



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**« Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Τεχνικού Επιμελητηρίου  
Ελλάδας. Προτάσεις Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού»**

**Αγγελική Α. Στραβοράβδη**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Δρ. Ιωάννης Ταμπακούδης**

ΚΕΡΚΥΡΑ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2022

*Την εργασία μου την αφιερώνω στον πατέρα μου και στα παιδιά μου Δήμητρα και Αρίσταρχο.*

Alvin Toffler:

«Αν δεν έχεις στρατηγική τότε θα γίνεις μέρος της στρατηγικής κάποιου άλλου».

Αυτή η ρήση με ενέπνευσε για τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας μαζί με το σπουδαίο μάθημα του Καθηγητή Δρ. κ. Δημητρίου Σουμπενιώτη, τον οποίο ιδιαίτερα ευχαριστώ για την καθοδήγησή του καθώς και τον επιβλέποντα Καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας Δρ. κ. Ιωάννη Ταμπακούδη για την στήριξη, στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, καταθέτω ευχαριστίες στον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Δρ. κ. Κωνσταντίνο Ταραμπάνη, για το υψηλό επίπεδο του Μ.Π.Σ. αλλά και ως Καθηγητή μου, αλλά και όλους ανεξαιρέτως τους Αξιότιμους κ. Καθηγητές και Καθηγήτριες που είχα την τιμή να γνωρίσω και να διδαχθώ τα μαθήματά τους, κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τα παιδιά μου Δήμητρα και Αρίσταρχο για όλες τις ώρες που τους στέρησα αφιερώνοντας χρόνο στα μαθήματα και στην εργασία μου αλλά και τη βοήθεια και τη στήριξή τους.

Επίσης τον σύζυγό μου Παναγιώτη για τη στήριξη και την κατανόησή του.

Τέλος να ευχαριστήσω τους Αξιότιμους και αγαπητούς, π. Προέδρους του Περιφερειακού Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ, κ. Κ. Βλάσση και κ. Ν. Τρίαντο, τον νυν Πρόεδρο κ. Γ. Μεταλληνό, τον Πρόεδρο της Αντιπροσωπείας κ. Σπ. Κασίμη, τον κ. Α. Μακρή, π. Αντιπρόεδρο, τον κ. Γ. Αρμένη, μέλος της Διοικούσας Επιτροπής σε προηγούμενες θητείες, τον π. Προϊστάμενο του Π. Τμήματος κ. Ν. Ελύτη, τους Γενικούς Διευθυντές του ΤΕΕ κα Δ. Κανέλλου και κ. Ν. Παναγιωτόπουλο, την Διευθύντρια κα Α. Ματάλα, που αφιέρωσαν μέρος από τον προσωπικό τους χρόνο και πρόθυμα ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμά μου για την παραχώρηση εκ μέρους τους συνέντευξης, προκειμένου να συλλεχθούν και να αποτυπωθούν σημαντικά ζητήματα που αφορούν στον Φορέα Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στο Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, Ν.Π.Δ.Δ., Επιστημονικό και Επαγγελματικό Φορέα των Διπλωματούχων Μηχανικών και θεσμοθετημένο Τεχνικό Σύμβουλο της Κυβέρνησης και έχει σκοπό μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Φορέα, με γνώμονα τις επικρατούσες πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες, να αναδυθούν οι ικανές συνθήκες, οι στρατηγικές επιλογές οι οποίες θα ισχυροποιήσουν τον ρόλο του και θα συμβάλλουν στην υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του.

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από επτά (7) Κεφάλαια, όπου περιληπτικά έχουν ως εξής:

Το 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο «*Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*» αναφέρεται στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση όπου μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή διαφαίνεται η πορεία της στον χρόνο, η εξέλιξη της, με γνώμονα τις κοινωνικές – οικονομικές και ιδεολογικές συνθήκες κάθε εποχής ενώ παράλληλα περιγράφεται δομή της.

Το 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο «*Στρατηγικός Σχεδιασμός και Δημόσια Διοίκηση*» αναφέρεται στην Στρατηγική ως έννοια αλλά και τα επίπεδα Στρατηγικής σ' έναν Οργανισμό, ενώ αναλύεται η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού καθώς και η αναγκαιότητα εφαρμογής του στον δημόσιο τομέα.

Το 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο «*Ο Φορέας του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας*» αναφέρεται στο Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, στη δομή και λειτουργία του ενώ στο 4ο Κεφάλαιο «*Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος ΤΕΕ – SWOT Ανάλυση*» προσεγγίζεται η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού στο ΤΕΕ και αναλύεται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του Φορέα, μέσω των εργαλείων SWOT ANALYSIS και PEST ANALYSIS.

Το 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο «*Έρευνα Αποτύπωση γνώμης στελεχών του ΤΕΕ σχετικά με τις Στρατηγικές του Οργανισμού που πρέπει να υιοθετηθούν*» παρουσιάζει την διεξαχθείσα έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε καθώς και τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε.

Στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο «*Στρατηγικό Σχέδιο ΤΕΕ*» διατυπώνεται το όραμα και η αποστολή Φορέα, οι Αρχές και οι Αξίες του ενώ αναπτύσσεται το Στρατηγικό Σχέδιο «ο οδικός χάρτης» όπου μέσω θεματικών αξόνων προσδιορίζει τις κατευθύνσεις του Φορέα.

Στο 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
Περιεχόμενα.....	5
ΜΕΡΟΣ Α΄ .....	7
1 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο - Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	7
1.1. Η εξέλιξη του Δημοσίου Τομέα.....	7
1.2. Περιγραφή Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	10
1.3. Προκλήσεις - Προοπτικές.....	14
1.4. Συμπεράσματα.....	15
2 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο - Στρατηγικός Σχεδιασμός και Δημόσια Διοίκηση.....	15
2.1. Στρατηγική – Η έννοια της Στρατηγικής.....	15
2.2. Επίπεδα Στρατηγικής.....	16
2.3. Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	18
2.4. Η Εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον Δημόσιο τομέα.....	22
2.5. Η αναγκαιότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε οργανισμούς του Δημοσίου τομέα και του ευρύτερου Δημοσίου τομέα.....	25
2.6. Συμπεράσματα.....	27
3 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Ο Φορέας του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας.....	27
Αποστολή του Τ.Ε.Ε. ....	28
3.1. Κεντρικά Όργανα του Τ.Ε.Ε. ....	30
3.2. Περιφερειακά Όργανα του Τ.Ε.Ε.....	31
3.3. Συλλογικά Όργανα του Τ.Ε.Ε. ....	32
3.4. Διάρθρωση Υπηρεσιών.....	32
ΜΕΡΟΣ Β΄.....	35
Ανάπτυξη Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας.....	35
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Έρευνα Αποτύπωση γνώμης στελεχών του ΤΕΕ σχετικά με τις Στρατηγικές του Οργανισμού που πρέπει να υιοθετηθούν.....	35
4.1. Ανάπτυξη μεθοδολογίας.....	35
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΕΕ – SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....	48

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

---

5.1.	Εργαλεία Ανάπτυξης Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	48
5.2.	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος Τεχνικού Επιμελητηρίου .....	52
5.3.	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος Τεχνικού Επιμελητηρίου .....	56
5.4.	Ανάλυση μακρό περιβάλλοντος – Pest Analysis .....	61
5.5.	Ανάλυση μικρό – περιβάλλοντος .....	62
6 <sup>ο</sup> κεφάλαιο :	Στρατηγικό Σχέδιο ΤΕΕ .....	63
6.1.	Όραμα .....	63
6.2.	Αποστολή του ΤΕΕ .....	63
6.3.	Αρχές – Αξίες .....	64
6.4.	Η υλοποίηση του οράματος και της Αποστολής .....	65
6.5.	Στρατηγικός Σχεδιασμός .....	66
7 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο -	Συμπεράσματα .....	76
Βιβλιογραφία .....		78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι –	ΕΠΙΣΤΟΛΗ .....	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ –	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ .....	84

## **ΜΕΡΟΣ Α΄**

### **1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα σημαντικό Κεφάλαιο για το Ελληνικό Κράτος. Μέσα από την εξέλιξη της διαφαίνεται ταυτόχρονα η εξέλιξη και η ανάπτυξη της χώρας, αφού οι απαιτήσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιόδου αντικατοπτρίζονται στη διοικητική της δομή και τις διαδικασίες που αυτή ακολουθεί (Ραμματά, 2011).

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα γίνει μια συνοπτική αναφορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο έχει εξελιχθεί και έχει οργανωθεί ο δημόσιος τομέας, καθώς και στις προκλήσεις και τις προοπτικές που παρουσιάζει.

#### **1.1. Η εξέλιξη του Δημοσίου Τομέα**

Με τον όρο δημόσιος τομέας νοείται «το σύνολο των οργανισμών που διαχειρίζονται δημόσια εξουσία και διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, προκειμένου να υλοποιήσουν σκοπούς που εξυπηρετούν το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο». (Μακρυδημήτρης&Προβίτα,2012:621).

Ο ρόλος, ο τρόπος λειτουργίας καθώς και το μέγεθος του Δημοσίου Τομέα εξελίχθηκαν με το πέρασμα των ετών, ενώ προς αυτή την κατεύθυνση καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισαν οι κοινωνικό - οικονομικές, οι πολιτικές και οι ιδεολογικές συνθήκες της εκάστοτε εποχής.

Από μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση διαπιστώνεται ότι, μέχρι την εποχή της Αναγέννησης, η λειτουργία του Δημοσίου Τομέα περιοριζόταν αποκλειστικά στη συγκέντρωση των φόρων, με στόχο την οικονομική ενίσχυση της άρχουσας τάξης και τη χρηματοδότηση των μεγάλων έργων που εκείνη την εποχή η Ελλάδα είχε ανάγκη. Εν συνεχεία, επικράτησε ο Μερκαντιλισμός με κύριο χαρακτηριστικό του τις κυβερνητικές ρυθμίσεις εθνοκεντρικού χαρακτήρα.

