



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ  
ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ -ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ  
ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΔ Α.Ε.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΣΟΛΑΚΙΔΗΣ  
ID: 11100290**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΡΔΑΛΗΣ**

**ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ, 2014**



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ  
ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ -ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ  
ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΔ Α.Ε.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΣΟΛΑΚΙΔΗΣ  
ID: 11100290**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΡΔΑΛΗΣ**

**ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ, 2014**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<a href="#"><u>Περίληψη (Ελληνικά)</u></a>	3
<a href="#"><u>Περίληψη (Αγγλικά)</u></a>	5
<a href="#"><u>Εισαγωγή</u></a>	7
<a href="#"><u>Κεφάλαιο 1. Η φύση του οργανισμού</u></a>	10
<a href="#"><u>1.1. Γενικά στοιχεία</u></a>	10
<a href="#"><u>1.2. Οι Τομείς Δράσης της εταιρείας</u></a>	10
<a href="#"><u>1.3. Χαρακτηριστικά της ΜΟΔ Α.Ε.</u></a>	11
<a href="#"><u>1.4. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία της ΜΟΔ Α.Ε. εξαιτίας της άυλης φύσης του αντικειμένου και ο τρόπος αντιμετώπισης τους</u></a>	12
<a href="#"><u>1.5. Διοίκηση μέσω στόχων</u></a>	14
<a href="#"><u>1.6. Πολιτική ποιότητας</u></a>	16
<a href="#"><u>Κεφάλαιο 2. Η Οργανωσιακή δομή της ΜΟΔ Α.Ε.</u></a>	18
<a href="#"><u>2.1. Η διοικητική διάρθρωση της εταιρείας</u></a>	18

<u>2.2. Η δραστηριότητα των τομέων και των ομάδων δράσης.</u>	22
<u>2.3. Η οργανωτική δομή</u>	27
<u>Κεφάλαιο 3. Marketing - management παρεχόμενων υπηρεσιών</u>	31
<u>3.1. Εισαγωγή</u>	31
<u>3.2. Χαρτογράφηση υπηρεσιών</u>	33
<u>3.3. Διαχείριση κινδύνου στη διοίκηση έργων</u>	42
<u>Κεφάλαιο 4. Μέτρηση απόδοσης / αποτελεσματικότητας</u>	44
<u>4.1. Αποτελεσματικότητα</u>	44
<u>4.2. Αποδοτικότητα</u>	45
<u>4.3. Καινοτομίες στην λειτουργική οργάνωση – η συμβολή των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων</u>	46
<u>Κεφάλαιο 5. Εμπειρική εφαρμογή – έρευνα</u>	52
<u>5.1. Ανάλυση απαντήσεων έρευνας</u>	52
<u>5.2. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων έρευνας</u>	63
<u>Κεφάλαιο 6 . Συμπεράσματα</u>	67
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	70
<u>Παράρτημα</u>	72

# Η διοίκηση των συγχρηματοδοτούμενων πόρων στην Ελλάδα- Διοίκηση στόχων & Ανθρώπινου Δυναμικού. Η περίπτωση της ΜΟΔ Α.Ε

## Περίληψη (Ελληνικά)

Τα τελευταία δύο χρόνια έχει ενταθεί ο δημόσιος διάλογος για την αλλαγή του τρόπου διοίκησης του δημόσιου τομέα συμπεριλαμβανομένων και των εταιρειών του δημοσίου, ενώ θεσμοθετούνται μια σειρά αλλαγών που αφορούν στο μοντέλο διοίκησης λόγω της απαίτησης για αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δράσεων της δημόσιας διοίκησης. Σκοπός της διατριβής είναι να μελετήσει το μοντέλο διοίκησης, οργάνωσης και λειτουργίας της «Μονάδας Οργάνωσης Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ Α.Ε.)», επιχείρηση του δημόσιου τομέα η οποία συστήθηκε με σκοπό την στήριξη και ενίσχυση της Δημόσιας Διοίκησης για την αποτελεσματική διαχείριση και εφαρμογή των συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων. Η μελέτη της συγκεκριμένης επιχείρησης παρουσιάζει ενδιαφέρον διότι αν και αποτελεί εταιρεία του δημοσίου διαφοροποιείται έντονα από τις συνήθεις πρακτικές ως προς τις στρατηγικές management και marketing των παρεχόμενων υπηρεσιών και των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζει εδώ και δύο δεκαετίες. Για την ανάλυση και μελέτη του συγκεκριμένου θέματος, περιγράφεται αρχικά ο τύπος του οργανισμού και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Στη συνέχεια αναλύεται το οργανωτικό μοντέλο της ΜΟΔ σύμφωνα με τις επικρατούσες θεωρίες, το μοντέλο διοίκησης καθώς και οι πρακτικές που ακολουθούνται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι οποίες χαρακτηρίζονται από σύγχρονη αντίληψη. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στον τρόπο οργάνωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και στις πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την συνεχή βελτίωση τους καθώς και για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Μέσω της ανάλυσης παρουσιάζονται τα προβλήματα που οδηγούν σε αναποτελεσματικότητα και η μεθοδολογία που ακολουθείται από τη ΜΟΔ μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων εργαλείων για την διαχείριση του κινδύνου στον κύκλο ζωής της διαχείρισης και διοίκησης των έργων. Για την διερεύνηση ή και επιβεβαίωση των ευρημάτων που προκύπτουν από την περιγραφική ανάλυση πραγματοποιήθηκε έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων η οποία είχε ως στόχο να αξιολογήσει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στον οργανισμό ο οποίος αντανακλά την επιτυχία των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τα μέσα και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ο οργανισμός στην τεχνική

στήριξη και συμβουλευτική (παρεχόμενες υπηρεσίες) των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και τέλος τον εντοπισμό των σημαντικότερων προβλημάτων στο κύκλο ζωής της διοίκησης του έργου που οδηγούν σε αποκλίσεις από τους στόχους της διοίκησης που αφορούν στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων. Μέσω της μελέτης περίπτωσης της ΜΟΔ Α.Ε. δίνεται η δυνατότητα να καταγραφούν όλες οι καινοτομίες που εφαρμόστηκαν εδώ και δύο δεκαετίες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν καλή πρακτική στη δημόσια διοίκηση αλλά εντοπίζονται και αλλαγές στη στρατηγική, λόγω της εφαρμογής του προγράμματος δημοσιονομικής σταθερότητας από το 2010 μέχρι και σήμερα που μειώνουν την ευελιξία της επιχείρησης και υιοθετούν μονομερώς στρατηγικές μείωσης κόστους οι οποίες λειτουργούν ανατρεπτικά στις ανάπτυξη της καινοτομίας και στην δημιουργική απελευθέρωση των εργαζομένων μιας επιχείρησης για την οποία το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**The administration of co-funded resources in Greece -  
Management by objective & Human Resources.  
The case study of MOU SA (Management Organisation Unit  
of Development Programmes SA)**

## **Summary**

Over the past two years, public consultation on the change to the administration of the public sector, including State-owned companies, has intensified; at the same time, a number of changes relating to the administration model are being established, due to the demand for higher efficiency and effectiveness in public administration actions.

The purpose of this paper is to study the administration, organisation and operation model of “Management Organisation Unit of Development Programmes” (MOU SA), a public-sector entity established with the aim to support and reinforce the public administration for the effective management and implementation of European Union co-funded programmes and projects. The study is of particular interest: although a public-sector enterprise, this entity is highly differentiated in terms of the standard management and marketing strategy practices it has implemented over the past two decades in its offered services and HR Management policies. The analysis and study of this case starts with a description of the type and particular characteristics of the organisation. It then continues with the analysis of the MOU organisational model, in line with the applicable theories, the administration model and the modern-thinking practices adopted by the HR department. Special reference is made to how offered services are organised and to the practices followed to achieve continuous improvement and to increase the organisation’s effectiveness and efficiency. The analysis illustrates the problems that lead to inefficiencies, and MOU’s methodology through the development of innovative tools used for risk management over the project management and administration life cycle. In order to explore and or confirm the findings resulting from the descriptive analysis, a survey was made using a questionnaire which was handed out to a representative sample of employees. The aim was to evaluate employee satisfaction which reflects the success of HR Management policies, means and tools used by the organisation in providing technical support and consultancy (offered services) to internal and external clients, and finally to identify the major problems in a project management life cycle which lead to

deviations from the administration's targets in relation to the management of European Union co-funded development programmes and projects.

The case study of MOU SA is an opportunity to record all innovations that have been implemented over the past two decades, which could constitute good practice in public administration; it also helps to identify changes to the strategy -as a result of the fiscal stability programme implemented since 2010- which affect flexibility and unilaterally impose cost-reduction strategies with a deterrent effect on the development of innovation and the creative freedom of the employees that give an enterprise a competitive advantage.



## Εισαγωγή

Το αντικείμενο της διατριβής αφορά στη μελέτη περίπτωσης ενός οργανισμού, της ΜΟΔ Α.Ε., που εντάσσεται στον τομέα των υπηρεσιών και η οποία διαφοροποιείται ως προς τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας μιας και αποτελεί οργανωσιακή δομή με ιδιότυπο καθεστώς, ως ανώνυμη εταιρεία με μονομέτοχο το Δημόσιο, που δεν αποσκοπεί στο κέρδος αλλά στην αύξηση της αποδοτικότητας των πόρων που διατίθενται από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ε.Ε. στην Ελληνική οικονομία.

Στόχος της διατριβής είναι να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και να παρουσιάσει τις δυσκολίες που προκύπτουν από τις ιδιαιτερότητες της άυλης φύσης του αντικειμένου δραστηριότητας του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό θα παρουσιαστεί η δομή και η οργάνωση του εξεταζόμενου οργανισμού και θα αναλυθούν τα προβλήματα που εντοπίζονται και αφορούν στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στο μίγμα marketing που χρησιμοποιείται και στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Επιμέρους θα συγκριθεί το επιχειρησιακό σχέδιο της εταιρείας με τα γνωστά θεωρητικά μοντέλα, καθώς και το μοντέλο διοίκησης, οργάνωσης και στελέχωσης των υπηρεσιακών μονάδων του οργανισμού (ανεξάρτητες διαχειριστικές αρχές) οι οποίες έχουν ως αντικείμενο το σχεδιασμό και την εφαρμογή έργων που συγχρηματοδοτούνται από κοινοτικούς πόρους όσο και της μεθοδολογίας και των πρακτικών που ακολουθούνται. Το δεύτερο μέρος της παρούσας διατριβής αφορά στη διοίκηση των έργων όπως εφαρμόζεται στον εξεταζόμενο οργανισμό ενώ επιχειρείται μέσω και της εμπειρικής έρευνας να καταγραφούν τα προβλήματα και να διατυπωθούν προτάσεις αντιμετώπισης των δυσκολιών που οφείλονται κυρίως στη φύση της δραστηριότητας.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που απασχόλησαν την παρούσα εργασία ήταν:

- ✓ Πόσο επιτυχημένο είναι το συγκεκριμένο μοντέλο;
- ✓ Ποια η συμβολή σε οικονομικά μεγέθη τόσο στην απορρόφηση όσο και στην ανάκαμψη της Ελληνικής οικονομίας;
- ✓ Ποιες οι αδυναμίες του συγκεκριμένου συστήματος στη διαχείριση και τη διοίκηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων;
- ✓ Ποιες οι αστοχίες στο μοντέλο διοίκησης των έργων και ποια τα πλεονεκτήματά του;

Η πρόκληση της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα ενός μοντέλου διαχείρισης και διοίκησης που ακολουθείται εδώ και δύο (2) δεκαετίες στη Ελλάδα, αναφορικά με την διοίκηση των συγχρηματοδοτούμενων πόρων και ιδιαίτερα να μελετηθεί η εταιρεία που το έχει σχεδιάσει και το εφαρμόζει. Η συγκεκριμένη εταιρεία εφαρμόζει ένα μοντέλο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που δεν ακολουθεί την πεπατημένη του

δημοσίου τομέα. Διαχειρίζεται τη διοίκηση των έργων μέσα από την επίτευξη στόχων που δεν αφορούν την κερδοφορία αλλά τη μεγιστοποίηση της απορρόφησης των πόρων και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εκτελούμενων δράσεων στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας.

Ως προς τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε συλλέχθηκαν στοιχεία από τους τέσσερις (4) τομείς του οργανισμού που αφορούν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, τις υποστηρικτικές υπηρεσίες, τον τομέα οικονομικών και τον τομέα σχεδιασμού, με στόχο την κατηγοριοποίηση του μοντέλου που εφαρμόζεται, τον εντοπισμό των προβλημάτων και τη διατύπωση προτάσεων για την αντιμετώπιση τους. Επίσης πραγματοποιήθηκε έρευνα με χρήση σχετικού ερωτηματολογίου που αφορά στη διοίκηση των συγχρηματοδοτούμενων δράσεων αποτελούμενο από 15 ερωτήσεις που στόχο είχε να ερευνήσει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία της διοίκησης του οργανισμού και της διοίκησης έργων (αντικείμενο δραστηριότητας) και να εντοπιστούν τα προβλήματα στον κύκλο ζωής του έργου αλλά και στον κύκλο ζωής των διαχειριστικών ενεργειών. Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν εστιασμένο σε 50 στελέχη της εταιρείας που είναι κυρίως στελέχη των μονάδων Α και Β που αφορούν στην υλοποίηση των δράσεων, αποτελεί δε περίπου στο 5% του συνόλου των εργαζομένων της εταιρείας.

Στο *πρώτο κεφάλαιο* παρουσιάζονται οι τομείς δράσης του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά της ΜΟΔ η οποία δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες και τα προβλήματα που παρουσιάζονται εξαιτίας της άυλης φύσης του αντικείμενου δραστηριότητας. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στο σύστημα διοίκησης που ακολουθείται καθώς και στην πολιτική ποιότητας του οργανισμού.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* περιγράφεται αναλυτικά η οργανωσιακή δομή της ΜΟΔ, η διοικητική διάρθρωση, το αντικείμενο δραστηριότητας του κάθε τομέα καθώς και ο τύπος της οργανωτικής δομής.

Στο  *τρίτο κεφάλαιο* γίνεται αναφορά στη στρατηγικής marketing του οργανισμού η οποία διαφοροποιείται σημαντικά λόγω του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα του και περιγράφονται οι διαδικασίες χαρτογράφησης των υπηρεσιών που ακολουθεί ο οργανισμός προκειμένου να βελτιώσει το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών και να μειώσει τις αποκλίσεις από τους στόχους.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* γίνεται αναφορά στους στόχους του οργανισμού ως προς την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα και τους δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της. Επίσης περιγράφονται οι καινοτομίες οι οποίες αναπτύχθηκαν στον οργανισμό

από τη σύσταση του και η συμβολή των πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόστηκαν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Στο *πέμπτο κεφάλαιο* παρουσιάζονται τα αποτελέσματα έρευνας που έγιναν σε δείγμα εργαζομένων με στόχο να αξιολογήσουν στοιχεία που έχουν σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το περιβάλλον εργασίας και με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσω του εντοπισμού των σημαντικότερων προβλημάτων στη διαχείριση αναπτυξιακών προγραμμάτων που οδηγούν σε άμβλυνση στόχων – αποτελέσματος.

Στο *έκτο κεφάλαιο* γίνεται σύντομη αναφορά στα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση που προηγήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια.

# Κεφάλαιο 1. Η φύση του οργανισμού

## 1.1. Γενικά στοιχεία

Η ΜΟΔ ΑΕ είναι ανώνυμη μη κερδοσκοπική εταιρία του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 1996 με το Νόμο 2372/1996 μετά από απόφαση της Ελληνικής Κυβέρνησης και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής εποπτεύεται από τον Υπουργό Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων.<sup>1</sup> Χρηματοδοτείται από εθνικούς πόρους και από προγράμματα συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αποστολή της είναι η επιστημονική και τεχνική στήριξη της Δημόσιας Διοίκησης στη διαχείριση των αναπτυξιακών προγραμμάτων, και κυρίως αυτών που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, καλύπτοντας ανάγκες σε:

- εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό
- συστήματα, μεθόδους και διαδικασίες
- υλικοτεχνική υποδομή

Διοικείται από 9μελές Διοικητικό Συμβούλιο, τριετούς θητείας με πρόσωπα ευρύτερης αποδοχής και εκπροσώπους κοινωνικών φορέων.

## 1.2. Οι Τομείς Δράσης της εταιρείας

- Η οργάνωση & στελέχωση των Ειδικών Υπηρεσιών
- Η εκπαίδευση στελεχών των Ειδικών Υπηρεσιών και των Δικαιούχων
- Η συμβουλευτική, διαχειριστική & τεχνική υποστήριξη των Δικαιούχων
- Η ανάπτυξη συστημάτων & ειδικών εργαλείων για την οργάνωση της διαχείρισης του ΚΠΣ / ΕΣΠΑ και μεταφορά τεχνογνωσίας
- Η στέγαση και ο εξοπλισμός των Ειδικών Υπηρεσιών με την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή και πληροφοριακά συστήματα

Οι «πελάτες – καταναλωτές υπηρεσιών» στους οποίους παρέχει τις υπηρεσίες της η ΜΟΔ Α.Ε. εμπίπτουν στις παρακάτω κατηγορίες :

- Οι Ειδικές Υπηρεσίες που διαχειρίζονται τα Επιχειρησιακά Προγράμματα στις 13 Περιφέρειες της χώρας και στα Υπουργεία

---

<sup>1</sup> [www.mou.gr](http://www.mou.gr) (Επίσημος ιστοτόπος της εταιρείας)

- Οι δικαιούχοι των 181 έργων προτεραιότητας, οι οποίοι χρειάζονται άμεση και στοχευμένη υποστήριξη προκειμένου να επιταχύνουν τον ρυθμό της υλοποίησής τους
- Οι 325 Καλλικρατικοί Δήμοι, οι οποίοι υλοποιούν έργα ως δικαιούχοι
- Δικαιούχοι που παρουσιάζουν καθυστερήσεις στα έργα τους

### 1.3. Χαρακτηριστικά της ΜΟΔ Α.Ε.

Προκειμένου να κατηγοριοποιήσουμε τα χαρακτηριστικά της ΜΟΔ Α.Ε. θα επιχειρήσουμε μια σύγκριση με βάση την κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών όπως παρουσιάστηκε από τον Christopher Lovelock (“Classifying Services to Gain Strategic Insights”, Journal of Marketing, 1983)

**i. Κατηγοριοποίηση βάσει αντικειμένου και βαθμού αϋλότητας:** Ο βαθμός αϋλότητας (intangibility) της υπηρεσιών που αναπτύσσονται και διατίθενται από τη ΜΟΔ Α.Ε. είναι **μεγάλος** καθώς αφορά μη «χειροπιαστές» ενέργειες που απευθύνονται α) στο γνωσιακό επίπεδο των εμπλεκόμενων (εκπαίδευση στελεχών και τελικών δικαιούχων με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην απορρόφηση πόρων) και β) στη βελτίωση διαδικασιών (μηχανισμοί ελέγχων, πληροφοριακά συστήματα για την παρακολούθηση των ενεργειών, συμβουλευτικές – τεχνικές υπηρεσίες). Κύρια διάσταση της αϋλότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών η οποία συναντάται σε μεγάλο βαθμό στο συγκεκριμένο οργανισμό είναι **η μη φυσική παρουσία του καταναλωτή των υπηρεσιών** (τελικός δικαιούχος κ.λ.π.), στοιχείο το οποίο καθορίζει τη στρατηγική ανάπτυξης του οργανισμού η οποία επιδιώκει το σχεδιασμό ενεργειών τεχνικής στήριξης σε διασκορπισμένες γεωγραφικά περιοχές (σε όλη την Ελλάδα) μέσω της χρήσης ψηφιακής τεχνολογίας.

**ii. Κατηγοριοποίηση βάσει της σχέσης «επιχείρησης – πελάτη»:** Στην κατηγορία αυτή η ΜΟΔ Α.Ε. παρουσιάζει σημαντικές ιδιαιτερότητες α) διότι δεν υπάρχει σχέση αμοιβής μεταξύ παρεχόμενων υπηρεσιών & πελάτη/καταναλωτή υπηρεσιών β) λόγω της ίδιας της φύσης του «πελάτη – καταναλωτή» ο οποίος συνήθως είναι γραφειοκρατικές κυβερνητικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις (Δομές Υπουργείων, ΟΤΑ, Περιφερειών κ.λ.π.). Παρ’ όλα αυτά σε επίπεδο στρατηγικής ο σχεδιασμός και ο τρόπος διάθεσης των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον «πελάτη - καταναλωτή» άρα επιχειρώντας να το προσδιορίσουμε βάσει του μοντέλου Lovelock, πρόκειται για πελάτες που έχουν μια τυπική διαρκή σχέση με τον εξεταζόμενο οργανισμό στους οποίους παρέχονται συνεχόμενες υπηρεσίες, γεγονός που αποτελεί πλεονέκτημα αφού υπάρχει καλή γνώση των αναγκών τους.

**iii. Κατηγοριοποίηση βάσει του βαθμού τυποποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών:** Οι υπηρεσίες που παράγει και διαθέτει η ΜΟΔ Α.Ε. είναι σε **μεγάλο βαθμό τυποποιημένες** τόσο

ως προς τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών όσο και ως προς το βαθμό που μπορούν οι εργαζόμενοι να επηρεάσουν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας γεγονός που οφείλεται κυρίως στη στενή εφαρμογή ενός νομικού πλαισίου που είναι σε ισχύ σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Η τυποποίηση αυτή δεν λειτουργεί αναποτελεσματικά ως προς τις ανάγκες των «πελατών» αφού εξασφαλίζει ίση πρόσβαση σε θέματα συμβουλευτικής και τεχνικής στήριξης σε κάθε πιθανό τελικό δικαιούχο αλλά υπ' αυτή την έννοια υπάρχει συλλογική ικανοποίηση των πελατών/καταναλωτών.

**iv. Κατηγοριοποίηση βάσει του δικτύου εξυπηρέτησης:** Η ΜΟΔ Α.Ε. χρησιμοποιεί συνδυαστικές τεχνικές ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών/τελικών δικαιούχων, το οποίο χαρακτηρίζεται από γεωγραφική διασπορά. Έτσι έχει:

- Σημεία εξυπηρέτησης στην έδρα κάθε περιφέρειας της Ελλάδας τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών /τελικών δικαιούχων που συγχρηματοδοτούνται μέσω των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.
- Σημεία εξυπηρέτησης σε δομές υπουργείων οι οποίες υλοποιούν τομεακά προγράμματα συγχρηματοδοτούμενα από ΕΕ ( Υπουργείο Εργασίας, Υπουργείο Κλιματικής Αλλαγής, Υπουργείο Παιδείας, Υπουργείο Γεωργίας κ.λ.π.)
- Σημεία εξυπηρέτησης σε εστιασμένες περιοχές της Ελλάδας τα οποία έχουν την ευθύνη εξυπηρέτησης συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών (π.χ. Δήμος Αθήνας, Θεσσαλονίκη για την υλοποίηση διασυνοριακών δράσεων κ.ά)

Παράλληλα έχουν υιοθετήσει τεχνικές παροχής υπηρεσιών εξ'αποστάσεως με τη χρήση και ψηφιακών εργαλείων στο οποίο έχουν πρόσβαση οι «πελάτες» / τελικοί δικαιούχοι αλλά και ad hoc τεχνική στήριξη από στελέχη τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο χώρο του «πελάτη».

Στο πλαίσιο αυτό η στρατηγική της ΜΟΔ Α.Ε. σε σχέση με το δίκτυο σημείων εξυπηρέτησης που έχει αναπτυχθεί επικεντρώνεται στην προσπάθεια τυποποίησης του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών το οποίο είναι αποτέλεσμα του μοντέλου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζεται στον οργανισμό.

#### **1.4. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία της ΜΟΔ Α.Ε. εξαιτίας της άυλης φύσης του αντικειμένου και ο τρόπος αντιμετώπισης τους**

Η σημαντικότερη διαφοροποίηση της ΜΟΔ Α.Ε. συγκριτικά με μία τυπική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών, είναι ότι αναπτύσσει μια οικονομική δραστηριότητα χωρίς να στοχεύει στο κέρδος αλλά στην επίτευξη κυβερνητικών στόχων

(απορρόφηση κοινοτικών πόρων) και στην ικανοποίηση των μετόχων (κυβέρνηση) και των πελατών- τελικών δικαιούχων που επιδιώκουν την ένταξη έργων με σκοπό την δημιουργία κοινωνικής προστιθέμενης αξίας. Αυτή η διαφοροποίηση καθορίζει και το τρόπο διοίκησης του οργανισμού. Η διοικητική πρακτική που ακολουθείται είναι αυτή της διοίκησης μέσω στόχων (management by objective) κατά την οποία όλοι οι εμπλεκόμενοι ( διοίκηση, στελέχη ) ενθαρρύνονται να συγκεκριμενοποιήσουν ειδικά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, στόχους και στρατηγικές μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό, θεσμικό, λειτουργικό, οικονομικό και οργανωτικό πλαίσιο.

