαβόνας, η πολιτική τροχιά της Ευρωπαϊκής Ένωσης προσανατολίζεται στην κοινή πλεύση των Μελών-Κρατών. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο κοινής πορείας, η πλειοψηφία των Μελών-Κρατών προσπαθεί να ακολουθεί μια ομόφωνη και ομόκεντρη τακτική στις λειτουργίες και τη δομή των Κρατών τους. Σε διοικητικό επίπεδο έχει αποφασιστεί πως οι βαθμοί Διοίκησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα πρέπει να είναι πολύ διακριτοί μεταξύ τους και να είναι ξεκάθαροι μεταξύ των πολιτών της, που αρχίζουν οι αρμοδιότητες του ενός και που τελειώνουν οι αρμοδιότητες του άλλου βαθμού. (Γ. Ιωακειμίδης, 2010)

Η Πολιτική Επιτροπή του CEMR (Council of European Municipalities and Regions) κατέληξε ότι οι βαθμοί θα πρέπει να γίνουν τέσσερις για όλες τις χώρες της Κοινότητας τα επόμενα χρόνια, οι εξής:

Ευρωπαϊκά Όργανα – ορίζουν τις βασικές Αρχές της Εσωτερικής και Εξωτερικής Πολιτικής.

Εθνικό Κοινοβούλιο – ο ρόλος του διαρκώς μειώνεται με αποτέλεσμα να ακολουθούνται οι κατευθυντήριες γραμμές της Ε.Ε.

Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση - κύρια ενασχόληση είναι ζητήματα που σχετίζονται με τις μεγάλες Περιφέρειες της Χώρας. Η χρηματοδότηση μπορεί να προκύπτει να από τα αρμόδια Όργανα καθώς η Ε.Ε. θα επιλέγει τις Αιρετές Περιφερειακές Αρχές ως ισότιμους εταίρους στη διαμόρφωση περιφερειακών πολιτικών.

Τοπική Αυτοδιοίκηση - Οι Δήμοι και οι Κοινότητες κάθε Χώρας που είναι ο πρώτος βαθμός Αυτοδιοίκησης, διαφέρουν ακόμα, σε μέγεθος και δραστηριότητες σε κάθε Χώρα.

Σχετικά με το Ελληνικό Κράτος, ήδη από τη δεκαετία του 1950 όλες οι Εκθέσεις για την Οικονομία καταλήγουν σε μια κοινή διαπίστωση: οι διαρθρωτικές ανεπάρκειες του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα αποτελούν έναν από τους βασικότερους ανασταλτικούς παράγοντες για την επίτευξη υψηλών ρυθμών οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Παράλληλα το Ελληνικό Πολιτικό Διοικητικό Σύστημα, για όλες αυτές τις δεκαετίες χαρακτηρίζεται από τα εξής :

- Συγκεντρωτισμός Διοίκησης και Κομμάτων – αδιαφάνεια και ετερόνομα δίκτυα
- Πατερναλισμός και πελατειακές σχέσεις – προνόμια για ομάδες πίεσης
- Ασθενής επαγγελματισμός στη Δημόσια Διοίκηση – στεγανοποίηση και διαφθορά
- Σοβαρά ελλείμματα ως προς το κράτος δικαίου
- Δικαιοποίηση κοινωνικό-οικονομικών σχέσεων αλλά και ρυθμιστική αδυναμία του Κράτους – αδυναμία διακυβέρνησης
- Ασθενές Κοινωνικό Κεφάλαιο (ή εμπιστοσύνης) – ανασφάλεια οικονομικών σχέσεων
- Αντί ανάπτυξης και αναδιανομής: δανεισμός, παροχές και κατανάλωση
- Ανεπαρκής αξιοποίηση γνώσης και τεχνολογίας– αυτοσχεδιασμός και «πατέντες» (Γ. Ιωακειμίδης, 2010)

4.1 Στρατηγικές Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας

Οι Ακαδημαϊκοί και οι αρμόδιοι για τη χάραξη Πολιτικής σπάνια υποεκτιμούν τη σημασία της βιομηχανικής καινοτομίας. Σε έναν κόσμο όπου δεν συναντάται συχνά ομοφωνία, η άποψη που επικρατεί είναι ότι σε όλα τα βιομηχανικώς προηγμένα Κράτη, η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας επομένως και κάθε περιοχής (και θα μπορούσε κανείς να υποθέσει κάθε Κράτους) πηγάζει από την ικανότητα της να αναπτύσσει και να παράγει συνεχώς καινοτομικά προϊόντα (Deakins, 2002).

Σημαντική προσωπικότητα της ισχύος της καινοτομίας ο Chris Freeman, ανεβαίνει ένα ακόμα σκαλί καθώς υποστηρίζει ότι η έλλειψη καινοτομίας ισοδυναμεί με θάνατο. Παρά τα όποια σχόλια που μπορεί να ειπωθούν, αποτελεί κοινή παραδοχή ότι οι καινοτομίες κάθε κλίμακας και εύρους ασκούν θετική επιρροή στον αποδοτικό ρυθμό συνολικά των επιχειρήσεων και ακολούθως στις Οικονομίες.

Επιπρόσθετα, ανεξάρτητα από τη θέση που επικρατούσε, υφίσταται η άποψη ότι μια Επιχείρηση δεν πρέπει να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο μοτίβο που να ταιριάζει στην καινοτομία. Δηλαδή τόσο οι μεγάλες, όσο και οι μικρές Επιχειρήσεις έχουν σημαντικούς, συχνά δε συμπληρωματικούς, ρόλους να επιτελέσουν στο πλαίσιο της διαδικασίας τεχνολογικής ανάπτυξης και καινοτομίας με την ευρεία έννοια. (Dreakins and Freek, 2002).

Η πιο σαφής σύνδεση ανάμεσα στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, ή την καινοτομία και τις μικρές επιχειρήσεις, ανάγεται στο πρώτο έργο του Joseph Schumpeter. Ως εμπορικό φαινόμενο, η καινοτομία αποτελεί μια διαδικασία που ακολουθεί οριζόντια διαδρομή που ξεκινά από τη βασική επιστημονική έρευνα και καταλήγει στις πωλήσεις ή ξεκινά από μια διατυπωμένη ανάγκη της πελατείας, η οποία στη συνέχεια εξελίσσεται σε προϊόν που μπορεί να πωληθεί. Η προαναφερόμενη άποψη ήταν η επικρατούσα στους Ακαδημαϊκούς και Βιομηχανικούς κύκλους από τη δεκαετία του '50 μέχρι και το '70 είτε ως «ωθούμενη από την επιστημονική έρευνα» (science-push) καινοτομία (όπου η διαδικασία έχει ως κινητήρια δύναμη την εμφάνιση νέων ευκαιριών, που βασίζονται σε νέες τεχνολογίες, είτε ως «ελκυσμένη από τη ζήτηση» (demand-pull) καινοτομία. (Drekins and Freek, 2002).

Το «αλυσιδωτό» (chain-linked) υπόδειγμα των Kline και Rosenberg και το υπόδειγμα «ζεύξης» (coupling) των Rothwell και Zegveld αποτελεί την πλέον πιο διαδεδομένη θεώρηση της καινοτομίας ως διαδικασίας πολύπλοκων μηχανισμών δεσμών και ανατροφοδότηση. Και στα δύο υποδείγματα, η καινοτομία νοείται ως δίκτυο ενδο-οργανωτικών και εξω-οργανωτικών διαύλων επικοινωνίας, που συνδέουν τις διάφορες εσωτερικές λειτουργίες της Επιχείρησης και της επιτρέπουν να αλληλεπιδρά τόσο με την αγορά, όσο και με την ευρύτερη Επιστημονική και Τεχνολογική Κοινότητα. (Drekins and Freek, 2002).

Σε κάθε στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης, οι προσπάθειες για καινοτομία μπορεί να λαμβάνουν πληροφόρηση από τις ομάδες των εσωτερικών και εξωτερικών χρηστών και από την εξωγενή κατάσταση της τεχνολογίας. Κύριος παράγοντας διαφοροποίησης ανάμεσα στα δύο υποδείγματα έχει να κάνει με την πηγή των καινοτομικών ιδεών. Στο υπόδειγμα των Kline και Rosenberg η διαδικασία αρχίζει με τον καθορισμό μιας ανάγκης της αγοράς. Οι Rothwell και Zegveld, ωστόσο, είναι λιγότερο απόλυτοι και λαμβάνουν υπόψη την αλληλεπίδραση αγορών και τεχνολογίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας γένεσης ιδεών (Drekins and Freek, 2002).

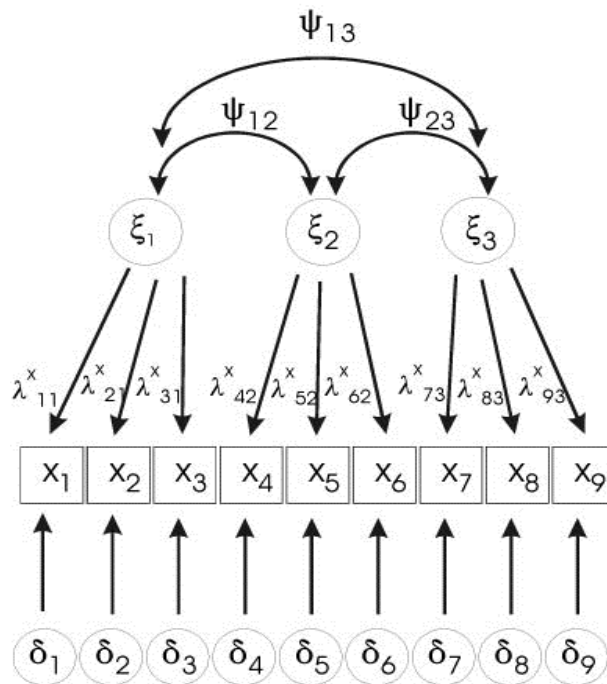
Η καινοτομία αλλά και η παρουσία νεωτεριστικών στοιχείων συχνά θεωρούνται αναγκαίες προϋποθέσεις της επιχειρηματικότητας. Ακόμη, η ρητορική των αρμόδιων για τη χάραξη πολιτικής και των ακαδημαϊκών θέλει συχνά τις μικρές επιχειρήσεις να απολαμβάνουν ένα βασικό προτέρημα σε συγκεκριμένα είδη βιομηχανικής καινοτομίας. Η συμβολή των μικρών επιχειρήσεων στην καινοτομία ποικίλλει

ανάλογα με τον κλάδο και τη φάση του κύκλου ζωής της βιομηχανίας, τουλάχιστον σε ότι αφορά τις τεχνικές καινοτομίες.