Αργότερα, λόγω των κοινωνικό- οικονομικών, των πολιτικών και των ιδεολογικών συνθηκών, καθώς και λόγω των επιρροών από τα δυτικό - ευρωπαϊκά συστήματα, μεταβλήθηκε ο τρόπος με τον οποίο γινόταν αντιληπτός ο ρόλος του Δημοσίου Τομέα. Ειδικότερα, υποστηρίχθηκε

ότι θα πρέπει να αναλάβει την προάσπιση των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου σ' όλα τα πεδία που το αφορούν. Ως εκ τούτου, σταδιακά επεκτάθηκαν οι δραστηριότητες του Δημοσίου Τομέα σε τομείς όπως η ασφάλιση, η παιδεία, η υγεία και η δικαιοσύνη (Ραμματά, 2011).

Ας σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι, προκειμένου να ανταπεξέλθει και να αντιμετωπίσει διοικητικά την επέκταση των δραστηριοτήτων του απαιτήθηκε η ανάπτυξη και η εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου διοικητικής οργάνωσης, το οποίο είχε προτείνει ο Max Weber. Το μοντέλο αυτό βασιζόταν σε τυποποιημένες διαδικασίες και καθήκοντα και θεωρήθηκε ιδιαίτερα ικανοποιητικό στην αντιμετώπιση των ελεγχόμενων φύσεως θεμάτων (Λαμπροπούλου, 2019).

Παρόλα αυτά, με την πάροδο του χρόνου και λόγω της διαφοροποίησης των κοινωνικών αναγκών, της παγκοσμιοποίησης, της προόδου που σημειώθηκε στην τεχνολογία αλλά και των εξελίξεων που επήλθαν σ' όλους τους τομείς και κατά συνέπεια και στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, διαπιστώθηκε ότι η γραφειοκρατική διοίκηση παρουσίαζε αρκετές παθολογίες και ήταν σε ορισμένες περιπτώσεις αναποτελεσματική. Για το λόγο αυτό, αναζητήθηκαν άλλες μορφές διοίκησης, ούτως ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Λαμπροπούλου, 2019).

Προς αυτή την κατεύθυνση, στην ελληνική δημόσια διοίκηση οι μεταρρυθμίσεις άρχισαν σταδιακά να εφαρμόζονται από τη δεκαετία του 1990. Καθοριστικό ρόλο στις μεταρρυθμίσεις συνέβαλε η επιρροή του ελληνικού διοικητικού συστήματος από τα συστήματα άλλων κρατών της Ε.Ε. Μέσα από τη συμμετοχή της Ελλάδας στα Επιχειρησιακά Προγράμματα, όπως τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (ΚΠΣ) και τα Εταιρικά Σύμφωνα για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) προκλήθηκαν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Φλωράτος, 2005).

Επιπρόσθετα, η διαδικασία ένταξης της Ελλάδας στην Ε.Ε. αποκάλυψε το μεγάλο εύρος των αδυναμιών της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης στο σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο των βασικών πολιτικών, στα πλαίσια των στόχων της στρατηγικής (Σωτηράκου&Ζέππου, 2005).



Η ανάγκη για την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό του Ελληνικού κράτους και αναδιάταξη και αναθεώρηση του τρόπου λειτουργίας του απέναντι στην οικονομία και την κοινωνία ήταν αδήριτη. Για τον λόγο αυτό σχεδιάστηκαν αλλαγές σε τμήματα της δομής, των λειτουργιών και των διαδικασιών του Δημοσίου Τομέα με σκοπό την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του (Σωτηράκου&Ζέππου, 2005; Φλωράτος, 2005).

Περνώντας στη σύγχρονη εποχή, η λειτουργία του δημόσιου τομέα επηρεάστηκε σε σημαντικό βαθμό από τη δημοσιονομική κρίση και τις προσπάθειες που έγιναν για να επιτευχθεί ο στόχος της δημοσιονομικής εξυγίανσης (Λαδή, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα της περιόδου 2010–2015 επικεντρώθηκαν στην περικοπή των δημοσίων δαπανών, χωρίς ωστόσο να έχει προηγηθεί ένας ολοκληρωμένος σχεδιασμός, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να μην αντιμετωπιστούν οι χρόνιες αδυναμίες και οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Καζάκος, 2015; Κουζής κ.α., 2013; Λαδή, 2011).

Αντίστοιχα, στο Εθνικό Σχέδιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2014 -2016, ως όραμα τέθηκε η οικοδόμηση μιας ανεξάρτητης, εξωστρεφούς και ευέλικτης δημόσιας διοίκησης, ικανής να κατανοεί και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ανάγκες της κοινωνίας, αξιοποιώντας όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους πόρους της. Οι άξονες που τέθηκαν ήταν η καινοτομία και η δημιουργικότητα, ενώ οι βασικοί στόχοι της ήταν η αποκατάσταση των σχέσεων εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Για την επίτευξη του ανωτέρω οράματος, η στρατηγική αναπτύχθηκε σε τέσσερις θεμελιώδεις πυλώνες, ως εξής:

- α) στην αναδιοργάνωση των διοικητικών Δομών,
- β) στη βέλτιστη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού,
- γ) στον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών λειτουργιών, και
- δ) στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας (epdm.gr, 2014).

Το σύνολο των παρεμβάσεων που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο των τεσσάρων αυτών πυλώνων υλοποιήθηκαν με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των νέων τεχνολογιών (Σπανού, 2018).

Ακολούθως, στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018, τέθηκε ως όραμα «μια ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης». Για την επίτευξη του ανωτέρω οράματος, η στρατηγική αναπτύχθηκε σε τέσσερις θεμελιώδεις πυλώνες (epdm.gr, 2017):

1) Διοικητικές Δομές και Εργαλεία,

2) Διοικητικές Λειτουργίες και Διαδικασίες,

3) Ανθρώπινο Δυναμικό,

4) Ενίσχυση Διαφάνειας, Λογοδοσίας και Ανοικτής Διακυβέρνησης, καθώς και μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική για την προώθηση των σχετικών δράσεων (Σπανού, 2018).

Με βάση τα ως άνω διαπιστώνεται ότι δρομολογήθηκαν εξελίξεις και θεσμοθετήθηκαν αλλαγές που έδωσαν άλλο status στη σχέση Κράτους – πολίτη αλλά και στην σχέση Κράτους – στελεχών δημόσιας διοίκησης και πολιτών.

Το Κράτος ξεκινάει, μέσω μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων και Εθνικών Στρατηγικών για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και για τη Δημόσια Διοίκηση μια σημαντική, συντονισμένη προσπάθεια για την αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης, τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Σπανού, 2018).

## **1.2. Περιγραφή Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης**

Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα καθιερώθηκε το 1982 με τον Ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65Α' /31.05.1982). Σύμφωνα με τον προαναφερθέντα νόμο, περιλαμβάνει:

1. Τις κρατικές ή δημόσιες υπηρεσίες
2. Όλους τους κρατικούς ή δημοσίους οργανισμούς που λειτουργούν ως ΝΠΔΔ

3. Όλες τις κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθήσες υπηρεσίες όπως είναι η ΔΕΗ και ο ΟΤΕ
4. Τα κοινωφελή ιδρύματα του αστικού κώδικα που περιήλθαν στο δημόσιο και επιχορηγούνται ή χρηματοδοτούνται από το δημόσιο
5. Τις τραπεζικές ή άλλες επιχειρήσεις
6. Τα κρατικά ή νομικά πρόσωπα που χαρακτηρίζονται ως ΝΠΙΔ και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από τα προαναφερόμενα Νομικά πρόσωπα
7. Τις θυγατρικές ή ανώνυμες εταιρείες που χρηματοδοτούνται από το Δημόσιο (ΦΕΚ 65Α' /31.05.1982).

Ακολούθως, ο νόμος 1892/1990 άρθρο 5 παρ. 1 επανατοποθέτησε και διεύρυνε την έννοια του Δημοσίου Τομέα, ως εξής:

- Τις Δημόσιες Υπηρεσίες που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου και εκπροσωπούνται απ' αυτό.
- Τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου
- Τις κρατικές ή δημόσιες υπηρεσίες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις και οργανισμούς καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημοσίου χαρακτήρα που έχουν κοινωφελείς ή άλλους δημοσίους σκοπούς.
- Τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του δημοσίου στο σύνολο ή κατά πλειοψηφία
- Τις κάθε είδους θυγατρικές επιχειρήσεις, εκτός από τις επιχειρήσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης(ΦΕΚ Α' 101/ 31.7.1990).

Τέλος, ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει τη Γενική Κυβέρνηση, τα εκτός αυτής νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΙΔ), καθώς και τις εκτός αυτής δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς του (Μακρυδημήτρης&Πραβίτα, 2012).

Πιο συγκεκριμένα, η Γενική Κυβέρνηση περιλαμβάνει τρία υποσύνολα ή διαφορετικά τρεις υποτομείς: της Κεντρικής Κυβέρνησης, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και των Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), σύμφωνα με τους κανόνες και τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών (ΕΣΟΛ).

