

Αθήνα, 24.9.1985

Προς τον Πρόεδρο της Κυβέρνησης
Κύριον ΑΝΔΡΕΑ Γ. ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ,
ΑΘΗΝΑ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΓΙΩΡΓΟΥ Δ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΓΙΑ ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Η πολιτική αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων των Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων (και των θυγατρικών εταιρειών τους) στην περίοδο 1981 - 1985 δεν ήταν η ενδεδειγμένη και έπασχε κύρια από την έλλειψη σταθερής γραμμής πλεύσης. Ήταν όμως αυτή η περίοδος "πλούσια" σε σχετικές εμπειρίες και κυριαρχήθηκε από την εναγώνια αναζήτηση της "χρυσής τομής" αναφορικά με τους τρόπους, τη διαδικασία και τη μεθοδολογία λειτουργίας των Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων.

Έχει καταδειχτεί κατά αδιαμφισβήτητο τρόπο ότι είναι αρκετά δύσκολο - στις σημερινές κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες - να λειτουργήσει μια Επιχείρηση του δημόσιου τομέα της οικονομίας αποκλειστικά με κριτήρια "δημόσιας υπηρεσίας", ενώ δεν είναι κοινωνικά και πολιτικά σκόπιμο και σωστό να λειτουργήσει αποκλειστικά με κριτήρια "ιδιωτικής επιχείρησης".

2. Παρά τις αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τη γενική οικονομική δράση των Οργανισμών και Επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα - με κύρια χαρακτηριστικά : τα τεράστια ελλείμματα, τις ανεπαρκείς και χαμηλής ποιότητας παρεχόμενες, στο κοινωνικό σύνολο, υπηρεσίες και προϊόντα - υπάρχουν δυνατότητες για μια ουσιαστική αναβάθμιση της συνολικής λειτουργίας τους. Αυτή η αναβάθμιση θα συντελεστεί αν επιλυθεί κατά τρόπο ουσιαστικό και πάγιο το πρόβλημα των σχέσεων εξουσίας των στελεχών, σε συνάρτηση με την οργανωτική διάρθρωση των Οργανισμών και Επιχειρήσεων, στα πλαίσια της ασκούμενης - σε κάθε συγκεκριμένο τομέα - κυβερνητικής πολιτικής.
3. Ταυτόχρονα πρέπει να τεθούν οι πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές βάσεις για την οριστική επιλογή της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί για την ανάπτυξη των Οργανισμών και Επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα της οικονομίας. Παράλληλα πρέπει να εξειδικευτούν και τα πλαίσια των "πολιτικών" που πρέπει σε επίπεδο τακτικής να εφαρμοστούν, για την ομαλοποίηση και εξυγίανση της λειτουργίας τους.

4. Η εφαρμογή της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί πρέπει να "υπακούει" σε μια σειρά κανόνες, αναφορικά με την εφαρμογή της, στο τομέα της ηγεσίας των Οργανισμών και Επιχειρήσεων και να μη παραβλέπει την ανάγκη για την ορθολογιστική αξιοποίηση των (ανθρώπινων και οικονομικών) πόρων και τη συστηματική ανάπτυξη των επιμέρους "πολιτικών" που θα υλοποιήσουν την επιλεγμένη στρατηγική.

5. Ένας άλλος ουσιαστικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής (για την ανάπτυξη των Οργανισμών και Επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση της μεγιστοποίησης και αριστοποίησης του κοινωνικού και οικονομικού οφέλους) είναι η οργανωτική διάρθρωση των φορέων.

Βέβαια η αναζήτηση νέου αποδοτικού οργανωτικού σχήματος, για τους Οργανισμούς και τις Επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα, προϋποθέτει και συνεπάγεται την επιλογή και εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής. Μέχρι σήμερα - από όσα είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε - δεν έχει υπάρξει συγκεκριμένη κυβερνητική απόφαση για την επιλογή μιας νέας στρατηγικής για την ανάπτυξη των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων.

Παρά το γεγονός αυτό θεωρούμε σκόπιμο να αναφερθούμε σε μερικές πλευρές της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στη στρατηγική, στην οργάνωση και στην αποδοτικότητα :

α) Η μέχρι σήμερα πείρα μας από την παρακολούθηση, την εποπτεία και τον έλεγχο των Οργανισμών και των Επιχει-

ρήσεων του τομέα ευθύνης του Υ.Μ.Ε, έχει καταδείξει
ότι δεν είναι εύκολο να ισχύσει κάποιο οργανωτικό
σχήμα γενικά για όλους τους φορείς - ιδιαίτερα μάλι-
στα όταν δεν έχει προεπιλεγεί η στρατηγική που θα
πρέπει να εφαρμοστεί.

β) Η σημερινή κατάσταση των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων δεν προσφέρεται για την θεσμοθέτηση "έτοιμων" οργανωτικών διαρθρώσεων, αν προηγούμενα δεν αντιμετωπιστούν τα κάθε μορφής προβλήματά τους και δεν υπάρξουν οι αντίστοιχες - κατάλληλες πολιτικές επιλογές.