Ο ρόλος των μικρών επιχειρήσεων είναι πολύ πιο σημαντικός στους νέους κλάδους, όπου η τεχνολογία ακόμα εξελίσσεται, απ' ότι στους ώριμους κλάδους μαζικής παραγωγής, όπου η καινοτομία αφορά διαδικασίες μείωσης του κόστους και μικρές βελτιώσεις προϊόντων. ιδεών (Dreakins and Freek, 2002).

4.2 Παράδειγμα μέτρησης της Επιχειρηματικότητας

Για την αξιολόγηση των ερευνητικών μοντέλων, χρησιμοποιείται η μέθοδος Structural Equation Modelling (SEM). Η μέθοδος SEM είναι μια στατιστική μέθοδος που βασίζεται στην ανάλυση διαδρομής, και αρχικά σχεδιάστηκε για να εξετάσει ανταγωνιστικά μοντέλα στις Κοινωνίες. Χρησιμοποιείται ένας πίνακας συσχέτισης ως εισαγωγή στοιχείων, η ερευνητική ομάδα αντιμετώπισε τις κλίμακες πολλαπλών στοιχείων ως ενιαίους δείκτες της κάθε δομής και διόρθωσε τα σφάλματα των μετρήσεων όπως προτείνεται από τον Bollen (1989). Οκτώ δείκτες χρησιμοποιήθηκαν για να εκτιμηθεί ο βαθμός προσαρμογής στα μοντέλα. Ο πρώτος δύο ήταν τα τεστ του χ^2 (μία χαμηλή και μη σημαντική τιμή χ^2 αντιπροσωπεύει μία καλή προσαρμογή στα δεδομένα) και ο λόγος του μοντέλου χ^2 προς τους βαθμούς ελευθερίας (αναλογία έως 2 θεωρείται ικανοποιητική τιμή). Σύμφωνα με άλλες μελέτες (Blentler και Bonett 1980, Bollen 1989, Bentler 1990, Medsker et al. 1994), χρησιμοποιήθηκε επίσης ο δείκτης σχετικής προσαρμογής, ο συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (Comparative Fit Index - CFI), ο κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (Normed Fit Index- NFI), και ο δείκτης Tucker-Lewis (TLI), που βοηθά στην αντιμετώπιση προβλημάτων με το NFI. Όσο πλησιάζει η τιμή των δεικτών RFI, CFI, NFI και TLI στο 1, τόσο καλύτερη είναι η προσαρμογή. Η μέση τιμή της ρίζας του τετραγώνου του σφάλματος προσέγγισης (RMSEA) έως 0,05 δείχνει μία καλή προσαρμογή. Τιμές έως 0.08 αποτελούν αποδεκτές αποκλίσεις της προσέγγισης. Ένας άλλος συνιστώμενος δείκτης για την επιλογή ενός από τα αρκετά εκ των προτέρων καθορισμένα μοντέλα είναι ο αναμενόμενος (για μοναδικό δείγμα) δείκτης επαλήθευσης (Expected Cross - Validation Index - ECVI) που θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντα στο μηδέν. Επιπλέον, για να εκτιμηθεί η υπεροχή ενός μοντέλου έναντι των υπολοίπων, λαμβάνονται υπόψη οι συντελεστές διαδρομής και εξηγείται η διακύμανση - απόκλιση, οριζόμενη ως «κριτήριο αληθοφάνειας» .



Εικόνα 4 Χαρακτηριστική εικόνα του μοντέλου Structural Equation Modelling (SEM)

ΠΗΓΗ: IOBE (2004), John Fox (2012)

Το κριτήριο αυτό σημαίνει ότι οι συντελεστές διαδρομής στο μοντέλο με την εύλογα καλύτερη προσαρμογή, ταιριάζουν καλά στη γενική θεωρητική σύλληψη και στις αρχικές υποθέσεις. Αυτή η προσαρμογή θα πρέπει να διατηρεί, από άποψη μεγέθους, την σχέση με τις αναμενόμενες κατευθύνσεις. Συνεπώς, ένα μοντέλο που προσαρμόζεται καλά με τα δεδομένα, αλλά πολλά από τα θεωρητικά μονοπάτια του δεν υποστηρίζουν το θεωρητικά επιχειρήματα, δεν μπορεί να εκληφθεί ως σωστό. Μία ισορροπία πρέπει να αποδεικνύεται μεταξύ των δεικτών προσαρμογής και των θεωρητικών προβλέψεων ή υποθέσεων όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Συνεπώς, η ακρίβεια των θεωρητικών προβλέψεων μπορεί να ελεγχθεί από τους συντελεστές της διαδρομής σε κάθε ένα από τα μοντέλα. Τέλος, υπολογίζεται το ποσοστό της διακύμανσης - απόκλισης που εξηγείται για τέσσερις (4) μεταβλητές: καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα, ικανοποίηση των πολιτών, εμπιστοσύνη στη διακυβέρνηση και εικόνα του Δημοσίου Τομέα. Ένα χαμηλό ποσοστό εξήγησης της διακύμανσης σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο υποδεικνύει ότι είναι χαμηλότερης ποιότητας. IOBE (2004) & (www.gsu.edu-mkteer/sem.html).

4.3 Οργανωσιακή Αλλαγή – Νέα Αρχιτεκτονική Αυτοδιοίκησης – Νόμος 3852/2010 «Καλλικράτης»

Η εποχή που διανύει η Χώρα χαρακτηρίζεται από ποικίλες αλλαγές όσον αφορά τη νοοτροπία και τη διοικητική αναβάθμιση της, στο πρότυπο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Θεωρήθηκε πως αυτό θα επιτευχθεί με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» Ν.3852/2010 όπου επανασχεδιάζονται τα επίπεδα διακυβέρνησης, σε μια Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Βασικές πτυχές του Προγράμματος είναι η μείωση του αριθμού των Δήμων και των Νομικών τους Προσώπων κατά περίπου 2/3, η αντικατάσταση των 57 Νομαρχιών ως δευτεροβάθμιων ΟΤΑ από τις 13 Περιφέρειες, η σύσταση των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, οι αλλαγές στον τρόπο χρηματοδότησης των ΟΤΑ, η αύξηση της θητείας των Αυτοδιοικητικών Οργάνων από 4 σε 5 έτη και η ανακατανομή των αρμοδιοτήτων κάθε βαθμού.

Τον τελευταίο Αιώνα, το σκηνικό του επιχειρησιακού τομέα όλο και αλλάζει πλάνο. Οι αλλαγές που προκύπτουν είναι απόρροια των νέων θεμελίων που στερεώνονται στη Οικονομία της Χώρας. Οι αλλαγές αυτές ασκούν επιρροή στον τρόπο που διοικούνται οι Οργανισμοί και οι αλλαγές που προκύπτουν εντείνονται ακόμη περισσότερο στις μέρες μας. Έτσι ανοίγει και ο δρόμος στη Διοίκηση των Αλλαγών, που είναι ένα από τα πιο εξελισσόμενα γνωστικά πεδία της ευρύτερης επιστημονικής περιοχής που καλύπτει η Διοικητική Επιστήμη. Εάν θελήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη Διοίκηση της Αλλαγής θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της Επιχείρησης, οι managers και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή» (Powers, 2004)

Από την άλλη, είναι λογικό να ισοβαθμιστεί η όλη διαδικασία για να προετοιμαστεί μια Επιχείρηση ή ένας Οργανισμός σε οργανωσιακή αλλαγή, με την προεκλογική εκστρατεία ενός πολιτικού. Αυτό ισχύει γιατί σύμφωνα με τους ειδικούς, όπως ένας ηγέτης σε μια Εταιρεία αντιλαμβάνεται την ανάγκη διαθρωτικών αλλαγών, έτσι και ο πολιτικός προασπίζει τις αλλαγές αυτές προς όφελος του κοινού καλού. Αυτό προσφέρει στον πολιτικό όπως και στον επιχειρηματία την μοναδική ευκαιρία για να προχωρήσει με μια στρατηγικά στοχευμένη και δυναμική επικοινωνία, στη δημιουργία γύρω του ενός κλίματος υποστήριξης, να ενισχύσει τη σταθερότητα και

να αναπροσαρμόσει τη στάση και τη συμπεριφορά του έτσι ώστε να κερδίσει τους αντικειμενικούς στόχους του. Επιγραμματικά, λοιπόν, οι ειδικοί τονίζουν ότι το «κλειδί» για μια επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και ότι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί και δέκτες της πληροφόρησης (Παπαϊωάννου, 2008)

Παρόλο που οι αλλαγές που προωθούνται μπορούν να χαρακτηριστούν από την καλά οργανωμένη δομή τους, ένα μεγάλο ποσοστό των Προγραμμάτων αλλαγής επιχορήγησης είτε τυχαίνουν αποτυχίας, είτε στην καλύτερη περίπτωση οδηγούν σε μερικά και όχι ριζικά αποτελέσματα (Powers, 2004).

Τα υπάρχοντα μοντέλα σχετικά με τη Διοίκηση της Αλλαγής (change management) μπορούν να θεωρούν ως κατάλληλα υποστήριξης όσον αφορά τη μελέτη της αναδιαμόρφωσης ενός Οργανισμού σε επιχειρηματικό αφού μπορούν να εξετάσουν το πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται από τις προσπάθειες αναμόρφωσης κάθε μορφής, καθώς και ποιες παρεμβάσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε η αναμόρφωση να είναι επιτυχής (Παπαϊωάννου, 2008).