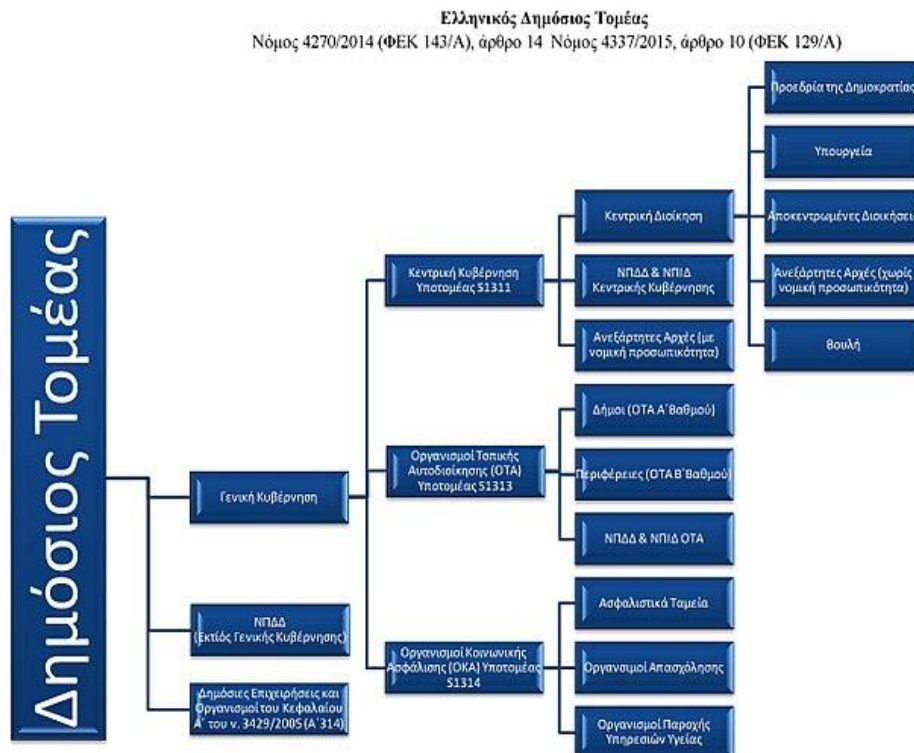
Χρήσιμο είναι, στο σημείο αυτό, να γίνει μια σύντομη περιγραφή των παραπάνω υποτομέων:

**Ο Υποτομέας της Κεντρικής Κυβέρνησης:** περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, καθώς και τις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές που έχουν νομική προσωπικότητα, εφόσον τα παραπάνω περιλαμβάνονται στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, αλλά δεν ανήκουν στους υποτομείς των ΟΤΑ και των ΟΚΑ.

**Η Κεντρική Διοίκηση ή Δημόσιο ή Κράτος:** περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τη Βουλή, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές που δεν έχουν νομική προσωπικότητα.

**Ο Υποτομέας ΟΤΑ:** περιλαμβάνει καταρχήν τους ΟΤΑ, οι οποίοι αποτελούνται από τους Δήμους (ΟΤΑ Α΄ βαθμού) και τις Περιφέρειες (ΟΤΑ Β΄ βαθμού) , καθώς και από τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που ανήκουν, ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από τους ΟΤΑ.

**Ο Υποτομέας ΟΚΑ:** περιλαμβάνει Ασφαλιστικά Ταμεία, Οργανισμούς Απασχόλησης και Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (Μακρυδημήτρης&Πραβίτα, 2012).



Τέλος, χρήσιμο είναι να γίνει μια σύντομη συζήτηση σχετικά με το μέγεθος του δημόσιου τομέα, ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει εκτενώς τους μελετητές τόσο στην ελληνόγλωσση όσο και στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία. Το ενδιαφέρον αυτό προκύπτει αφενός επειδή σε όλες τις δημοκρατικές κοινωνίες το μέγεθος του δημόσιου τομέα θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών και αφετέρου επειδή τείνει να επικρατήσει η άποψη ότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας είναι υπερμεγέθης, στελεχώνεται δηλαδή από ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων (Κτιστάκη, 2020).

Καταρχήν, θα πρέπει επ' αυτού να σημειωθεί ότι το μέγεθος του Δημοσίου Τομέα είναι δύσκολο να μετρηθεί λόγω του πολύπλοκου ρόλου του, εντούτοις ένα απλό και σύνηθες εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς αυτή την κατεύθυνση είναι ο υπολογισμός των δαπανών της γενικής κυβέρνησης ως % ΑΕΠ (Κτιστάκη, 2020).

Αναφερόμενοι, ειδικότερα, στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ας σημειωθεί ότι, με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία από το Υπουργείο Εσωτερικών, τον Δεκέμβριο του 2020 υπηρετούσαν στο δημόσιο τομέα περίπου 810.000 τακτικοί και έκτακτοι υπάλληλοι περιλαμβανομένων όλων των ειδικοτήτων (Σωτηρόπουλος, 2021). Επίσης, συγκριτικά στοιχεία από μελέτες του

ΟΟΣΑ δείχνουν ότι οι απασχολούμενοι στη Γενική Κυβέρνηση το έτος 2017 αποτελούσαν το 17,7% του συνολικά εργατικού δυναμικού της χώρας μας (Καρβούνης, 2019).

Το ποσοστό αυτό, εντούτοις, ήταν υψηλότερο τα προηγούμενα χρόνια, αφού από το 2015 έως 2018 μειώθηκε σημαντικά ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων, λόγω των μέτρων που λήφθηκαν για την αντιμετώπιση της δημοσιονομική κρίσης (Καρβούνης, 2019). Πιο συγκεκριμένα, πέρα από την μείωση των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα, οι συνταξιοδοτικοί νόμοι που ψηφίστηκαν, οδήγησαν πολλούς υπαλλήλους σε πρόωρη συνταξιοδότηση, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την υπό- στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών (Ραμματά, 2019).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων είναι τοποθετημένο στις Κεντρικές Υπηρεσίες των Φορέων και ως εκ τούτου η άποψη σχετικά με την υπέρ- στελέχωση του δημοσίου τομέα, δεν τεκμαίρεται (Ραμματά, 2019).

### **1.3. Προκλήσεις - Προοπτικές**

Η συμμετοχή της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έχει επιβάλλει την αλλαγή των διοικητικών δομών, των θεσμικών πλαισίων και διαδικασιών, ούτως ώστε ο δημόσιος τομέας να ανταποκριθεί στις σύγχρονες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, οι οποίες λειτουργούν ως προκλήσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία του (EuropeanCommission, 2017; Τσέκος, 2021).

Για το λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει συστηματικές προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες και στις επιχειρήσεις (EuropeanCommission, 2017; Μαρκαντωνάτου, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, η προοπτική που διαφαίνεται από την υφιστάμενη διοικητική μεταρρύθμιση αφορά την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, καθώς και τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο κρίνεται ως επιβεβλημένη η εφαρμογή των σχετικών μεταρρυθμίσεων (Μαρκαντωνάτου, 2011; Τσέκος, 2021).

#### **1.4. Συμπεράσματα**

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα ακολουθεί μια πορεία στον χρόνο, η οποία κινείται σε τροχιά συνεχιζόμενης αναπροσαρμογής, όπως επιτάσσουν οι κοινωνικές – οικονομικές εξελίξεις και ιδεολογικές συνθήκες κάθε εποχής, καθώς η πολιτική που ακολουθεί η χώρα μας στις παγκόσμιες εξελίξεις.

Γενικότερα, η ανάπτυξη κουλτούρας για την αποτελεσματική και την αποδοτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, ο εκσυγχρονισμός των δομών και των διαδικασιών, καθώς και η διαρκής και στοχευόμενη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι στοιχεία που αναδείχτηκαν κατά την εφαρμογή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων των τελευταίων ετών.

Εντούτοις, απουσιάζει ένα κεντρικός μηχανισμός σχεδιασμού αλλά και αξιολόγησης των διαδικασιών και μεταρρυθμίσεων, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα αυτές να μην βοηθούν στην επίτευξη του κεντρικού στόχου.

## **2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα τελευταία χρόνια επιδιώκεται η βελτίωση της λειτουργίας του ευρύτερου δημόσιου τομέα και για αυτό το λόγο έχουν σχεδιαστεί και εφαρμόζονται αρκετές μεταρρυθμίσεις. Ωστόσο, για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, είναι αναγκαίο να υλοποιηθεί ένας στρατηγικός σχεδιασμός για τη δημόσια διοίκηση (Kearns, 2000).

Στο κεφάλαιο αυτό, θα μελετηθεί σε θεωρητικό επίπεδο η έννοια και τα επίπεδα της στρατηγικής, καθώς και η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, εστιάζοντας στην αναγκαιότητα εφαρμογής του στον δημόσιο τομέα.

### **2.1. Στρατηγική – Η έννοια της Στρατηγικής**

Η «Στρατηγική» ως όρος έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός» η οποία είναι συνθετικό των λέξεων «στρατός» και «άγειν» που σημαίνει οδηγώ (Μπαμπινιώτης, 2019).

Λαμβάνοντας υπόψη την ετυμολογία της λέξης διαπιστώνεται ότι η στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο η εταιρία ή ο οργανισμός έχει οργανώσει τις λειτουργίες του, ώστε αφενός να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις αλλαγές του περιβάλλοντος και αφετέρου να οδεύσει προς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει (Porter, 1996).

Περαιτέρω, έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί στην ελληνόγλωσση και στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια της στρατηγικής. Ενδεικτικά θα μπορούσε να αναφερθεί προς αυτή την κατεύθυνση, ο ορισμός που πρότεινε ο Καψής (2013), σύμφωνα με τον οποίο η στρατηγική αφορά αφενός τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων και των βραχυπρόθεσμων σκοπών της επιχείρησης και αφετέρου τον προσδιορισμό των ενεργειών και των μέσων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών (Καψής, 2013).