Τα κύρια προβλήματα που εντοπίζονται στη διοικητική πρακτική και είναι αποτέλεσμα κυρίως της άυλης φύσης της δραστηριότητας είναι :

A) το χάσμα (gap) που παρατηρείται μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών και της αντίληψης που έχουν οι «καταναλωτές – τελικοί δικαιούχοι» για το είδος και την ποιότητα των υπηρεσιών που πρέπει να λαμβάνουν, χάσμα το οποίο γεννά καθυστερήσεις και οδηγεί σε αποκλίσεις από τους στόχους της διοίκησης σε ότι αφορά την απορρόφηση πόρων (μοντέλο SERVQUAL – θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών) <sup>2</sup>. Λόγω της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών – τεχνική στήριξη σε τελικούς δικαιούχους για την ένταξη έργων και την απορρόφηση πόρων - οι καταναλωτές των υπηρεσιών έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες και σε πολλές περιπτώσεις μια στρεβλή εικόνα της δικής τους συμμετοχής στην επίτευξη του στόχου π.χ. σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται αδυναμία ένταξης έργων λόγω μη ωριμότητας των υπό ένταξη έργων ή λόγω αδυναμίας εκτέλεσης σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα των διαδικασιών δημοπράτησης και συμβασιοποίησης ενός έργου διότι οι καταναλωτές- τελικοί δικαιούχοι θεωρούν ότι οι ενέργειες πρέπει να γίνουν από τη ΜΟΔ Α.Ε. η οποία έχει την ευθύνη τεχνικής στήριξης μέσω εργαλείων, κατευθυντήριων οδηγιών, ελέγχου των υποβληθέντων από τους τελικούς δικαιούχους- καταναλωτές εντύπων ένταξης έργων ( τεχνικά δελτία κ.λ.π) όχι όμως της αυτής καθ' αυτής υλοποίησης των επιμέρους ενεργειών για την ένταξη του εκάστοτε έργου. Η συγκεκριμένη αντίληψη δημιουργεί χάσμα το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί με την βελτίωση της επικοινωνίας στελεχών της πρώτης γραμμής ( χειριστών έργων ) με τους τελικούς δικαιούχους/καταναλωτές αλλά και της εκπαίδευσης των καταναλωτών. Η ΜΟΔ Α.Ε. επιχειρεί επιπρόσθετα να εξαλείψει το συγκεκριμένο χάσμα μέσα από διαδικασίες τμηματοποίησης οι οποίες έχουν ως στόχο να ομαδοποιούν τους καταναλωτές /τελικούς δικαιούχους ώστε να τους παρέχουν εξειδικευμένη πληροφόρηση που να διευκολύνει το δικό τους έργο. Έτσι π.χ. έχουμε τμηματοποίηση των διαδικασιών μέσω της δημιουργίας ομάδων υποστήριξης (δομών ) οι οποίες εξειδικεύονται ανάλογα με το είδος των υπό ένταξη έργων π.χ. Έργα υποδομών

---

<sup>2</sup> Σπύρος Γούναρης, (2012) Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Β' έκδοση, Rosili ,

μεταφορών , Έργα υποδομών περιβάλλοντος, Ενεργειακά έργα, Έργα υποδομών υγείας, παιδείας, πολιτισμού, τουρισμού, Έργα τεχνολογιών πληροφορικής ή ανάλογα με το είδος των καταναλωτών/ τελικών δικαιούχων π.χ. ομάδες υποστήριξης ΟΤΑ, επιχειρήσεων ΟΤΑ, Αναπτυξιακών Εταιρειών κ.λ.π.

Β) Το δεύτερο χάσμα αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη που ο οργανισμός αδυνατεί να παρέχει εκείνο το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των καταναλωτών/τελικών δικαιούχων. Η εξάλειψη του συγκεκριμένου χάσματος επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας κουλτούρας στα στελέχη του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα για την παροχή πραγματικά ποιοτικών υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό η ΜΟΔ Α.Ε. επενδύει πόρους στην εφαρμογή συστήματος ποιότητας τόσο μέσω του σχεδιασμού Ολοκληρωμένου Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας όσο και μέσω της εκπαίδευσης των στελεχών σε θέματα διοίκησης ποιότητας.

Γ) Το τρίτο χάσμα αφορά την παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα ποιότητας του οργανισμού και σ' αυτή την περίπτωση η αιτία βρίσκεται στην αδυναμία πολλές φορές των στελεχών του οργανισμού να ανταποκριθούν στους στόχους της διοίκησης. Για την εξάλειψη αυτού του χάσματος η ΜΟΔ Α.Ε. έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιλογής προσωπικού που εξασφαλίζει τις ελάχιστες τυπικές και ουσιαστικές προδιαγραφές που πρέπει να έχουν τα στελέχη που απασχολούνται στις παρεχόμενες υπηρεσίες διοίκησης συγχρηματοδοτούμενων έργων & αναπτυξιακών προγραμμάτων καθώς και ένα πρόγραμμα εσωτερικής οργάνωσης που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην υποστήριξη και εκπαίδευση των εργαζομένων έτσι ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση των στόχων και των μέσων για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

## **1.5. Διοίκηση μέσω στόχων**

Παρ'όλο που στην ελληνική δημόσια διοίκηση άρχισε να εφαρμόζεται με πολλά προβλήματα και παραλείψεις η διοίκηση μέσω στόχων, έννοια η οποία εισήχθη με το Ν.3230/2004, η ΜΟΔ από την ίδρυση της ως οργανισμός που ακολουθεί την τυπική οργάνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δίνει έμφαση στον προγραμματισμό και στον καθορισμό μετρήσιμων δεικτών με κύριο σκοπό την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Με τον όρο αποτελεσματικότητα ορίζουμε την επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και με τον όρο αποδοτικότητα την μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις ενέργειες της διοίκησης με δεδομένους πόρους.



Ο καθορισμός των στόχων γίνεται από την **κορυφή προς τα κάτω** (top - down approach) ενώ αντίθετα η υλοποίηση των στόχων ακολουθεί την πορεία από **κάτω προς τα πάνω** (bottom – up approach) και μέσω της εκπαίδευσης των στελεχών επιδιώκεται η εδραίωση κοινής κουλτούρας για την επίτευξη των στόχων.

Η φιλοσοφία του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων (management by objective) συνάδει με τη φιλοσοφία της ΜΟΔ Α.Ε. διότι υφίστανται κατά το σχεδιασμό οι δύο βασικές αρχές του ΜΒΟ α) τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι ανά τμήμα, ομάδα, άτομο και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας γίνεται βάσει αυτών των συμφωνηθέντων στόχων αρχή η οποία προϋποθέτει σαφή γνώση των στόχων από κάθε στέλεχος /εργαζόμενο β) στη ΜΟΔ επιδιώκεται η ουσιαστική συμμετοχή των ομάδων στον καθορισμό των στόχων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση και η δέσμευση τους για την επίτευξη τους.

Το πλεονέκτημα της διοίκησης μέσω στόχων είναι ο καλύτερος συντονισμός σε έναν οργανισμό μάλιστα με μεγάλη διασπορά, η κατανόηση των στόχων από το σύνολο των στελεχών, ο καλύτερος σχεδιασμός των άλλων διοικητικών λειτουργιών όπως είναι ο έλεγχος και οι διορθωτικές ενέργειες για τον περιορισμό των αποκλίσεων ( εκπαίδευση προσωπικού, εσωτερική επικοινωνία κ.λ.π. ).

Θα πρέπει βέβαια να επισημανθεί ότι στην περίπτωση της ΜΟΔ αλλά και των περισσότερων οργανισμών που εποπτεύονται από τη Γενική Κυβέρνηση, η διοίκηση μέσω στόχων δεν συνδέεται με αντίστοιχα συστήματα αμοιβών και κινήτρων εργαζομένων όπως συνήθως ισχύει σε ιδιωτικές εταιρείες που λειτουργούν στο πλαίσιο μιας ανταγωνιστικής αγοράς, γεγονός που αποτελεί αρνητικό παράγοντα στην πλήρη επιτυχία του συστήματος και ανοίγει μια ευρύτερη συζήτηση για την προσαρμογή του management οργανισμών με αντίστοιχα χαρακτηριστικά, στη ΜΟΔ η οποία από την σύσταση της εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους management επιχειρήθηκε να περιοριστούν τα αρνητικά στοιχεία της διοίκησης μέσω στόχων με την έμφαση του οργανισμού στη μάθηση ( **διοίκηση της γνώσης** ) μέσω της εκπαίδευσης των στελεχών, την ανάπτυξης καινοτόμων εργαλείων, λύσεων τη μεταφορά της γνώσης μέσω σύνταξης εγχειριδίων, οδηγιών κ.λ.π. και της ανάπτυξη μιας **εταιρικής κουλτούρας** ικανής να αντιμετωπίσει το πολύπλοκο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία αφού η κουλτούρα ( κατά τη Lemaitre) λειτουργεί ως μέσο ολοκλήρωσης , συνοχής και επικοινωνίας των στελεχών ενός οργανισμού, κινητοποιεί τα στελέχη της οργάνωσης προς κοινός στόχους και υποβοηθά την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος.

## 1.6. Πολιτική ποιότητας

Τα όλο και πιο σύνθετα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το σύστημα διαχείρισης των κοινοτικών πόρων απαιτούν αυξημένη απόδοση και συνεχή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Επιπρόσθετα είναι προφανής η ανάγκη και από τα προηγούμενα να αντιμετωπιστούν με πιο οργανωμένο και αποτελεσματικό τρόπο τα προβλήματα που εμπίπτουν στη θεωρία χασμάτων όπως το κλείσιμο του χάσματος αξιοπιστίας – της διαφοράς απόδοσης μεταξύ των στελεχών σε σχέση με την πραγματική ομοιογενή διαδικασία που απαιτείται να ακολουθήσουν και η ανάγκη ενσωμάτωσης της συνεχούς βελτίωσης στην εργασιακή ζωή του κάθε στελέχους, μιας και η ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών αποτελεί δυναμική διαδικασία.

Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς των υπηρεσιών της, η ΜΟΔ προχώρησε στην ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά EN ISO 9001: 2000 που στοχεύει :

- Στη διάθεση όλων των απαιτούμενων πόρων και μέσων για την εξασφάλιση της απρόσκοπτης, αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας της εταιρείας
- Στη διατήρηση του υψηλού επιστημονικού επιπέδου των στελεχών της μέσω συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης
- Στη διαρκή μέτρηση και αδιάλειπτη παρακολούθηση της απόδοσης των διεργασιών, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών

Σε σχέση με μια τυπική κερδοσκοπική εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς την κύρια στρατηγική εφαρμογής ΔΟΠ μιας και ο κύριος στόχος **δεν είναι η επίτευξη της μηδενικής αποσκίρτησης<sup>3</sup>**, δηλαδή της διατήρησης κάθε «πελάτη» που μπορεί να εξυπηρετηθεί από την εταιρεία, **αλλά η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του ΕΣΠΑ και των άλλων αναπτυξιακών προγραμμάτων μέσω της αύξησης του ποσοστού απορρόφησης** το οποίο έχει θετικά αποτελέσματα στο εθνικό ΑΕΠ και στην οικονομία και της μείωσης του **χρονικού κύκλου διαχείρισης των έργων ΕΣΠΑ** μιας και αποτελεί σημαντικό στόχο της διοίκησης αλλά και κύριο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης και της προστιθέμενης αξίας των αναπτυξιακών προγραμμάτων στην κοινωνία.

Για την εφαρμογή του ΣΔΟΠ ο οργανισμός εστιάζει :

- Στον καθορισμό μετρήσιμων στόχων
- Στην εκπαίδευση των στελεχών η οποία θεωρείται σημαντική για την εδραίωση μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες

---

<sup>3</sup> Andrew J. Dubrin, (1997), Essentials of Management, 14<sup>η</sup> έκδοση, South Western College Publishing

- Στην κατανόηση των αναγκών των τελικών δικαιούχων ως προς την επίλυση τεχνικών δυσκολιών που δημιουργούν αποκλίσεις στα χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης των έργων

Μια από τις τεχνικές που χρησιμοποιείται στον οργανισμό και αφορά και στη βελτίωση ποιότητας είναι η εφαρμογή των κύκλων ποιότητας (W.Edwards Deming). Στο πρότυπα αυτό η ΜΟΔ έχει συγκροτήσει μικρές ομάδες στελεχών που εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα πεδία της διαχείρισης και εφαρμογής αναπτυξιακών προγραμμάτων και μπορούν μέσα από τη συνεργασία να αναγνωρίζουν, να επιλύουν και να εφαρμόζουν λύσεις από κάτω προς τα πάνω βελτιώνοντας μ' αυτό τον τρόπο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

## Κεφάλαιο 2. Η Οργανωσιακή δομή της ΜΟΔ Α.Ε.

### 2.1. Η διοικητική διάρθρωση της εταιρείας

Η οργανωτική δομή της Μ.Ο.Δ. Α.Ε. αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα:

- Στην κεντρική υπηρεσία.
- Τις ομάδες στήριξης των τελικών δικαιούχων των δράσεων και των έργων.
- Τις διαχειριστικές αρχές σε επίπεδο υπουργείων και περιφερειών.

Η τελευταία οργανωτική δομή, αυτή των διαχειριστικών αρχών αποτελεί άμεσο συνδεδεμένο τμήμα της εταιρείας με μεγάλη γεωγραφική διασπορά, απασχολεί δε με τη μορφή της απόσπασης σχεδόν το 85% του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, έχει τα ίδια χαρακτηριστικά σε επίπεδο, μόρφωσης, εμπειρίας, εκπαίδευσης και εξειδίκευσης με αυτή των συναδέλφων τους που εργάζονται στην κεντρική δομή και στις ομάδες υποστήριξης. Αποτελούν κατά κάποιο τρόπο την επέκταση και την απομακρυσμένη διαχείριση από την πλευρά της Μ.Ο.Δ. Α.Ε.

Η Κεντρική Υπηρεσία της ΜΟΔ εδρεύει στην Αθήνα και αποτελείται από τις παρακάτω υπηρεσίες:<sup>4</sup>

- Τομέας Διαχειριστικών & Υποστηρικτικών Υπηρεσιών (ΤΔΥΥ)
- Τομέας Υπηρεσιών Διοίκησης / Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΤΥΔΑΑΔ)
- Τομέας Υπηρεσιών Σχεδιασμού και Οργάνωσης (ΤΥΣΟ)
- Τομέας Εφαρμογών Πληροφορικής και Ψηφιακής Τεχνολογίας (ΤΕΠΨΤ)
- Τομέας Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών (ΤΟΔΥ) που περιλαμβάνει:
  - Τμήμα Οικονομικού
  - Τμήμα Διοικητικού
  - Τμήμα Τεχνικής Βοήθειας / Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης
  - Τμήμα Υποστήριξης Προγραμματισμού & Επικοινωνίας (ΤΥΠΕ)
  - Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας
  - Γραμματεία Διοίκησης

Στην κεντρική υπηρεσία της εταιρείας ανήκουν και οι ομάδες υποστήριξης που συγκροτούνται για την παροχή συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης σε φορείς που διαχειρίζονται ή/και υλοποιούν συγχρηματοδοτούμενα έργα. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις και

---

<sup>4</sup> Πηγή: [www.mou.gr](http://www.mou.gr), κεντρικός ηλεκτρονικός ιστότοπος της Μ.Ο.Δ.Α.Ε.

για περιορισμένο χρονικό διάστημα, δύναται να διατίθενται σε φορείς μεμονωμένα στελέχη της ΜΟΔ για επιτόπου στήριξη συγχρηματοδοτούμενων έργων.

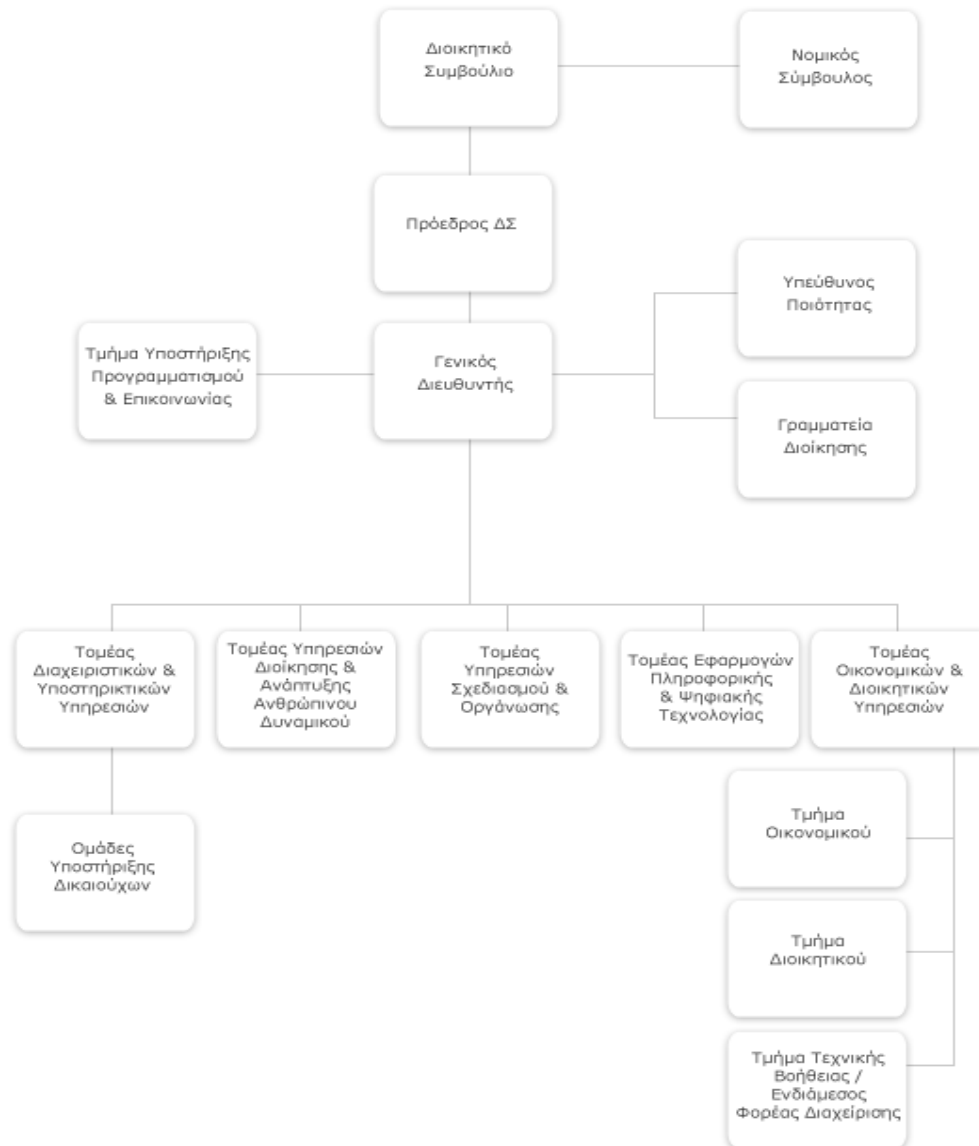
Οι ομάδες υποστήριξης υπαγόμενες διοικητικά και λειτουργικά στην κεντρική υπηρεσία της εταιρείας:

- Ομάδα Υποστήριξης Δικαιούχων σε Νησιωτικές & Απομακρυσμένες Περιοχές
- Ομάδα Υποστήριξης Δικαιούχων ΕΣΠΑ
- Ομάδα Υποστήριξης Δικαιούχων σε Δράσεις του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου
- Ομάδα Υποστήριξης Δράσεων Ειδικών Ομάδων Πληθυσμού
- Ομάδα Υποστήριξης Εφαρμογών Πληροφορικής του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ)
- Μονάδα Τεχνικής Υποστήριξης στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Κλιματικής Αλλαγής

Στο οργανόγραμμα που ακολουθεί φαίνεται η αποτύπωση των επιμέρους διοικητικών μονάδων και των τομέων στο σύνολο της κεντρικής υπηρεσίας. Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη διαρθρωτική οργάνωση συνδέεται άμεσα με 42 υπηρεσίες και διαχειριστικές αρχές σε υπουργεία και περιφέρειες της χώρας που είναι επιφορτισμένες με τη διαχείριση, διοίκηση και υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων στα πλαίσια είτε των κοινοτικών πλαισίων στήριξης στο παρελθόν, είτε του ΕΣΠΑ σήμερα, είτε του Συμφώνου Εταιρικής Σχέσης 2014 -2020 στο άμεσο μέλλον.

Η εταιρεία έχει την ευελιξία ενός οικονομικού οργανισμού με τη δυνατότητα μιας οργανωτικής δομής που τις επιτρέπει να υποστηρίζει έργα με την ταυτόχρονη χρήση στελεχών από διαφορετικούς τομείς, ενώ έχει επίσης την ευχέρεια της άμεσης σύστασης ομάδων με την εμπλοκή στελεχών από διαφορετικούς τομείς και μονάδες που διαθέτουν την ειδική εξειδίκευση για την επίλυση είτε προβλημάτων που αφορούν την εκπόνηση έργων, είτε την εκπόνηση ειδικών εργαλείων (οδηγών) που στόχο έχουν να απλοποιήσουν τη διαδικασία στην υλοποίηση φάσεων ενός ή περισσότερων έργων. Ακολουθεί λοιπόν έναν μικτό τύπο οργανωτικής δομής που ενώ κρατά σε μεγάλο βαθμό σταθερές τις εσωτερικές κάθετες δομές και μονάδες εντούτοις έχει ένα πρότυπο μητρικής οργάνωσης που επιτρέπει την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους και σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό τη συνεργασία και την μετακίνηση και συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα στελεχών -ανάλογα με τις ανάγκες διοίκησης των έργων- τόσο εσωτερικά όσο και σε γεωγραφικό επίπεδο σε

συνεργασία με τις 42 υπηρεσίες και διαχειριστικές αρχές που βρίσκονται στην περιφέρεια. Τέλος μέσα στα πλαίσια αυτής της οργάνωσης είναι πολύ εύκολη η σύσταση μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα ομάδων εργασίας και task force με τον ορισμό επιχειρησιακού project manager για τις ανάγκες έργων.



Οργανόγραμμα, πηγή: Μ.Ο.Δ. Α.Ε.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ως ένα βαθμό η οργάνωση και διάρθρωση της ΜΟΔ Α.Ε. σε τομείς και τμήματα ακολουθεί το λειτουργικό μοντέλο<sup>5</sup> καθώς τα τμήματα καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την εξειδικευμένη λειτουργία που επιτελεί το κάθε ένα, για να αποφευχθεί

<sup>5</sup> Andrew J Durbin, (1998) Βασικές αρχές μανάτζμεντ, εκδ. "ΕΛΛΗΝ", (Κεφ.9 σ.241-259)

όμως το μειονέκτημα που έχει αυτή μορφή διάρθρωσης και είναι η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων και η γραφειοκρατία σε πολλαπλά επίπεδα μάλιστα παρέχεται η ευελιξία της απευθείας σύστασης ομάδας έργου ή δράσης κατά περίπτωση μετά από εισήγηση του προϊσταμένου ενός τομέα και τη σύμφωνη γνώμη του προέδρου. Ταυτόχρονα η διαρκής επικοινωνία μεταξύ των τομέων και η πληροφόρηση για την πορεία των έργων απομακρύνει σε μεγάλο βαθμό την δημιουργία λανθασμένης γενικής άποψης για τις δραστηριότητες τις εταιρείες και του τελικού δικαιούχους των έργων (ΟΤΑ, Περιφέρειες κλπ) που είναι και οι υποστηριζόμενοι πελάτες της εταιρείας. Έτσι καλλιεργείται η εξειδίκευση και η ειδική άποψη επί θεμάτων που αφορούν στη διοίκηση συγχρηματοδοτούμενων έργων . Όταν για παράδειγμα ο τομέας διαχειριστικών υποστηρικτικών υπηρεσιών θα συστήσει μια ομάδα έργου προκειμένου να αντιμετωπίσει ένα οριζόντιο πρόβλημα σε μια συγχρηματοδοτούμενη δράση και το οποίο εν δυνάμει θα αφορά μερίδα των ΟΤΑ ανά την ελληνική επικράτεια όταν θα ζητήσει τη συμμετοχή σ' αυτή την ομάδα στελέχους από τον τομέα του σχεδιασμού ή του ανθρώπινου δυναμικού, τα συγκεκριμένα στελέχη είναι σε θέση να αποτελέσουν μαζί με την ομάδα κρούσης ένα ομοιογενή μηχανισμό και θα χρειαστούν μια μικρή ενημέρωση για να αντιληφθούν την υφή του έργου που πρόκειται να διαχειριστούν. Η ΜΟΔ Α.Ε. υποστηρίζει τις ειδικές υπηρεσίες που διαχειρίζονται τα επιχειρησιακά προγράμματα στις 13 περιφέρειες της χώρας και στα Υπουργεία, ακόμη συνδράμει με μεταφορά τεχνογνωσίας και επιτόπια στήριξη τους δικαιούχους των 181 έργων προτεραιότητας, οι οποίοι χρειάζονται εξειδικευμένη και στοχευμένη παρέμβαση από την πλευρά του οργανισμού προκειμένου να επιταχύνουν την υλοποίηση των δράσεων και να επιτύχουν καλύτερη αξιοποίηση και απορρόφηση των πόρων. Τέλος βασικό <<πελατολόγιο>> της αποτελούν οι 325 Καλλικρατικοί Δήμοι, οι οποίοι υλοποιούν έργα ως δικαιούχοι και αποτελούν τους βασικούς πυλώνες στην διαχείριση έργων σε περιφερειακό επίπεδο. Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να συμπεριλάβει στα επιχειρησιακά σχέδια δράσης για επιτόπια στήριξη και επιτάχυνση στην ωρίμανση έργων και άλλους δικαιούχους προγραμμάτων που υστερούν σε τεχνογνωσία και υλικοτεχνική υποδομή και εμφανίζουν καθυστερήσεις στα έργα τους. Το κεφάλαιο βάση του οποίου κινείται η ΜΟΔ Α.Ε. προέρχεται κατά ένα τμήμα από εθνικούς πόρους και κατά ένα άλλο από συγχρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

## 2.2. Η δραστηριότητα των τομέων και των ομάδων δράσης.

Οι έξι νευραλγικοί τομείς της εταιρείας χαρακτηρίζονται από εξειδίκευση και στην ουσία δρουν συμπληρωματικά υποστηρίζοντας ένα ενιαίο μοντέλο εφαρμογής στη διαχείριση και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων.