Οι εκάστοτε θεωρίες που προκύπτουν για την αλλαγή, προτρέπουν για την αναδιαμόρφωση των Οργανισμών και των διαδικασιών που εκτελούν προσεγγίζοντας κυρίως μακροσκοπικά το θέμα χωρίς έμφαση στα άτομα που άμεσα μπορεί να εμπλέκονται σε αυτή την αλλαγή. Στόχος λοιπόν είναι να γίνουν κατανοητές αυτές τις αντιδράσεις που προβάλλουν τα άτομα στην επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή και αν προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change) που αποτελεί τη βασική αιτία για αναποτελεσματικές προσπάθειες αναμόρφωσης των συγχρόνων Οργανισμών. Το παραπάνω έχει να κάνει σχετικά με την αλλαγή που συνήθως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα ως το μεταβατικό στάδιο από μια κατάσταση η οποία είναι γνωστή σε μια άλλη άγνωστη, απειλητική και μη επιθυμητή (Παπαϊωάννου, 2008).

Το παράδοξο λοιπόν που υπάρχει έχει ως εξής: στις περισσότερες αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες η βαρύτητα πέφτει στην εξέλιξη του ατόμου με τη βοήθεια της συνεχούς αλλαγής, παρόλα αυτά όταν ο εκάστοτε Οργανισμός ξεκινά Προγράμματα αλλαγής συχνά βρίσκεται αντιμέτωπος με άτομα ή ομάδες ατόμων τα οποία αντιστέκονται στην επιχειρούμενες αλλαγές. (Παπαϊωάννου, 2008).

4.3.1. Η Δομή του Καλλικράτη

Με τον όρο «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», ορίζεται ο Νόμος 3852/2010, με τον οποίο μεταρρυθμίστηκε η Διοικητική Διαίρεση της Ελλάδας και επανακαθορίστηκαν τα όρια των Αυτοδιοικητικών Μονάδων, καθώς και ο τρόπος εκλογής των Οργάνων και οι αρμοδιότητές τους.

Ο Νόμος ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή το Μάιο του 2010. Μέρος των διατάξεων του ενεργοποιήθηκε άμεσα με τη δημοσίευση του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 7 Ιουνίου 2010 (ΦΕΚ 87/τ.Α'/2010), ώστε να διεξαχθούν βάσει αυτών οι Αυτοδιοικητικές Εκλογές του ίδιου έτους. Στην πλήρη μορφή του τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2011. (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2011)

Ο «Καλλικράτης» αποτελεί την συνέχεια του «Καποδίστρια» (Ν.2539/97), υπό την έννοια ότι αμφότεροι εισήχθησαν από Κυβέρνηση του ίδιου Κόμματος και διέπονται από την φιλοσοφία της συνένωσης των υπαρχόντων Δήμων.

Άξονες ανάπτυξης του σχεδίου είναι η μείωση του αριθμού των Δήμων, η αντικατάσταση των 57 Νομαρχιών από 13 Περιφέρειες και η σύσταση 7 Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Αναλυτικότερα

- Στη θέση των 13 Κρατικών Διοικητικών Περιφερειών συγκροτούνται 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις
- Οι Οργανισμοί της Δευτεροβάθμιας Αυτοδιοίκησης, από τις 57 Νομαρχίες αναδιαρθρώνονται σε 13 Αιρετές Περιφέρειες
- Οι Οργανισμοί της Πρωτοβάθμιας Αυτοδιοίκησης από 1034 Δήμους και Κοινότητες αναδιαρθρώνονται σε 325 Δήμους

Με το πρόγραμμα Καλλικράτης εισάγεται ο θεσμός των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων που αντικαθιστούν τις 13 Κρατικές Περιφέρειες. Σε αυτές μεταφέρθηκαν οι αρμοδιότητες των Κρατικών Περιφερειών, οι οποίες βάσει του Ελληνικού Συντάγματος επιβάλλεται να παραμένουν στο Κράτος. Οι επικεφαλής τους, έχουν τον τίτλο του Γενικού Γραμματέα και διορίζονται από την Κυβέρνηση. Οι εν λόγω Αποκεντρωμένες Διοικήσεις που δημιουργούνται είναι οι εξής επτά :



Οι 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις που ορίζει ο Καλλικράτης

ΠΗΓΗ: el.wikipedia.org



Διαίρεση σε 13 περιφέρειες, σύμφωνα με τον Καλλικράτη

ΠΗΓΗ: www.kallikratis.ypes.gr

Συγκριτικά με τους Δήμους, βασικό κριτήριο που τέθηκε εξ αρχής ήταν η μη ύπαρξη Δήμου με πληθυσμό κάτω των 25.000 κατοίκων στα πολεοδομικά συγκροτήματα Αθήνας και Θεσσαλονίκης ή 10.000 για την υπόλοιπη Χώρα - οι ορεινές περιοχές

εξαιρούνταν από αυτή τη διαδικασία. Επιπλέον, το πληθυσμιακό κατώτατο όριο τέθηκε στις 2.000 και στα νησιά, όπου προκρίθηκε η λογική «ένας Δήμος ανά νησί» (πλην των δύο μεγάλων, Κρήτης & Εύβοιας). (Στ. Κυβέλου, 2010)

Πίνακας 5 Σύγκριση παλαιού και νέου καθεστώτος

ΠΗΓΗ: el.wikipedia.org

	Παλιό Καθεστώς	Καθεστώς Καλλικράτη
Δήμοι	Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 910 Δήμοι και 124 Κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον Καποδίστρια.	Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Περιορισμός σε 325 Δήμους μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ανάλυση μέρους των αρμοδιοτήτων των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων. Διαιρούνται σε Δημοτικές Ενότητες, οι οποίες αποτελούν τους Δήμους που συνενώθηκαν.
Νομοί Νομαρχία Αττικής	Δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 50 Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις	Περιφερειακές Ενότητες. Συνολικά 74
Περιφέρειες	Συνολικά 13. Υπεύθυνες για τον συντονισμό των ΟΤΑ, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο	Παρέμειναν στα ίδια γεωγραφικά όρια, αλλά αποτελούν πλέον δευτεροβάθμιους ΟΤΑ με αιρετό Περιφερειάρχη και Συμβούλιο.
Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	Δεν υπήρχαν	Συνολικά 7. Ο επικεφαλής τους (Γενικός Γραμματέας) διορίζεται από την Κυβέρνηση
Δημοτικές Επιχειρήσεις	Περίπου 6.000 Νομικά Πρόσωπα και Επιχειρήσεις των Δήμων	Μειώνονται σε περίπου 1.500 μέσω συνενώσεων ή καταργήσεων

Χρηματοδότηση ΟΤΑ	Κρατικός προϋπολογισμός, Ευρωπαϊκά Προγράμματα, Δημοτικά Τέλη, Ίδιοι Πόροι	Παραμένουν τα προηγούμενα
Εκλογές	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο.	Κάθε 5 χρόνια, μήνα Ιούνιο

4.3.2. Σύστημα Διοίκησης – Παρακολούθησης

Σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση 31807/ ΦΕΚ 207/10-06-2010 συγκροτήθηκε στο Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Ομάδα Διοίκησης Έργου για την Παρακολούθηση και τον συντονισμό της εφαρμογής του Προγράμματος «Καλλικράτης». Η ομάδα αυτή είχε ως πρώτιστο καθήκον τον συντονισμό της όλης εφαρμογής για την Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης «Πρόγραμμα Καλλικράτης». Το Σύστημα Διοίκησης- Παρακολούθησης που ψηφίστηκε έχει την ακόλουθη λειτουργία:

Το Υπουργείο Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΠ.ΕΣ.Α.Η.Δ.) έχει την κύρια ευθύνη άσκησης της πολιτικής για την ομαλή μετάβαση στη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης». (Β. Γκίτζα, 2010)

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Αριθμ. Πρωτ.: 31807, 8 Ιουνίου 2010), δημιουργήθηκε «Ομάδα Διοίκησης Έργου» με αντικείμενο τον Επιχειρησιακό Συντονισμό του Προγράμματος «Καλλικράτης» (ΟΔΕ). Η ομάδα αυτή αποτελείται από τέσσερα μέλη τα οποία είναι: α) Ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που έχει την θέση του Πρόεδρου, β) ο Ειδικός Γραμματέας για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ο οποίος αντικαθιστά τον Πρόεδρο σε περίπτωση που ο ίδιος για οποιονδήποτε λόγο δεν μπορεί να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του, γ) ο Συντονιστής των δράσεων για την εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης», δ) ο Αντιπρόεδρος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

Η Ομάδα Διοίκησης Έργου που θα αναλάβει την εποπτεία του έργου θα είναι υπεύθυνη για την πορεία της στρατηγικής, τον προσδιορισμό των απαιτήσεων υλοποίησης, την παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου και την αξιολόγηση του αναλυτικού σχεδιασμού των Έργων ως προς το κόστος, το αντικείμενο και το χρονοδιάγραμμα, τον εντοπισμό αποκλίσεων, προβλημάτων & κινδύνων και την εισηγήση διορθωτικών ενεργειών. Η συνάντηση της Ομάδας Διοίκησης Έργου θα γίνεται κάθε εβδομάδα, καθώς προβλέπεται και συνεργασία με τις Ομάδες Έργου των Φορέων Υλοποίησης, θα αξιολογεί την πρόοδο των Έργων, θα καθορίζει ενδεδειγμένες ή συμπληρωματικές ενέργειες και θα εισηγείται ακόμα και αναθεωρήσεις (αν χρειάζεται). Θα προχωρεί τέλος στον απολογισμό των δράσεων και την εκτίμηση του βαθμού επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Την Ομάδα Διοίκησης Έργου θα υποβοηθήσει ο Μηχανισμός Υποστήριξης που θα συσταθεί και θα λειτουργήσει στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Σχεδίου για την παρακολούθηση και τον συντονισμό της εφαρμογής του Προγράμματος «Καλλικράτης». (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2011)