Γενικότερα, όπως θα αναφερθεί και σε επόμενο υποκεφάλαιο, η στρατηγική είναι απαραίτητη τόσο στους δημόσιους όσο και στους ιδιωτικούς οργανισμούς και στις εταιρίες, αφού συμβάλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην επιβίωση τους, παρά τις διαρκείς μεταβολές του περιβάλλοντος, οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία τους (Θέριου, 2014).

Ας σημειωθεί, τέλος, ότι σημαντικό βήμα για την χάραξη της στρατηγικής είναι η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας ή του οργανισμού, ούτως ώστε να προσδιορίσει τη θέση του και να προδιαγράψει τη διαδρομή που θα πρέπει να ακολουθήσει (Johnsonetal, 2011).

## **2.2. Επίπεδα Στρατηγικής**

Η Στρατηγική που ακολουθεί ένας Οργανισμός διαχωρίζεται και υλοποιείται από τρία (3) ιεραρχικά επίπεδα, που είναι αλληλένδετα μεταξύ τους. Πρόκειται, ειδικότερα, για τη στρατηγική ανώτατου, μεσαίου και κατώτερου επιπέδου (Βασιλειάδης, 2017). Πιο συγκεκριμένα:

**Η Στρατηγική Ανωτάτου Επιπέδου ή corporatestrategy.** Στο ανώτατο επίπεδο (corporate level), διαμορφώνεται το στρατηγικό όραμα και ο σκοπός του οργανισμού ή της επιχείρησης, προσδιορίζεται το πεδίο εφαρμογής των ενεργειών και οι τρόποι προσθήκης αξίας στις



επιχειρησιακές μονάδες. Αντικείμενα της στρατηγικής αυτού του επιπέδου είναι τα ζητήματα γεωγραφικής κάλυψης και διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών, οι σχέσεις του οργανισμού με τις υπόλοιπες κοινωνικές ομάδες, το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), καθώς και ο τρόπος κατανομής των πόρων στα διαφορετικά μέρη του οργανισμού. Τέλος, στο συγκεκριμένο επίπεδο στρατηγικής καθορίζεται τι θα παράγει ο οργανισμός ή η επιχείρηση, με ποια τεχνολογία και σε ποια αγορά θα διαθέσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του (Βασιλειάδης, 2017).

**Η Στρατηγική Μεσαίου Επιπέδου ή Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Business Strategy.** Στο μεσαίο επίπεδο σχεδιάζονται στρατηγικές και πολιτικές που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων και στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Στον δημόσιο τομέα, στην στρατηγική του μεσαίου επιπέδου αντιστοιχούν οι αποφάσεις αναφορικά με το πώς οι μονάδες θα παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πολίτες, με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος (Βασιλειάδης, 2017; Καψής, 2013).

**Η Στρατηγική Κατώτατου Επιπέδου ή λειτουργικές Στρατηγικές Fuctional Strategy.** Στο λειτουργικό επίπεδο, τα διάφορα τμήματα συνεργάζονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού ή της επιχείρησης, όσον αφορά στους πόρους, στις διαδικασίες, στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και στη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ουσιαστικά, σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας τη στρατηγική κατώτατου επιπέδου, κάθε τμήμα προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις/ενέργειές του προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητά του (Βασιλειάδης, 2017).

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζονται τα επίπεδα στρατηγικής, όπως περιγράφονται παραπάνω:



Corporate level



Business strategy



Fuctional strategy

### Σχήμα 1: Τα επίπεδα στρατηγικής. Πηγή: Αλεξανδρίδης, 2014.

Ας σημειωθεί, τέλος, ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας στρατηγικής είναι και η συνεργασία και των τριών (3) επιπέδων που μελετήθηκαν προηγουμένως.

### 2.3. Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι άμεσα συνδεδεμένος με τη στρατηγική και συνεπώς με την πορεία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρουν οι Allison&Kaye (2005), ως στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται η διαδικασία που ακολουθεί ο οργανισμός ούτως ώστε να λάβει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των ανθρώπινων, υλικών και άυλων πόρων, τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει και τα μέρη στα οποία θα εφαρμόσει τις αποφάσεις αυτές (Allison&Kaye, 2005).

Παρόμοιος είναι και ο ορισμός που δίνουν οι Davies&Elisson (2001), σύμφωνα με τους οποίους «ο στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί μια πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής βασικών αποφάσεων και ενεργειών που διαμορφώνουν και καθοδηγούν το τι είναι ένας οργανισμός, το τι κάνει και γιατί το κάνει, προσανατολισμένος στο μέλλον και στην αλλαγή» (Davies&Elisson, 2001: 78).

Γενικότερα, μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό, θα πρέπει να δίνεται απάντηση σε τέσσερα (4) θεμελιώδη ερωτήματα (Subhash, 1999) :

- **Που είμαστε; (Ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού)**
- **Που θέλουμε να πάμε; (Οι Στρατηγικοί Στόχοι που τίθενται με βάση το όραμα της ηγεσίας και την αποστολή του οργανισμού)**
- **Πως θα πάμε εκεί; (Διαμόρφωση και Εφαρμογή Στρατηγικών)**

➤ **Πάμε καλά; (Επιτυγχάνουμε τους στόχους μας;) (Δείκτες Μέτρησης, πρόβλεψη των αναθεωρήσεων της εφαρμογής των στρατηγικών)**

Περαιτέρω, οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν σωστά τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθορίζουν τους στόχους τους με σαφήνεια και αναπτύσσουν λογικά σχέδια για την επίτευξή τους. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός εμπεριέχει δύο κύριες ενέργειες, την επεξεργασία των πληροφοριών και την λήψη των αποφάσεων. Οι ενέργειες αυτές επηρεάζονται άμεσα από τις εξελίξεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες λαμβάνονται υπόψη καθ' όλη τη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της στρατηγικής (Subhash, 1999).

Συνεπώς, κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό, η διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης, είναι αρμόδια να:

α) επιμερίζει και επιμερίζεται το περιεχόμενο των στρατηγικών αποφάσεων και τα κύρια καθήκοντα του στρατηγικού σχεδιασμού, ανά ιεραρχικό επίπεδο.

β) διαχειρίζεται τις διαδικασίες μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους (Subhash, 1999).

Περαιτέρω, για να επιτευχθεί με ορθό τρόπο ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να ακολουθείται από τα επόμενα στάδια:

1. **Όραμα:** Το Όραμα είναι μια μακροπρόθεσμη προοπτική η οποία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα φαίνεται στο μέλλον. Ως ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μια δήλωσης οράματος, θεωρούνται οι ρεαλιστικές φιλοδοξίες που τίθενται, η περιγραφή του μέλλοντος με προοπτικές, η ευκολομνημόνευτη διατύπωσή του και τέλος η ευθυγράμμιση με την κουλτούρα του Οργανισμού.
2. **Αποστολή:** Η Αποστολή του Οργανισμού υποδηλώνει τον λόγο ύπαρξής του και πως δρα προκειμένου να επιτύχει το όραμά του. Μια δήλωση αποστολής επιδιώκει να παρέχει στους εργαζομένους μια σαφή εικόνα του γενικού σκοπού και του λόγου ύπαρξης του Οργανισμού. Συνεπώς επιζητά να αποκαταστήσει κατανοητό τον τρόπο που η στρατηγική του οργανισμού σχετίζεται μ' αυτόν τον σκοπό και να καλλιεργήσει τη βεβαιότητα σχετικά με την αποτελεσματικότητά του.

3. **Ανάλυση και εκτίμηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού (μίκρο – μάκρο).** Καθοριστικό ρόλο για τη διαμόρφωση Στρατηγικής σ' έναν Οργανισμό αποτελεί το περιβάλλον εσωτερικό και εξωτερικό. Το εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού αναφέρεται σε παραμέτρους οι οποίοι χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και της προσδίδουν έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα και προσωπικότητα όπως η οργανωτική δομή, οι πόροι της επιχείρησης (αύλοι και υλικοί). Μέσω της μελέτης του εσωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού αποτυπώνονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του. Το εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού διαχωρίζεται σε μακρο-περιβάλλον και μικρο- περιβάλλον. Το μακρο – περιβάλλον συνίσταται σε ευρύτερους περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον Οργανισμό ενώ το μικρο-περιβάλλον συνίσταται σε κοντινούς με το περιβάλλον του Οργανισμού παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τον Οργανισμό. Μέσω της μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφύονται οι δυνητικές ευκαιρίες όσο και οι πιθανές απειλές του Οργανισμού.
4. **Καθορισμός επιδιώξεων.** Καθορισμός της πορείας του οργανισμού με γνώμονα το όραμα, την αποστολή και την κουλτούρα του, βασιζόμενο στην ανάλυση του εσωτερικού του περιβάλλοντος.
5. **Σχεδιασμός Στρατηγικής.** Η διοίκηση του Οργανισμού προχωράει στην χάραξη της πολιτικής της δηλαδή όλων εκείνων των αποφάσεων και των ενεργειών που πρέπει και να λάβει να πράξει προκειμένου να επιτύχει το όραμα της και την αποστολή της. Ειδικότερα, καθορίζεται το πώς θα γίνουν πράξεις οι επιδιώξεις του, ποιες είναι οι ενέργειες που θα πρέπει να υλοποιηθούν καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους.
6. **Κατάρτιση Στρατηγικής.** Η κατάρτιση προγράμματος βάσει του οποίου καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και τα μέσα πραγματοποίησής τους. Σ' αυτό το στάδιο καθορίζονται οι ενέργειες βάσει του χρονικού προσδιορισμού των στόχων, όπου μπορεί να χαρακτηρίζονται βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι. Επίσης, από ποια ιεραρχικά επίπεδα Στρατηγικής του Οργανισμού θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Από το Ανώτατο επίπεδο του Οργανισμού corporate level, δρομολογούνται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Η Ανώτατη Διοίκηση προσδιορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους που πρέπει να υλοποιηθούν εντός χρονικών ορίων, οι οποίοι οφείλουν να

είναι πραγματοποιήσιμοι, ρεαλιστικοί και κατανοητοί και να μπορούν να μετουσιωθούν σε ενέργειες που θα οδηγήσουν, με τα υπόλοιπα ιεραρχικά επίπεδα, business και functional strategy, τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων.