**Ο τομέας διαχειριστικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών** παρέχει συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη στους δικαιούχους δράσεων με την ταυτόχρονη μεταφορά τεχνογνωσίας και την κάλυψη σε υλικοτεχνικές υποδομές. Ταυτόχρονα έχει τη δυνατότητα να διερευνά τις επιχειρησιακές ανάγκες επιμέρους φορέων. Υποστηρίζει την Εθνική Αρχή Συντονισμού στην αξιολόγηση της διαχειριστικής ικανότητας των φορέων διαχείρισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων . Εποπτεύει τις Ομάδες Υποστήριξης Δικαιούχων της ΜΟΔ και έχει την ευθύνη για την εγκατάστασή τους και την οργάνωση της λειτουργίας τους.<sup>6</sup>

**Ο Τομέας Υπηρεσιών Διοίκησης & Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι υπεύθυνος για την επιλογή και εκπαίδευση, καθώς και για την ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης για το σύνολο του προσωπικού της ΜΟΔ:

- Αναλαμβάνει την ικανοποίηση των αναγκών στελέχωσης των ειδικών υπηρεσιών και της κεντρικής υπηρεσίας
- Σχεδιάζει και εφαρμόζει ένα πρότυπο σύστημα επιλογής στελεχών
- Διεκπεραιώνει όλη τη διαδικασία της απόσπασης και τοποθέτησης του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες εργασίας
- Έχει στην ευθύνη του τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας, τη διαρκή εκπαίδευση του και την αξιολόγηση, όπως επίσης και της διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών, των κινήτρων και των αμοιβών.
- Καταρτίζει και υλοποιεί προγράμματα εξειδίκευσης και βελτίωσης των δεξιοτήτων του προσωπικού της εταιρείας.
- Υποστηρίζει σειρά δικαιούχων συγχρηματοδοτούμενων έργων στις ανάγκες επιλογής και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στη μεταφορά τεχνογνωσίας
- Υποστηρίζει καινοτόμο σύστημα τηλεεκπαίδευσης που παρέχει τη δυνατότητα στο σύνολο των στελεχών της εταιρείας από όλη της Ελλάδα, να συμμετέχει να πληροφορείται, να ενημερώνεται και να εκπαιδευτεί στις διαρκείς εξελίξεις στο ζήτημα της διαχείρισης των κοινοτικών πόρων και της διοίκησης των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Η εκπαίδευση αφορά κυρίως ζητήματα σύγχρονων

---

<sup>6</sup> Πηγή: [www.mou.gr](http://www.mou.gr), Οργανωτική δομή της ΜΟΔ Α.Ε.



λογισμικών παρακολούθησης έργων, διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων, δημοπράτησης έργων, κανονισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν τα διαρθρωτικά ταμεία (ΕΚΤ, ΕΤΠΑ, ΕΓΤΕ, ταμείο συνοχής κλπ)

**Ο Τομέας Υπηρεσιών Σχεδιασμού και Οργάνωσης (ΤΥΣΟ)** είναι επιφορτισμένος με την ανάπτυξη πρότυπων εργαλείων, οδηγών και καινοτόμων συστημάτων που στόχο έχουν να συμβάλουν στην καλύτερη λειτουργία των φορέων που υλοποιούν συγχρηματοδοτούμενα έργα, όπως επίσης και στην καλύτερη προετοιμασία τους για την ωρίμανση έργων, τη μελέτη, την υποβολή, την υλοποίηση και την ολοκλήρωση με τα βέλτιστα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα.

**Ο Τομέας Εφαρμογών Πληροφορικής και Ψηφιακής Τεχνολογίας<sup>7</sup>** σχεδιάζει και αναπτύσσει εφαρμογές πληροφορικής και ψηφιακής τεχνολογίας, ενώ έχει τη μέριμνα για τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων στους φορείς διαχείρισης και υλοποίησης έργων.

Αποτελείται από τις ομάδες υποστήριξης

- υποδομών και Δικτύων
- διαδικτυακών Εφαρμογών
- εφαρμογών Βάσεων Δεδομένων

Στις αρμοδιότητες των ομάδων περιλαμβάνονται:

- Η διαχείριση του κεντρικού εξοπλισμού του Datacenter της ΜΟΔ (εξυπηρετητών, συστημάτων αποθήκευσης, εξοπλισμού ασφαλείας, δικτυακού εξοπλισμού)
- Η υποστήριξη του εταιρικού δικτύου χρηστών
- Η υποστήριξη του τηλεπικοινωνιακού δικτύου της εταιρείας
- Η εξασφάλιση της καλής λειτουργίας, ασφάλειας και συντήρησης των εγκατεστημένων συστημάτων πληροφορικής στις Ειδικές Υπηρεσίες
- Η υποστήριξη της διαχείρισης των δικτύων υπολογιστών των Ειδικών Υπηρεσιών και άλλων Υπηρεσιών οι οποίες υποστηρίζονται από τη ΜΟΔ
- Η προμήθεια και εγκατάσταση υποδομών Πληροφορικής (εξοπλισμού και λογισμικού) για το σύνολο των υποστηριζόμενων Υπηρεσιών
- Η δημιουργία δικτύων υπολογιστών, όπου αυτό απαιτείται (δημιουργία νέων ή μετεγκατάσταση Ειδικών Υπηρεσιών, κ.λπ.).
- Ο σχεδιασμός, ανάπτυξη και υποστήριξη ιστοχώρων και διαδικτυακών εφαρμογών
- Η παροχή υποστήριξης στην υλοποίηση και επικαιροποίηση ιστοσελίδων
- Η φιλοξενία ιστοχώρων στους εξυπηρετητές της ΜΟΔ

<sup>7</sup> Πηγή: [www.mou.gr](http://www.mou.gr), Ο τομέας εφαρμογών πληροφορικής και ψηφιακής τεχνολογίας

- Η εκπαίδευση διαχειριστών περιεχομένου
- Η δημιουργία Αντιγράφων Ασφαλείας (Back up) ιστοσελίδων και βάσεων δεδομένων
- Ο ποιοτικός έλεγχος ιστοσελίδων
- Η ανάλυση και αποστολή στατιστικών επισκεψιμότητας ιστοσελίδων
- Η δημιουργία αναφορών από Βάσεις Δεδομένων.
- Η υποστήριξη της λειτουργίας συστημάτων επιτελικής πληροφόρησης, όπως και συστημάτων ηλεκτρονικού helpdesk και workflow management
- Η επέκταση και λειτουργία του Πληροφοριακού Συστήματος Κρατικών Ενισχύσεων (ΠΣΚΕ), το οποίο και αποτελεί την κύρια δραστηριότητα της ομάδας.

Ο Τομέας Εφαρμογών Πληροφορικής και Ψηφιακής Τεχνολογίας αποτελεί ένα από τους πιο νευραλγικούς τομείς της εταιρείας καθώς υποστηρίζει ηλεκτρονικά το σύνολο των διαδικασιών, από την ηλεκτρονική υποβολή μιας επενδυτικής πρότασης, την αξιολόγηση, τη γνωμοδότηση, την απόφαση υπαγωγής, τον έλεγχο και τυχόν τροποποιήσεις έως την εκταμίευση. Η ηλεκτρονική κάλυψη είναι πανελλαδική και αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο στην τρέχουσα περίοδο του ΕΣΠΑ υποβλήθηκαν προς αξιολόγηση και ένταξη στα πλαίσια προσκλήσεων που αφορούσαν την ενίσχυση μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη μεταποίηση, τον τουρισμό και το εμπόριο περίπου 60 000 σχέδια. Ο Τομέας Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών είναι επιφορτισμένος με την οικονομική διαχείριση, τις προμήθειες τη μισθοδοσία του προσωπικού καθώς και την υποστήριξη σε θέματα διοίκησης μέτρων και δράσεων της τεχνικής βοήθειας, καθώς η ΜΟΔ ΑΕ είναι ενδιάμεσος φορέας διαχείρισης για αυτό το ειδικό κονδύλι. Τέλος το τμήμα προγραμματισμού και επικοινωνίας είναι αρμόδιο και έχει την ευθύνη της υποστήριξης της διοίκησης στη συνολική λειτουργία της εταιρείας, ακόμη οργανώνει την επικοινωνιακή στρατηγική και την εικόνα της προς τα έξω, ενώ αναλαμβάνει την οργάνωση της προβολής των δράσεων του ΕΣΠΑ.

**Τομέας οικονομικών & διοικητικών υπηρεσιών** έχει ουσιαστικά την ευθύνη των λειτουργιών του οργανισμού που συνδέονται με την **αποδοτικότητα (efficiency)** δηλαδή είναι ο τομέας που ασχολείται με την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης. Αποτελείται από τρία τμήματα: Τμήμα οικονομικού, τμήμα διοικητικού, τμήμα τεχνικής βοήθειας.

- Το τμήμα οικονομικού συντάσσει και παρακολουθεί τον προϋπολογισμό και έχει τη λογιστική /φοροτεχνική /διαχειριστική ευθύνη για τον οργανισμό
- Το τμήμα διοικητικού έχει δύο κύριες αρμοδιότητες αυτή της διοικητικής υποστήριξης (νομική, τεχνική , γραμματειακή υποστήριξη κ.λ.π.) και αυτή της διοίκησης ανθρώπινου

δυναμικού παρακολουθώντας τις μεταβολές του προσωπικού, εφαρμόζοντας συστήματα αξιολόγησης, συστήματα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού

- Το τμήμα τεχνικής βοήθειας το οποίο αποτελεί και ενδιάμεση διαχειριστική αρχή παρακολουθεί και διαχειρίζεται συμβάσεις τεχνικής βοήθειας για τη κεντρική διοίκηση και τις Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης

**Το Τμήμα Υποστήριξης Προγραμματισμού & Επικοινωνίας** υποστηρίζει τη διοίκηση στον προγραμματισμό της συνολικής λειτουργίας της εταιρείας σχεδιάζοντας και υλοποιώντας την επικοινωνιακή στρατηγική του οργανισμού και υποστηρίζοντας την Εθνική Αρχή Συντονισμού και τις Ειδικές Υπηρεσίες σε θέματα Πληροφόρησης και Δημοσιότητας του ΕΣΠΑ και των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της οργάνωσης για τη **βελτίωση της αποτελεσματικότητας (effectiveness)**, όρος με τον οποίο δηλώνεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων που όπως έχει αναφερθεί είναι η βελτίωση της απορρόφησης των αναπτυξιακών προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται μέσω κοινοτικών πόρων και κατ' επέκταση οι δείκτες εκροών για κάθε πρόγραμμα ή ενέργεια που εντάσσεται σ' αυτά και οι οποίοι μετρώνται με θεσμοθετημένους δείκτες ανά τομεακό ή περιφερειακό πρόγραμμα, συγκροτούνται οργανωμένες **Ομάδες δράσης** για την παροχή συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης σε φορείς που διαχειρίζονται ή/και υλοποιούν συγχρηματοδοτούμενα έργα.

**Οι ομάδες δράσης** ( σε αντιστοιχία των κύκλων ποιότητας) είναι μια ευέλικτη μορφή οργάνωσης που στο πλαίσιο του συμμετοχικού management συγκροτούνται με σκοπό την υποστήριξη, τη μεταφορά τεχνογνωσίας και την εκπαίδευση του προσωπικού φορέων που διαχειρίζονται συγχρηματοδοτούμενα έργα. Αποτελούν μόνιμες δομές της εταιρείας που έχουν τη δυνατότητα της άμεσης μετακίνησης και της επιτόπιας στήριξης ακόμη και για μεγάλα χρονικά διαστήματα και η συνεισφορά τους συνίσταται στην επίλυση ειδικών προβλημάτων που δυσχεραίνουν την υλοποίηση έργων καθώς και η στήριξη στις διαδικασίες ωριμότητας και ένταξης. Αποτελούνται από εξειδικευμένα στελέχη που καλύπτουν όλους τους τομείς αναγκών και τεχνογνωσίας που απαιτεί ο κύκλος ζωής ενός έργου.

Μέχρι στιγμής λειτουργούν έξι ομάδες αλλά υπάρχει η δυνατότητα ad hoc σύστασης ομάδων δράσης.

i. **Ομάδα Υποστήριξης Δικαιούχων σε Νησιωτικές & Απομακρυσμένες Περιοχές** η οποία υποστηρίζει κατά προτεραιότητα τεχνικά και συμβουλευτικά φορείς Δικαιούχους, κυρίως Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε νησιωτικές και απομακρυσμένες περιοχές, οι οποίοι έχουν διαπιστωμένες αδυναμίες σε τεχνική υποδομή και στελέχωση, προκειμένου να ωριμάσουν και να υλοποιήσουν δημόσια έργα υποδομής, συγχρηματοδοτούμενα από την

Ευρωπαϊκή Ένωση, στο πλαίσιο των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ή / και των Τομεακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

ii. *Ομάδα Υποστήριξης Δικαιούχων ΕΣΠΑ* η οποία παρέχει συμβουλευτική, διαχειριστική και τεχνική υποστήριξη στους Δικαιούχους των έργων των Τομεακών και Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ, που συγχρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και το Ταμείο Συνοχής (ΤΣ).

Η ομάδα παρέχει υπηρεσίες :

- Τεχνικής υποστήριξης σε Δικαιούχους, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στις ανάγκες διαχείρισης ενός συγχρηματοδοτούμενου έργου που αναλαμβάνουν σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του, από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι και την ολοκλήρωσή του, δηλαδή κατά την εξειδίκευση και το σχεδιασμό του, τον προγραμματισμό και την εκτέλεσή του.
- Μεταφοράς τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών επί διαχειριστικών, τεχνικών, νομικών και άλλων θεμάτων, για τη βελτίωση της διαχειριστικής ικανότητας και αποτελεσματικότητας των Δικαιούχων στο σχεδιασμό, τη διαχείριση και παρακολούθηση της υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων έργων.
- Τεχνική υποστήριξη, σε συνεργασία με την Εθνική Αρχή Συντονισμού ΕΣΠΑ και τις αρμόδιες Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης και Ενδιάμεσες Διαχειριστικές Αρχές των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, για την επιτάχυνση της υλοποίησης ειδικών κατηγοριών έργων που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης.

iii. *Ομάδα Υποστήριξης Δικαιούχων σε Δράσεις Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ)* η οποία υποστηρίζει φορείς οι οποίοι υλοποιούν και διαχειρίζονται δράσεις και έργα που συγχρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ).

iv: *Ομάδα Υποστήριξης Δράσεων Ειδικών Ομάδων Πληθυσμού*, η οποία παρέχει συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη σε Δικαιούχους των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (σε έργα Τοπικών Πρωτοβουλιών Απασχόλησης - ΤΠΑ, Ολοκληρωμένων Παρεμβάσεων Αστικής Ανάπτυξης και Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων Ανάπτυξης Αγροτικού Χώρου - ΟΠΑΑΧ), τα οποία απευθύνονται σε ευπαθείς κοινωνικά ομάδες.

v. *Ομάδα Υποστήριξης Εφαρμογών Πληροφορικής ΟΠΣ*, η οποία υποστηρίζει όλους τους εμπλεκόμενους με το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα - ΟΠΣ «ΕΡΓΟΡΑΜΑ» φορείς και εξασφαλίζει την καλή λειτουργία του Πληροφοριακού Συστήματος, υποστηρίζοντας όλα τα υποσυστήματα του ΟΠΣ.

vi. *Μονάδα Τεχνικής Υποστήριξης στο ΥΠΕΚΑ*: Το έργο της ομάδας συνίσταται στην υποστήριξη των υπηρεσιών του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και των Περιφερειών της χώρας σε θέματα διαχείρισης έργων στερεών και

υγρών αποβλήτων, καθώς και στην υποστήριξη της αρμόδιας υπηρεσίας του ΥΠΕΚΑ ως φορέα προγραμματισμού και των Φορέων Διαχείρισης ως δικαιούχων δράσεων του ΕΤΠΑ για την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιοποικιλότητα.

### **2.3. Η οργανωτική δομή**

Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης όμως για τη ΜΟΔ ΑΕ δεν εξασφαλίζεται απλά από την ύπαρξη των μερών και των τμημάτων της που την απαρτίζουν, απαιτείται σε πολύ μεγάλο βαθμό σαφής καθορισμός του ρόλου και του σκοπού που το κάθε τμήμα έχει καθώς και η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Συνεπώς η μορφή αυτή των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων μονάδων καθορίζει τη διάρθρωση και την οργανωτική δομή της εταιρείας και τη μετασηματίζει σε μια οργανική ολότητα.<sup>8</sup> Στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού η εταιρεία λαμβάνει υπ' όψιν της τόσο τη δομική διάσταση όσο και τη λειτουργική. Την δομική γιατί έχει προχωρήσει στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας εξειδικεύοντας τους ρόλους και τα καθήκοντα, τόσο των στελεχών όσο και των τμημάτων και των μονάδων στον επιμερισμό του έργου ώστε να είναι σαφείς οι ρόλοι τους μέσα στην οργανωτική δομή της εταιρείας. Έχει ομαδοποιήσει αυτές τις θέσεις εργασίας σε τομείς, μονάδες και ομάδες κρούσης ώστε να είναι εφικτή η ενιαία διοίκηση και ο συντονισμός μεταξύ τους. Έχουν καθοριστεί τα ιεραρχικά επίπεδα καθώς και ο αριθμός των στελεχών κάθε επιμέρους τομέα δράσης με τον αντίστοιχο προϊστάμενο. Έχει οριστεί ο βαθμός συγκέντρωσης στην κεντρική υπηρεσία και τα ιεραρχικά επίπεδα αλλά και ο βαθμός αποκέντρωσης με τις 43 διαχειριστικές αρχές που υποστηρίζονται από τη ΜΟΔ ΑΕ και έχουν μεγάλη γεωγραφική διασπορά. Υπάρχει ο βασικός μηχανισμός ολοκλήρωσης και συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών μερών της εταιρείας και των τμημάτων. Στα πλαίσια της λειτουργικής διάστασης οι κανόνες, οι διαδικασίες, τα πρότυπα λήψης αποφάσεων και οι ροές πληροφόρησης μέσω των οποίων προσδιορίζεται η κοινωνική οργάνωση και η επίτευξη των στόχων, καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τα στάδια διοίκησης των συγχρηματοδοτούμενων έργων, τον κύκλο ζωής των έργων αλλά και τους κανονισμούς και το νομικό πλαίσιο εθνικό και κοινοτικό που υπαγορεύει τα πλαίσια υλοποίησης των έργων. Η εταιρεία έχει αναπτύξει σειρά εργαλείων και πρακτικών σύγχρονων που είναι απόλυτα προσαρμοσμένες στην εκτέλεση των έργων στους χρόνους που απαιτούνται και αποτελούν τον βασικό στόχο προσήλωσης της εταιρείας. Η ΜΟΔ Α.Ε. ως εταιρεία και οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό μια επαγγελματική γραφειοκρατία. Σε μεγάλο βαθμό τα στελέχη της ταυτίζονται με

---

<sup>8</sup> Δημήτρης Μπουραντάς, (2002) Μάνατζμεντ, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα (κεφ. 4 σ. 96)

την επιστημονική και επαγγελματική εξειδίκευση και όχι τόσο με την οργάνωση. Αυτό συμβαίνει διότι πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα καθώς και τυποποιημένες διαδικασίες για την διοίκηση των έργων που διέπονται από διεθνείς κανονισμούς και το εθνικό δίκαιο. Εμπεριέχει όμως σε μεγάλο βαθμό τη μορφή της ad hoc οργάνωσης<sup>9</sup> καθώς έχει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα αποκέντρωσης αμβλύνει το συγκεντρωτισμό της εξουσίας και έχει ως βασικό στοιχείο την καινοτομία, την προηγμένη τεχνολογία, τη μεταφορά τεχνογνωσίας και την άμεση προσαρμογή χωρίς τυπικότητες των ομάδων κρούσης (tasks force). Δανειζόμενοι στοιχεία από την τυπολογία των οργανωτικών δομών κατά τον **Mintzberg** ο παρακάτω πίνακας (σχ.1) ανταποκρίνεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στο μοντέλο οργάνωσης της ΜΟΔ Α.Ε.

(Σχ.1)

Μορφή οργάνωσης	Βασικός μηχανισμός συντονισμού	Κύριο μέρος οργάνωσης	Τύπος αποκέντρωσης εξουσίας
Επαγγελματική γραφειοκρατία  Υπαγορεύεται από τα ασφυκτικά χρονοδιαγράμματα και τις προδιαγραφές που πρέπει να τηρούνται στη διαχείριση των κοινοτικών πόρων, βάση των οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωση και του εθνικού δικαίου.	Τυποποίηση ικανοτήτων, εξειδίκευση	Λειτουργικό μέρος στη διοίκηση στα πλαίσια του κύκλου ζωής των συγχρηματοδοτούμενων έργων	Κάθετη και οριζόντια αποκέντρωση τόσο στην κεντρική υπηρεσία με τους 6 τομείς όσο και στις 43 ενδιάμεσες διαχειριστικές αρχές μεγάλης γεωγραφικής διασποράς με τις οριζόντιες μονάδες παρακολούθησης και υλοποίησης των κοινοτικών δράσεων.
Μορφή ad hoc	Αμοιβαία και	Στελέχη υποστήριξης	Επιλεκτική

<sup>9</sup> Δημήτρης Μπουραντάς, (2002) Μάνατζμεντ, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα (κεφ. 4 σ. 125)

	άμεση προσαρμογή	που μετακινούνται και αποσπώνται άμεσα	αποκέντρωση, χρονικά και γεωγραφικά τοπικά, σύμφωνα με τις ανάγκες των φορέων που υλοποιούν έργα και την πολιτική της αποτελεσματικής απορρόφησης και αξιοποίησης των πόρων.
--	---------------------	---	--

Αξιολογώντας την δομή της οργάνωσης που προσεγγίζει τον τύπο της «μητρικής» αξίζει να αναφερθούμε στα πλεονεκτήματα όπως εμφανίζονται στη λειτουργία του οργανισμού και αφορούν στον καλύτερο συντονισμό λόγω της ταυτόχρονης κάθετης & οριζόντιας ανάπτυξης των λειτουργιών, στην ευελιξία που προσδιορίζεται από τη δυνατότητα άμεσης δημιουργίας ομάδων υποστήριξης, μετακίνησης στελεχών μεταξύ των μονάδων και των υπηρεσιών η οποία δίνει τη δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης των προβλημάτων και ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος που όπως έχει αναλυθεί λόγω της φύσης της δραστηριότητας είναι ιδιαίτερα ασταθές. Επίσης η δομή της οργάνωσης διευκολύνει την επικοινωνία και επιτρέπει καλύτερα επίπεδα συνεργασίας.

Σε ότι αφορά τώρα τις σχέσεις εξουσίας όπως είναι διαμορφωμένες στη εξεταζόμενη εταιρεία ΜΟΔ Α.Ε. ισχύει η αρχή της κλίμακας εξουσίας συνεπώς κάθε στέλεχος της εταιρείας γνωρίζει από που αντλεί την εξουσία του, σε ποιόν αναφέρεται και αντίστοιχα ποιος μπορεί να ασκήσει πάνω του εξουσία και ποιος αναφέρεται σ' αυτόν ενώ τηρούνται τα ιεραρχικά επίπεδα λόγω και του προφίλ των στελεχών τα οποία διαθέτουν ικανότητες λήψης απόφασης. Σε ότι αφορά τη σχέση εξουσίας προϊστάμενου – υφισταμένου δεν χαρακτηρίζεται στενά γραμμική υπό την έννοια του αυστηρού καθορισμού εντολών μιας και επιδιώκεται η ανάπτυξη μιας συμβουλευτικής σχέσης που επιτρέπει την ελευθερία του στελέχους στη διατύπωση προτάσεων, στον σχεδιασμό των επιμέρους ενεργειών και από την άλλη την έρευνα από τον προϊστάμενο, την συγκέντρωση στοιχείων με στόχο την κατεύθυνση των στελεχών και τη συνεργατική λήψη απόφασης με την ευθύνη όμως για τη λήψη τελικής απόφασης στον προϊστάμενο στην περίπτωση διαφωνίας.