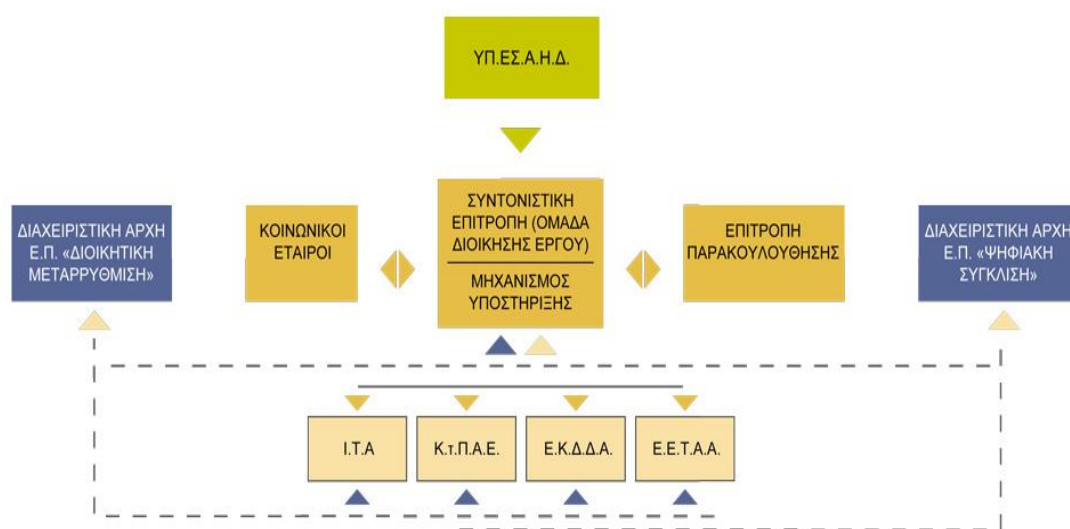
Η δημιουργία της Επιτροπής Συντονισμού Επιχειρησιακού Σχεδίου Μετάβασης θα βρίσκεται σε συνεχή και άμεση συνέργεια και επικοινωνία με την Ομάδα Διοίκησης Έργου. Η Επιτροπή αυτή αποτελείται από εκπροσώπους του ΥΠ.ΕΣ.Α.ΗΔ., της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και της Ε.Ν.Α.Ε., με στόχο τη συνεχή, καθ' όλη τη διάρκεια της μεταρρύθμισης, διαβούλευση μεταξύ των φορέων της Κεντρικής Διοίκησης και αυτών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και την ενεργοποίηση και παρότρυνση του συνόλου των αιρετών, στόχος που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία του εγχειρήματος. Σημαντικό και βαρύνοντα ρόλο στο Επιχειρησιακό Σχέδιο θα έχουν οι Δήμοι και οι Αιρετές Περιφέρειες που ως φορείς λειτουργίας στο έργο της Ενοποίησης Λειτουργικών Συστημάτων με φορέα υλοποίησης την ΚτΠ ΑΕ, θα συμμετέχουν με σχετικές Επιτροπές στη διαδικασία της παραλαβής και πιστοποίησης της καλής εκτέλεσης του έργου. (Βατάλης Κ., 2011)

Σημαντικός, καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου, είναι ο διάλογος με τους Κοινωνικούς Εταίρους -π.χ. ΚΕΔΚΕ, ΕΝΑΕ, ΑΔΕΔΥ, ΠΟΕ ΟΤΑ, ΟΚΕ. Σκοπός της όλης διαδικασίας, διαβούλευσης και συνεργασίας είναι, μέσω της συνεννόησης και των ενεργειών που συμφωνούνται και αναλαμβάνονται από τις Οργανώσεις Εκπροσώπησης των Κοινωνικών Εταίρων, να επιτυγχάνεται τόσο η έκφραση και διατύπωση γνώμης και προτάσεων, αλλά και η υπεύθυνη συμμετοχή των εμπλεκόμενων δυνάμεων της κοινωνίας στη διαμόρφωση/ επεξήγηση/

παρότρυνση για την υλοποίηση των αναγκαίων πολιτικών που θα διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Σχεδίου. (Β. Γκίζα, 2010).

4.3.3. Φορείς Υλοποίησης Επιμέρους Δράσεων

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο που αποτελεί μεταβατικό στάδιο για το Πρόγραμμα «Καλλικράτης», υλοποιείται μετά από σχετική σύναψη Προγραμματικών Συμβάσεων με το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, από Δημόσιους, ή Αυτοδιοικητικούς Φορείς που είναι καθ' ύλη αρμόδιοι, ή/και διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία και τεχνογνωσία: Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΠ.ΕΣ.Α.Η.Δ.), Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. (Κ.τ.Π. Α.Ε.), Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ι.Τ.Α.), Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.). Στο πλαίσιο των παραπάνω Φορέων υλοποίησης, έχουν συσταθεί Ομάδες Έργου με μικτή σύνθεση, από στελέχη του ΥΠ.ΕΣ.Α.Η.Δ. που έχει την κύρια ευθύνη άσκησης της συγκεκριμένης πολιτικής, εκπροσώπους του κατά περίπτωση φορέα υλοποίησης και εμπειρογνώμονες. (Β. Γκίζα, 2010)



Σύστημα Διοίκησης – Παρακολούθησης Επιχειρησιακού Προγράμματος,

ΠΗΓΗ: www.kallikratis.ypes.gr

Οι Ομάδες Έργου θα παρακολουθούν σε καθημερινή βάση την πορεία υλοποίησης των επιμέρους δράσεων για τις οποίες έχουν την ευθύνη, ενώ θα πραγματοποιείται

εβδομαδιαία απολογιστική συνάντηση με Υπευθύνους από όλους τους Φορείς Υλοποίησης. (Β. Γκίζα, 2010)

Ο συντονισμός των συνεργειών και η εξασφάλιση των γραμμών επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων Φορέων, με την προαναφερθείσα συστηματοποιημένη διαδικασία συναντήσεων, αποτυπώνεται σε Πρακτικά Συναντήσεων, Αναφορές Προόδου και Εκθέσεις Υλοποίησης τόσο για τις επιμέρους δράσεις όσο και για την συνολική εξέλιξη του Επιχειρησιακού Σχεδίου. Οι ενέργειες αυτές θα πραγματοποιούνται με ενδιάμεσο συντονιστή την Ομάδα Διοίκησης Έργου. (Π. Ζυγούρης, 2010).

4.4 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, δημιουργήθηκαν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) τα οποία είναι Κρατικά Καταστήματα με σκοπό να μειωθεί η γραφειοκρατία και να επιτευχθεί η ταχύτερη και περισσότερο ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών στις συναλλαγές τους με το Δημόσιο. Ο ρόλος των ΚΕΠ είναι να αποτελέσουν τα σημεία επαφής των Δημοσίων Υπηρεσιών με τους πολίτες. (el.wikipedia, <http://el.wikipedia.org/>, 2010)



Συγκεκριμένα η λειτουργία των Κ.Ε.Π. έχει ως εξής.:

- Ενημερώνουν και πληροφορούν τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.
- Παραλαμβάνουν Αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεων τους από τις Υπηρεσίες του Δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρούν σε ειδικό Πρωτόκολλο. Διαθέτουν για διευκόλυνση τους έντυπα Αιτήσεων κατά το άρθρο 3 παράγραφος 3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Ν. 2690/1999).
- Ελέγχουν την πληρότητα των Αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, τα Κ.Ε.Π. τα αναζητούν και τα παραλαμβάνουν με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες Υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.
- Διαβιβάζουν πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους Υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το

τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια Υπηρεσία και πάλι στα Κ.Ε.Π. υποβολής της αρχικής Αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή του αποστέλλεται από το Κ.Ε.Π. στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή και με αντικαταβολή.

Επιπλέον τα Κ.Ε.Π. παρέχουν και τις εξής υπηρεσίες:

- Επικύρωση Διοικητικών Εγγράφων.
- Θεώρηση γνησίου υπογραφής.
- Χορήγηση Παραβόλων, κινητών, επισήμων και υπεύθυνων δηλώσεων.
- Χορήγηση του Αποδεικτικού Φορολογικής Ενημερότητας, μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS.

Σε κάθε Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού με πληθυσμό άνω των είκοσι χιλιάδων κατοίκων, το συνιστώμενο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, η οποία απαρτίζεται από τα εξής δύο Τμήματα:

1. Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών, με αρμοδιότητες ανάλογες με αυτές που περιγράφονται παραπάνω.
2. Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης, στο οποίο αποστέλλονται από τα Κ.Ε.Π. Αιτήσεις πολιτών, η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του οικείου Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού. Το Τμήμα προωθεί τα αιτήματα στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωση τους Υπηρεσίες, παρακολουθεί τη διαδικασία διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών, παραλαμβάνει το σχετικό έγγραφο και το αποστέλλει στο Κ.Ε.Π. της αρχικής υποβολής της Αίτησης. Επίσης το Τμήμα τηρεί τα σχετικά με τη διακίνηση των ανωτέρω αναφερόμενων Αιτήσεων πολιτών στατιστικά στοιχεία, υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών. (www.kep.gov.gr)

4.4.1. Οφέλη για το Κοινωνικό Σύνολο

Βάσει των παραπάνω, τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται μέσω αυτών των διαδικασιών είναι ποικίλα. Η κοινωνία και οι πολίτες που απαρτίζουν το κοινωνικό σύνολο αποκομίζουν πολλαπλά οφέλη τα οποία βοηθούν σημαντικά την καθημερινότητα των πολιτών καθώς μπορούν να εξυπηρετηθούν ώρες οι οποίες δεν ακολουθούν το σύνηθες ωράριο μιας Δημόσιας Υπηρεσίας και ακολούθως,

ανεξαρτήτου ώρας εργασίας του πολίτη, δύναται να εξυπηρετηθεί ο ίδιος. Έτσι λοιπόν τα οφέλη καταμερίζονται ως εξής:

- ❖ Προσαρμογή των ωρών εργασίας στις προσωπικές ανάγκες των πολιτών
- ❖ Σημαντική μείωση του χρόνου αναμονής σε ουρές
- ❖ Οφέλη από ποιοτικότερες διοικητικές διαδικασίες
- ❖ Ανοικτή και προσβάσιμη Δημόσια Διοίκηση.