Στα προαναφερθέντα στρατηγικά επίπεδα τίθενται σε εφαρμογή από τις Διευθύνσεις οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού. Συγκεκριμένα προδιορίζεται το χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο θα πρέπει να υλοποιηθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και κατανέμεται στα επιμέρους τμήματα όπου θέτει αρμοδιότητες και κατανέμει πόρους.

7. **Προϋπολογισμός.** Στο συγκεκριμένο στάδιο κατανέμονται οι χρηματικοί πόροι, προκειμένου να πραγματοποιηθεί το σχέδιο που έχει προγραμματισθεί.
8. **Καθορισμός διαδικασιών.** Στο εν λόγω στάδιο εκδίδονται εσωτερικές οδηγίες οι οποίες αποτελούν κατευθυντήριο εργαλείο για τα στελέχη προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντα και τις εργασίες του, σύμφωνα με την κατάρτιση του προγράμματος.
9. **Αξιολόγηση και Έλεγχος:** Στο στάδιο αυτό γίνεται αξιολόγηση και Έλεγχος της Στρατηγικής που έχει υλοποιηθεί. Είναι πολύ σημαντικό το συγκεκριμένο στάδιο καθώς προκύπτουν κρίσιμα συμπεράσματα και μέσω της σύγκρισης απόδοσης και στόχων ελέγχεται αν η στρατηγική η οποία ακολουθήθηκε απέδωσε. Στο στάδιο αυτό συλλέγονται όλα τα στοιχεία που δείχνουν την πραγματική απόδοση του Οργανισμού και θα βοηθήσουν στον καθορισμό δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η σύγκριση απόδοσης και στόχων είναι πιθανόν να οδηγήσει στην ανάγκη διορθωτικών κινήσεων είτε σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας είτε ολόκληρης της στρατηγικής που ακολουθήθηκε.
10. **Υιοθέτηση Στρατηγικής.** Στο στάδιο αυτό, εφαρμόζονται όσες ενέργειες αποφασίστηκαν κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού (Allison&Kaye, 2005; Βασιλειάδης, 2017).

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζονται τα προαναφερόμενα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού.



Σχήμα 2: Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού. Πηγή: Andreassen&Kotler, 2003.

Ας σημειωθεί, περαιτέρω, ότι ένας επιτυχημένος Στρατηγικός Σχεδιασμός στηρίζεται στην δημιουργική εκμετάλλευση των εσωτερικών πόρων του Οργανισμού ώστε με αποτελεσματικότητα και ετοιμότητα να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ως βασική ανάγκη λοιπόν προκύπτει αυτής της γνώσης και ανάλυσης τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού (Παπαδάκης, 2016).

#### **2.4. Η Εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον Δημόσιο τομέα**

Η στρατηγική στο δημόσιο τομέα είναι μια σχετικά νέα ακαδημαϊκή επιστήμη, η οποία αναπτύχθηκε περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1980, όταν επικράτησε ως μοντέλο διοίκησης το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, το οποίο αντικατέστησε το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης (Johnsen, 2015) .

Αξίζει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι μια από τις βασικές αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι ότι ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να αξιοποιήσει τις πρακτικές, τα εργαλεία

και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά του (Καραστάθης, 2018).

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό, ότι η διοίκηση των οργανισμών του δημόσιου τομέα μπορεί και οφείλει να χαράξει στρατηγική, όπως ακριβώς κάνουν και οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Boyne (2010), μέσα από το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικές, ενώ οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα βελτιώνουν την απόδοσή τους και παρέχουν στους πολίτες άρτιες και ποιοτικές υπηρεσίες (Boyne, 2010). Από τα παραπάνω προκύπτει και η ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό και εφαρμογή στρατηγικής στους δημόσιους οργανισμούς, η οποία θα μελετηθεί εκτενέστερα σε επόμενο υποκεφάλαιο.

Περαιτέρω, όπως υποστηρίζει ο Poister (2010), ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα είναι ουσιαστικά μία μετασχηματιστική διαδικασία, μέσω της οποίας εξυπηρετείται η υποστήριξη περιστασιακών αλλά εις βάθος αλλαγών στις βασικές διαδικασίες που δημιουργούν αξία στον οργανισμό. Έτσι, δεν αποσκοπεί μόνο στη βελτίωση της απόδοσης, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις επαναπροσδιορίζει την απόδοση, ούτως ώστε να αντιμετωπίζονται νέες προκλήσεις. Συναφώς, δεν αφορά απλά στη συγγραφή ενός σχεδίου σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού συνολικά, αλλά αντίθετα εστιάζει σε κάθε ένα ξεχωριστό τμήμα, αναγνωρίζοντας τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους (Poister, 2010).

Αξίζει, επίσης, να αναφερθεί η θέση του Bryson (2011), σύμφωνα με τον οποίο ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα δεν είναι υποκατάστατο της ηγεσίας, της στρατηγικής σκέψης, της δράσης και της μάθησης. Όπως εξηγεί, το κυριότερο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί ο εντοπισμός και η επίλυση των στρατηγικών ζητημάτων, δηλαδή των προκλήσεων καίριας σημασίας που επηρεάζουν την αποστολή του οργανισμού, το επίπεδο και το μίγμα των προϊόντων και υπηρεσιών του, τους πελάτες του, τα κόστη του, τη χρηματοδότηση και τη διοίκησή του (Bryson, 2011).

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο, να μελετηθεί σε θεωρητικό επίπεδο, ο τρόπος με τον οποίο υλοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την τυπολογία που ανέπτυξαν οι Miles&Snow(1978, οπ. αναφ. σε Boyne, 2010)

οι επιλογές του είδους της στρατηγικής που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός είναι οι ακόλουθες:

A) αναζήτηση νέου πλαισίου στρατηγικής: όταν ο οργανισμός έχει ήδη πραγματοποιήσει το στρατηγικό του σχεδιασμό, αλλά διαπιστώνει ότι δεν είναι αποτελεσματικός ως προς την επίτευξη των στόχων. Τότε, θα πρέπει εκ νέου να σχεδιάσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει.

B) παραμονή στο ήδη υπάρχον πλαίσιο στρατηγικής: ορισμένοι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν ήδη αναπτύξει το στρατηγικό τους σχεδιασμό και εφαρμόζουν μια στρατηγική που τους επιτρέπει να επιτύχουν τους στόχους τους. Σε αυτή την περίπτωση δεν απαιτείται καμιά αλλαγή στο ήδη υπάρχον πλαίσιο στρατηγικής.

Γ) υιοθέτηση της στρατηγικής ενός άλλου οργανισμού, που έχει στρατηγικό σχεδιασμό και βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα πολιτικής εξουσίας: παρά το γεγονός ότι κάθε οργανισμός στο δημόσιο τομέα έχει διαφορετικό τρόπο και συνθήκες λειτουργίας, εντούτοις ως επί το πλείστον έχουν κοινούς στόχους, όπως επί παραδείγματι τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Συνεπώς, σε περίπτωση που ένας οργανισμός δεν έχει πραγματοποιήσει το στρατηγικό του σχεδιασμό, μπορεί να υιοθετήσει μέρος ή και ολόκληρη τη στρατηγική ενός άλλου οργανισμού, προσαρμόζοντάς την στα (Boyne, 2010).

Πέραν τούτου, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα αντιμετωπίζεται ως ένας αριθμός οργανωτικών δραστηριοτήτων, ορισμένες εκ των οποίων εξελίσσονται παράλληλα με άλλες. Ωστόσο, κατά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, η διαδικασία περιγράφεται ως ακολουθητική και υλοποιείται σε διαφορετικά στάδια (Hoglundetal., 2018). Πιο συγκεκριμένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών που προσφέρουν μία ολιστική άποψη για τον εκάστοτε οργανισμό, συνδυάζοντας τη μακροπρόθεσμη σκέψη, την ανάλυση στόχων και την υποκειμενική αξιολόγηση αξιών, στόχων και προτεραιοτήτων. Επιπρόσθετα, καταγράφεται η μελλοντική κατεύθυνση και οι δράσεις που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα, την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα του οργανισμού να προσθέσει δημόσια αξία, στο παρόν αλλά και στο μέλλον. Ακολούθως, σημαντικό στάδιο είναι και η διαδικασία της εφαρμογής της επιλεγείσας στρατηγικής. Ειδικότερα, ορισμένες στρατηγικές εφαρμόζονται



όπως είχαν σχεδιαστεί, άλλες εφαρμόζονται με διαφορετικό τρόπο ή καθόλου, ενώ ενδέχεται να προκύψουν νέες στρατηγικές κατά τη διαδικασία εφαρμογής. Τέλος, όσον αφορά στις δραστηριότητες της παρακολούθησης και της αξιολόγησης, είναι ιδιαίτερα σημαντικές προκειμένου ο δημόσιος τομέας να εφαρμόσει επιτυχώς τη στρατηγική του (Poister, 2010)

Τέλος, αξ σημειωθεί ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, στο πλαίσιο εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού διαφέρουν σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όσον αφορά στις πρακτικές που ακολουθούν. Πιο συγκεκριμένα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις βελτιώνουν την απόδοσή τους αναπτύσσοντας στρατηγικές όπως είναι η μετάβαση σε νέες αγορές ή η αλλαγή της γεωγραφικής τους θέσης. Αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί, επειδή έχουν μονοπωλιακή πολιτική προσπαθούν να βελτιώνουν την απόδοσή τους εφαρμόζοντας πολιτικές ή νομοθετικές μεταρρυθμίσεις και εφαρμόζοντας στρατηγικές επιλογές όπως η παροχή νέων υπηρεσιών και η κάλυψη νέων ομάδων πολιτών (Boyne&Walker, 2004; Brysonetal, 2015).