γ) Οι Οργανισμοί και οι Επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα είναι μεγάλοι και πολύπλοκοι (για τα ελληνικά δεδομένα) και το ίδιο το νομικό καθεστώς που διέπει τη λειτουργία τους (σε πολλές περιπτώσεις) δεν επιτρέπει θεαματικές διαφοροποιήσεις στην οργανωτική διάρθρωσή τους.

6. Πιστεύουμε ότι οποιοδήποτε οργανωτικό σχήμα επιλεγεί τελικά θα πρέπει να δημιουργεί προϋποθέσεις για τον επιμερισμό της
διευθυντικής ευθύνης στη λειτουργία κάθε φορέα. Γιατί μόνο έτσι θα μπορεί να αναπτυχθεί η συλλογική δράση των Διοικήσεων και να εφαρμόζεται αποτελεσματικά η στρατηγική και η τακτική που θα επιλέξει η Κυβέρνηση και θα κληθεί να εφαρμόσει η πολιτική ηγεσία που εποπτεύει, κατά περίπτωση, τους Οργανισμούς και τις Επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα της οικονομίας.

.. // ..

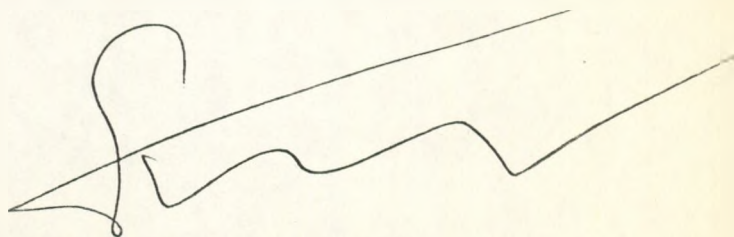
7. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι εύκολο να ισχύσει ένα ΕΝΙΑΙΟ οργανωτικό σχήμα για όλους τους επιχειρηματικούς φορείς του δημόσιου τομέα, προτείνουμε τις παρακάτω εναλλακτικές επιλογές. Με τις επιλογές αυτές, κατά τη γνώμη μας, είναι δυνατό να λειτουργήσουν αποδοτικά οι φορείς και να υπάρχει μια "διάχυση εξουσίας" ανάμεσα σε περισσότερα από ένα (1) πρόσωπα, για να διασφαλίζεται μια αποτελεσματική λειτουργική ισορροπία και να διευκολύνεται ο έλεγχος στην εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής από τις Διοικήσεις :

- α) Να ουσιαστικοποιηθούν και να ενισχυθούν παραπέρα οι αρμοδιότητες του Προέδρου του Δ.Σ κάθε Οργανισμού ή Επιχείρησης για να συμμετέχει ουσιαστικά και όχι τυπικά στη διοίκηση του φορέα.
- β) Να συσταθούν δύο (2) τουλάχιστον θέσεις Διευθυνόντων Συμβούλων οι οποίοι και θα επωμισθούν το βάρος του συντονισμού της δράσης των υπηρεσιακών παραγόντων που ΑΣΚΟΥΝ τη διεύθυνση του Οργανισμού ή της Επιχείρησης. Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι με την καθημερινή απασχόλησή τους στη διεκπεραίωση των εταιρικών υποθέσεων, συμβάλλουν στην αποκατάσταση αποδοτικών λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση (Δ.Σ - Πρόεδρος) και στη Διεύθυνση (Υπηρεσιακοί Παράγοντες) του Οργανισμού ή της Επιχείρησης.
- γ) Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι θα έχουν τα ειδικότερα καθήκοντα :
 - αα) ο ένας την ευθύνη του κλάδου ανάπτυ-

ξης του φορέα (με την υπαγωγή σε αυτόν των αντίστοιχων Διευθύνσεων και Υπηρεσιακών Μονάδων) και ββ) ο άλλος την ευθύνη του κλάδου εκμετάλλευσης του φορέα (με την υπαγωγή σε αυτόν των αντιστοιχών Διευθύνσεων και Υπηρεσιακών Μονάδων).

δ) Η τυχόν διατήρηση της θέσης του Γενικού Διευθυντή θα πρέπει να συνδυαστεί : αα) με τη μη συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή στο Δ.Σ του φορέα και ββ) με τον περιορισμό των αρμοδιοτήτων του Γ.Δ σε θέματα διεύθυνσης και όχι διοίκησης του Οργανισμού ή της Επιχείρησης.

8. Στην περίπτωση που κρίνεται λειτουργικά απρόσφορο το οργανωτικό σχήμα που προτείνεται παραπάνω, νομίζουμε ότι θα πρέπει να ισχύσει και να εφαρμοστεί το οργανωτικό σχήμα των κοινωνικοποιημένων επιχειρήσεων, προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ή ειδικές ανάγκες κάθε Οργανισμού ή Επιχείρησης ξεχωριστά. Και συγκεκριμένα θα πρέπει να αποκλειστεί η συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή στα Δ.Σ των Οργανισμών και Επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα, γιατί δεν είναι λογικό να συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο οι ιδιότητες του "ελέγχοντος και ελεγχόμενου" οργάνου.



ΓΙΩΡΓΟΣ Δ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