Σημαντικό στοιχείο τέλος είναι ο έλεγχος στην οργάνωση ο οποίος κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός για την εκτίμηση – μέτρηση της αποτελεσματικότητας, σαφώς τα στάδια ελέγχου συνδέονται με τον προγραμματισμό και στόχο έχουν τη διόρθωση των αποκλίσεων και την αποτροπή (πρόληψη) λαθών που θα οδηγήσουν σε αναποτελεσματικότητες. Σύμφωνα με τις στρατηγικές ελέγχου όπως περιγράφηκαν από τον W.Ouchi<sup>10</sup> η στρατηγική ελέγχου που εφαρμόζεται στη ΜΟΔ Α.Ε. είναι αυτή της γραφειοκρατίας λόγω της ύπαρξης κανονισμών, πολιτικών, οδηγιών που τίθενται και από τη εθνική και ευρωπαϊκή νομολογία αλλά και από την εσωτερική οργάνωση της εταιρείας, όπως π.χ. το ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας που εφαρμόζεται αλλά και τις τυποποιημένες διαδικασίες που έχουν καθοριστεί κατά το στάδιο σχεδιασμού των έργων που υποστηρίζονται, οι οποίες διαμορφώνουν το πλαίσιο διαδικασιών που πρέπει να ακολουθείται από τα στελέχη.

Συμπερασματικά αν προσπαθήσουμε να ορίσουμε την οργανωσιακή τυπολογία της ΜΟΔ Α.Ε. με τη χρήση του μοντέλου της «τυπολογίας των ανταγωνιστικών αξιών του Quinn», το οποίο χαρακτηρίζεται ως το πλέον τεκμηριωμένο πλαίσιο για την αποτύπωση της τυπολογίας της οργανωσιακής κουλτούρας θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχει ένα μείγμα στοιχείων από τους τέσσερις τύπους i) Μοντέλο Ανθρώπινων πόρων (Clan culture), ii) Μοντέλο εσωτερικών διαδικασιών (Hierarchy culture), iii) Μοντέλου ανοιχτού συστήματος (Adhocracy culture), iv) Μοντέλο στόχων αποδοτικότητας (Market culture). Ενώ λόγω της φύσης της δραστηριότητας παρουσιάζει μια τυπολογία που συνάδει σ' αυτή του «Μοντέλου των εσωτερικών διαδικασιών» που έχει την αναφορά του στο γραφειοκρατικό μοντέλο που έχει περιγραφεί από τον Max Weber, μοντέλο που δίνει έμφαση στην ύπαρξη κανονισμών, διαδικασιών με σκοπό τον έλεγχο σε όλα τα στάδια, περιλαμβάνει στοιχεία του «Ανοιχτού Μοντέλου», δίνοντας έμφαση στη διοίκηση της γνώσης, στην ύπαρξη κύκλων ποιότητας, στην ανάληψη πρωτοβουλιών από τα στελέχη, στην προσαρμογή στο νέο τεχνολογικό περιβάλλον, στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και λύσεων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των στόχων.

---

<sup>10</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002), Μάνατζμεντ, (κεφ. 4: Βασικά θέματα οργανωτικού σχεδιασμού) εκδ.Γ.Μπένου, Αθήνα



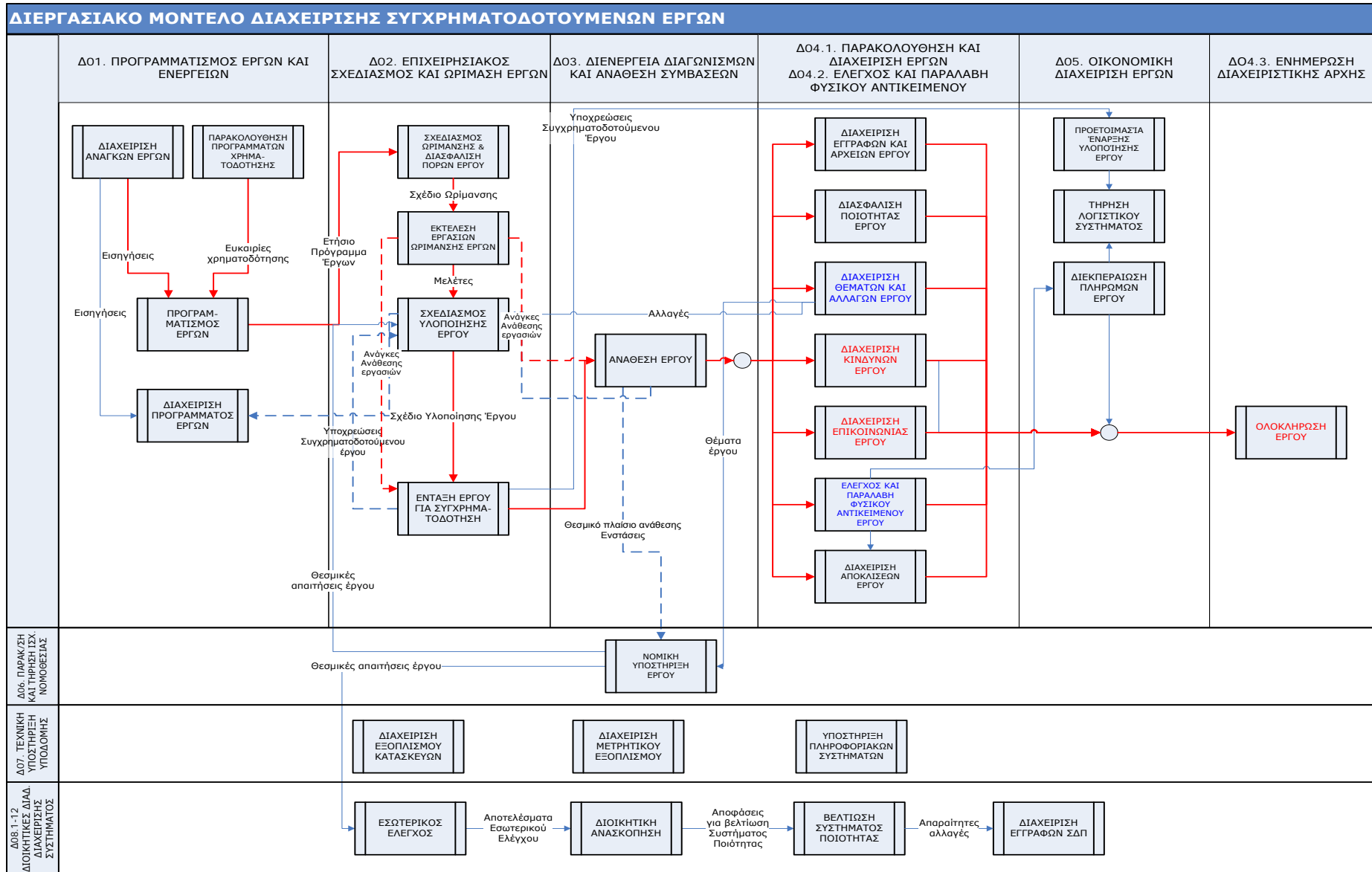
## **Κεφάλαιο 3. Marketing - management παρεχόμενων υπηρεσιών**

### **3.1. Εισαγωγή**

Η έννοια marketing δεν είναι αρκετά συνδεδεμένη με τους κυβερνητικούς οργανισμούς λόγω της μέχρι σήμερα κυρίαρχης αντίληψης που ήθελε να μελετά ξεχωριστά τις επιχειρήσεις του δημοσίου. Στην περίπτωση όμως της ΜΟΔ έχουμε έναν οργανισμό που παρέχει υπηρεσίες τεχνικής και συμβουλευτικής στήριξης σε «πελάτες- τελικούς δικαιούχους», συνεπώς υφίσταται και στην περίπτωση μας η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη – τελικού δικαιούχου που σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σημαντικό εργαλείο στην διοίκηση του οργανισμού και κυρίως στον έλεγχο των διαδικασιών και τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η χαρτογράφηση των υπηρεσιών που παρέχονται και η περιγραφή των διαδικασιών τόσο των γενικών ( ευθύνες , αρμοδιότητες ) όσο και των ειδικότερων διαδικασιών που περιγράφονται ορθότερα μέσω των διαγραμμάτων ροής.

Το διεργασιακό μοντέλο διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων έργων συνοπτικά παρουσιάζεται στον παρακάτω σχήμα το οποίο αποτυπώνει τις αλληλεπιδράσεις των διαδικασιών διαχείρισης με τις διαδικασίες ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας.



### 3.2. Χαρτογράφηση υπηρεσιών

Η ικανότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών εξαρτάται από :

- Το πως οι ίδιοι οι τελικοί δικαιούχοι συνεισφέρουν στο παραγόμενο αποτέλεσμα μέσα από τις πληροφορίες που παρέχουν , την ολοκλήρωση των υποχρεώσεων τους στον «κύκλο ζωής του έργου» που είναι τελικοί δικαιούχοι
- Την ικανότητα και τη διάθεση των τελικών δικαιούχων να εκτελέσουν συγκεκριμένες διοικητικές ενέργειες σε προκαθορισμένα από τη νομοθεσία χρονοδιαγράμματα με ποιοτικό προκειμένου να αποφευχθούν καθυστερήσεις, τροποποιήσεις στο σχεδιασμό κ.λ.π.
- Το βαθμό διαφοροποίησης των έργων και το βαθμό δυσκολίας κατηγοριοποίησης τους ώστε να οργανωθεί δέσμη υποστηρικτικών ενεργειών με τυποποιημένα χαρακτηριστικά ώστε σε μικρό χρόνο να ικανοποιείται μεγαλύτερος αριθμός πελατών – τελικών δικαιούχων.

Είναι σαφές από τα παραπάνω ότι η οπτική της διοίκησης των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προσανατολισμένη στην αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ΜΟΔ προκειμένου να ανταποκριθεί σ' αυτό το στόχο έχει προχωρήσει στην αναλυτική χαρτογράφηση των υπηρεσιών ανά τομέα – π.χ. έργα ΕΚΤ, έργα ΕΤΠΑ, άυλες ενέργειες (δημοσιότητα, δικτύωση κ.λ.π.), έργα υποδομών - που αποτελεί τη σύνθεση του διαγράμματος ροής, του διαγράμματος ροής εργασιών και του διαγράμματος έργου.

Τα διαγράμματα ροής καταγράφουν αναλυτικά διαδικασίες, ενέργειες, σημεία ελέγχου, πιθανά σημεία καθυστερήσεων, αποκλίσεων με στόχο να μην υπάρξουν απώλειες πόρων και να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα.

Η αναλυτική χαρτογράφηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης λειτουργιών καθώς καθορίζει από τη μια την οργάνωση των υπηρεσιών και την κατανομή των πόρων (τεχνολογικός εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό, χρηματικοί πόροι) και παράλληλα αντανakλά τις αποφάσεις της διοίκησης προκειμένου να αξιοποιήσει με τον πιο αποδοτικό τρόπο τους πόρους που έχει στη διάθεση της και καταγράφει την εμπλοκή κάθε τμήματος, στελέχους ή ομάδας στα στάδια της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Με βάση τα παραπάνω τα στάδια του **σχεδιασμού των διαγραμμάτων ροής**, ακολουθούν το ίδιο μοντέλο που χρησιμοποιείται και σε μια ιδιωτική επιχείρηση που λειτουργεί σε μια ανταγωνιστική αγορά. Αρχικά για κάθε δέσμη συγχρηματοδοτούμενων έργων αναλύεται η δομή των διοικητικών ενεργειών που απαιτούνται ώστε να σχεδιαστούν αναλυτικά τα διαγράμματα ροής, δηλαδή προσδιορίζεται :

- ο σκοπός της κάθε ενέργειας και η εκροή της ενέργειας ( αποτέλεσμα / παραδοτέο)

- ο τόπος υλοποίησης της κάθε ενέργειας
- η χρονική σειρά των ενεργειών και η αλληλουχία τους
- ο καθορισμός του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκεται και ο αναλυτικός καθορισμός των αρμοδιοτήτων ανά τμήμα / στέλεχος
- η υποδομή και τα μέσα που απαιτούνται ( εξοπλισμός, τεχνολογία, εγχειρίδια κ.λ.π. )
- η εκπαίδευση των εμπλεκόμενων : εξωτερικοί πελάτες (τελικοί δικαιούχοι), εσωτερικοί πελάτες ( στελέχη ) με στόχο την κατανόηση του τρόπου υλοποίησης των διαδικασιών

Επόμενο στάδιο της αναλυτικής χαρτογράφησης είναι ο σχεδιασμός των **διαγραμμάτων ροής εργασιών** τα οποία στην περίπτωση των υπηρεσιών που υποστηρίζει η ΜΟΔ αφορούν στην διαγραμματική αποτύπωση του συνόλου των απαιτούμενων διαδικασιών από τη φάση του σχεδιασμού των έργων έως την περάτωση τους και τη λειτουργική τους αξιοποίηση σε συσχέτιση με τους κάθε φορά εμπλεκόμενους φορείς και τη σχετική νομοθεσία.

Ο εμπλουτισμός των διαγραμμάτων ροής εργασιών με τους απαιτούμενους πρότυπους χρόνους ολοκλήρωσης των διαδικασιών σε συνδυασμό με τη χρονική αλληλουχία των δραστηριοτήτων μας δίνει τα τελικά **διαγράμματα ροής έργων** τα οποία ενσωματώνουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες χαρτογράφησης των υπηρεσιών.

Από τη μέχρι σήμερα αξιολόγηση της υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων από την Ε.Ε. έργων στην Ελλάδα έχει διαπιστωθεί ότι ένα μεγάλο μέρος των προβλημάτων που παρουσιάζονται στη διαδικασία παραγωγής των Δημοσίων έργων στη χώρα μας, οφείλονται κυρίως :

- στην ελλιπή προετοιμασία και προπαρασκευή τους πριν τη φάση της Δημοπράτησης, κατά τη φάση δηλαδή της ωρίμανσής τους
- στη μη τήρηση των προβλεπόμενων από τη ευρωπαϊκή νομοθεσία διατάξεων για την δημοπράτηση , υλοποίηση και λειτουργική αξιοποίηση των έργων που δημιουργούν προβλήματα κατά τον έλεγχο παραλαβής και οριστικής πιστοποίησης του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου

Καθώς το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των αναπτυξιακών προγραμμάτων και των συγχρηματοδοτούμενων έργων αυξάνεται, η ικανότητα σχεδιασμού και ελέγχου αποκτά ολοένα και κρισιμότερη σημασία στη διαχείριση τους. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που η διοίκηση του οργανισμού δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος πληροφόρησης και ελέγχου το οποίο να επιτρέπει σε κάθε στέλεχος αλλά και στον τελικό αποδέκτη (πελάτης-τελικός δικαιούχος) να σχεδιάζει, να καθοδηγεί, να εποπτεύει

και να ελέγχει γρήγορα και με ακρίβεια μεγάλο αριθμό πληροφοριών ώστε να διευκολύνει τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.

Ένα τέτοιο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα το οποίο αποτελεί κύριο εργαλείο στην αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η χαρτογράφηση, γι αυτό και οι υπηρεσίες της ΜΟΔ στοχεύοντας στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της και κατά συνέπεια στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των στόχων της προχώρησε στην αναλυτική χαρτογράφηση ανά κατηγορία έργου με στόχο τη συστηματοποίηση της γνώσης ώστε να αποφεύγονται ή να ελαχιστοποιούνται τα λάθη, οι παραλείψεις και καθυστερήσεις από τους πελάτες – τελικούς δικαιούχους.

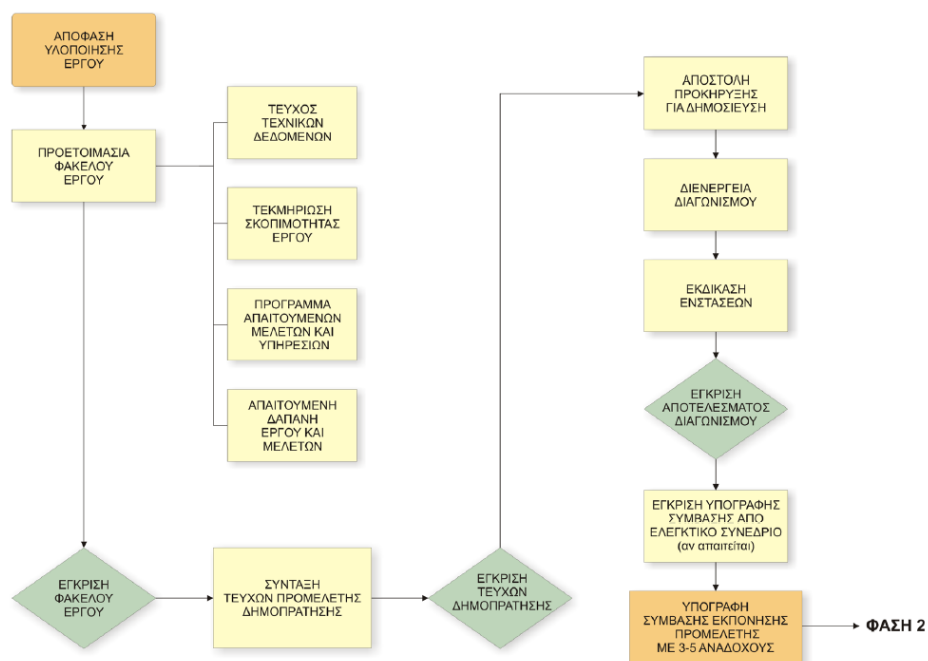
Η διαδικασία της χαρτογράφηση των παρεχόμενων υπηρεσιών (διοίκηση έργων) διέπεται από την πλήρωση βασικών προϋποθέσεων που είναι :

- Η αποσαφήνιση των υπηρεσιών που θα χαρτογραφηθούν ανάλογα με τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών (τελικών δικαιούχων) και των εσωτερικών πελατών (στελεχών) και οι οποίοι διαφοροποιούνται ως προς τις προτεραιότητες
- Ο καθορισμός των εμπλεκόμενων στελεχών στη διαδικασία χαρτογράφησης, η ΜΟΔ όπως αναλύθηκε συγκροτεί ομάδες δράσης που αναλαμβάνουν μεταξύ άλλων και την χαρτογράφηση των υπηρεσιών με γνώμονα να συμμετέχει αριθμός εξειδικευμένων στελεχών ικανός να αναδειξεί όλες τις πτυχές ενός έργου/υπηρεσίας που επηρεάζουν τη διοίκηση των διαδικασιών και παράλληλα να διασφαλίζει την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας γεγονός που προϋποθέτει μικρό αριθμό συμμετεχόντων στην ομάδα.
- Η αξιοποίηση της γνώσης που προκύπτει κατά τη χαρτογράφηση με την καταγραφή των πιθανών προβλημάτων που παρουσιάζονται στις φάσεις ενός έργου/υπηρεσίας και στον τρόπο αντιμετώπισης τους.
- Η χαρτογράφηση των διαδικασιών θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένη βάσει της κείμενης νομοθεσίας που διέπει τη διαχείριση έργων και αναπτυξιακών προγραμμάτων που συγχρηματοδοτούνται από πόρους της Ε.Ε. ώστε να αποφεύγονται αποκλίσεις, λάθη και παραλείψεις που οδηγούν σε απεντάξεις, ή μειώσεις προϋπολογισμού στο τελικό στάδιο του ελέγχου πιστοποίησης και παραλαβής
- Ο τρόπος χαρτογράφησης θα πρέπει να είναι κατανοητός και απλουστευμένος ώστε να είναι αποδεκτό από τους χρήστες / τελικούς δικαιούχους οι οποίοι ενδέχεται να μην έχουν εξειδικευμένη γνώση.

Στις εικόνες 1-6 παρουσιάζονται ενδεικτικά διαγράμματα ροής εργασιών και χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης δραστηριοτήτων για μία από τις υπηρεσίες που παρέχει η ΜΟΔ και αφορά την τεχνική & συμβουλευτική διαχείριση τελικών δικαιούχων κτιριακών έργων. Αντίστοιχη χαρτογράφηση γίνεται για όλο το εύρος των υπηρεσιών που παρέχει η ΜΟΔ Α.Ε. Τα διαγράμματα ροής εργασιών ακολουθούν τον τυπικό σχεδιασμό των **διαγραμμάτων δικτύου** όπου κάθε δραστηριότητα απεικονίζεται ως ένα τετραγωνάκι ενώ η σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων (λογική αλληλουχία έργου) απεικονίζεται από τον τρόπο διάταξης των τετραγώνων.

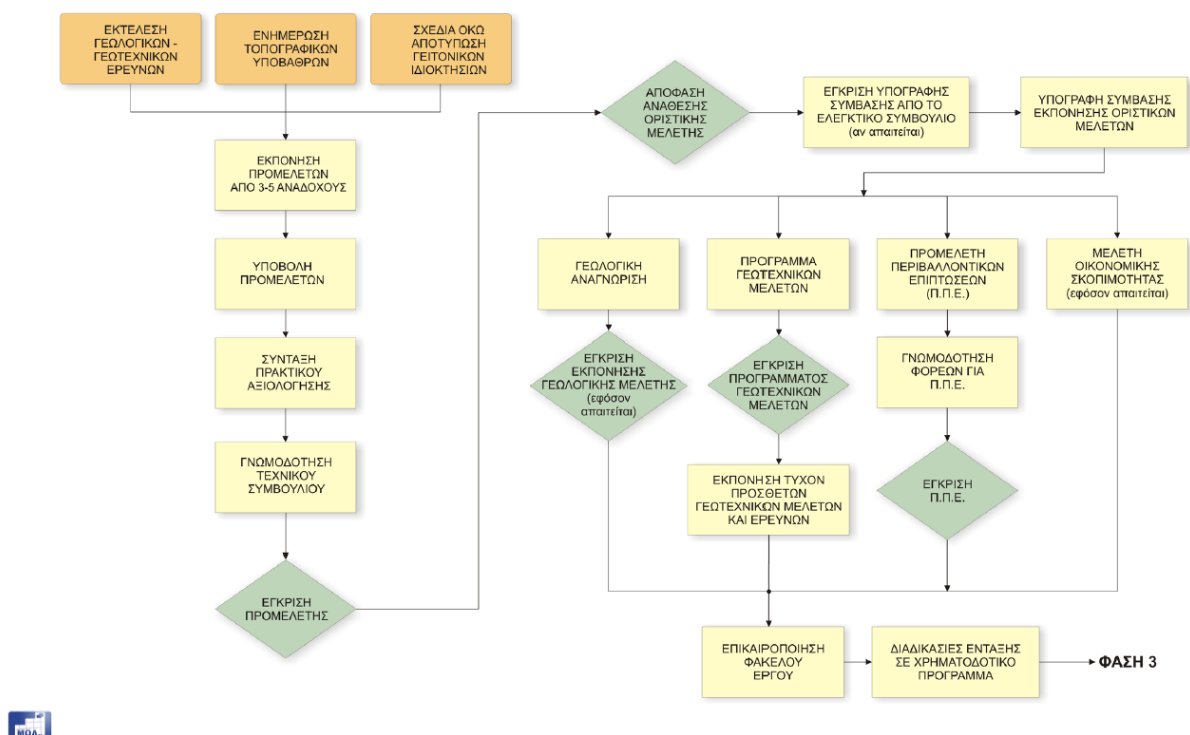
Τα χρονοδιαγράμματα είναι τυπικά **διαγράμματα Gantt**, σύμφωνα με τα οποία κάθε δραστηριότητα/ενέργεια αντιστοιχεί σε μια οριζόντια γραμμή ενώ το μήκος της γραμμής υποδεικνύει την εκτίμηση του χρόνου διάρκειας της δραστηριότητας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ 6.1  
ΔΗΜΟΠΡΑΤΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΠΛΗΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ  
ΦΑΣΗ 1 - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ (ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ 1 ΚΑΙ 2)



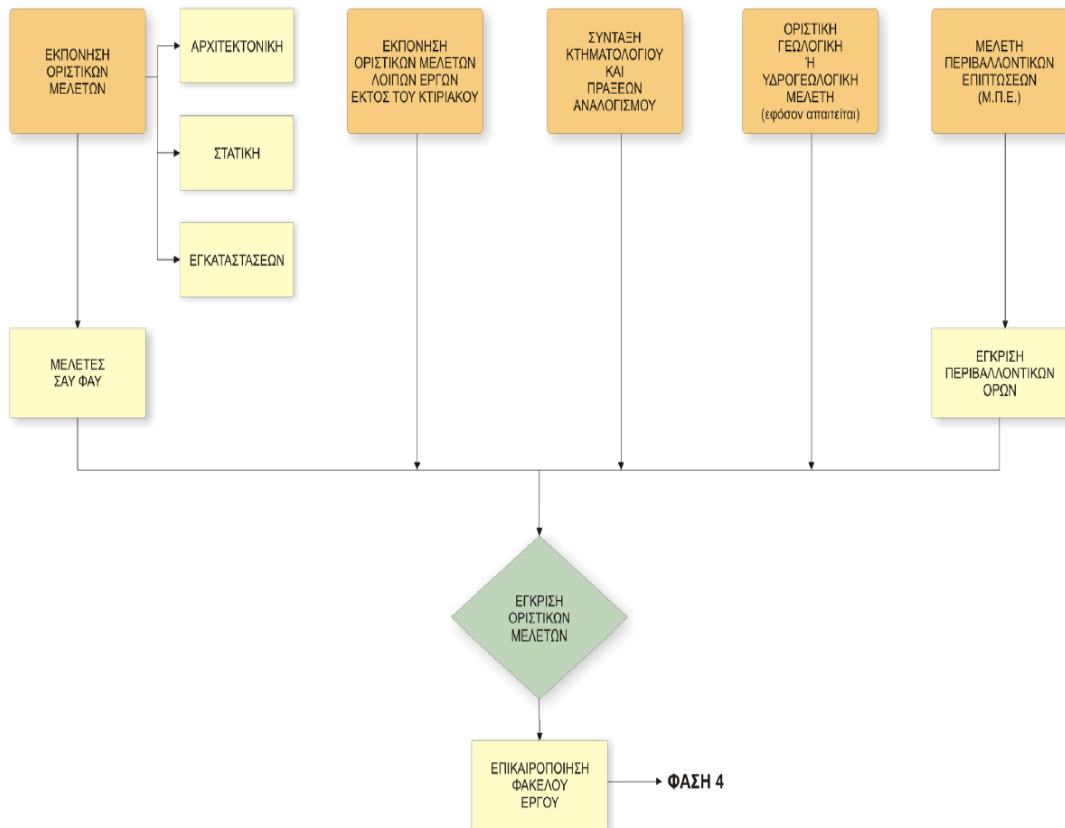
Εικόνα 1 : διάγραμμα ροής 6.1 Πηγή ΜΟΔ Α.Ε. , Οδηγός διαδικασιών ωρίμανσης κτιριακών έργων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ 6.4  
ΔΗΜΟΠΡΑΤΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΠΛΗΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ  
ΦΑΣΗ 2 - ΠΡΟΜΕΛΕΤΗ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ 1 ΚΑΙ 2