Για το λόγο αυτό, μάλιστα, οι θεωρητικοί επισημαίνουν ότι η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα δεν είναι εύκολη. Οι ιδιωτικές εταιρίες εφαρμόζουν μοντέλα που εστιάζουν στην ανάπτυξη, στο κέρδος και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πτυχές που δεν είναι πάντοτε κατάλληλες για το δημόσιο τομέα (Ferlie&Ongaro, 2015).

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι καλό να εφαρμόζουν εργαλεία και μεθόδους στρατηγικού σχεδιασμού που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, δίχως να επηρεάζονται από τις αντίστοιχες πρακτικές του ιδιωτικού τομέα.

## **2.5. Η αναγκαιότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε οργανισμούς του Δημοσίου τομέα και του ευρύτερου Δημοσίου τομέα.**

Είναι γεγονός πως οι δημόσιοι οργανισμοί, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, λόγω της δεκαετούς οικονομικής κρίσης καθώς και της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης, βρίσκονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία και την αποδοτικότητά τους. Για να αντιμετωπίσουν την προαναφερόμενη κατάσταση και να καθιστούν βιώσιμοι, οι οργανισμοί θα πρέπει να επαγρυπνούν, να είναι ευέλικτοι και να προσαρμόζονται με ευκολία στη νέες καταστάσεις.

Το παραπάνω μπορούν να το επιτύχουν μόνο εφόσον εφαρμόσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό, αφού με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και να δράσουν αναλόγως (Obeng&Ugboro, 2008). Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό, ότι είναι απαραίτητος ο στρατηγικός σχεδιασμός στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, προκειμένου να μπορέσουν με επιτυχία να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες προκλήσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία τους.

Πέραν τούτου, όπως υποστηρίζει ο Poister (2010), ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναγκαίο να πραγματοποιείται και στους οργανισμούς που βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο, όπως είναι για παράδειγμα τα Υπουργεία, αφού με αυτό τον τρόπο μπορούν να επιτευχθούν μεγαλύτερης έκτασης συστημικές αλλαγές, να αρθούν εμπόδια, να μεταβληθεί η κουλτούρα του οργανισμού και να διασφαλιστούν επιπρόσθετοι πόροι, οικονομικοί, ανθρώπινοι ή υλικοτεχνικοί (Poister, 2010).

Αντίστοιχα, ο Bryson (2011) υποστηρίζει ότι τα επιθυμητά μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που θα προκύψουν για τον δημόσιο οργανισμό από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι οι προσαρμογές του συστήματος, δηλαδή οι μεταβολές που τον βοηθούν να προσαρμοστεί καλύτερα στο περιβάλλον του, εσωτερικό και εξωτερικό (Bryson, 2011).

Από τις παραπάνω θεωρητικές θέσεις διαπιστώνεται ότι είναι αναγκαίο να εφαρμόσουν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς με αυτό τον τρόπο θα επιτύχουν το βασικό στόχο τους, που είναι η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους.

Πέραν τούτου, στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός πρόσφατων εμπειρικών μελετών οι οποίες τεκμαίρουν τα παραπάνω. Ενδεικτικά ας αναφερθεί προς αυτή την κατεύθυνση ότι, σύμφωνα με την μελέτη των Georgeetal (2020), τα διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα αισθάνονται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός τους ωφελεί πολύπλευρα (Georgeetal., 2020). Αντίστοιχα, σε μελέτη των Georgeetal (2019), διαπιστώθηκε ότι όταν ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι κατανοητός, τότε μπορεί να αποδώσει, ο δημόσιος οργανισμός μπορεί πιο εύκολα να επιτύχει τους στόχους του(Georgeetal., 2019). Τέλος, σε μελέτη τους οι AlDhaherietal. (2020) διερεύνησαν την επίδραση του στρατηγικού σχεδιασμού όσον αφορά στην ανάπτυξη εντός του πλαισίου του δημόσιου τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα . Από την εν λόγω ποσοτική μελέτη διαπιστώθηκε ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της στρατηγικής

επέδρασε θετικά στην απόδοση του, η οποία παρουσίασε αύξηση κατά 19,3% (AIDhaherietal, 2020).

## **2.6. Συμπεράσματα**

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό, τόσο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια σημαντική αλλά και απαραίτητη διαδικασία για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα ώστε να επιτύχουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας τους υπηρετώντας τον απώτερο στόχο όπου είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Με την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού θα περιοριστούν τα όποια προβλήματα και οι δυσλειτουργίες που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση.

## **3<sup>ο</sup>ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Ο ΦΟΡΕΑΣ ΤΟΥ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ**

Το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας ιδρύθηκε το 1923, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου με αιρετή Διοίκηση. Κατά τους κανόνες της Ελληνικής Πολιτείας, ως νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου εποπτεύεται τυπικώς από το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών (ΥΠΟ.ΜΕ.). Τα μέλη του ΤΕΕ είναι Διπλωματούχοι Μηχανικοί που ανέρχονται σήμερα στα 15.800 μέλη. Ενώ στα στο ΤΕΕ εγγράφονται και οι απόφοιτοι των ΑΤΕΙ καθώς και οι Τεχνικές Εταιρείες.

Το θεσμικό του πλαίσιο καθορίζεται από το Π.Δ. της 27.11/14.12.1926 (ΦΕΚ Α 430), όπως αυτό τροποποιήθηκε με τον Ν. 1486/1984 (ΦΕΚ 161/ Α/ 18-10-1984). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το θεσμικό του πλαίσιο, το ΤΕΕ:

-έχει σκοπό την προαγωγή της επιστήμης στους τομείς που σχετίζονται με τις ειδικότητες των μελών του , της τεχνικής της τεχνικής και της τεχνολογίας γενικά και την αξιοποίησή τους για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας στο πλαίσιο των αρχών της αειφορίας και της προστασίας του περιβάλλοντος.

-τηρεί τα μητρώα των μηχανικών και προωθεί και προστατεύει τα επαγγελματικά συμφέροντα των μελών του.

-έχει άμεσες σχέσεις με ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς.

-διαθέτει ίδιους πόρους, απολαμβάνει δε, ως ανεξάρτητη αρχή, όλες τις ατέλειες και τα προνόμια των Δημοσίων Αρχών (ΦΕΚ 161/ Α/ 18-10-1984).

### **ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ Τ.Ε.Ε.**

Το Τ.Ε.Ε., έχει σκοπό την προαγωγή της επιστήμης στους τομείς που σχετίζονται με την ειδικότητα των μελών του, της τεχνικής και της τεχνολογίας γενικά και την αξιοποίησή τους για την αυτοδύναμη οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας. Για την επίτευξη του σκοπού του, είναι τεχνικός σύμβουλος της Κυβέρνησης και ιδιαίτερα:

α) Μελετά με δική του πρωτοβουλία ή έπειτα από ανάθεση ή αίτηση, αυτοτελώς ή σε συνεργασία με άλλους κοινωνικούς ή επιστημονικούς φορείς ή επιμελητήρια, οποιοδήποτε σχετικό επιστημονικό, τεχνικό, τεχνικοοικονομικό ή αναπτυξιακό θέμα που ενδιαφέρει το κοινωνικό σύνολο και διατυπώνει απόψεις με πρωτοβουλία δική του ή έπειτα από πρόσκληση για τη σχετική με τα θέματα αυτά νομοθεσία.

β) Γνωμοδοτεί έπειτα από πρόσκληση των αρμόδιων αρχών ή άλλων φορέων του δημόσιου τομέα ή συνδικαλιστικών φορέων και μέσα σε οριζόμενο εύλογο χρονικό διάστημα, για οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του.

γ) Συλλέγει στατιστικά στοιχεία σε σχέση με το τεχνικό δυναμικό, την τεχνική, επιστημονική, κατασκευαστική και σχετική βιομηχανική δραστηριότητα, τα τεχνικά υλικά, τον εξοπλισμό και τεχνολογία, καταρτίζει στατιστικές και παρέχει σχετικές πληροφορίες προς τις αρμόδιες αρχές ή άλλους φορείς.

δ) Παρέχει τη συνδρομή του για την άρτια κατάρτιση και εφαρμογή των αναπτυξιακών προγραμμάτων, την αξιοποίηση των φυσικών πόρων, τη βελτίωση ποιότητας ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος, εκπονεί μόνο ή σε συνεργασία με άλλους φορείς σχετικές μελέτες και έρευνες, σχέδια προδιαγραφών, κανονισμών, συμβάσεων έργων και μελετών.

ε) Συμβάλλει στην εκπόνηση προγραμμάτων τεχνικής παιδείας, στην ανάπτυξη της εγχώριας έρευνας και τεχνολογίας, στην αξιοποίηση, ανάπτυξη, προγραμματισμό και διάρθρωση του τεχνικού δυναμικού σύμφωνα με τις αναπτυξιακές ανάγκες της χώρας.

στ) Ενημερώνει την κοινή γνώμη με ανακοινώσεις, δημοσιεύσεις, εκδόσεις ή με άλλο πρόσφορο τρόπο για οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του εκλαϊκεύοντας και βοηθώντας στην ευρύτερη κατανόηση των σχετικών θεμάτων και προβλημάτων.