Επιπλέον ισχύει:

- ❖ Βελτιωμένη ποιότητα πληροφοριών για τους πολίτες.
- ❖ Ισότιμη πρόσβαση πολιτών σε πληροφορίες και υπηρεσίες Τοπικού, Περιφερειακού ή Κεντρικού επιπέδου.
- ❖ Παροχή ενός μεγάλου και σύνθετου συνόλου πληροφοριών με φιλικό τρόπο.
- ❖ Δυνατότητα προσπέλασης πολλαπλών Υπηρεσιών μέσω ενός σημείου πρόσβασης.
- ❖ Δυνατότητα εκτέλεσης on-line συναλλαγών με Τοπικές Αρχές.
- ❖ Εξοικονόμηση χρημάτων από μετακινήσεις που τώρα πια δεν κρίνονται αναγκαίες.
- ❖ Ταχεία και ποιοτική εξυπηρέτηση. . (www.kep.gov.gr)

4.5 Πρόγραμμα Αστερίας

Με το Πρόγραμμα “ΑΣΤΕΡΙΑΣ” δημιουργείται ένα σύστημα δικτύωσης των Ο.Τ.Α του Αιγαίου, των Τοπικών Αυτοδιοικήσεων και Επαρχείων του Αιγαίου και των λοιπών Κρατικών Υπηρεσιών. Ο πολίτης του νησιού που διαμένει σε περιοχή που δεν λειτουργεί η αρμόδια Υπηρεσία δεν χρειάζεται με το τρόπο αυτό να μετακινείται είτε για την υποβολή μιας Αίτησης είτε για την παραλαβή ενός Πιστοποιητικού.

Για τη λειτουργία του προγράμματος “ΑΣΤΕΡΙΑΣ” δημιουργήθηκε σε κάθε Περιφέρεια, Επαρχείο και Δήμο του Αιγαίου, Γραφείο του Πολίτη. Το Γραφείο αυτό έχει την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή και στελεχώνεται με εξειδικευμένο υπάλληλο, ο οποίος έχει καθήκον την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης σε όλα τα επίπεδα (Κεντρική, Περιφερειακή και Αυτοδιοίκηση Α΄ & Β΄ Βαθμού) πρέπει είναι σταθερή επιδίωξη της Πολιτείας. (www.ypai.gr)

4.6 Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «Σύζευξις»

Το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» είναι ένα έργο του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ΥΠΕΣΔΔΑ), με το οποίο επιδιώκεται η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του Δημόσιου Τομέα. Πρόκειται για ένα δίκτυο πρόσβασης για τους Φορείς του Δημοσίου, με σκοπό να καλύψει όλες τις ανάγκες στη μεταξύ τους επικοινωνία με Τηλεφωνία (τηλεφωνική επικοινωνία ανάμεσα στους φορείς), δεδομένα (επικοινωνία υπολογιστών - Internet) και video (τηλεδιάσκεψη - τηλεεκπαίδευση).

Το Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης ΣΥΖΕΥΞΙΣ, το οποίο εκτελείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» συνδέει τηλεπικοινωνιακά 3.200 περίπου Δημόσιους Φορείς σε όλη την Ελλάδα. Μέσα σε αυτούς τους Φορείς συμπεριλαμβάνονται και τα ΚΕΠ, καθώς όπως υπολογίζεται, πάνω από 597 έχουν συνδεθεί ήδη στο ανανεωμένο δίκτυο. Αποτελεί το μεγαλύτερο έργο τηλεπικοινωνιών στο Δημόσιο Τομέα και ένα πρωτοποριακό εγχείρημα σε Πανευρωπαϊκό επίπεδο.

Σκοπός του έργου είναι η βελτίωση της λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών, με την αναβάθμιση της μεταξύ τους επικοινωνίας μέσω της παροχής προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος, και η ενοποιημένη εξυπηρέτηση των πολιτών, με αυτοματοποιημένα και φιλικά προς τον χρήστη συστήματα πληροφόρησης και διεκπεραίωσης συναλλαγών με το Δημόσιο (Υπουργείο Εσωτερικών-Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ., 2008).

4.7 Πρόγραμμα «Αριάδνη»

Ένα από τα σημαντικότερα έργα του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Κοινωνίας της Πληροφορίας (Ε.Π. Κ.τ.Π.), το οποίο αφορά άμεσα την εξυπηρέτηση του πολίτη, είναι αναμφίβολα το Πρόγραμμα "Αριάδνη". Το Πρόγραμμα αυτό, αποσκοπεί στη βελτίωση της επικοινωνίας και της ποιότητας της εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πολίτης από τις Δημόσιες Υπηρεσίες της Χώρας, ενώ σηματοδοτεί τη συνεργασία της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς υλοποιείται μέσω Κεντρικών και Αποκεντρωμένων Δράσεων. Αποτελεί δηλαδή ένα συνεκτικό σύνολο παρεμβάσεων, όπως η ηλεκτρονική διάθεση του Οδηγού του Πολίτη, το Κέντρο Κλήσης 1564, η Δημιουργία One-Stop Shops, η ψηφιοποίηση Εντύπων, η απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών, κ.λπ. Μέσω του συγκεκριμένου έργου

επιτυγχάνεται ο περιορισμός της αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις Δημόσιες Υπηρεσίες, εφόσον τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) καθίστανται το κύριο σημείο επαφής του πολίτη με το Κράτος, για όλες τις διοικητικές του υποθέσεις. (Afonso A., 2005)

Ο συνολικός προϋπολογισμός του Προγράμματος "Αριάδνη", δηλαδή το κόστος ανάπτυξης και λειτουργίας του κεντρικού δικτυακού τόπου, εξοπλισμού υποδομής των ΚΕΠ και της υποστήριξης της πιλοτικής παραγωγικής λειτουργίας των ΚΕΠ, ανέρχεται σε 90,6 εκατ. €. Φορέας υλοποίησης του Προγράμματος είναι το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης και η συγχρηματοδότηση από την Ε.Ε. φθάνει το 75%. Με το Πρόγραμμα "Αριάδνη" εξυπηρετούνται οι στόχοι υπέρ των πολιτών, αφού:

Στόχος είναι ο κάθε πολίτης, και κυρίως εκείνος που βρίσκεται μακριά από τα Διοικητικά Κέντρα, να έχει έγκυρη πληροφόρηση αναφορικά με τις διαδικασίες που ισχύουν για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, αλλά και να έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει μεγάλο μέρος των υπηρεσιών αυτών.

Στόχος είναι ο πολίτης να διευκολυνθεί στις συναλλαγές του με το Δημόσιο, με όσο το δυνατόν μικρότερες μετακινήσεις και κάνοντας χρήση των δυνατοτήτων που δίνουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. (Σπυροπούλου Ε., 2009)

Ωστόσο, ακόμα και οι πολίτες που δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία δεν αποκλείονται, αφού τους δίνεται η δυνατότητα να τις χρησιμοποιήσουν μέσα από Δημόσιες Δομές πρόσβασης αλλά και να εξυπηρετηθούν μέσω τηλεφώνου ή προσωπικής επαφής. Βασική λειτουργία του Προγράμματος "Αριάδνη" είναι η οργάνωση, ανανέωση και ο εμπλουτισμός της υπάρχουσας δημόσιας πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή, ώστε να επιτρέπεται η περαιτέρω ταξινόμηση της σε δικτυωμένες και υποστηριζόμενες βάσεις δεδομένων, που θα είναι προσπελάσιμες μέσω του διαδικτύου. Οι διοικητικές πληροφορίες και τα δεδομένα (π.χ. ψηφιοποιημένα έντυπα) είναι προσπελάσιμα από τον πολίτη με τους εξής τρόπους:

-Μέσω τηλεφώνου

-Μέσω Internet

-Μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Το έργο «ΑΡΙΑΔΝΗ II» είναι συνέχεια του έργου «ΑΡΙΑΔΝΗ», μέσω του οποίου παρέχεται πλέον η δυνατότητα στους πολίτες να υποβάλουν Αιτήσεις για την χορήγηση 93 Πιστοποιητικών του Δημοσίου τόσο μέσω του Τηλεφωνικού Κέντρου (1564) όσο και μέσω του προσωπικού τους ηλεκτρονικού υπολογιστή. Το

Πρόγραμμα αυτό εντάχθηκε και υλοποιήθηκε μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος "Κοινωνία της Πληροφορίας", στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ 2000-2006. Υλοποιήθηκε με τη συνδρομή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τη συγχρηματοδότηση κατά 80 % από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και κατά 20 % Εθνική Συμμετοχή. (www.kedke.gr)

4.8 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία»

Η ανασυγκρότηση και η πραγματική επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί στρατηγική επιλογή και προτεραιότητα του ΥΠΕΣΔΔΑ. Η πολιτική αυτή Απόφαση πηγάζει από τη βαθιά επίγνωση ότι η Δημόσια Διοίκηση σήμερα, αποτελεί τον κυριότερο περιοριστικό παράγοντα για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο της Χώρας. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», εργαλείο Δημόσιας Πολιτικής, στοχεύει στην επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να καταστεί Θεσμός εγγύησης της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης-Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ., 2005).

Το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» που εκπονείται κάθε 3 χρόνια από το ΥΠΕΣΔΔΑ, στοχεύει στην προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη διαρκή βελτίωση της με την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Περιλαμβάνει δράσεις και έργα για την εφαρμογή μιας μεταρρυθμιστικής στρατηγικής που επιδιώκει μια νέα Δημόσια Διοίκηση που θα λειτουργεί με διαφάνεια και αξιοκρατία και θα προσφέρει στον πολίτη και τις επιχειρήσεις ποιοτικές υπηρεσίες με την αξιοποίηση νέων προτύπων Διοίκησης και Εξελιγμένων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής μέσω του Προγράμματος δίνεται η δυνατότητα στους Φορείς της Διοίκησης (κυρίως Υπουργεία και Περιφέρειες) να αναπτύξουν πρωτοβουλία και δράσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας τους και την επίτευξη των στόχων τους. Το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» λειτουργεί συμπληρωματικά και σε σύνδεση με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας».