Εικόνα 2 : διάγραμμα ροής 6.4 Πηγή ΜΟΔ Α.Ε. , Οδηγός διαδικασιών ωρίμανσης κτιριακών έργων

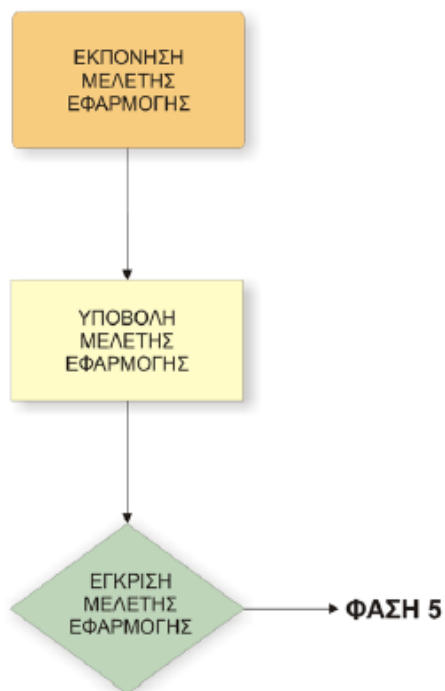
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ 6.7  
ΔΗΜΟΠΡΑΤΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΠΛΗΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ  
ΦΑΣΗ 3 - ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ (ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ 1, 2, 4)



Εικόνα 3 : διάγραμμα ροής 6.7 Πηγή ΜΟΔ Α.Ε. , Οδηγός διαδικασιών ωρίμανσης κτιριακών έργων

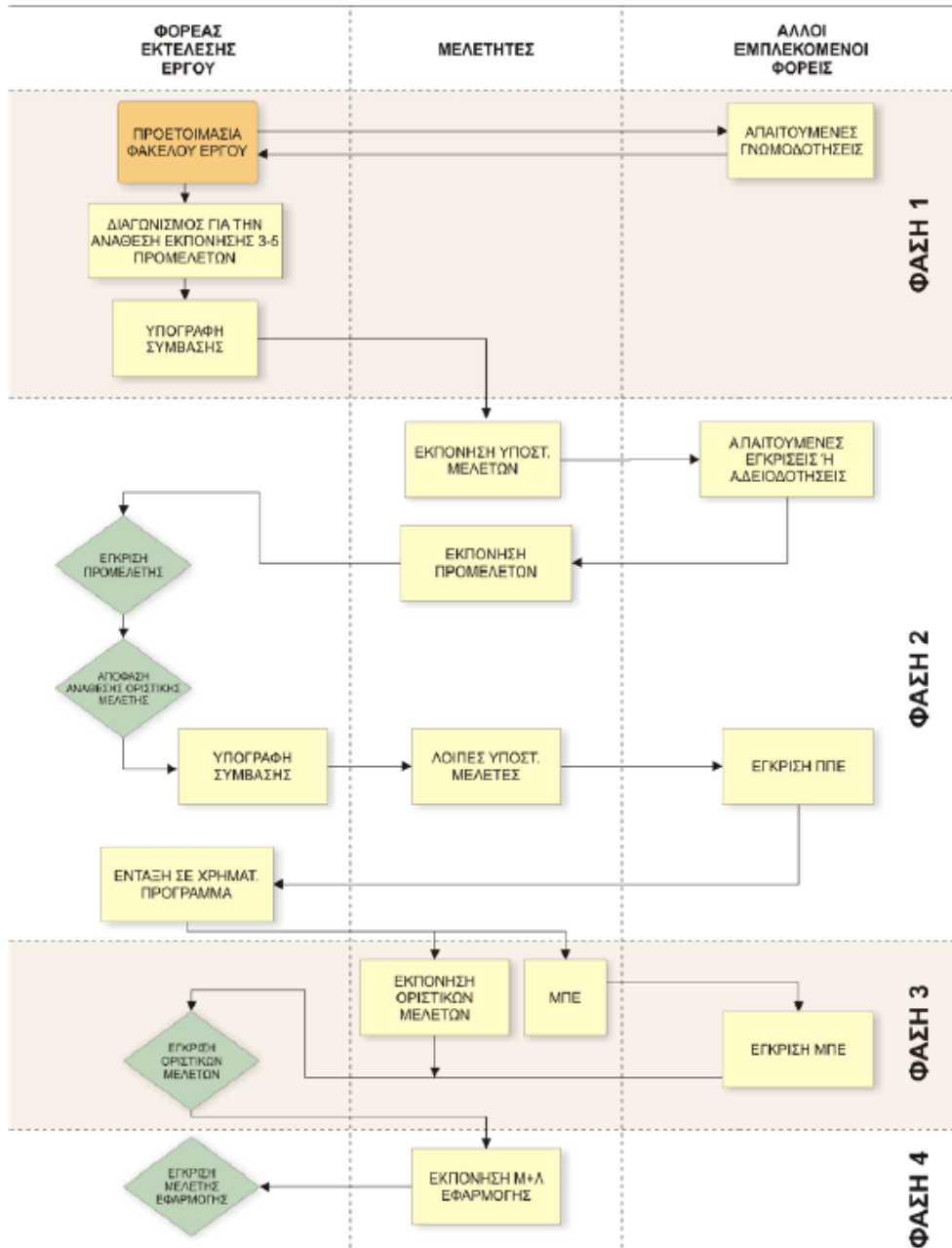


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ 6.9  
ΔΗΜΟΠΡΑΤΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΠΛΗΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ  
ΦΑΣΗ 4 - ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ (ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ 1, 3, 4)**



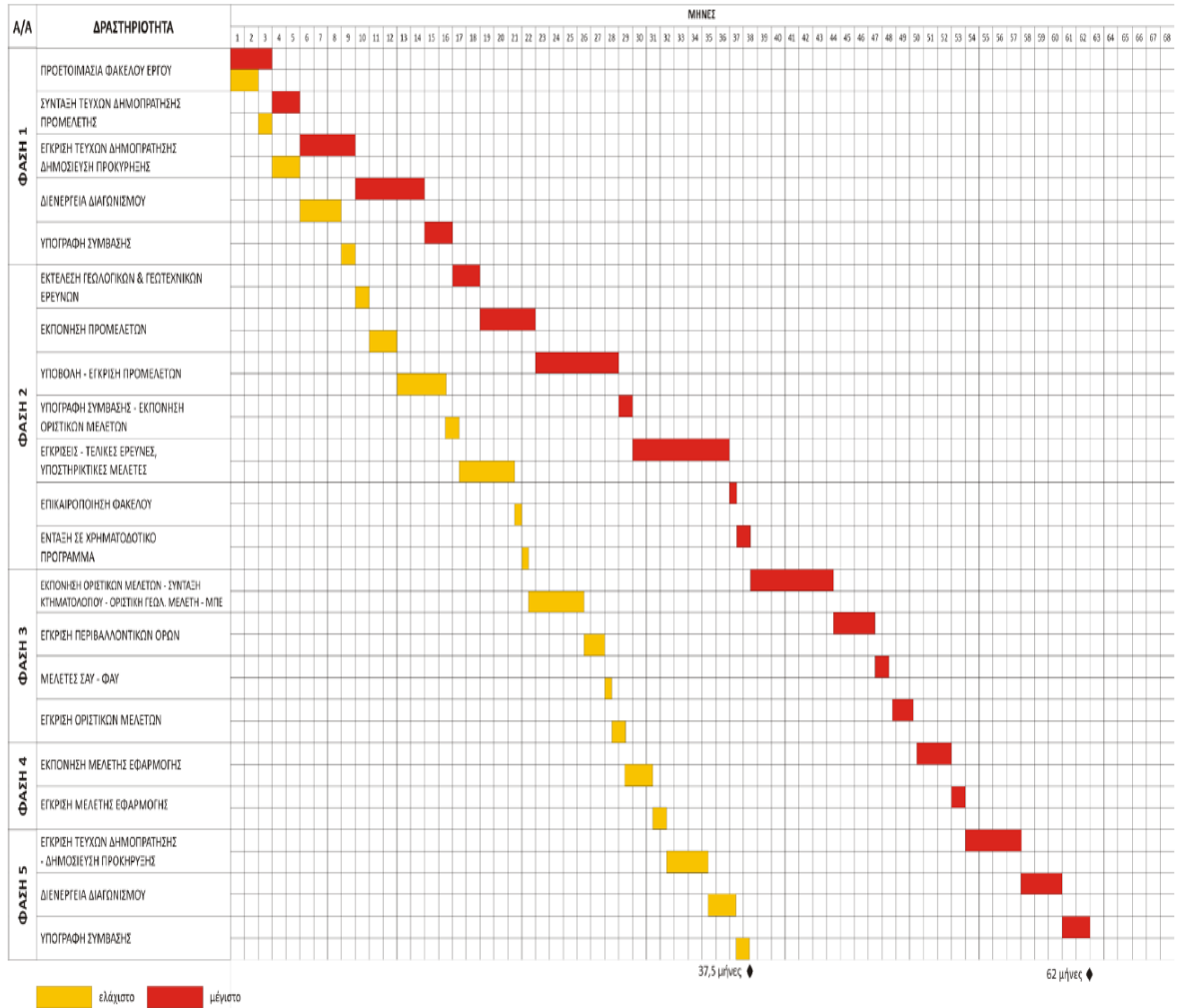
*Εικόνα 4 : διάγραμμα ροής 6.9 Πηγή ΜΟΔ Α.Ε. , Οδηγός διαδικασιών ωρίμανσης κτιριακών έργων*

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ 6.12  
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ  
ΔΗΜΟΠΡΑΤΗΣΗ ΜΕ ΠΛΗΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 1**



Εικόνα 5 : διάγραμμα ροής 6.12, Πηγή ΜΟΔ Α.Ε. , Οδηγός διαδικασιών ωρίμανσης κτιριακών έργων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.16  
ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΕΡΓΩΝ – ΔΗΜΟΠΡΑΤΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΠΛΗΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ (ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 1)



Εικόνα 6: χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης δραστηριοτήτων 6.16, Πηγή ΜΟΔ Α.Ε., Οδηγός διαδικασιών ωρίμανσης κτιριακών έργων

### 3.3. Διαχείριση κινδύνου στη διοίκηση έργων

Ένας κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού είναι η διαχείριση του κινδύνου στη διοίκηση των έργων που έχουν ενταχθεί και μπορεί να οδηγηθούν σε απένταξη, επιστροφή πόρων λόγω αποκλίσεων από τις συμβατικές υποχρεώσεις ή από τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης ή μη τήρηση των νομικών υποχρεώσεων ή τέλος λόγω γραφειοκρατικών εμποδίων από το εξωτερικό περιβάλλον ( προσφυγές ανταγωνιστών σε ΣΤΕ κ.ά). Στόχος της διοίκησης είναι να περιορίσει τους κινδύνους απένταξης σε αποδεκτά επίπεδα και αυτό μπορεί να συμβεί με τον λεπτομερή «καθορισμό των διαδικασιών βάσει των οποίων προσδιορίζουμε, αναλύουμε και ανταποκρινόμαστε στην αβεβαιότητα σε όλη της διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου»<sup>11</sup>.

Αν περιγράψουμε σχηματικά το κύκλο ζωής της διοίκησης του έργου που συγχρηματοδοτείται από ευρωπαϊκούς πόρους, παρατηρούμε από την εμπειρία ότι τα αποτελέσματα των κινδύνων και η φύση λήψης απόφασης διαφοροποιείται ανάλογα με το στάδιο που εμφανίζεται ο κίνδυνος. Για να έχουμε μια καλύτερη αντίληψη της διαχείρισης κινδύνου παρουσιάζουμε στον πίνακα που ακολουθεί συνοπτικά τα στάδια του κύκλου ζωής ενός τυπικού συγχρηματοδοτούμενου έργου καταγράφοντας το βαθμό κινδύνου σε κάθε στάδιο χρησιμοποιώντας κλίμακα 0-10.

Φάσεις διοίκησης έργου	Βαθμός κινδύνου	Πιθανό αποτέλεσμα - λήψη απόφασης
Φάση ωρίμανσης	5	Καθυστερήσεις στο σχεδιασμό & στην ανάπτυξη
Ενταξη έργου	2	Καθυστερήσεις οργάνων στη λήψη αποφάσεων
Συμβασιοποίηση με φορέα χρηματοδότησης	4	Προβλήματα προσυμβατικού ελέγχου από παραλείψεις τελικού δικαιούχου, λήψη απόφασης για τροποποίηση απόφασης ένταξης / πρόκριση άλλου έργου - τελικού δικαιούχου
Διαδικασίες ανάθεσης εκτέλεσης ( ανοιχτές, κλειστές διαδικασίες, διαδικασίες με διαπραγμάτευση)	6	Προβλήματα καθυστερήσεων παραλείψεων στους κανόνες δημοσιότητας , διαφάνειας, λήψη απόφασης για τροποποίηση της πρόσκλησης
Συμβασιοποίηση με ανάδοχο εκτέλεσης έργου	8	Προβλήματα καθυστερήσεων λόγω παραλείψεων των τελικών δικαιούχων στις φάσεις αξιολόγησης και ανάδειξης αναδόχων , προσφυγές ανταγωνιστών , καθυστερήσεις έκδοσης απόφασης ελληνικών δικαστηρίων, Πιθανή απένταξη λόγω παρέλευσης του χρόνου υλοποίησης των έργων ή πρόκριση άλλου αναδόχου
Υλοποίηση - εφαρμογή	6	Καθυστερήσεις λόγω αποκλίσεων από τον αρχικό σχεδιασμό, ή αβλεψίες των αρχικών μελετών

<sup>11</sup> **Rory Burke**, Διαχείριση έργου, (2002) εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα

Φάσεις διοίκησης έργου	Βαθμός κινδύνου	Πιθανό αποτέλεσμα - λήψη απόφασης
Παραλαβή - πιστοποίηση φυσικού & οικονομικού αντικειμένου	5	Μείωση φυσικού αντικειμένου, κακή ποιότητα υλοποίησης έργου, με συνέπεια περικοπή πόρων άρα δημιουργία αναποτελεσματικότητας σε επίπεδο απορρόφησης κοινοτικών πόρων

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού ενός μοντέλου διαχείρισης με βάση τα εργαλεία που παρουσιάσαμε παραπάνω και αφορούν στη χαρτογράφηση των φάσεων του έργου (διαγράμματα ροών) και του χρονικού προγραμματισμού ( διαγράμματα Gantt) τα στελέχη των τμημάτων προβαίνουν στην ανάλυση του μοντέλου που περιλαμβάνει για κάθε έργο :

- Τον προσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων κάθε ενέργειας η οποία εκφράζεται σε εκροές ( παραδοτέο) ώστε να μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια το είδος και το εύρος του κινδύνου και να υπάρχει εναλλακτικό σχέδιο για την επίτευξη των στόχων
- Την ποσοτική αποτίμηση του κινδύνου βάση της συχνότητας εμφάνισης από τα στατιστικά στοιχεία παρακολούθησης των έργων και τον προσδιορισμό των συνεπειών επίπεδο αποτελεσματικότητας ( ως προς τους στόχους ) και αποδοτικότητας ( ως προς τους πόρους που δαπανώνται χωρίς την επίτευξη του αποτελέσματος)
- Καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων και των εναλλακτικών σεναρίων ώστε να αποφευχθεί το αποτέλεσμα του κινδύνου με σαφή τεκμηρίωση των προτεινόμενων λύσεων
- Το σχεδιασμό υλοποίησης προγραμμάτων εκπαίδευσης και πληροφόρησης των εμπλεκόμενων , εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες στη διοίκηση του έργου με στόχο την συνεχή προσαρμογή τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον ( αλλαγές στη νομοθεσία, στις διαδικασίες κ.λ.π.) και στη κατανόηση των μηχανισμών και των εργαλείων διοίκησης έργων με στόχο την αποφυγή κινδύνων που οφείλονται σε διοικητικά λάθη.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω η μείωση της αναποτελεσματικότητας και του περιορισμού των κινδύνων στην διοίκηση έργων είναι απόρροια του ορθού προγραμματισμού, της ύπαρξης μεθοδικής διαδικασίας για τη λήψη απόφασης που αφορά στην επίλυση προβλημάτων, του καθορισμού διαδικασιών ελέγχου σε όλα τα στάδια της διοίκησης του έργου και τέλος του μηχανισμού συνεχούς ανατροφοδότησης της πληροφορίας που προϋποθέτει ένα σχεδιασμένο πρόγραμμα επικοινωνίας για τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες.

## Κεφάλαιο 4. Μέτρηση απόδοσης / αποτελεσματικότητας

### 4.1. Αποτελεσματικότητα

Όπως ήδη έχουμε τονίσει η φύση της δραστηριότητας του οργανισμού διαφοροποιεί την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του σε σχέση με μια τυπική επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητα αξιολογείται και μετράται με βάση την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε σχέση με την απορρόφηση των συγχρηματοδοτούμενων πόρων και τον βαθμό απόκλισης των δεικτών εκροών των ενεργειών / δράσεων / έργων που έχουν ολοκληρωθεί σε σχέση με τις αρχικές προβλέψεις που γίνονται κατά την ένταξη των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Η ανάλυση των αριθμητικών δεικτών που προκύπτουν χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση των επιπτώσεων και των αποτελεσμάτων στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον που προκύπτουν από τις παρεμβάσεις των διαρθρωτικών ταμείων της Ε.Ε.

Οι γενικοί δείκτες αποτελεσματικότητας αποτυπώνονται ανά άξονα προτεραιότητας κάθε τομεακού ή επιχειρησιακού προγράμματος και αθροιστικά για το σύνολο των συγχρηματοδοτούμενων έργων είναι :

$$\text{I) Ποσοστό ενεργοποίησης} = \frac{\sum \text{προϋπολογισμός προσκλήσεων}}{\sum \text{δεσμευμένων συγχρηματοδοτούμενων πόρων}} \times 100$$

$$\text{II) Ποσοστό ενταγμένων έργων} = \frac{\sum \text{προϋπολογισμού έργων που έχουν ενταχθεί}}{\sum \text{δεσμευμένων συγχρηματοδοτούμενων πόρων}} \times 100$$

$$\text{iii) Ποσοστό συμβασιολογημένων έργων} = \frac{\sum \text{προϋπολογισμού νομικών δεσμεύσεων (συμβάσεις που έχουν υπογραφεί με τελικούς δικαιούχους)}}{\sum \text{δεσμευμένων συγχρηματοδοτούμενων πόρων}} \times 100$$

$$\text{iv) Ποσοστό πραγματοποιηθεισών δαπανών} = \frac{\sum \text{δαπανών που έχουν πιστοποιηθεί}}{\sum \text{δεσμευμένων συγχρηματοδοτούμενων πόρων}} \times 100$$

Κατά την ολοκλήρωση των έργων απόλυτη αποτελεσματικότητα υφίσταται όταν ο δείκτης I ισούται με το δείκτη *in* δηλαδή όταν οι πραγματοποιηθείσες δαπάνες (απορρόφηση των πόρων) ταυτίζεται με το σύνολο του προϋπολογισμού των προσκλήσεων για κάθε αναπτυξιακό πρόγραμμα. Ο βαθμός απόκλισης προσδιορίζει και το βαθμό αναποτελεσματικότητας σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Οι δείκτες εκροών οι οποίοι έχουν σχέση κυρίως με την προστιθέμενη αξία των συγχρηματοδοτούμενων έργων στην οικονομία και στην κοινωνία αφορούν συγκεκριμένα αριθμητικά δεδομένα διαφορετικά για κάθε κατηγορία έργου π.χ. Αριθμός ανέργων που προωθήθηκαν στην απασχόληση, αριθμός ΜΜΕ που ενισχύθηκαν, αριθμός σχολικών αιθουσών που κατασκευάστηκαν, μέτρα οδοποιίας που κατασκευάστηκαν κ.λ.π.

$$\text{Ποσοστό ολοκλήρωσης} = \frac{\text{Ποσότητα (ανάλογα της μονάδας μέτρησης) δείκτη εκροών κατά την ολοκλήρωση (πιστοποίηση φυσικού αντικείμενου)}}{\text{ποσότητα δείκτη εκροών κατά την έναρξη (ένταξη έργου)}} \times 100$$

Το ποσοστό που προκύπτει από την παραπάνω σχέση μας δίνει αναλυτική εικόνα για την προστιθέμενη αξία των συγχρηματοδοτούμενων πόρων και για την επίτευξη των στόχων σε σχέση με το σχεδιασμό.

Για την παρακολούθηση των παραπάνω δεικτών η ΜΟΔ έχει σχεδιάσει ένα ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (Ο.Π.Σ. ) που καταγράφονται όλα τα δεδομένα που αφορούν στα συγχρηματοδοτούμενα έργα βάσει των οποίων υπολογίζονται οι δείκτες αποτελεσματικότητας.

## 4.2. Αποδοτικότητα

Η **αποδοτικότητα** του οργανισμού αφορά την μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις ενέργειες της διοίκησης με δεδομένους πόρους. Η ΜΟΔ όπως έχει αναφερθεί χρηματοδοτείται από εθνικούς και κυρίως ευρωπαϊκούς πόρους της Ε.Ε. και ειδικότερα από τον άξονα ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ του ΕΣΠΑ και των άλλων διαρθρωτικών προγραμμάτων.

Ως μη κερδοσκοπική εταιρεία ο ισολογισμός που παρουσιάζει είναι ισοσκελισμένος, συνεπώς για την μέτρηση της αποδοτικότητας της δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τους κλασικούς αριθμοδείκτες π.χ. το δείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού ( καθαρά αποτελέσματα/ σύνολο ενεργητικού) που φανερώνει την ικανότητα ενός οργανισμού να επιζήσει οικονομικά, διότι στην περίπτωση της ΜΟΔ ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού είναι  $\approx 0^{12}$ . Χρήσιμοι

δείκτες για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας άρα της χρηστής διαχείρισης των μη

<sup>12</sup> Ισολογισμός ΜΟΔ Α.Ε. χρήση 2011

κερδοσκοπικών δημόσιων επιχειρήσεων που λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια είναι :

- ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης ( ξένα κεφάλαια /ίδια κεφάλαια) (όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη είναι η επιβάρυνση άρα αυξάνεται και ο κίνδυνος βιωσιμότητας μιας επιχείρησης )
- ο δείκτης γενικής ρευστότητας ( κυκλοφορούν ενεργητικό / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις), ο οποίος μας δίνει μια εικόνα για τη ρευστότητα της επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. ( χαμηλός δείκτης δείχνει μια θετική εικόνα ως προς τη ρευστότητα της εταιρείας)
- ο Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων ( στην περίπτωση της ΜΟΔ από το Γενικό Λογιστήριο του κράτους) : κύκλος εργασιών / απαιτήσεις ο οποίος στη μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων δείχνει τη δυνατότητα ανταπόκρισης στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ( μεγάλη ταχύτητα δείχνει μικρότερη επισφάλεια)

Με βάση τον ισολογισμό της ΜΟΔ για το 2011 οι δείκτες που μας ενδιαφέρουν είναι ικανοποιητικοί και δείχνουν ότι γίνεται χρηστή διαχείριση των πόρων.

Δείκτης γενικής ρευστότητας	0,89
Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης	0
Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων	11,34

### **4.3. Καινοτομίες στην λειτουργική οργάνωση – η συμβολή των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η οργάνωση της ΜΟΔ χαρακτηρίζεται από καινοτομία και αποτελεί μέσα στο δημόσιο τομέα μία πρότυπη διοικητική νησίδα, η οποία καλείται να συμβάλει στο πολυσύνθετο έργο της αξιοποίησης των συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση αναπτυξιακών προγραμμάτων. Η έμφαση που δίνει στη διοίκηση της γνώσης και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τα πρότυπα, την τεχνογνωσία και τα συστήματα οργάνωσης που έχει αναπτύξει της επιτρέπουν να ανταποκριθεί με ταχύτητα και ευελιξία σε πλήθος αιτημάτων και να λειτουργήσει ως μηχανισμός με ευρύτερες δυνατότητες υποστήριξης, ιδίως στον νευραλγικό τομέα των Δικαιούχων των έργων (πελατών) όπου διαπιστώνονται και οι περισσότερες αδυναμίες οι οποίες δημιουργούν αναποτελεσματικότητες στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων .



Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΜΟΔ Α.Ε. ως προς την αποτελεσματικότητα αποτελεί το **ανθρώπινο δυναμικό** το οποίο αποτελείται από ικανά στελέχη (προϊόν τυπικής γνώσης, επιδεξιότητας και εκπαίδευσης) προερχόμενα από τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα.

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο σύστημα επιλογής και πρόσληψης των στελεχών που εφαρμόζει το οποίο εστιάζει:

- στη διερεύνηση των αναγκών των Ειδικών Υπηρεσιών σε στελεχιακό δυναμικό επιστημονικού επιπέδου (Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης), στην αναλυτική περιγραφή και τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας
- στην επιλογή μέσα από ένα αξιοκρατικό σύστημα που αξιολογεί γνώσεις, εμπειρία, συμπεριφορές και στάσεις

Η επιλογή γίνεται μέσα από ανοιχτές διαφανείς διαδικασίες και περιλαμβάνει :

- Δημοσιοποίηση της προκήρυξης στον πανελλαδικό και περιφερειακό τύπο και στο δικτυακό τόπο της ΜΟΔ
- Έλεγχο πληρότητας και τυπικών προσόντων των φακέλων υποψηφιότητας
- Διενέργεια γραπτού διαγωνισμού
- Αξιολόγηση τυπικών, ουσιαστικών και πρόσθετων προσόντων των επιτυχόντων στις εξετάσεις υποψηφίων με τη διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων

Επίσης από την αρχή της λειτουργίας της η ΜΟΔ έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη συνεχιζόμενη κατάρτιση του προσωπικού με στόχο :

- τη βελτίωση της απόδοσης
- την ευελιξία και προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού

Τα στελέχη της ΜΟΔ συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης εισαγωγικού χαρακτήρα, αμέσως μετά την πρόσληψή τους, αλλά και σε άλλα προγράμματα επικεντρωμένα σε ειδικότερα θέματα με στόχο την απόκτηση ή/και εμπάθυνση γνώσεων και δεξιοτήτων χρήσιμων στην εκτέλεση της εργασίας τους αλλά και της προσωπικής τους ανάπτυξης.

Ενδεικτικά η θεματολογία των προγραμμάτων εκπαίδευσης που συμμετέχουν τα στελέχη της ΜΟΔ είναι :

- Εισαγωγική κατάρτιση για τις δομές, μηχανισμούς, εργαλεία του ΕΣΠΑ
- Οικονομικός - Διαχειριστικός Έλεγχος
- Εργαλεία Ένταξης & Παρακολούθησης Πράξεων  
Θέματα Επιθεωρήσεων και Ελέγχου Συγχρηματοδοτούμενων Ιδιωτικών Επενδύσεων
- Διαδικασίες Ωρίμανσης & Υλοποίησης Έργων
- Ενδιάμεση Αξιολόγηση ΕΣΠΑ & άλλων αναπτυξιακών προγραμμάτων
- Γενικά και ειδικά Θέματα Διοίκησης - "General Management"

- Βασικές Αρχές Διοίκησης Έργου, Project Management
- Ανάπτυξη Γλωσσικών Δεξιοτήτων
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων χρήσης εξειδικευμένων πακέτων Η/Υ

Η ΜΟΔ στο πλαίσιο της βαρύτητας που δίνει στην διαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει προχωρήσει στη συστηματική διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε ετήσια βάση και πραγματοποιεί στοχευμένα προγράμματα παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης /κατάρτισης στα στελέχη των ειδικών υπηρεσιών και της κεντρικής υπηρεσίας αλλά και των φορέων ( πελάτες) οι οποίοι διαχειρίζονται και υλοποιούν συγχρηματοδοτούμενα έργα.

Για τη διαρκή εκπαίδευση αξιοποιούνται συστηματικά εργαλεία και μεθοδολογία για την ανάπτυξη των στελεχών όπως:

- Ανάπτυξη και τυποποίηση εκπαιδευτικών πακέτων και εργαλείων
- Εκπαίδευση εκπαιδευτών
- Εξ αποστάσεως εκπαίδευση
- Συμβουλευτική προσωπικής ανάπτυξης

Επιδιώκοντας δε το συνεχή εμπλουτισμό των εργαλείων και των μεθόδων επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, η εταιρεία έχει σχεδιάσει και αναπτύξει συστήματος εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης (e-learning) για την διευκόλυνση της συμμετοχής των στελεχών στη διαρκή εκπαίδευση .

Επίσης οργανώνονται προγράμματα παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών βιωματικού χαρακτήρα που στοχεύουν στην δυναμική της ομάδας, στη διαχείριση των συγκρούσεων, στην δημιουργία εταιρικής κουλτούρας ποιότητας, στην αύξηση της συνειδητοποίησης του συμβολής του ρόλου του κάθε στελέχους διαχείρισης στην κοινωνική ευημερία μέσω της προστιθέμενης αξίας των παρεμβάσεων που υλοποιούνται από συγχρηματοδοτούμενους πόρους.

Η ΜΟΔ από τη σύσταση της έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ακολουθώντας τα πρότυπα οργάνωσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η προσέγγιση που ακολουθεί πλησιάζει τα «**συστήματα απασχόλησης υψηλής απόδοσης (High performance work system)**»<sup>13</sup> για τα οποία έχει γίνει αποδεκτό όχι μόνο από ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους αλλά και από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων ότι επιτυγχάνουν βελτίωση στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Βέβαια από το 2011 μέχρι και σήμερα λόγω του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής που εφαρμόστηκε στη χώρα μας, υπήρξαν αρνητικές παρεμβάσεις στη διοίκηση της ΜΟΔ οι οποίες περιόρισαν την ευελιξία της εταιρεία ( η οποία από τη σύσταση της λειτουργούσε ως ανώνυμη εταιρεία με ιδιωτικά

<sup>13</sup> Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς ( 2003) , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα

κριτήρια) καθώς και ορισμένες από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με κύριο περιορισμό στις πρακτικές «**αμοιβές βάση απόδοσης (contingent bay)**» αφού οι αμοιβές των στελεχών εντάχθηκαν στο ενιαίο μισθολόγιο του Δημοσίου, ενώ μέχρι το 2011 η ΜΟΔ ακολουθούσε πρακτικές διαφοροποίησης στις αμοιβές, κατηγοριοποιώντας κυρίως τις αμοιβές βάσει της θέσης απασχόλησης και υιοθετώντας την έννοια του «**δίκαιου μισθού**» **στο εσωτερικό της επιχείρησης**. Έτσι π.χ. οι απασχολούμενοι στις ομάδες κρούσης (task force) οι οποίες αναλαμβάνουν την επιτόπια στήριξη τελικών δικαιούχων είχαν μία πρόσθετη αμοιβή ως κίνητρο απόδοσης, διατηρώντας όμως την αρχή της ισότητας εντός της ομάδας σε επίπεδο αμοιβών εξυπηρετώντας μ' αυτό τον τρόπο την ισορροπία της δυναμικής των ομάδων. Αντίστοιχα οι προϊστάμενοι έπαιρναν μια πρόσθετη αμοιβή ως επίδομα ευθύνης το οποίο όμως δεν διαφοροποιείται ανά τμήμα ούτε προσδιορίζεται με βάση την επίτευξη των στόχων κάθε τμήματος.

Μια άλλη πρακτική που ακολουθήθηκε από τη σύσταση της ΜΟΔ, η οποία εντάσσεται στις πρακτικές των «**συστημάτων υψηλής απόδοσης**» είναι η διαδικασίες επιλογής προσωπικού που περιγράφηκε παραπάνω η οποία είχε ως στόχο την **εξασφάλιση πολλών υποψηφίων** ανά θέση τακτική η οποία δείχνει ότι η επιχείρηση θεωρείται καλός εργοδότης και η οποία της επέτρεπε να επιλέγει τους καλύτερους, μέσω του συστήματος γραπτών εξετάσεων και πολλαπλών συνεντεύξεων. Και σ' αυτή την πρακτική θα υπάρξουν διαφοροποιήσεις διότι προκρίνεται από την κυβέρνηση (μόνος μέτοχος της εταιρείας) ένα ενιαίο σύστημα προσλήψεων για όλο το δημόσιο τομέα συμπεριλαμβανομένων και των επιχειρήσεων η οποία δίνει έμφαση στα τυπικά κριτήρια και όχι στα ουσιαστικά (εξειδικευμένη εμπειρία, συναισθηματική νοημοσύνη κ.λ.π.) γεγονός που λειτουργεί αρνητικά σε ένα στοιχείο της ΜΟΔ Α.Ε. που μέχρι σήμερα αποτελούσε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Οι άλλες πρακτικές που ακολουθούνται στη ΜΟΔ και προσιδιάζουν στα «**συστήματα απασχόλησης υψηλής απόδοσης**» είναι

- η **συστηματική ανταλλαγή πληροφοριών** (information sharing) που επιτρέπουν την συχνή επικοινωνία μεταξύ στελεχών σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο, τακτική που βοηθά στην κατανόηση του οργανωσιακού περιβάλλοντος και τους στόχους της εταιρείας καθώς και στην επίλυση προβλημάτων που αφορούν στον τρόπο και τη μεθοδολογία επίτευξης των στόχων.
- Η **αξιολόγηση της απόδοσης** η οποία ακολουθεί τη σύγχρονη αντίληψη δηλαδή θεωρεί ότι ο ρόλος της είναι αναπτυξιακός, εστιάζει στην μελλοντική απόδοση του εργαζομένου, στοχεύει στην βελτίωση της απόδοσης μέσω της ενδυνάμωσης, της αυτομάθησης της αυτοαξιολόγησης των δράσεων που έχει αναλάβει μέσω της σύνταξης

report καταγραφής των ενεργειών και των αποκλίσεων βάσει των επιμέρους στόχων που αφορούν στη στήριξη τελικών δικαιούχων, υιοθετεί τον συμβουλευτικό ρόλο των προϊσταμένων και τον ενεργητικό ρόλο των εργαζομένων συμβάλλοντας μ' αυτή την αντίληψη για την αξιολόγηση τελικά στην ανάπτυξη των στελεχών και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

- **Η οργάνωση κοινωνικών γεγονότων** με μικρό κόστος οι οποίες αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, καλλιεργούν την ταύτιση με την επιχείρηση και βελτιώνει την επικοινωνία των στελεχών.

Συμπερασματικά συσχετίζοντας τη στρατηγική του οργανισμού και του συστήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που χρησιμοποιείται ακολουθώντας την ανάλυση του Porter σύμφωνα με την οποία η κατάταξη της επιχειρησιακής στρατηγικής γίνεται με σύμφωνα με τις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού που αναγνωρίζει ο Porter και είναι οι στρατηγικές της καινοτομίας, της μείωσης κόστους και της βελτίωσης ποιότητας, **η ΜΟΔ Α.Ε. ακολουθεί ένα μίγμα στρατηγικής καινοτομίας & βελτίωσης ποιότητας** η οποία προσδιορίζει την απαιτούμενη συμπεριφορά από τα στελέχη και τις πρακτικές/πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Ο πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει ξεκάθαρα τη σχέση στρατηγικής και πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

<b>Πίνακας : Γενικές κατευθύνσεις πολιτικής ΔΑΠ σε σχέση με τη στρατηγική της επιχείρησης</b>		
<b>Στρατηγική</b>	<b>Ζητούμενο Ρόλος/Συμπεριφορά εργαζομένων</b>	<b>Πολιτική τμήματος Ανθρωπίνων πόρων</b>
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας	Εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ομάδων/ατόμων
	Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός	Συστήματα αξιολόγησης που βραβεύουν ομαδικότητα και μακροπρόθεσμα επιτεύγματα
	Μεγάλος βαθμός ανάληψης κινδύνου , αντοχή στην αβεβαιότητα και έλλειψη προβλεψιμότητας	Ευρύς σχεδιασμός καριέρας για απόκτηση ευρέος φάσματος ικανοτήτων
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά	Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων
	Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός	Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και στενά πλαίσια καριέρας
	Υψηλός βαθμός ποσότητας παραγωγής	Χαμηλό επίπεδο προγραμμάτων ανάπτυξης επιμόρφωσης
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Μεσοπρόθεσμος/ μακροπρόθεσμος προσανατολισμός	Υψηλό επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων
	Υψηλή ενασχόληση με την ποιότητα	Ίση μεταχείριση εργαζομένων και εξασφάλιση απασχόλησης
	Μέτρια ενασχόληση με ποσότητα	Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη
	Επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου	Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων
Πηγή : Gomez – Mejia, Balkin and Cardy (1998)		

## Κεφάλαιο 5. Εμπειρική εφαρμογή - έρευνα

### 5.1. Ανάλυση απαντήσεων έρευνας

Στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης για την οργανωτική δομή και για την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού έγινε έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απαντήθηκε από πενήντα (50) στελέχη που εργάζονται στην επιχείρηση οι οποίοι αποτελούν το 4,76% του συνόλου των εργαζομένων (50/1050).

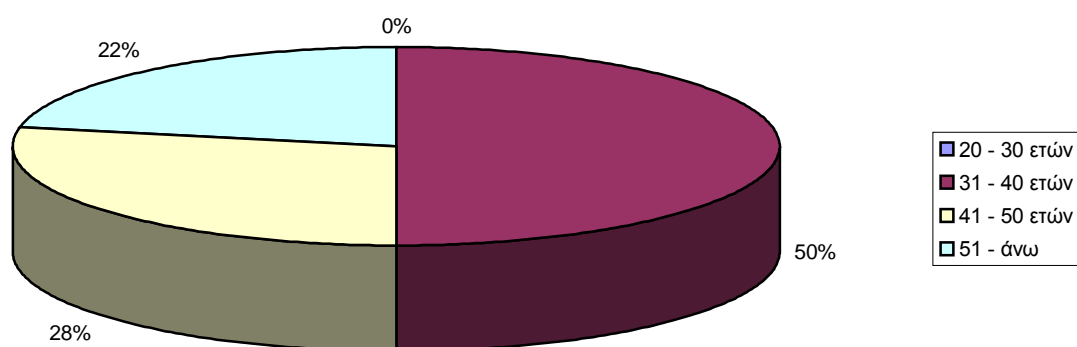
Ως προς το προφίλ των ερωτηθέντων, το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, ως προς την εκπροσώπηση του φύλου, ως προς τις ηλικιακές ομάδες αλλά και ως προς τη θέση απασχόλησης, αφού στην ερευνά συμμετέχουν στελέχη διαχειριστικών με εύρος διασποράς, προϊστάμενοι τμημάτων και στελέχη της κεντρικής υπηρεσίας αναλογικά και με τον αριθμό απασχολούμενων ανά τμήμα και θέση στο σύνολο της επιχείρησης. Αναλυτικότερα :

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 48% ήταν γυναίκες και το 52% ήταν άνδρες (*Διάγραμμα 1*)



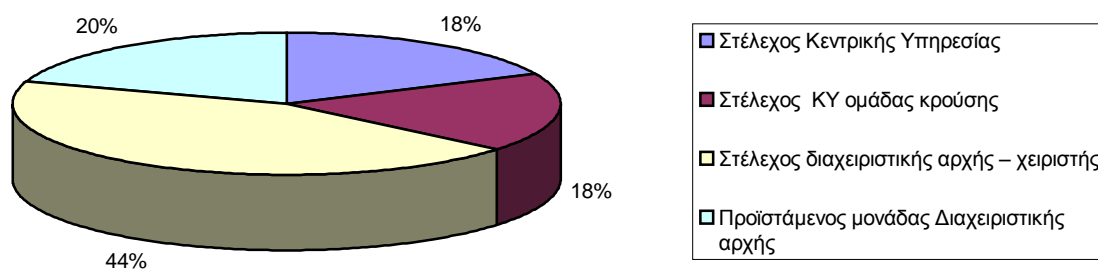
Ως προς την ηλικιακή σύνθεση του δείγματος (*Διάγραμμα 2*) το 50% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 31-40 ετών, το 28% στην ηλικιακή ομάδα από 41-50 ετών, το 22% στην ηλικιακή ομάδα άνω των 51 ετών ενώ κανείς από τους ερωτηθέντες δεν ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 20 –30 ετών.

**Διάγραμμα 2 : Ηλικιακή σύνθεση δείγματος έρευνας**



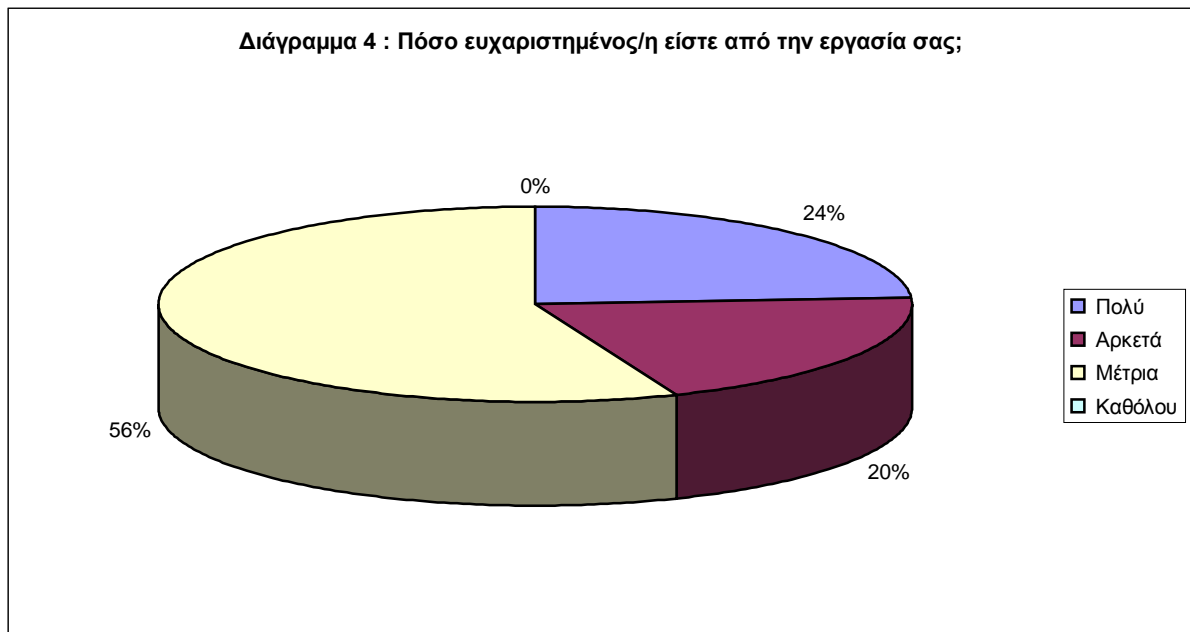
Ως προς τη θέση στο οργανόγραμμα του οργανισμού (*Διάγραμμα 3*) το 44% των ερωτηθέντων είναι στελέχη διαχειριστικών αρχών, το 20% των είναι προϊστάμενοι μονάδων Διαχειριστικών Αρχών, το 18% είναι στελέχη της Κεντρικής Υπηρεσίας, και το 18% είναι στελέχη των ομάδων κρούσης της Κεντρικής Υπηρεσίας.

**Διάγραμμα 3 : Θέση στο οργανόγραμμα των συμμετεχόντων στην έρευνα**



Σε ότι αφορά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την απασχόληση σε μια κλίμακα διαβάθμισης από καθόλου ευχαριστημένος/η έως Πολύ ευχαριστημένος/η ( *Διάγραμμα 4* ), το 24% δηλώνει ότι είναι πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του, το 56% αισθάνεται

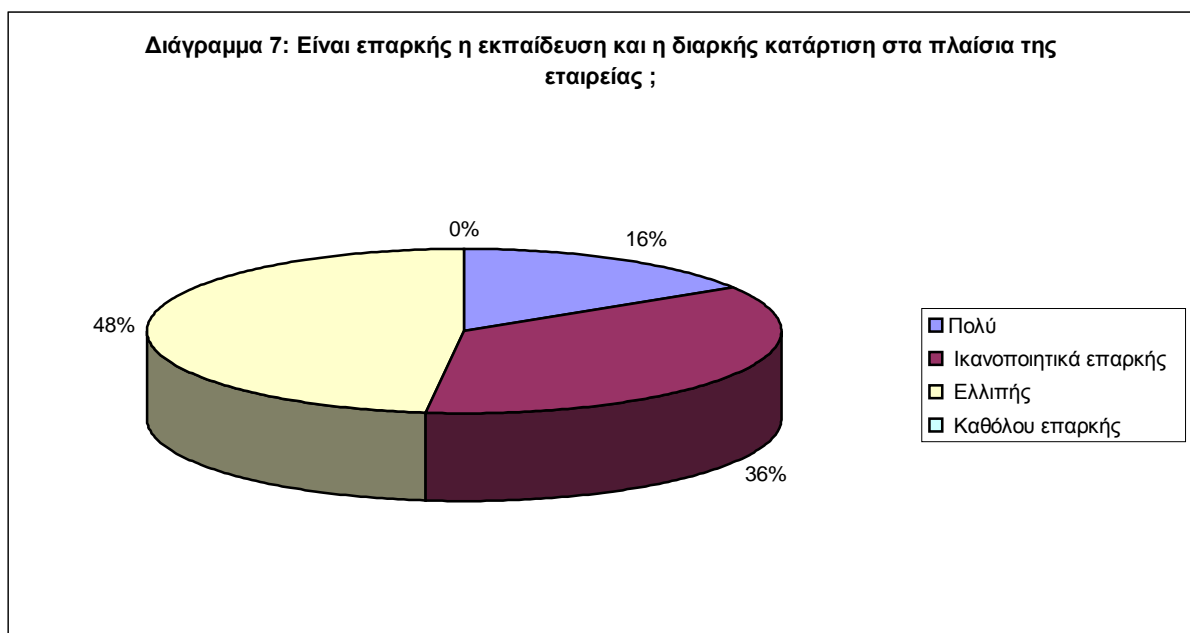
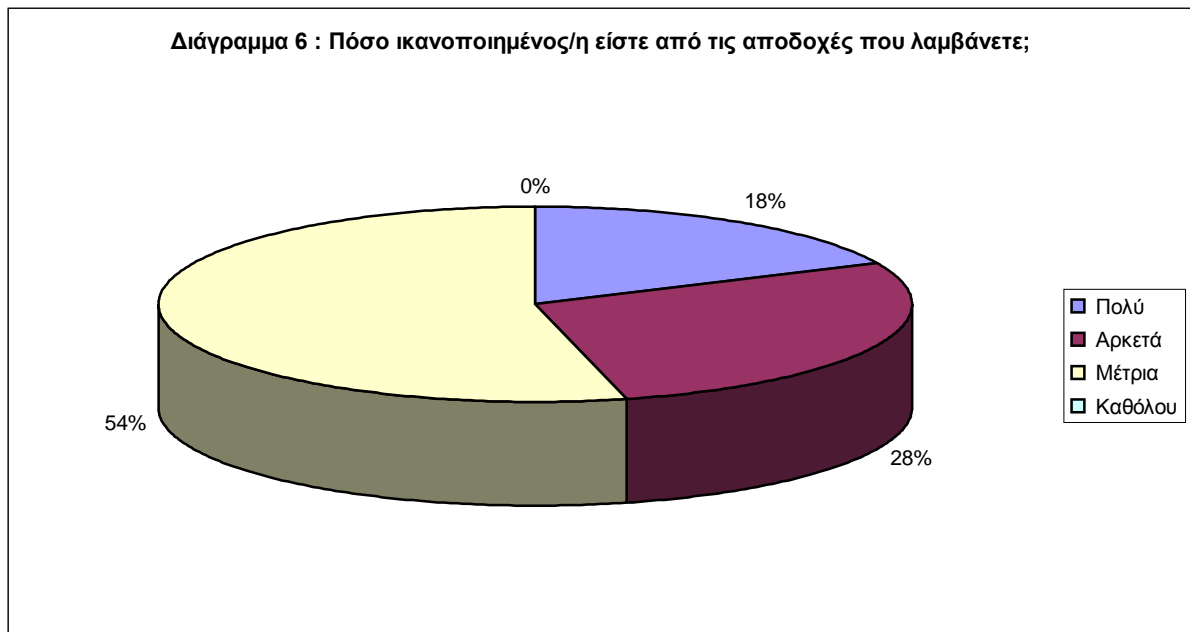
μέτρια ικανοποίηση και το 20% δηλώνει αρκετά ευχαριστημένο. Σε ότι αφορά το εργασιακό περιβάλλον το 46% δηλώνει ότι είναι αρκετά ευχαριστημένο, το 28% δηλώνει μέτρια ευχαριστημένο από το περιβάλλον εργασίας και το 26% πολύ ευχαριστημένο ( *Διάγραμμα 5*).



Σε ότι αφορά το βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν τα στελέχη από το επίπεδο αμοιβών το 54% μέτρια ικανοποιημένο, το 28% αρκετά ικανοποιημένο και το 18% πολύ ικανοποιημένο. (*Διάγραμμα 6*). Στο επίπεδο παροχών που σχετίζεται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την παράλληλη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης στο ερώτημα που αφορά την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι/στελέχη στο πλαίσιο του



οργανισμού το 48% των στελεχών δηλώνει ότι η εκπαίδευση είναι ελλιπής, το 36% ότι είναι ικανοποιητικά επαρκής και το 16% θεωρούν ότι η εκπαίδευση και η διαρκής κατάρτιση εντός του οργανισμού είναι πολύ ικανοποιητική (Διάγραμμα 7).