ζ) Μετέχει σε διεθνείς οργανισμούς, σε ενώσεις επιμελητηρίων, σε διεθνείς ενώσεις τεχνικών, αναπτύσσει σχέσεις με αντίστοιχους οργανισμούς άλλων χωρών, οργανώνει συνέδρια, εκθέσεις και άλλες εκδηλώσεις για την προώθηση των σκοπών του.

Το Τ.Ε.Ε., σε σχέση με τα μέλη του, διενεργεί τις εξετάσεις και χορηγεί τις άδειες άσκησης επαγγέλματος των μηχανικών, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, τηρεί τα Μητρώα των Μηχανικών και επωνυμιών τεχνικών γραφείων και επιχειρήσεων, μεριμνά για την είσπραξη των νόμιμων αμοιβών τους όπως προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις, φροντίζει για την απασχόληση, την κοινωνική ασφάλιση, την προαγωγή και προστασία του κύρους των μελών του, την επιστημονική πρόοδο, ενημέρωση, επιμόρφωση και συνεχιζόμενη εκπαίδευσή τους, εκδίδει ενημερωτικό και επιστημονικό, ηλεκτρονικό και έντυπο, τύπο και άλλες ειδικές εκδόσεις, ενισχύει τους φορείς συλλογικής εκπροσώπησης των μηχανικών σε δραστηριότητες σχετικές με τους σκοπούς του, μελετά νέες μορφές επαγγελματικής οργάνωσης και εργασίας των μελών του και ασκεί σ' αυτά πειθαρχική εξουσία, όπως ειδικότερα ορίζεται στις σχετικές διατάξεις του νόμου.

Επιπρόσθετα το Τ.Ε.Ε., ασκώντας τον ρόλο του ως τεχνικού συμβούλου της Πολιτείας και ως επιστημονικού και επαγγελματικού φορέα των μηχανικών, αναπτύσσει πρόσθετες υπηρεσίες υποστήριξης του έργου των μηχανικών και της Πολιτείας, είτε κατόπιν ανάθεσης από την Πολιτεία είτε με πρωτοβουλία της Διοίκησής του. Στις υπηρεσίες αυτές καταλέγονται: α) Ηλεκτρονικό Σύστημα Αυθαιρέτων, β) Ηλεκτρονικό Σύστημα Έκδοσης Αδειών Δόμησης, γ) Κανονισμός Ενεργειακής Απόδοσης Κτηρίων-Ενιαίο Λογισμικό-Τεχνικές Οδηγίες, δ)

Ανάθεση στο Τ.Ε.Ε. των καθηκόντων του Εθνικού Συντονιστή του Ευρωπαϊκού Συμφώνου των Δημάρχων, ε) Παροχή νομικής και φοροτεχνικής υποστήριξης των μηχανικών, στ) Ηλεκτρονικό Σύστημα Ταυτότητας Κτηρίου, ζ) Ψηφιοποίηση του Μητρώου μελών του Τ.Ε.Ε. με δυνατότητα παροχής ψηφιακών αντιγράφων στα Μέλη του, η) Ψηφιοποίηση της Βιβλιοθήκης του Τ.Ε.Ε. με ανοικτή πρόσβαση, ι) Νέο ανοικτό σύστημα υποβολής αιτήσεων και επιλογής ελεγκτών δόμησης, ια) Διασύνδεση του Μητρώου μελών του Τ.Ε.Ε. με τα πληροφοριακά συστήματα της ΕΚΧΑ Α.Ε., ιβ) Πρόσβαση σε βάση δεδομένων νομοθεσίας και νομολογίας για θέματα Μηχανικών, ιγ) Σώμα Ειδικών Επιμετρητών δημοσίων και ιδιωτικών έργων ιδ) ανάπτυξη υποδομών και παροχή υπηρεσιών που του ανατίθενται (web.tee.gr, 2022).

Περαιτέρω, όσον αφορά στη δομή του φορέα, καθορίζεται από τις διατάξεις του Π.Δ.12/2020 (ΦΕΚ Α 17/ 31.07.2020) και αποτελείται από τα ακόλουθα κεντρικά, περιφερειακά και συλλογικά όργανα:

### **3.1. Κεντρικά Όργανα του Τ.Ε.Ε.**

α) Η Αντιπροσωπεία.

Είναι το ανώτατο όργανο του Τ.Ε.Ε., αντιπροσωπευτικό όλο των μελών του, κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στο άρθρο 7 του π.δ. της 27.11/14.12.1926.

β) Η Διοικούσα Επιτροπή.

Είναι το ανώτατο εκτελεστικό και συντονιστικό όργανο του Τ.Ε.Ε. για την υλοποίηση της πολιτικής του, όπως αυτή διαμορφώνεται από την Αντιπροσωπεία, κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στο άρθρο 8 του π.δ. της 27.11/14.12.1926.

γ) Ο Πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής.

Ο Πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής του Τ.Ε.Ε., κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στο άρθρο 9 του π.δ. της 27.11/14.12.1926, εκτός από τα καθήκοντά του ως Προέδρου της Διοικούσας Επιτροπής α) εκπροσωπεί γενικά το Τ.Ε.Ε., β) διοικεί τις υπηρεσίες του Τ.Ε.Ε. και κατευθύνει τις ενέργειες των οργάνων του Τ.Ε.Ε. για την προώθηση της πολιτικής του, πάντοτε μέσα στα

πλαίσια τα καθορισμένα από τη Διοικούσα Επιτροπή και την Αντιπροσωπεία, γ) επιμελείται την εκτέλεση των αποφάσεων της Διοικούσας Επιτροπής, δ) εκδίδει πιστοποιητικά ή άλλα βεβαιωτικά έγγραφα, ε) υπογράφει τα άλλα έγγραφα του Τ.Ε.Ε., στ) ασκεί τις αρμοδιότητες που του μεταβιβάζει η Διοικούσα Επιτροπή, μπορεί να εξουσιοδοτήσει για ορισμένες από τις αρμοδιότητές του υπάλληλο του Τ.Ε.Ε., ενώ σε περίπτωση κωλύματος ή απουσίας αναπληρώνεται σε όλα τα παραπάνω καθήκοντά του από τον Α' ή Β' Αντιπρόεδρο κατά σειρά και ζ) είναι διατάκτης κατά την έννοια του άρθρου 65 του ν. 4270/2014.

δ) Οι Επιστημονικές Επιτροπές Ειδικοτήτων.

Είναι συμβουλευτικά όργανα, μελετούν με δική τους πρωτοβουλία ή ύστερα από παραπομπή από τη Διοικούσα Επιτροπή τα επιστημονικά ζητήματα που αναφέρονται στα ενδιαφέροντα της ειδικότητας, εισηγούνται για την κατάρτιση του προγράμματος επιστημονικής δραστηριότητας του Τ.Ε.Ε. και γνωμοδοτούν βοηθούμενα από Επιτροπές μόνιμες ή έκτακτες του άρθρου 15 του π.δ. της 27.11/14.12.1926.

### **3.2. Περιφερειακά Όργανα του Τ.Ε.Ε.**

α) Η Αντιπροσωπεία Περιφερειακού Τμήματος.

Η Αντιπροσωπεία κάθε Περιφερειακού Τμήματος είναι το ανώτατο όργανο αυτού, αντιπροσωπευτικό όλο των μελών του και για τα θέματα της περιφέρειας μέσα στη γενική πολιτική του Τ.Ε.Ε., κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στο άρθρο 12 του π.δ. της 27.11/14.12.1926.

β) Η Διοικούσα Επιτροπή Περιφερειακού Τμήματος.

Η Διοικούσα Επιτροπή κάθε Περιφερειακού Τμήματος είναι το ανώτατο εκτελεστικό και συντονιστικό όργανο αυτού για την υλοποίηση της πολιτικής του, όπως αυτή για τα περιφερειακά θέματα εξειδικεύεται, διαμορφώνεται και αποφασίζεται από την Αντιπροσωπεία, κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στο άρθρο 13 του π.δ. της 27.11/14.12.1926 «περί κωδικοποίησης των περί συστάσεως του Τ.Ε.Ε. κειμένων διατάξεων

γ) Οι Νομαρχιακές Επιτροπές.

Η Νομαρχιακή Επιτροπή κάθε νομού, στον οποίο δεν εδρεύει το Τ.Ε.Ε. ή Περιφερειακό Τμήμα, όπως ορίζεται στο άρθρο 14 του π.δ. της 27.11/14.12.1926.

### **3.3. Συλλογικά Όργανα του Τ.Ε.Ε.**

1. Όργανα για την άσκηση του πειθαρχικού ελέγχου στα Μέλη του Τ.Ε.Ε. είναι τα πρωτοβάθμια πειθαρχικά συμβούλια και το Ανώτατο Πειθαρχικό Συμβούλιο που προβλέπονται από τις διατάξεις των άρθρων 28 και 29 του π.δ. της 27.11/14.12.1926,
2. Οι μόνιμες και έκτακτες Επιτροπές επεξεργασίας θεμάτων στην έδρα ή στα Περιφερειακά Τμήματα, όπως ορίζεται στις διατάξεις του άρθρου 15 του π.δ. της 27.11/14.12.1926.
3. Για τους υπαλλήλους του Τ.Ε.Ε. λειτουργούν υπηρεσιακά και πειθαρχικά συμβούλια που προβλέπονται από τις γενικές διατάξεις (ΦΕΚ Α 17/ 31.07.2020).