Οι στόχοι του προγράμματος συνοψίζονται στα εξής:

- Προσανατολισμός της παροχής υπηρεσιών προς τις ανάγκες των Πολιτών
- Αύξηση της δυνατότητας προσπέλασης στις αναφερόμενες υπηρεσίες
- Αντιμετώπιση του Κοινωνικού Αποκλεισμού

- Βελτιστοποίηση της Διαχείρισης της Πληροφορίας
- Αύξηση της Παραγωγικότητας και της Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης
- Προώθηση του συνόλου των θεσμικών, διοικητικών ρυθμίσεων για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
- Αναγκαίες προσαρμογές στις γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού
- Αναδιοργάνωση της Διοίκησης
- Αξιοποίηση των ΤΠΕ για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας
- Ενίσχυση των υποδομών και υπηρεσιών Πολιτικής Προστασίας

Για την επίτευξη της αποστολής του Προγράμματος «Πολιτεία», προτείνεται η υλοποίηση δράσεων σε έξι Υποπρογράμματα, ενώ θα παρασχεθεί και Τεχνική Βοήθεια στο πλαίσιο ενός εβδόμου.

- Εξυπηρέτηση πολιτών & επιχειρήσεων
- Νέα Συστήματα Οργάνωσης & Διοίκησης
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
- Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού
- διαφάνεια & αξίες χρηστής διακυβέρνησης
- διαχείριση φυσικών καταστροφών
- Τεχνική βοήθεια (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης-Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ., 2005).

4.9 Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «Ερμής»

Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ» αποτελεί την ενιαία Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Το Πρόγραμμα «ΕΡΜΗΣ» αποσκοπεί, μέσα από ένα σύνολο δράσεων, στο γενικότερο εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προς τον πολίτη.

Η Εθνική Πύλη παρέχει, από ένα κεντρικό σημείο, ολοκληρωμένη ενημέρωση στους πολίτες και τις επιχειρήσεις σχετικά με όλες τις συναλλαγές τους με την Δημόσια Διοίκηση (φυσικές ή ηλεκτρονικές), καθώς και επιλεγμένες Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών

Συναλλαγών μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούν ηλεκτρονικά πλέον να εξυπηρετηθούν από την Δημόσια Διοίκηση. Από επιχειρησιακής πλευράς, η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ» αποτελεί το «ηλεκτρονικό πολυκατάστημα» της Δημόσιας Διοίκησης και κινείται σε τρεις βασικούς άξονες που αναφέρονται στην παροχή πληροφοριών, στη διαλειτουργικότητα και στην ασφάλεια των συναλλαγών. Οι πολίτες μπορούν πολύ εύκολα να πλοηγηθούν στο συγκεκριμένο διαδικτυακό τόπο και να αναζητήσουν τις πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν από τις 5 θεματικές Ενότητες: «Οι Ανάγκες μου», «Ανάλογα με το Θεματικό Αντικείμενο», «Ανάλογα με την ιδιότητά σας», «Φορείς Δημοσίου» και από την κεντρική «Αναζήτηση» της Πύλης μέσω της οποίας ο χρήστης έχει την δυνατότητα να αναζητήσει με λέξεις κλειδιά υπηρεσίες/πληροφορίες που υπάρχουν στην Πύλη. (www.yap.gov.gr, www.socialpolicy.gr).

4.10 Αναπτυξιακές Εταιρείες (ΑΝ.ΕΤ) οι οποίες δραστηριοποιούνται στις ορεινές περιοχές της Ελλάδας: έργα και αποτελέσματα.

Ιστορικά, οι ΑΝ.ΕΤ εμφανίστηκαν στο τέλος της δεκαετίας του '80, και ιδρύθηκαν με πρωτοβουλία των Τοπικών Φορέων με τη μορφή των Δημοσυνεταιριστικών Ανώνυμων Εταιριών (άρθρο 272 όπως κωδικοποιήθηκε στο ΠΔ 323/89) και λειτουργούν σύμφωνα με το Δημοτικό και Κοινοτικό Κώδικα (Π.Δ.410/95) και τον Κώδικα Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Π.Δ.30/96) και δημιουργήθηκαν σαν αποτέλεσμα τη δράσης της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ανάπτυξης (ΕΕΤΑΑ).

Οι ΑΝ.ΕΤ: α) Έχουν επιχειρησιακή λειτουργία και δομή Ανώνυμης Εταιρείας, β) έχουν ως περιοχή αναφοράς τουλάχιστον έναν Νομό, γ) Συμμετέχουν οι περισσότεροι Τοπικοί Φορείς και δ) στοχεύουν στην εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης τοπικής στρατηγικής ανάπτυξης χωρίς να υποκαθιστούν τους συμβαλλόμενους (Μπέλλης Β., 2005). Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό αυτό, πολλές από τις Δημοτικές Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν στον διακριτικό τους τίτλο τον όρο «Αναπτυξιακή» που ιδρύονται ανεξαρτήτως αντικειμένου και σκοπού και που λειτουργούν για να διευκολύνουν δραστηριότητες και αρμοδιότητες των Δήμων, δεν είναι ικανές να εφαρμόσουν ολοκληρωμένη τοπική ανάπτυξη και συνεπώς δεν νοούνται ως ΑΝ.ΕΤ.

Σε θεσμικό επίπεδο η σύσταση και λειτουργία των ΑΝ.ΕΤ περιγράφεται αναλυτικά στο άρθρο 265 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων. (www.ypes.gr –Εγκύκλιος 16/2007: Νέο θεσμικό Πλαίσιο Επιχειρήσεων ΟΤΑ).

Αναπτυξιακή Πάρνωνα Α.Ε συστάθηκε το 1995 και είναι το αποτέλεσμα ενός γόνιμου προβληματισμού για την ολοκληρωμένη τοπική ανάπτυξη. Η περιοχή όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία περιλαμβάνει Ο.Τ.Α της Νοτιοανατολικής Αρκαδίας και Λακωνίας καθώς και ενός τμήματος της Αργολίδας.

Σκοποί της Ανώνυμης Εταιρείας είναι: α) η επιστημονική και τεχνική στήριξη των Ο.Τ.Α. και των Ενώσεων τους (π.χ. ΚΕΔΚΕ, ΕΝΑΕ, ΤΕΔΚ κ.λ.π.) και της Αποκεντρωμένης Κρατικής Διοίκησης, β) η προώθηση της επιχειρηματικής, οικονομικής και γενικότερα βιώσιμης ανάπτυξης των Ο.Τ.Α. του Πάρνωνα και της ευρύτερης περιοχής των Νομών Αρκαδίας, Αργολίδας, Λακωνίας της Περιφέρειας Πελοποννήσου, γ) η ανάπτυξη δραστηριοτήτων προστασίας του περιβάλλοντος, και δ) η συμμετοχή της σε Προγράμματα και η εφαρμογή σχετικών πολιτικών σε διαδημοτικό επίπεδο ή σε ευρύτερο γεωγραφικό χώρο (www.eetaa.gr)

Διαχείριση - Υλοποίηση Προγραμμάτων	
Διαχείριση Αγροτικού Χώρου	Leader+, Leader II, ΟΠΑΑΧ,
Κοινωνικά προγράμματα -	Τοπικές Πρωτοβουλίες Απασχόλησης Αρκαδίας, Τοπικές Πρωτοβουλίες Απασχόλησης Λακωνίας, Μονάδες Κοινωνικής Μέριμνας, Παρεμβάσεις υπέρ των γυναικών, EQUAL
Τεχνολογία- Πληροφορική – ενίσχυση επιχειρήσεων- επιχειρηματικότητα	ΚΕΤΑ Πελοποννήσου
Περιβάλλον	Επιχειρησιακό Προγ/μα Περιβάλλον, Ε.Τ.Ε.Ρ.Π.Σ, Προστασία περιβάλλοντος και βιώσιμη ανάπτυξη, Οικολογικό Πάρκο Πάρνωνα

Η ΑΧΑΪΑ Α.Ε. είναι **Αναπτυξιακή Εταιρεία Τοπικής Αυτοδιοίκησης**, συστάθηκε το Δεκέμβριο του 1997 μετά από συνεργασία των Φορέων του Ν. Αχαΐας. Σήμερα, τα μέλη της Εταιρείας αποτελούν ένα σύνολο Φορέων που εκπροσωπούν σχεδόν ολόκληρο το Νομό Αχαΐας και που ανεξάρτητα από το Νομικό Καθεστώς τους εκπροσωπούν συμφέροντα τόσο του Δημοσίου όσο και ιδιωτικά συλλογικά συμφέροντα, (ΟΤΑ, Επιχειρήσεις Ο.Τ.Α., Αναπτυξιακές Εταιρείες, Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών, Επιμελητήριο, Ένωση Νέων Αγροτών κ.λπ.). Στους σκοπούς της Εταιρείας περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων: α) η προαγωγή, υποβοήθηση

και υλοποίηση αναπτυξιακών δραστηριοτήτων του Δημοσίου, κοινωνικού και ιδιωτικού τομέα στη μορφή επενδυτικών έργων, επιχειρηματικών εκμεταλλεύσεων, ενεργειών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της αγοράς εργασίας και η ανάπτυξη καινοτομιών. β) Η δημιουργία προϋποθέσεων για τη σύμμετρη και αναλογική ανάπτυξη των περιοχών δραστηριότητας της εταιρείας, από οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική άποψη, με βάση τις τοπικές δυνάμεις και πόρους ιδιωτικούς και δημόσιους καθώς και με πόρους και μέσα της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και του Ελληνικού Δημοσίου. γ) Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων και του αναπτυξιακού σχεδιασμού, φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και εταιρειών τους. δ) Η εφαρμογή και αξιοποίηση κάθε Προγράμματος της Πολιτείας που αφορά την τοπική ανάπτυξη, την προστασία και τη διαχείριση του περιβάλλοντος σε συνεργασία με τα Υπουργεία, Προγραμμάτων και Μελετών για την ανάπτυξη των περιοχών της Αχαΐας. στ) Η Αξιοποίηση - εκμετάλλευση πολιτιστικών, τουριστικών και φυσικών πόρων των περιοχών με την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
(www.eetaa.gr)