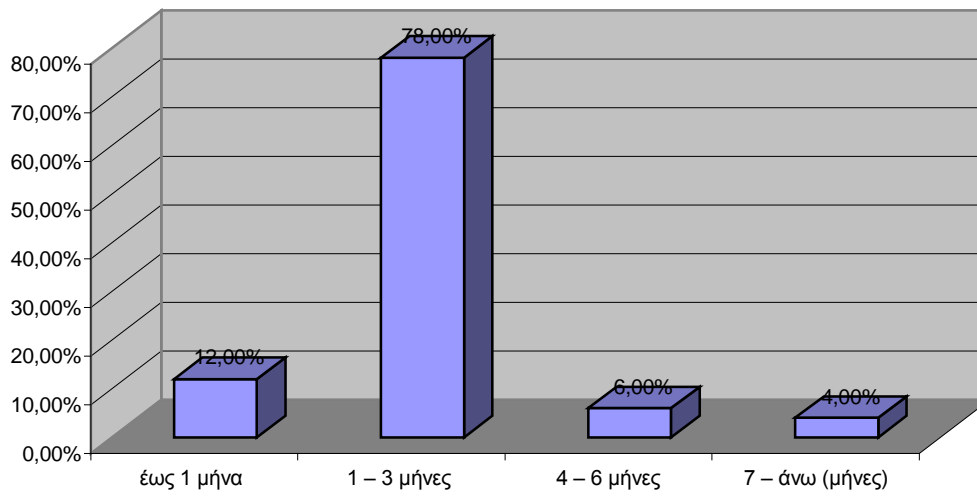


Σε ότι αφορά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού τέθηκαν ερωτήματα που αφορούν στην υλοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων εκτέλεσης των έργων που σχεδιάζονται και ελέγχονται από τον οργανισμό και τον εντοπισμό των προβλημάτων που δυσχεραίνουν το βαθμό ένταξης έργων ο οποίος αποτελεί ποσοτικό στοιχείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Το 78% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την ημέρα υποβολής πρότασης, από Μεταπτυχιακής διατριβή Νίκου Τσολακίδη: «Η διοίκηση των συγχρηματοδοτούμενων πόρων στην Ελλάδα. Διοίκηση στόχων & Ανθρώπινου Δυναμικού. Η περίπτωση της ΜΟΔ Α.Ε.» 55

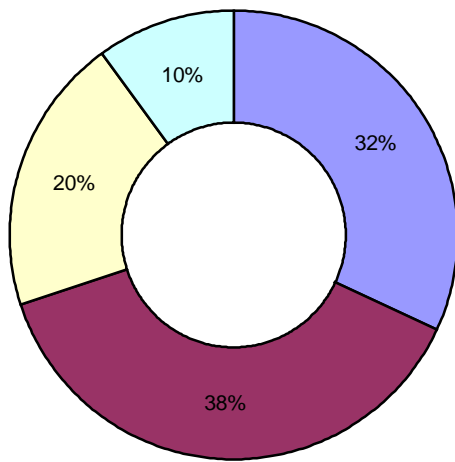
τους τελικούς δικαιούχους, ως την ημέρα ένταξης του έργου δεν ξεπερνά τους 3 μήνες, το 6% θεωρεί ότι απαιτείται χρόνος από 4-6 μήνες, το 4% θεωρεί ότι απαιτείται χρόνος άνω των 7 μηνών ενώ το 12% θεωρεί ότι η ένταξη ενός έργου γίνεται εντός ενός μήνα. (*Διάγραμμα 8*) Σε ότι αφορά τα προβλήματα που δημιουργούν καθυστερήσεις στην ένταξη των έργων σημαντικότερος παράγοντας που οδηγεί σε αδυναμία ένταξης έργων κρίνεται το εξωτερικό περιβάλλον, αφού αξιολογείται ως πρωτεύον για το 38% των ερωτηθέντων, το οποίο επηρεάζει τη λειτουργικότητα των τελικών δικαιούχων δηλαδή οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι διαδικασίες αδειοδότησης, οι συναρμοδιότητες των εμπλεκόμενων υπηρεσιών κ.λ.π. Δεύτερος σημαντικός παράγοντας ( 32% των ερωτηθέντων) αναδεικνύεται η έλλειψη ωριμότητας των υπό ένταξη έργων ( έλλειψη μελετών κ.λ.π.), τρίτος παράγοντας αδυναμίας ένταξης θεωρείται το εσωτερικό περιβάλλον του τελικού δικαιούχου ( τεχνολογική υποδομή, έλλειψη διαχειριστικής επάρκειας , οργάνωση λειτουργικότητα κ.λ.π.), το πολύπλοκο γραφειοκρατικό σύστημα διαχείρισης των έργων ΕΣΠΑ δεν θεωρείται για τους περισσότερους ( 10% των ερωτηθέντων το αξιολογούν ως σημαντικότερο) ως κύριος παράγοντας αδυναμίας ένταξης έργων (*Διάγραμμα 9*).

Από την έρευνα προκύπτει (*Διάγραμμα 10*) ότι το 46% των στελεχών θεωρεί ότι για την απορρόφηση πόρων (ένταξη – υλοποίηση έργου ) κρίσιμο στάδιο του κύκλου ζωής ενός έργου είναι ο Σχεδιασμός, με δεύτερο κρίσιμότερο να αναδεικνύεται το στάδιο της υλοποίησης (24% των ερωτηθέντων) και τρίτο αυτό των διαδικασιών δημοπράτησης και συμβασιοποίησης ( 22% των ερωτηθέντων). Τα στάδια παραλαβής και λειτουργικής αξιοποίησης δεν θεωρούνται κρίσιμα για το βαθμό απορρόφησης. Σε ότι αφορά όμως τις δυσκολίες και τις καθυστερήσεις που παρουσιάζονται στον κύκλο ζωής ενός έργου (*Διάγραμμα 11*) το 34% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι αυτές παρουσιάζονται κυρίως στο στάδιο Δημοπράτησης – συμβασιοποίησης και το 28% στο στάδιο της υλοποίησης. Στα στάδια του σχεδιασμού, της ωρίμανσης, της παραλαβής των παραδοτέων, της ολοκλήρωσης – παραλαβής του έργου και της λειτουργικής αξιοποίησης του έργου οι δυσκολίες & οι καθυστερήσεις δεν θεωρούνται σημαντικές από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων.

**Διάγραμμα 8 : Χρόνος διαμεσολάβησης από την ημέρα υποβολής μιας πρότασης προς χρηματοδότηση από ΤΔ μέχρι την ένταξη του**

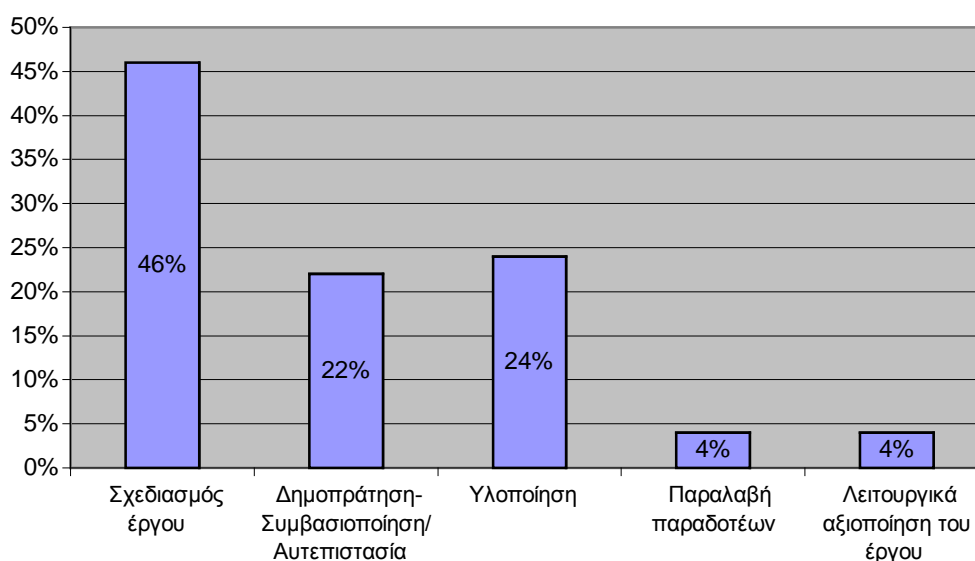


**Διάγραμμα 9: Ποιός από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείται ότι έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στην αδυναμία ένταξης έργων από τους τελικούς δικαιούχους**

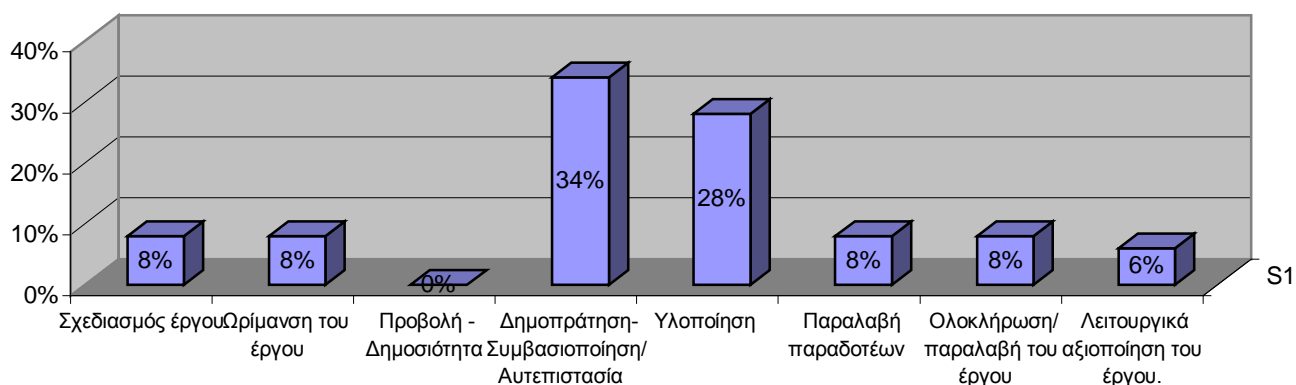


- Έλλειψη ωριμότητας του έργου (μελέτες)
- Εξωτερικό περιβάλλον του Τελικού δικαιούχου ( Γραφειοκρατικές διαδικασίες, αδειοδοτήσεις, εμπλεκόμενες υπηρεσίες υπουργείων και δημοσίων οργανισμών κλπ).
- Εσωτερικό περιβάλλον του δικαιούχου (υποδομή, έλλειψη διαχειριστικής επάρκειας οργάνωση, λειτουργικότητα κλπ)
- Πολύπλοκο γραφειοκρατικό σύστημα διαχείρισης των έργων του ΕΣΠΑ με πολλά προαπαιτούμενα.

**Διάγραμμα 10: Ποιό από τα παρακάτω στάδια του κύκλου ζωής ενός έργου θεωρείται πιο σημαντικό ως προς την απορρόφηση και την αξιοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων πόρων**



**Διάγραμμα 11: Σε ποιά από τα παρακάτω στάδια του κύκλου ζωής ενός έργου εμφανίζονται οι μεγαλύτερες δυσκολίες και καθυστερήσεις**



Στη συνέχεια της έρευνας εξετάστηκαν οι δυσκολίες στη διοίκηση του έργου και στον κύκλο ζωής της διαχείρισης ενός συγχρηματοδοτούμενου από ευρωπαϊκούς πόρους έργου, που αποτελεί και το κύριο αντικείμενο δραστηριότητας του υπό εξέταση οργανισμού.

Από τα στάδια του κύκλου διαχείρισης ενός συγχρηματοδοτούμενου έργου που είναι :

- a) Ο έλεγχος διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχου για την υλοποίηση του έργου
- b) Ο προενταξιακός έλεγχος ωριμότητας & επιλεξιμότητας του έργου
- c) Η έγκριση τεχνικού δελτίου πράξης
- d) Η ένταξη έργου στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
- e) Η προέγκριση δημοπράτησης
- f) Ο προσυμβατικός έλεγχος ή έλεγχος απόφασης αυτεπιστασίας
- g) Η έγκριση τεχνικού δελτίου υποέργου
- h) Ο έλεγχος απολογιστικών εκθέσεων φυσικής και οικονομικής προόδου του έργου
- i) Ο έλεγχος επιλεξιμότητας ενεργειών και δαπανών από Εθνικά και Κοινοτικά Όργανα
- j) Η έγκριση τροποποιημένου τεχνικού δελτίου πράξης/υποέργου
- k) Ο έλεγχος λειτουργικότητας έργου
- l) Η διαχειριστική ολοκλήρωση του έργου

Το 28% των ερωτηθέντων ( *Διάγραμμα 12*) αξιολογεί ότι οι περισσότερες δυσκολίες εμφανίζονται στο δεύτερο στάδιο (b) που αφορά στις ενέργειες για τον προενταξιακό έλεγχο και τον έλεγχο επιλεξιμότητας του έργου, το 18% αξιολογεί ότι μεγάλες δυσκολίες υπάρχουν στο στάδιο (f) του προσυμβατικού ελέγχου, 12% αξιολογεί σημαντικές τις δυσκολίες που υπάρχουν στο στάδιο (i) που αφορά στον έλεγχο της επιλεξιμότητας των ενεργειών και των δαπανών από τα εθνικά και κοινοτικά όργανα , ενώ 10% των ερωτηθέντων αξιολογεί ότι σημαντικές δυσκολίες υπάρχουν και στην διαδικασίες ολοκλήρωσης ενός έργου ( πιστοποίηση φυσικού και οικονομικού αντικειμένου ).



Στη συνέχεια η έρευνα προσπαθεί μέσω των ερωτηθέντων να αξιολογήσει τα προβλήματα που εντοπίζονται στη διοίκηση του έργου ώστε η αξιολόγηση τους να αποτελέσει εργαλείο για τη διατύπωση προτάσεων για τη αντιμετώπιση των προβλημάτων στο σύστημα σχεδιασμού & διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων έργων όπως εφαρμόζεται από τον εξεταζόμενο οργανισμό ΜΟΔ Α.Ε.

Το 58% των ερωτηθέντων ( *Διάγραμμα 13* ) θεωρεί ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό οι καθυστερήσεις και οι αποκλίσεις από το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των έργων οφείλονται στο υφιστάμενο νομικό πλαίσιο και τους ισχύοντες κανονισμούς, το 26% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 16% δεν το θεωρεί σημαντικό (ελάχιστα)

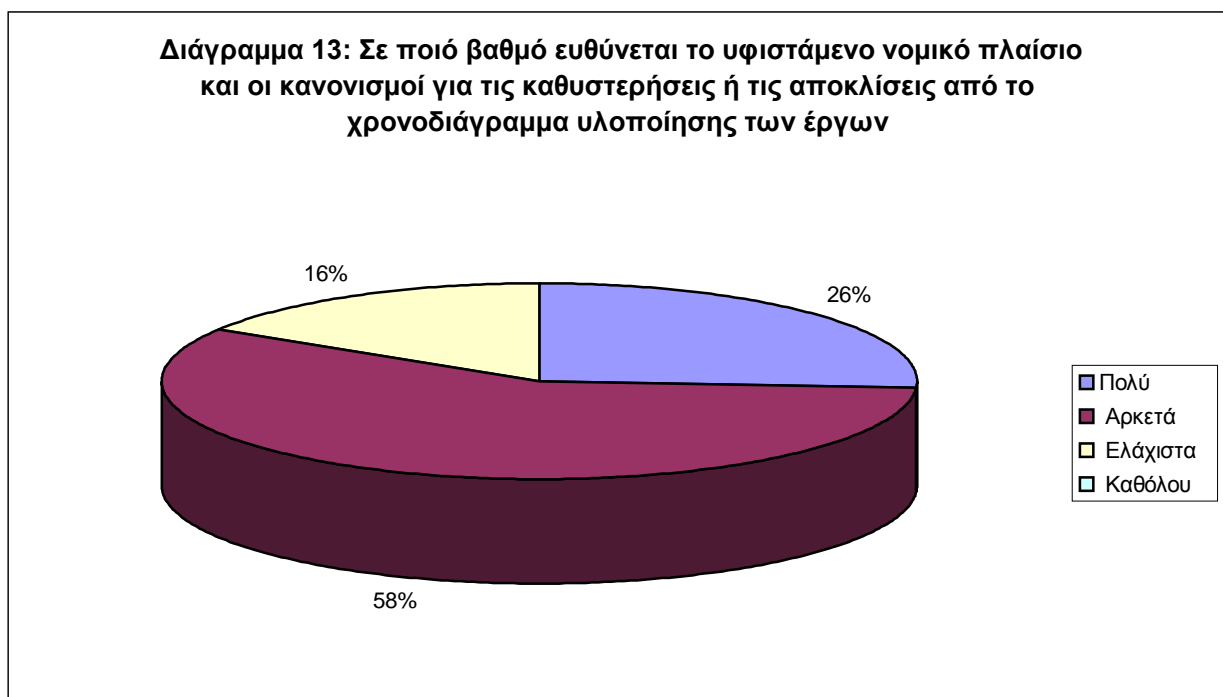
Το 60% χαρακτηρίζει την διαδικασία διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων έργων πολύ γραφειοκρατική και το 40% αρκετά γραφειοκρατική. ( *Διάγραμμα 14*).

Σε ότι αφορά την αντιμετώπιση των δυσκολιών και των αποκλίσεων που παρατηρούνται στους στόχους του οργανισμού το 34% των στελεχών (*Διάγραμμα 15*) θεωρεί ότι απαιτείται η δημιουργία εργαλείων διοίκησης έργων τα οποία θα συμβάλουν στην ετοιμότητα των τελικών δικαιούχων, προκειμένου να αντεπεξέλθουν έγκαιρα στην υποβολή προτάσεων για την ένταξη έργων, το 22% προτείνει έκδοση αναλυτικών οδηγιών εφαρμογής, ένα άλλο αντίστοιχο μερίδιο 22% θεωρεί ότι μπορεί να υπάρξει βελτίωση ως προς την αποτελεσματικότητα των τελικών δικαιούχων με μεταφορά τεχνογνωσίας, ενώ λιγότερο 18% είναι το ποσοστό που προτείνουν εκπαίδευση προσωπικού και ένα ποσοστό 4% προτείνει

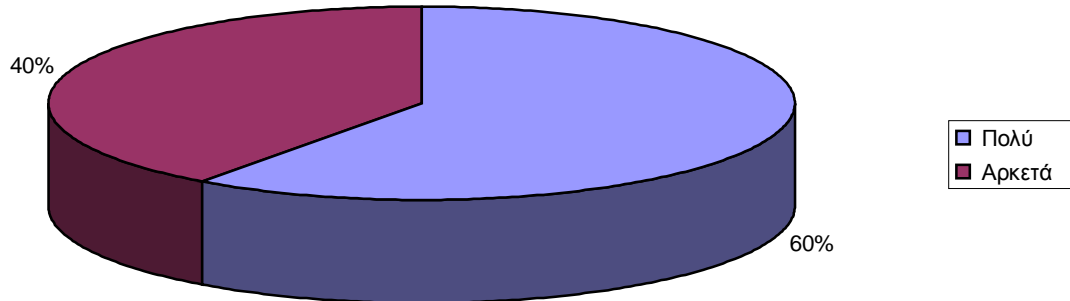
μεταφορά ανθρώπινου δυναμικού από τη ΜΟΔ Α.Ε. στους τελικούς δικαιούχους για την τεχνική υποστήριξη τους.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που εντοπίζεται από την πλειοψηφία των στελεχών του οργανισμού είναι ότι το μοντέλο διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων που έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται είναι πολυκατακερματισμένο, ένα ποσοστό 46% αξιολογεί ότι είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 28% θεωρεί ότι είναι σε μικρό βαθμό και το 18% σε ελάχιστο και το 8% δεν συμφωνεί με αυτή την άποψη. ( *Διάγραμμα 16*).

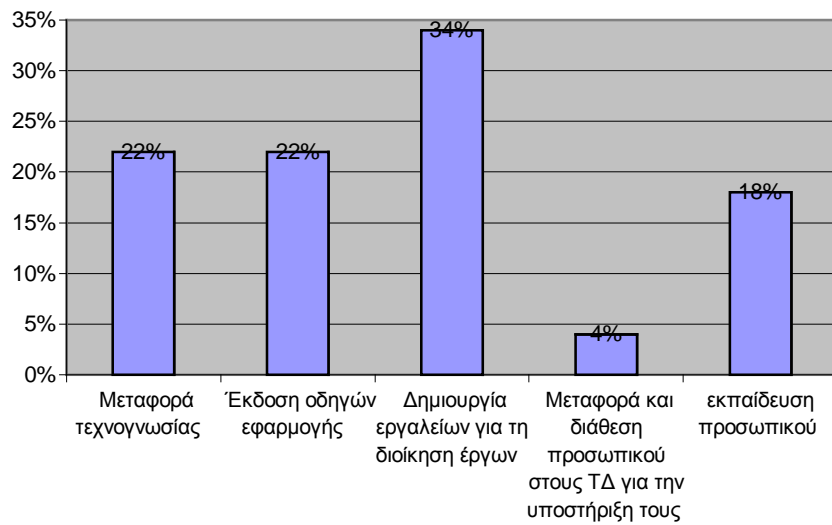
Τέλος ζητήθηκε από τα στελέχη να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος πολλαπλών ελέγχων από διαφορετικά κλιμάκια (ΕΔΕΛ, Μονάδα Γ', ΕΕ κλπ) (*Διάγραμμα 17*) που εφαρμόζεται κατά την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Το 24% θεωρεί ότι βοηθάει πολύ και είναι αποτελεσματικό, το 34% θεωρεί ότι βοηθάει λίγο, το 20% ελάχιστα και το 14% καθόλου ενώ το 8% θεωρεί ότι είναι επιβαρυντικό ως προς την αποτελεσματικότητα



**Διάγραμμα 14: Θα θεωρούσατε την όλη διαδικασία διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων γραφειοκρατική και σε ποιό βαθμό**

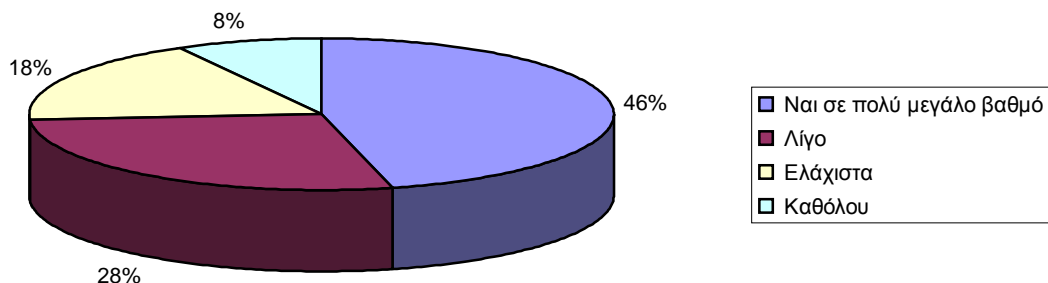


**Διάγραμμα 15 : Με ποιό τρόπο θα μπορούσε να συμβάλει ο οργανισμός στη ετοιμότητα των τελικών δικαιούχων**

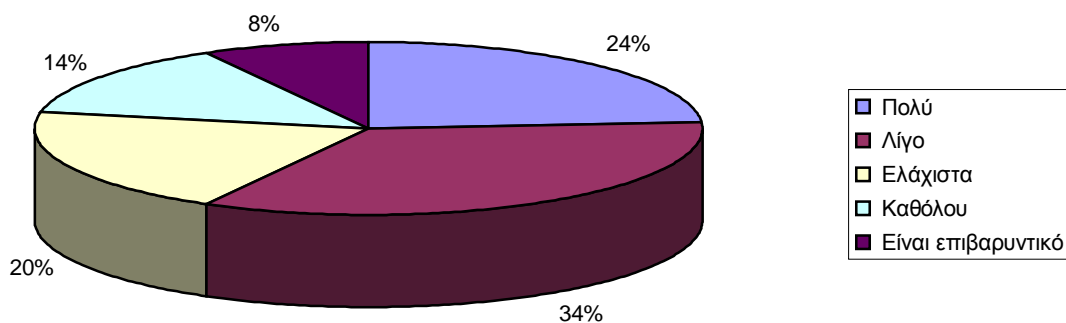




**Διάγραμμα 16 : Βαθμός πολυκατακερματισμού μοντέλου διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων έργων**



**Διάγραμμα 17 : Πόσο βοηθάει το σύστημα πολλαπλών ελέγχων από διαφορετικά κλιμάκια ( ΕΔΕΛ , Μονάδα ελέγχου Γ, ΕΕ κ.λ.π. ) στην εκτέλεση των συγχρηματοδοτούμενων έργων**



## 5.2. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων έρευνας

Όπως έχει επισημανθεί λόγω της φύσης της δραστηριότητας του οργανισμού το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί σημαντικό παράγοντα αύξησης της αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας, για αυτό και στο πλαίσιο πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

υιοθετούνταν μια σειρά προγραμμάτων για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού καθώς και πολιτικές για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω πολιτικών που πρόβλεπαν ικανοποιητικές αμοιβές σε σχέση με το Μ.Ο. των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα στο πλαίσιο όμως μιας συναντίληψης για την ύπαρξη «δίκαιου μισθού» που προέβλεπε ίδιο επίπεδο μισθών ανά ομάδα/τομέα εργασίας ώστε να ενισχύεται η εσωτερική δυναμική των ομάδων.

Τα τελευταία τρία χρόνια όμως λόγω των παρεμβάσεων που επιβλήθηκαν από την κυβέρνηση στο πλαίσιο του προγράμματος δημοσιονομικής σταθεροποίησης, υπάρχει μια αλλαγή στις πολιτικές της εταιρείας στη Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων οι οποίες έχουν αρνητική αντανάκλαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως προκύπτει και από τα **δεδομένα του πρώτου μέρους της πραγματοποιηθείσας έρευνας**, όπου το 56% αισθάνεται μέτρια ικανοποίηση από την εργασία του (διάγραμμα 4), το 54% αισθάνεται μέτρια ικανοποίηση από τις αμοιβές (διάγραμμα 6), το 48% θεωρεί ότι οι παροχές εκπαίδευσης που λαμβάνει στο πλαίσιο των πολιτικών διαρκούς εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης είναι ελλιπής (διάγραμμα 7). Με δεδομένο ότι η ανάπτυξη στελεχών μέσω εκπαίδευσης, στρατηγικών ενδυνάμωσης κ.λ.π. συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία είναι κρίσιμο σημείο για την διοίκηση και την επίτευξη των στόχων της ο επαναπροσδιορισμός των πολιτικών και η αναβάθμιση των πρακτικών που αφορούν στη δημιουργία ευκαιριών εκπαίδευσης και των πολιτικών ανταμοιβών με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο μέσω του συστήματος αμοιβών διότι είναι κοινώς αποδεκτό ότι η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αφού αποτελεί το βασικότερο κίνητρο και επιπλέον προσδίδει ηθική ικανοποίηση αφού ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η διοίκηση του οργανισμού αναγνωρίζει τη συμβολή τους στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Με βάση τα στοιχεία της έρευνας θα είχε ενδιαφέρον να αναλυθεί, στο πλαίσιο μιας συγκριτικής αξιολόγησης, οι επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα λόγω των αλλαγών που προσανατολίζουν την υιοθέτηση στρατηγικής μείωσης κόστους από τη στρατηγική καινοτομίας και βελτίωσης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών που αναπτύσσονταν από τη ΜΟΔ από τη σύσταση της μέχρι και σήμερα.

**Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορά στα προβλήματα που εντοπίζονται στον κύκλο ζωής της διοίκησης και διαχείρισης ενός έργου και στην αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τα αίτια που οδηγούν σε αναποτελεσματικότητες. Τα ευρήματα δείχνουν κατ' αρχήν ότι τα στελέχη της ΜΟΔ έχουν σαφή αντίληψη του κύκλου ζωής της διαχείρισης ενός έργου και είναι σε θέση να καταγράψουν και με τη βοήθεια και των εργαλείων χαρτογράφησης τα προβλήματα που επιβραδύνουν το ρυθμό. Έτσι κυριότερος παράγοντας**

αδυναμίας ένταξης έργων από πιθανούς τελικούς δικαιούχους θεωρείται με 38% το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι διοικητικές ενέργειες αδειοδότησης έργων υποδομής, ίδρυσης νέων επιχειρήσεων κ.λ.π. σε συνδυασμό με την συναρμοδιότητα πολλών φορέων για την έκδοση ενός διοικητικού εγγράφου, με δεύτερο σημαντικό, 32%, το χρόνο ωρίμανσης ενός έργου (Διάγραμμα 9) που πολλές φορές ξεπερνά και το χρονικό διάστημα υλοποίησης του πλαισίου στήριξης που τα τελευταία χρόνια έχει επταετή διάρκεια (ΕΣΠΑ 2007-2013, ΣΕΣ 2014-2020). Ο εντοπισμός του συγκεκριμένου προβλήματος των στελεχών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού η επίλυση όμως του οποίου δεν εξαρτάται από τη διοίκηση του οργανισμού, η την απόδοση των εργαζομένων αλλά από τη νομοθετική και κυβερνητική εξουσία.

Σε ότι αφορά τον κύκλο ζωής ενός έργου, σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας σημαντικότερο στάδιο για τον βαθμό απορρόφησης και ολοκλήρωσης ενός έργου είναι ο σχεδιασμός – ανάπτυξη ( προϋποθέτει σειρά μελετών, αδειοδοτήσεων κ.λ.π. για τα έργα υποδομών ή μελέτες σκοπιμότητας κ.ά για τα έργα που αφορούν άυλες ενέργειες) σε ποσοστό 46% γιατί έχει αποδειχθεί ότι μια άριστη μελέτη δύσκολα δημιουργεί προβλήματα ως προς την υλοποίηση και πιστοποίηση του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου αφού μειώνεται ή και εκμηδενίζεται ακόμη ο βαθμός απόκλισης, η ανάγκη αναπροσαρμογής της προϋπολογισθείσας δαπάνης και η ανάγκη επέκτασης του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης. Δεύτερο, σε ποσοστό 22%, σημαντικό στάδιο στον κύκλο ζωής ενός έργου είναι η φάση δημοπράτησης και συμβασιοποίησης όπου συνήθως παρατηρούνται καθυστερήσεις λόγω προσφυγών από ανταγωνιστές, διοικητικών ελέγχων ως προς την τήρηση της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας για την διενέργεια του διαγωνισμού ( Διάγραμμα 10) . Τα στοιχεία της έρευνας είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη σχεδιασμού και υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων έργων διότι αποδεικνύουν ότι η αποφυγή λαθών στα πρώτα δύο στάδια (π.χ. ένταξη ενός έργου που ο βαθμός ωριμότητας του δεν είναι μεγάλος ή συμβασιοποίηση ενός έργου που πχ .δεν έχουν τηρηθεί οι διατάξεις περί δημοσιότητας ενός διαγωνισμού) σχεδόν εκμηδενίζει τα προβλήματα στα επόμενα στάδια του κύκλου ζωής ενός έργου που είναι η υλοποίηση/κατασκευή, η παραλαβή και η λειτουργική του αξιοποίηση.

Σε ότι αφορά τον **κύκλο ζωής της διαχείρισης του έργου**, τα μεγαλύτερα προβλήματα, σε ποσοστό 28%, εντοπίζονται στο στάδιο που αφορά στις ενέργειες για τον προενταξιακό έλεγχο και τον έλεγχο επιλεξιμότητας του έργου, το 18% αξιολογεί ότι μεγάλες δυσκολίες υπάρχουν στο στάδιο του προσυμβατικού ελέγχου, 12% αξιολογεί σημαντικές τις δυσκολίες που υπάρχουν στο στάδιο που αφορά στον έλεγχο της επιλεξιμότητας των ενεργειών και των

δαπανών από τα εθνικά και κοινοτικά όργανα (διάγραμμα 12). Σε συνδυασμό με τη διαπίστωση σε ποσοστό 46% (διάγραμμα 16) ότι οι φορείς διαχείρισης & διοίκησης των έργων είναι πολυκερματισμένοι προκύπτει η ανάγκη αλλαγής του συστήματος ώστε να συρρικνωθεί ο χρόνος των διοικητικών ελέγχων που καθυστερούν το φυσικό αντικείμενο των έργων.

Επιπρόσθετα όπως προκύπτει και από τις απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν και αφορούν στα προβλήματα που οδηγούν σε αποκλίσεις από τους στόχους του οργανισμού, το 60% των στελεχών χαρακτηρίζει το μοντέλο διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων έντονα γραφειοκρατικό (διάγραμμα 14), ενώ το 58% αποδίδει τις καθυστερήσεις και τις αποκλίσεις από τον χρονικό προγραμματισμό στο υφιστάμενο πολύπλοκο και σύνθετο νομικό πλαίσιο που διέπει τη διαχείριση και εφαρμογή των συγχρηματοδοτούμενων έργων (διάγραμμα 13) ενώ το 34% θεωρεί ότι το σύστημα πολλαπλών ελέγχων από διαφορετικά κλιμάκια και όχι από μια ενιαία αρχή είναι επιβαρυντικό και δημιουργεί καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση των έργων και την απορρόφηση των πόρων (διάγραμμα 17).

Σε ότι αφορά τις **παρεχόμενες υπηρεσίες ως προς τους πελάτες/τελικούς δικαιούχους** (διάγραμμα 15) και την βελτίωση τους ώστε να υπάρξει ουσιαστική συμβολή στην ετοιμότητα των τελικών δικαιούχων η δέσμη ενεργειών που προτάσσεται από τα στελέχη του οργανισμού σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη - το 22% προτείνει έκδοση αναλυτικών οδηγιών εφαρμογής, ένα άλλο αντίστοιχο μερίδιο 22% προτείνει μεταφορά τεχνογνωσίας με ειδική εκπαίδευση, το 18% προτείνει εκπαίδευση προσωπικού, ενέργειες οι οποίες περιλαμβάνονται στις παρεχόμενες υπηρεσίες από τη ΜΟΔ και οι οποίες έχουν ένα δυναμικό χαρακτήρα υπό την έννοια ότι είναι διαρκής και ότι ανανεώνονται ανάλογα με τις αλλαγές στο νομικό και θεσμικό πλαίσιο

Παρατηρείται λοιπόν το φαινόμενο ενώ η ΜΟΔ εφαρμόζει τις πιο σύγχρονες μεθοδολογίες στη διοίκηση & διαχείριση έργων, με την ανάπτυξη καινοτόμων εργαλείων και την ενσωμάτωση των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής στο σύνολο των διαδικασιών, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας να προκύπτουν εμπόδια κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον που δεν είναι ελέγξιμο από τη διοίκηση του οργανισμού. Θα ήταν ενδιαφέρον κατά συνέπεια να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα στην απορρόφηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων αν υπήρχε ένα διαφορετικό μοντέλο της μίας αρχής ως προς τη χάραξη του νομικού πλαισίου που διέπει τη διαχείριση και διοίκηση των έργων και ως προς τον έλεγχο των τελικών δικαιούχων.

## Κεφάλαιο 6 . Συμπεράσματα

Στόχος της διατριβής ήταν να διερευνήσει την μεθοδολογία της διοίκησης συγχρηματοδοτούμενων έργων στην Ελλάδα όπως αυτή εφαρμόζεται από μια μη κερδοσκοπική ανώνυμη εταιρεία του δημοσίου η οποία συστήθηκε με απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ελληνικής κυβέρνησης με αντικείμενο την τεχνική στήριξη και ενίσχυση της Δημόσιας Διοίκησης για την αποτελεσματική διαχείριση και εφαρμογή των συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

Η ΜΟΔ Α.Ε. αποτελεί μια διοικητική νησίδα καινοτομίας μέσα στο δημόσιο τομέα, που δραστηριοποιείται σε ένα πολυσύνθετο αντικείμενο και η αποτελεσματικότητας της συνδέεται άμεσα με την δημιουργία προστιθέμενης αξίας στην οικονομία της χώρας και στην κοινωνία μέσω των παραγόμενων από τα έργα αποτελέσματα ( υποδομές, θέσεις εργασίας, επιχειρηματικότητα Κ.).

Η μελέτη της ΜΟΔ Α.Ε. αποτελεί μια ενδιαφέρουσα περίπτωση γιατί συγκεντρώνει λειτουργικά χαρακτηριστικά που δεν συναντάμε, μέχρι σήμερα τουλάχιστον, σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα.

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του οργανισμού, των προβλημάτων που παρουσιάζονται καθώς και των δεικτών βάσει των οποίων γίνεται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Η διαφοροποίηση στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας συνίσταται στο γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού η οποία μετράται με δείκτες που αφορούν στο βαθμό απορρόφησης των κοινοτικών πόρων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον :α) κυβέρνηση , αρμόδια υπουργεία τα οποία καθορίζουν το νομικό και θεσμικό

πλαίσιο διαχείρισης των υλοποιούμενων με συγχρηματοδότηση από ευρωπαϊκούς πόρους αναπτυξιακών προγραμμάτων και β) από το βαθμό ετοιμότητας/ανταπόκρισης στο θεσμικό πλαίσιο των πελατών/τελικών δικαιούχων. Σε ότι αφορά την αποδοτικότητα με δεδομένο ότι ο προϋπολογισμός του οργανισμού είναι συγκεκριμένος και καθορίζεται κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού της γενικής κυβέρνησης, η αποδοτικότητα αφορά κυρίως στην άριστη κατανομή των πόρων (άνθρωποι, τεχνολογία, υποδομές) με στόχο την μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων.

Σε ότι αφορά τη στρατηγική επιλέξαμε την κατάταξη του οργανισμού σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του Porter σύμφωνα με την οποία η ΜΟΔ ΑΕ έχει αναπτύξει ως στρατηγική ανταγωνισμού την καινοτομία σε συνδυασμό με αυτή της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι οποίες προσδιόρισαν και το λειτουργικό σχεδιασμό του οργανισμού ο οποίος διέπεται από τις πιο σύγχρονες αντιλήψεις που εφαρμόζονται σε επίπεδο επιχειρήσεων σε θέματα management, διοίκησης έργων και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ως προς την οργανωτική δομή η ΜΟΔ προσιδιάζει στη λειτουργική οργάνωση η οποία καθορίζεται από την εξειδίκευση των τμημάτων, προσπαθεί δε να περιορίσει τα μειονεκτήματα αυτού του τύπου οργάνωσης που αφορούν στην ανάπτυξη γραφειοκρατίας και στην επιβράδυνση του ρυθμού λήψης αποφάσεων μέσω της υιοθέτησης ενός συλληγεσίας που ταιριάζει περισσότερο στο συμβουλευτικό και μέσω της δημιουργίας δημιουργίας ομάδων εργασίας (κύκλων ποιότητας) που δραστηριοποιούνται στην ad hoc επίλυση προβλημάτων που αφορούν στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης. Οι σχέσεις δε εξουσίας δεν ακλουθούν στενά γραμμική σχέση αλλά επιτρέπουν την ελευθερία των στελεχών, την διατύπωση προτάσεων και την ενίσχυση της δημιουργικότητας τους (συμβουλευτική σχέση). Από τη μελέτη οργάνωσης της λειτουργίας της ΜΟΔ προκύπτει ότι δίνεται ιδιαίτερη βάση στην επιστημονική προσέγγιση της οργάνωσης του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων η οποία εφαρμόζει πρακτικές που προσεγγίζουν «συστήματα απασχόλησης υψηλής απόδοσης (High performance work system) και οι οποίες εστιάζουν στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας δίνοντας έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στη βάση αυτή η ΜΟΔ Α.Ε. δίνει έμφαση στη :

- «Διαχείριση Γνώσης (Knowledge management)» δηλαδή στην δημιουργία μηχανισμού για την καταγραφή των υφιστάμενων γνώσεων που προκύπτουν από τη λειτουργία της εταιρείας, τη διάχυση της πληροφόρησης και την καλλιέργεια της οργανωσιακής μνήμης, με την έννοια ότι η πείρα της επιχείρησης πρέπει να διατηρείται και να είναι

προσπελάσιμη στους εσωτερικούς (στελέχη) και εξωτερικούς πελάτες (τελικούς δικαιούχους).

- Στην διαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ενδυνάμωση των ομάδων εργασίας.

Με τις παραπάνω επιλογές η διοίκηση, η οποία μπορεί χαρακτηρίζεται, **εργοκεντρική**<sup>14</sup> επιδιώκει την

- Οργανωσιακή ευελιξία
- Την αποκέντρωση των διοικητικών ευθυνών
- Την ολιστική θεώρηση των προβλημάτων
- Την υιοθέτηση διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων η οποία είναι προσανατολισμένη στους στόχους

Τέλος σε ότι αφορά τη λειτουργική οργάνωση η ΜΟΔ Α.Ε., αναγνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες που οφείλονται στην άυλη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών – τεχνική και συμβουλευτική στήριξη πελατών/τελικών δικαιούχων - δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πολιτική ποιότητας και γι αυτό έχει αναπτύξει και εφαρμόζει Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το οποίο σε συνδυασμό με την αναλυτική χαρτογράφηση των υπηρεσιών μέσω της χρήσης διαγραμμάτων ροών που δείχνουν τις αλληλεπιδράσεις της κάθε διοικητικής ενέργειας στο πλαίσιο της υλοποίησης ενός έργου (διαγράμματα δικτύων) και των διαγραμμάτων χρονοπρογραμματισμού τύπου Gantt εξασφαλίζει τον εντοπισμό των λαθών και των αποκλίσεων με στόχο την μεγιστοποίηση της επίτευξης των στόχων μέσω της ύπαρξης ενός τυποποιημένου μηχανισμού ανατροφοδότησης της πληροφορίας και ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης του κινδύνου μέσω εργαλείων ( εγχειρίδια, οδηγοί , πληροφοριακά συστήματα ) που έχουν αναπτυχθεί από τον οργανισμό και χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της διοίκησης & διαχείρισης των έργων.

---

<sup>14</sup> **Rory Burke** (2002), Διαχείριση έργου – τεχνικές σχεδιασμού και ελέγχου, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. **Δημήτρης Μπουραντάς**, (2002) *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα
2. **Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς**,(2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
3. **Λεωνίδας Χυτήρης**, (1996), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (2<sup>η</sup> έκδοση), εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα
4. **Rory Burke** (2002), *Διαχείριση έργου Project Management Τεχνικές Σχεδιασμού και Ελέγχου*, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
5. **Andrew J. Dubrin** ( 1998), *Βασικές αρχές μάνατζμεντ*, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
6. **Σπύρος Γούναρης** (2012), *Marketing Υπηρεσιών* (Β' έκδοση), εκδόσεις Rosili, Αθήνα
7. **Βασιλείου Δ., Ηρειώτης Ν**, (2008) *Χρηματοοικονομική διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
8. **Γναρδέλλης Χαράλαμπος**, (2003) *Εφαρμοσμένη Στατιστική*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
9. **Λιαργκόβας Π. και Γ. Κορρές**, (2009), *Οικονομική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
10. **Μούσης Ν**, (2001), *Ευρωπαϊκή Ένωση (Δίκαιο – Οικονομία – Πολιτική)*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
11. **Μπουραντάς Δ.**, (2005), *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.



12. **Νιάρχου Νικήτα**, (2004), Χρηματοοικονομική Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
13. **Παπαδάκης Β.**, (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
14. **Πραστάκος Γ.**, (2003), Διοικητική Επιστήμη: Λήψη Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Β Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
15. **David Begg, Stanley Fischer, Rudiger Dornbusch**, (1998) Εισαγωγή στην οικονομική, Εκδόσεις Κριτική
16. **Malcolm Gillis, Dwight H. Perkins, Michael Roemer, Donald R. Snodgrass** (2000) Οικονομική της Ανάπτυξης, Εκδόσεις Δαρδανός, Αθήνα
17. **Robert L. Heilbroner – Lester C. Thurow**, (1984) Για την κατανόηση της μικροοικονομικής, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
18. **Αβίνας Κ. Ντίξιτ, Μπάρν Τζ. Νέϊλμπαφ**, (2002) Πώς να σκέπτεσθαι στρατηγικά, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
  
19. **Edwin Mansfield**,(1996) Managerial Economics, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

## Πηγές

1. Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης των Αναπτυξιακών προγραμμάτων (ΜΟΔ Α.Ε.)  
[www.mou.gr](http://www.mou.gr)

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**1. Ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση της στρατηγικής της εταιρείας στη διοίκηση έργων, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην αποτελεσματικότητα της ΜΟΔ Α.Ε.**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

Θέμα Μεταπτυχιακής Διατριβής: «Η διοίκηση των συγχρηματοδοτούμενων πόρων στην Ελλάδα. Διοίκηση στόχων & ανθρώπινου δυναμικού. Η περίπτωση της ΜΟΔ Α.Ε.»

**Ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση της στρατηγικής της εταιρείας στη διοίκηση έργων, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην αποτελεσματικότητα της ΜΟΔ Α.Ε.**

ΟΝΟΜΑ : .....

ΕΠΩΝΥΜΟ.....

ΥΠΗΡΕΣΙΑ.....

ΘΕΣΗ.....

1. Επιλέξτε ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε;

20 - 30 ετών

31 - 40 ετών

41 - 50 ετών

51 - άνω

2. Πόσο ευχαριστημένος/η είστε από την εργασία σας;

Πολύ

Αρκετά

Μέτρια

Καθόλου

3. Πόσο ευχαριστημένος/η είστε από το περιβάλλον εργασίας;

- Πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Καθόλου

4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις αποδοχές που λαμβάνετε;

- Πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Καθόλου

5. Είναι επαρκής η εκπαίδευση και η διαρκής κατάρτιση στα πλαίσια της εταιρείας;

- Πολύ
- Ικανοποιητικά επαρκής
- Ελλιπής
- Καθόλου επαρκής

6. Από την ημερομηνία υποβολής πρότασης έργου από ένα ΤΔ σε μια πρόσκληση, πόσο χρονικό διάστημα μεσολαβεί μέχρι την ένταξη του έργου από τη λήξη της πρόσκλησης;

- 0 – 30 ημέρες
- 1 – 3 μήνες
- 4 – 6 μήνες
- 7 – άνω (μήνες)

7. Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείται ότι έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα στην αδυναμία ένταξης έργων από τους τελικούς δικαιούχους;

- Έλλειψη ωριμότητας του έργου (μελέτες)
- Εξωτερικό περιβάλλον του Τελικού δικαιούχου ( Γραφειοκρατικές διαδικασίες, αδειοδοτήσεις, εμπλεκόμενες υπηρεσίες υπουργείων και δημοσίων οργανισμών κλπ).

- Εσωτερικό περιβάλλον του δικαιούχου (υποδομή, έλλειψη διαχειριστικής επάρκειας οργάνωση, λειτουργικότητα κλπ).
- Πολύπλοκο γραφειοκρατικό σύστημα διαχείρισης των έργων του ΕΣΠΑ με πολλά προαπαιτούμενα.

8. Ποια από τα παρακάτω στάδια του κύκλου ζωής ενός έργου θεωρείται πιο σημαντικό ως προς την απορρόφηση και την αξιοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων πόρων του;

(μέχρι 2 επιλογές)

- Σχεδιασμός έργου
- Δημοπράτηση-Συμβασιοποίηση/ Αυτεπιστασία
- Υλοποίηση
- Παραλαβή παραδοτέων
- Λειτουργικά αξιοποίηση του έργου

9. Σε ποια από τα παρακάτω στάδια του κύκλου ζωής ενός έργου εμφανίζονται οι μεγαλύτερες δυσκολίες και τυχόν καθυστερήσεις;

(μέχρι 2 επιλογές)

- Σχεδιασμός έργου
- Ωρίμανση του έργου
- Προβολή - Δημοσιότητα
- Δημοπράτηση-Συμβασιοποίηση/ Αυτεπιστασία
- Υλοποίηση
- Παραλαβή παραδοτέων
- Ολοκλήρωση/ παραλαβή του έργου
- Λειτουργική αξιοποίηση του έργου.

10. Σε ποια από τα παρακάτω στάδια του κύκλου διαχείρισης ενός συγχρηματοδοτούμενου έργου εμφανίζονται οι περισσότερες δυσκολίες ως προς τη διοίκηση του έργου;

(μέχρι 3 επιλογές)

- έλεγχος διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχου για την υλοποίηση του έργου

- προενταξιακός έλεγχος ωριμότητας & επιλεξιμότητας του έργου
- έγκριση τεχνικού δελτίου πράξης
- ένταξη έργου στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
- προέγκριση δημοπράτησης
- προσυμβατικός έλεγχος ή έλεγχος απόφασης αυτεπιστασίας
- έγκριση τεχνικού δελτίου υποέργου
- έλεγχος απολογιστικών εκθέσεων φυσικής και οικονομικής προόδου του έργου
- έλεγχος επιλεξιμότητας ενεργειών και δαπανών από Εθνικά και Κοινοτικά Όργανα
- έγκριση τροποποιημένου τεχνικού δελτίου πράξης/υποέργου
- έλεγχος λειτουργικότητας έργου
- διαχειριστική ολοκλήρωση του έργου

11. Το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο και οι κανονισμοί ευθύνονται για τυχόν καθυστερήσεις ή αποκλίσεις από το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των έργων;

- Πολύ
- Αρκετά
- Ελάχιστα
- Καθόλου

12. Θα θεωρούσατε την όλη διαδικασία διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων γραφειοκρατική;

- Πολύ
- Αρκετά
- Ελάχιστα
- Καθόλου

13. Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι θα μπορούσε η Μ.Ο.Δ. Α.Ε. να συμβάλει στην ετοιμότητα των τελικών δικαιούχων, προκειμένου να αντεπεξέλθουν έγκαιρα στην υποβολή προτάσεων για την ένταξη έργων;

- Μεταφορά τεχνογνωσίας

- Έκδοση οδηγιών εφαρμογής
- Δημιουργία εργαλείων για τη διοίκηση έργων
- Μεταφορά και διάθεση προσωπικού στους ΤΔ για την εκπαίδευση προσωπικού

14. Πιστεύετε ότι σήμερα το μοντέλο διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων είναι πολυκατακερματισμένο

- Ναι σε πολύ μεγάλο βαθμό
- Λίγο
- Ελάχιστα
- Καθόλου

15. Πόσο βοηθάει το σύστημα των πολλαπλών ελέγχων από διαφορετικά κλιμάκια (ΕΔΕΛ, Μονάδα Γ', ΕΕ κλπ) στην εκτέλεση των έργων

- Πολύ
- Λίγο
- Ελάχιστα
- Καθόλου
- Είναι επιβαρυντικό