Δραστηριότητες- Διαχείριση - Υλοποίηση Προγραμμάτων	
Διαχείριση Αγροτικού Χώρου	Leader II, Leader+, ΟΠΑΑΧ, INTERREG IIB
Κοινωνικά Προγράμματα -	Βοήθεια στο σπίτι, Τοπικές Πρωτοβουλίες Απασχόλησης
Τεχνολογία- Πληροφορική – ενίσχυση επιχειρήσεων- επιχειρηματικότητα	Rural Market Place

Συμπεράσματα

Η γενική αντίληψη που επικρατεί σχετικά με το Δημόσιο Τομέα είναι ότι αποτελεί έναν αναποτελεσματικό και γραφειοκρατικό ογκόλιθο. Η αντίληψη όμως αυτή είναι πολύ γενικευμένη και επιφανειακή. Ιδιαίτερα σήμερα, όπου λαμβάνουν χώρα πλήθος πρωτοβουλιών και Προγραμμάτων για την αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση του Δημόσιου Τομέα, μέσω της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.

Το γεγονός ότι υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι όλοι οι Δημόσιοι Φορείς είναι αναποτελεσματικοί και μη παραγωγικοί. Σε πολλές δε περιπτώσεις οι ιδιωτικοί Φορείς έχουν να μάθουν πολλά από τη λειτουργία αποτελεσματικών Δημόσιων Φορέων που πέραν των άλλων έχουν να αντιμετωπίσουν και την ετερογένεια που υπάρχει μεταξύ τους αλλά ακόμα και μέσα στην ίδια τη δομή τους.

Υπό το πρίσμα των αλλαγών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, υπάρχει η άποψη ότι ο Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας συγκλίνουν σημαντικά. Διαπιστώνεται επίσης ότι δεν είναι οι Φορείς του Δημόσιου Τομέα που αντιτίθενται στην εισαγωγή της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας αλλά οι παραδοσιακές απόψεις, αξίες και δομές που υπάρχουν για αυτές.

Στα προηγούμενα Κεφάλαια εξετάσαμε τις αλλαγές που συμβαίνουν στο Δημόσιο Τομέα, κατά πόσο οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων που είναι και οι πρωταγωνιστές της αλλαγής καθώς και την έννοια της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα. Παρά το γεγονός ότι οι έρευνες είναι ακόμα περιορισμένες, τα υπάρχοντα δεδομένα δείχνουν ότι η καινοτομία υπάρχει στους Δημόσιους Οργανισμούς και είναι αποτέλεσμα της δραστηριότητας κυρίως απλών υπαλλήλων. Τα άτομα αυτά παρουσιάζουν συμπεριφορά η οποία έχει αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με τους επιχειρηματίες στον Ιδιωτικό Τομέα, όπως τάση για αλλαγή, όραμα και δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος. Δραστηριοποιούνται στο ιεραρχικό και γραφειοκρατικό περιβάλλον του Δημοσίου Τομέα όπου παρά την συχνή έλλειψη πόρων, καταφέρνουν να δημιουργήσουν αξία στον Οργανισμό τους.

Ένας Φορέας θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να κρίνει εάν χρειάζεται να κάνει αλλαγές προκειμένου να είναι βιώσιμος. Η σωστή επίγνωση της παρούσας

κατάστασης και η συνεργασία μεταξύ των μελών του, τον βοηθούν να λύνει τα προβλήματα του, πραγματοποιώντας τις κατάλληλες αλλαγές, που όντως θα τον βοηθήσουν.

Η έννοια της καινοτομίας και της διάχυσης της στον Δημόσιο Τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντική στην κατεύθυνση του επαναπροσδιορισμού ή της επανίδρυσης του Δημόσιου Τομέα και του ρόλου του. Μέσω της καινοτομίας ο Δημόσιος Τομέας μπορεί να αναζωογονηθεί ουσιαστικά, να γίνει περισσότερο δυναμικός, αποδοτικός, υπεύθυνος. Για να συμβεί αυτό, απαιτούνται καινοτόμες δράσεις στην οργανωτική δομή του και στον τρόπο που κινητοποιεί και χρησιμοποιεί τους ανθρώπινους, υλικούς, τεχνολογικούς και οικονομικούς πόρους για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

Ο όποιος εκσυγχρονισμός και οι οργανωσιακές αλλαγές του Δημόσιου Τομέα κρίνονται από την αντίδραση των Δημόσιων Υπαλλήλων, και για να είναι επιτυχημένη η αλλαγή θα πρέπει οι ίδιοι να πιστέψουν σε αυτήν και να την υλοποιήσουν. Να ενστερνιστούν την αναγκαιότητα των αλλαγών και να τις κάνουν κτήμα σε βάθος χρόνου. Θα πρέπει να πειστούν ότι οι αλλαγές είναι προς όφελος τους, προς όφελος της εργασίας τους και προς όφελος των πολιτών και της κοινωνίας. Για να το πετύχει αυτό ο Δημόσιος Τομέας χρειάζεται να επανακαθορίσει το ρόλο του και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες και στο κοινωνικό σύνολο. Χρειάζεται να εκσυγχρονισθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί, αλλά και να επαναπροσδιοριστούν οι τομείς της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας στους οποίους εμπλέκεται.

Για να υπάρξει επιχειρηματική συμπεριφορά στο Δημόσιο Τομέα, θα πρέπει να αυξηθεί η αντίληψη που υπάρχει για ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η ενδυνάμωση, η υποστήριξη και η πρωτοβουλία θα κυριαρχούν.

Στην βιβλιογραφία αναφέρονται ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι ευνοούν την επιχειρηματικότητα στον Δημόσιο Τομέα όπως οι συνεκτικές ομάδες εργασίας, η μέτρια εναλλαγή ατόμων, τα κατάλληλα συστήματα αμοιβών και το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο Δημόσιος Φορέας, ο Δημόσιος Οργανισμός. Ειδικότερα το εξωτερικό περιβάλλον για την περίπτωση των Δημοσίων Οργανισμών γίνεται δυναμικό και εχθρικό με τις κυβερνητικές παρεμβάσεις για αναδιοργάνωση καθώς και τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών για αύξηση της ποιότητας και απόδοσης των Δημοσίων Οργανισμών.

Η Δημόσια Επιχειρηματικότητα (public entrepreneurship) μπορεί να συζητηθεί μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις και υπό προϋποθέσεις (π.χ. Zerbinati & Souitaris 2004). Ένα στέλεχος του Δημοσίου Τομέα μπορεί να θεωρηθεί ότι λειτουργεί επιχειρηματικά όταν τείνει να οργανώσει τους διαθέσιμους πόρους προς μια μορφή υψηλότερης παραγωγικότητας, σύμφωνα δηλαδή με τη θεώρηση του Say στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Η παραγωγικότητα αυτή αφορά αυστηρά σε κοινωνικά αγαθά και αξίες όμοια με την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Κατά συνέπεια η δημόσια επιχειρηματικότητα θα πρέπει να υιοθετεί καινοτομία προκειμένου να εξυπηρετήσει καλύτερα τους όποιους στόχους της.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Afonso A., S. L. (2005). Public Sector Efficiency. Public Choice Voli 123.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. 2003. Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same different or both?: Harvard Business School-Working Paper Series, No. 04-029.
- al, M. e. (1978).el.wikipedia.org. (n.d.).
- Dreakins D and Freek M (2007), Επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- David B. Audretsch et al, (2002), Determinants and policy in a European US comparison.
- Fox john (2012), An introduction to structural equation modeling with the SEM package for R.
- Hartley, B. (2011). Recent trends in leadership Thinking and action in the public and voluntary service sectors.
- Hazlett, S. (2011). e-Government: The realities of using IT to transform the public sector.
- Hayton, J. C. 2005. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. Human Resource Management Review.
- Hartley, J. 2005. Innovations in governance and public services: Past and present.
- Hood, (1991) A public management for all seasons, Public Administration (Spring)
- InnoSuTra.(2012).innosupport.net. Ανάκτηση από:
http://www.innosupport.net/uploads/media/GR_1_01.pdf
- Klijn, E. H. and G. R. Teisman (2000), Governing Public-Private Partnerships: Analyzing and Managing the Processes and Institutional Characteristics of Public-Private Partnerships, in S. P. Osborne (ed.) Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective, London: Rutledge, De Grauwe.
- Lunn, W. (1988), The Theoretical Rationale for a Framework for Appraising The Profitability Potential of a Business Model Innovation. U.S.A.
- Polychroniou P. (2009), Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness, Team Performance Management.
- Powers, J. &. (2004), Change Management: The Three Elements of Transformation, Strategy & Business.
- Roberts, N. C. (2002), Public Entrepreneurship and Innovation. Policy Studi.
- Rose A, Lawton A (1999), Public Services management» Prentice Hall.

- Sadler R.J.(2000), Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the chameleon.
- Sullivan, H. and C. Skelcher (2002), Working across Boundaries: Collaboration in Public Services, Basingstoke: Palgrave.
- Veld, J. in't (2007), Vormgeven an Publiek-Private Samenwerking: Bevindingen uit de Praktijk [Shaping Public-Private Partnerships, Experiences in Practice, Management en Organisatie, 61, 3/4, 171-188.
- Vigola E. – Gadot at al. (2008), Public sector innovation for Europe: a multinational eight country exploration citizens' perspectives, Public Administration Vol. 86, No. 2, 2008 (307-329)© 2008 The Authors. Journal compilation © 2008 Blackwell Publishing Ltd.
- Zampetakis L & Moustakis V, (2006), "Entrepreneurial behavior in the Greek public sector, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασόπουλος Δ., (1983), Η ελληνική Διοίκηση, Ανεπίκαιρες σκέψεις για μια διοικητική μεταρρύθμιση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Αινατζής Ι. (2009), Δημόσια Διοίκηση & Αποτελεσματικότητα,, www.kerdos.gr
- Αλεξιάδης Α. Δ., (1994), Το πρόβλημα της μονιμότητας των Δημοσίων υπαλλήλων. Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Αναστασιάδης Π.Σ. (2000), Στον αιώνα της πληροφορίας, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.
- Αποστολάκης Ι., Λουκής Ε., Χάλαρης Ι. (2004), Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, ΕΚΔΔΑ, Αθήνα.
- ΑΣΕΠ, Έκθεση 2004 & ανασκόπηση δεκαετίας 1994-2004.
- Βακόλα Μ. (2005). Διοικώντας τις Αλλαγές, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Βαξεβανίδου Μ. και Ρεκλείτης Π. (2008). Management Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Βατάλης Κ., Β. (2011). Νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης. Αθήνα: Σάκκουλας
- Γεωργόπουλος Γ. (2003). Σύνδεση αμοιβής - παραγωγικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.
- Γιαννάκη Ε,(2008), Η στρατηγική και η πολιτική ως προσδιοριστικοί παράγοντες της διεθνοποίησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων.
- Γιάνναρος Ι. (2006), Ελληνική Αγορά ΣΔΙΤ – Μεθοδολογία Υλοποίησης Κρίσιμα Ζητήματα, Ημερίδα ‘Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα’, Ινστιτούτο Οικονομίας Κατασκευών, Τ.Ε.Ε - Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., Αθήνα.
- Γιάνναρος Ι. (2005), Σχεδιασμός και Υλοποίηση Έργων Μέσω Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (Σ.Δ.Ι.Τ.), Ινστιτούτο Οικονομίας Κατασκευών, Αθήνα.
- Γκίτζα, Β. (2010). Διοικητική Αναδιάρθρωση των Υπηρεσιών ενός ΟΤΑ Β' βαθμού, Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα (2006), Εγχειρίδιο για την Υλοποίηση Έργων και Υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ, Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα, Υπουργείο Οικονομικών & Οικονομίας, Αθήνα.
- Ζαβλανός Μ, (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ. (1996), «Οργάνωση και Διοίκηση-Τόμος Α'», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

- Ζαμπετάκης Λ, (2007), Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο Τομέα.
- Ζυγούρης, Π. (2010). Ερμηνεία του Καλλικράτη (Νόμος 3852/2010) . Αθήνα.
- Θερίου Ν,(2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων,2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, (IOBE), (2004), Μέτρηση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.
- Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, (2011). Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για τη Μετάβαση στη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης, Αθήνα.
- Ιωακειμίδης, Γ. (2010). Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα: Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας http://www.inioxos.gr/abc/downloads/2010/arxeio_eisigisewn/1_12_Georgios%20Ioakeimidis.pdf.
- Καλογήρου Ι., Καρούνου Θ., Καρούνου Β., Κορμπέτη Δ., Πρίφωτη Θ. & Πρωτογέρου Α. (2006), Δήμοι στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Αθήνα, ΚΕΔΚΕ.
- Καρβούνης Α.,(2003), Εισαγωγή στην Οργάνωση και λειτουργία του Κράτους, Εκδόσεις Σίδηρης, Αθήνα.
- Καριπίδου Χ, (2011), Η Εμπειρία από την εφαρμογή του κοινού πλαισίου αξιολόγησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Προβλήματα, δυσκολίες, οφέλη, προτάσεις βελτίωσης. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Καρκατσούλης Π.,(2004), «Το κράτος σε μετάβαση Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση», Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα 2004
- Κουλούρης Ν. (2001) «Οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές», Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλας
- Κουρτίδης Μ., (2006) Εργασική Ικανοποίηση στην Ελλάδα- Έρευνα από ομάδα του Ahens GSM- Nottingham Trent University
- Κουφίδου-Ξηροτύρη Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Κυβέλου Στ., (2010). Η SWOT Ανάλυση στον Αστικό Σχεδιασμό. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Κωνσταντίνου Κ, (2005),«Πολιτική οικονομία και Δημόσια Οικονομική», Εκδόσεις Μπόνια, Αθήνα
- Λιούκας Σ, (2009), Η Καινοτομία στην Ελλάδα, Συγκριτική αξιολόγηση με διεθνείς δείκτες, πολιτικές, προτάσεις στρατηγικής, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Μακρίδης Σ, (2007), Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

- Μακρυδημήτρης, Μαρούδας Λ, Μ. Η. Πραβίτα, (2008), Σύγχρονες Τάσεις στη Διοικητική Επιστήμη: Νέα Δημόσια Διοίκηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Κοινωνία των Πολιτών, Εκδόσεις Σάκκουλας
- Μανούβελος Ε, (2009), Ο ρόλος του ηγέτη της αλλαγής. Εκδόσεις Σίδηρη, Αθήνα
- Μητσόπουλος Κ, (2008), Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρηματικότητα, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος Ν., (2003), Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος Ν, (2007), Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μιχιώτης Σ, (2007), Οργανωσιακές Αλλαγές, Εκδόσεις Σίδηρη, Αθήνα
- Μιχιώτης Σ, Οικονόμου Κ, (2006), Η έννοια και η σημασία της επιχειρηματικότητας σήμερα, Εκδόσεις Σίδηρη, Αθήνα
- Μπελδέκου Π, (2008), Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αντίληψης του υποστηρικτικού περιβάλλοντος στην επιχειρηματική συμπεριφορά εργαζομένων στο εσωτερικό Οργανισμών, Αθήνα.
- Μπέλλης Β., (2005), Ο ρόλος των Αναπτυξιακών Εταιρειών στην υποστήριξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Πρακτικά της 1ης επιστημονικής ημερίδας Ο ρόλος των αναπτυξιακών εταιριών στο χωρικό σχεδιασμό και στην περιφερειακή ανάπτυξη, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Μπεσίλα – Βήκα (1998), Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως φορείς Επιχειρηματικής Δραστηριότητας, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (2003) Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ.,(2002) «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Νικολάου Ι. (2006), Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Εκδόσεις Σίδηρη, Αθήνα.
- Παπαγεωργίου Γ, (2010), Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων στην ελληνική πραγματικότητα, Μακεδονία
- Παπαϊωάννου, Ι. (2008). Οργανωσιακή αλλαγή. Ηράκλειο.
- Πλέσσας Φ, (2009), Εναλλακτικά σενάρια τεχνολογικής ανασυγκρότησης Οργανισμών του Δημοσίου, Πάτρα
- Ραπάνος, Β. (2009), Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών.

- Ρούσης Γ.Τ. (1964), Εισαγωγή στη Θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- Σαπουνάκης Τ. (1999), Η επιχειρηματική δραστηριότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Αποκέντρωση. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Σημίτης Κ. (2005), Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα. Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα.
- Σιούτη Γ. Π. (2001), Αποκέντρωση, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.
- Σπηλιώπουλος Π., Μακροδημήτρης Α. (2001), «Η Δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.
- Σούκου Σ., Σ. (2004), Η Ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού από το Εργασιακό Περιβάλλον στη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Σπυροπούλου Ε., Σ. (2009), Πεπειθήσεις των Πολιτών για την Προσφορά Δημοσίων Υπηρεσιών στα ΚΕΠ. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Σφακιανάκης Μ.Κ., (2006), Διοίκηση Κρίσεων, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2007). Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Τσάτσος Ν. (1994), Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα, Εκδόσεις Παπαζήση
- ΥΠΕΣΔΔΑ (2006), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία. Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης.
- Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (2006), Εγχειρίδιο για την Υλοποίηση Έργων και Υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ, Αθήνα.
- Φορτσάκης Θ. (2001). Ο Δημόσιος Τομέας, περιεχόμενο, όρια, ιδιωτικοποιήσεις, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.
- Χριστοφοράκης Μ. (2001), Τοπική Ανάπτυξη & Περιφερειακή Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Χλέπας Ν. (2001), Τοπική Αυτοδιοίκηση. Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.
- Χρυσανθάκης Γ. (2001), Το Σώμα των Δημοσίων Υπαλλήλων. Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ,(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ,(2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- www.cs.ucy.ac.cy/mdd/publ/120404Innovation.
- www.innovation.cc/scholarhy
- www.webarchive.nationalarchives.gov
- www.oecd.org/governance/public/index.html
- www.guardina.co
- www.survey.nifu.no/step/publin/index.html
- www.nesta.org.uk/publications
- www.odi.org.uk/events
- www.innovation.govspace.gov
- www.anao.gov.au
- www.express.gr
- www.eupan.eu
- www.oeffentlicherdienst.gv.at
- www.inioxos.gr/abc/downloads/2010/arxeio_eisigisewn/1_12_Georgios%20Ioakeimidis.pdf.
- www.goodworkcommission.co.uk/report
- www.infosoc.gr
- www.opengov.gr
- www.ekt.gr
- www.ameinon.eu/BaE236CDe1.aspx
- www.liaison.uoc.gr
- www.cres.gr
- www.sdit.mnec.gr/el/.../mini
- www.morax.gr
- www.investingreece.gov.gr
- www.gsu.edu/mkteer/sem/html
- www.eetaa.gr
- [www.kallikratis.ypes.gr. \(n.d.\)](http://www.kallikratis.ypes.gr. (n.d.)).
- www.vap.gov.gr
- www.ermis.gov.gr

- www.ktpae.gr
- www.socialpolicy.gr
- www.kedke.gr
- www.pyxida.gr
- www.infosoc.gr
- www.vpes.gr
- www.ekapty.gr
- www.szefxis.gov.gr
- www.ebusinessforum.gr
- www.space.gr
- www.ypai.gr
- www.kep.gov.gr
- www.apographi.gov.gr
- [www.vikibooks. Org](http://www.vikibooks.Org)
- www.kerdos.gr
- www.gspa.gr