### **3.4. Διάρθρωση Υπηρεσιών**

Οι Υπηρεσίες του Τ.Ε.Ε. διαρθρώνονται ως εξής:

1. Κεντρική Υπηρεσία του Τ.Ε.Ε.:

**A. ΑΥΤΟΤΕΛΗ ΤΜΗΜΑΤΑ** α) Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου β) Γραφείο Τύπου γ) Γραφείο Εκπροσωπήσεων δ) Γραφείο Δικαστικού ε) Τμήμα Υποστήριξης Οργάνων Διοίκησης και Πειθαρχικού Ελέγχου

### **B. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

α) Διεύθυνση Διοικητικού β) Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών γ) Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων, Διεθνών και Ευρωπαϊκών Θεμάτων

2. Περιφερειακές Υπηρεσίες του Τ.Ε.Ε.:

α) Διεύθυνση Περιφερειακού Τμήματος Κεντρικής Μακεδονίας με έδρα τη Θεσσαλονίκη.

β) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Δυτικής Ελλάδας με έδρα την Πάτρα.

γ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Θράκης με έδρα την Κομοτηνή.



- δ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Ανατολικής Μακεδονίας με έδρα την Καβάλα.
- ε) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Δυτικής Μακεδονίας με έδρα την Κοζάνη.
- στ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Κεντρικής και Δυτικής Θεσσαλίας με έδρα τη Λάρισα.
- ζ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος νομού Μαγνησίας με έδρα το Βόλο.
- η) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Ανατολικής Στερεάς Ελλάδας με έδρα τη Λαμία.
- θ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Ηπείρου με έδρα τα Ιωάννινα.
- ι) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος νομού Δωδεκανήσου με έδρα τη Ρόδο.
- ια) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Ανατολικής Κρήτης με έδρα το Ηράκλειο.
- ιβ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Δυτικής Κρήτης με έδρα τα Χανιά.
- ιγ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Πελοποννήσου με έδρα την Τρίπολη.
- ιδ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος νομού Κέρκυρας με έδρα την Κέρκυρα.
- ιε) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος νομού Αιτωλοακαρνανίας με έδρα το Αγρίνιο.
- ιστ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος Βορειοανατολικού Αιγαίου με έδρα τη Μυτιλήνη.
- ιζ) Τμήμα Υπηρεσίας Περιφερειακού Τμήματος νομού Ευβοίας με έδρα τη Χαλκίδα.

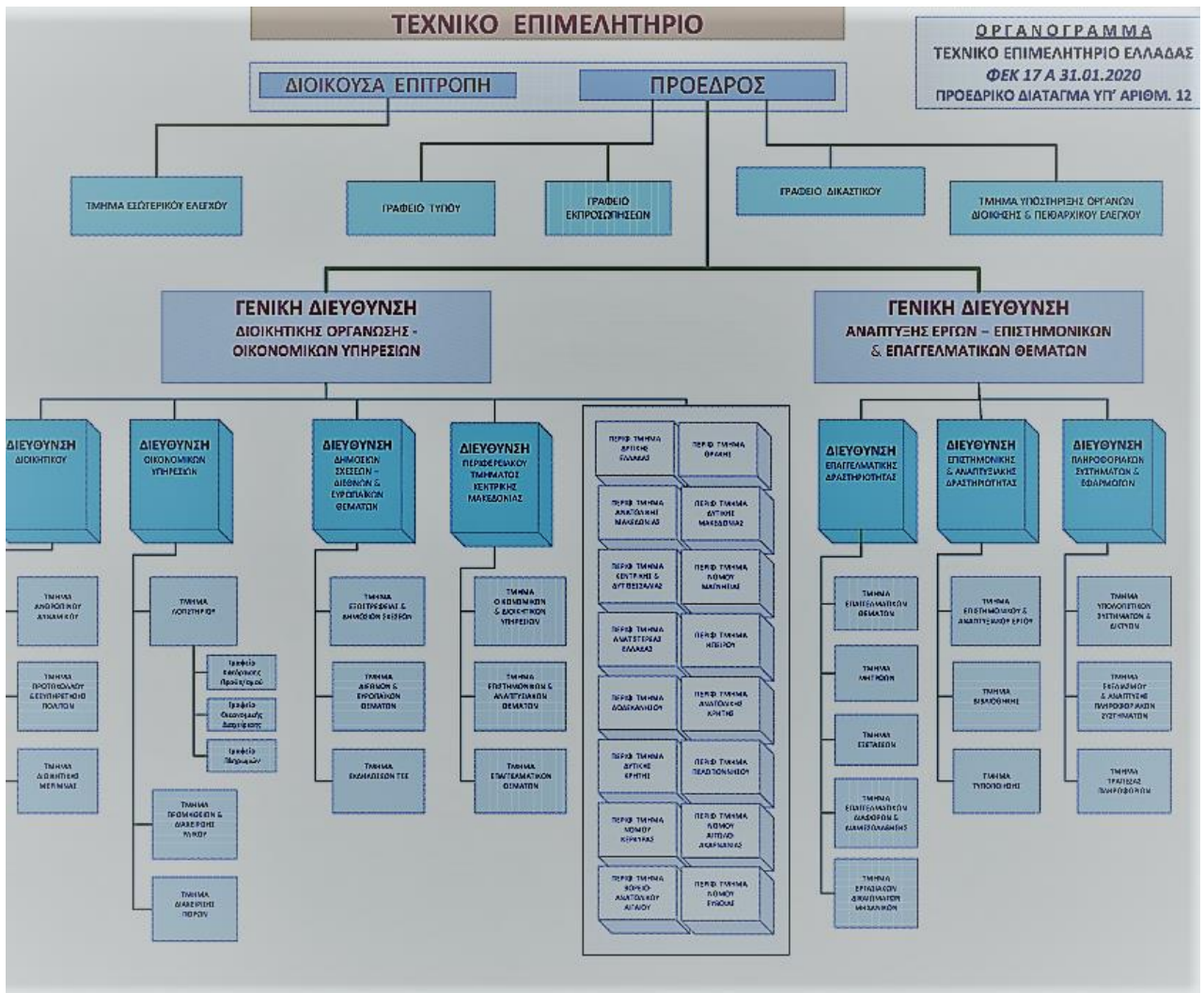
Τα Τμήματα Υπηρεσιών Περιφερειακών Τμημάτων του Τ.Ε.Ε., με εξαίρεση το Π.Τ. Κεντρικής Μακεδονίας το οποίο λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, λειτουργούν σε επίπεδο Τμήματος

**Γ. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΩΝ - ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ**

- α) Διεύθυνση Επαγγελματικής Δραστηριότητας
- β) Διεύθυνση Επιστημονικής και Αναπτυξιακής Δραστηριότητας
- γ) Διεύθυνση Πληροφοριακών Συστημάτων και Εφαρμογών

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται το οργανόγραμμα του ΤΕΕ, όπως περιγράφηκε παραπάνω:



Διάγραμμα 1: Οργανόγραμμα του ΤΕΕ. Πηγή: web.tee.gr, 2022

## **ΜΕΡΟΣ Β΄**

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟ ΤΕΧΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΑΣ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΑ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΓΝΩΜΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΤΕΕ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΘΟΥΝ.**

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα δεδομένα της έρευνας που υλοποιήθηκε, ενώ πρωτίστως θα γίνει αναφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

##### **4.1. Ανάπτυξη μεθοδολογίας**

Υπό την καθοδήγηση του επιβλέποντα Καθηγητή Δρ. κ. Ι. Ταμπακούδη, επιλέχθηκε η έρευνα να διεξαχθεί μέσω του εργαλείου των συνεντεύξεων.

Ποιο συγκεκριμένα διερευνήθηκαν οι απόψεις των μελών της Διοίκησης του Τεχνικού Επιμελητηρίου εκλεγμένων στα Κεντρικά και Περιφερειακά Όργανα, μελών του Φορέα γενικότερα και στελεχών που βρίσκονται σε υψηλότερες θέσεις στον Οργανισμό, όσον αφορά στην στρατηγική του Οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της έρευνας και αναμένεται να απαντηθούν έπειτα από την ολοκλήρωση αυτής, είναι τα ακόλουθα:

- (1) Ποια είναι η στρατηγική που εφαρμόζει ήδη ο Φορέας;
- (2) Ποια είναι η παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο Φορέας;
- (3) Πώς θα πρέπει να διαμορφωθεί η στρατηγική του Φορέα, σύμφωνα με την άποψη των στελεχών του;

Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος έγκειται στο γεγονός ότι με αυτό τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκφράσουν με σαφήνεια και εμπειριστατωμένα την άποψή τους σχετικά με το υπό εξέταση θέμα.

Συνεπώς δίνεται η δυνατότητα συλλογής περισσότερων δεδομένων, αναλύοντας τα λεγόμενα των συμμετεχόντων, γεγονός που επιτρέπει την εξαγωγή πιο σφαιρικών συμπερασμάτων (Λιάργκοβας κ.α., 2018).

Περαιτέρω, όσον αφορά στο δείγμα της έρευνας, πρόκειται για 10 συμμετέχοντες, μέλη του του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΤΕΕ). Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, αναφέρονται εν συντομία παρακάτω:

- Στην έρευνα συμμετείχαν δύο (2) γυναίκες και οκτώ (8) άντρες  
Ηλικία ερωτηθέντων  
Ηλικιακά ανήκουν στην κατηγορία άνω των 50 ετών.
- Το πτυχίο και ειδικότητα.  
Οι εννέα ερωτηθέντες είναι Διπλωματούχοι Μηχανικοί με μεταπτυχιακό τίτλο, με βάση και την αντιστοίχιση του πτυχίου των Πολυτεχνείων και Πολυτεχνικών Σχολών με *Master*, ενώ ένας εκ των συμμετεχόντων κατέχει και διδακτορικό τίτλο.  
Ένας εκ των ερωτηθέντων είναι Οικονομολόγος.
- Θέση που κατέχουν στο φορέα.  
Ο κ. Κωνσταντίνος Βλάσσης, Π.Μ., π. Πρόεδρος της Δ.Ε. του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.  
Ο κ. Νικόλαος Τρίαντος, Η.Μ., π. Πρόεδρος της Δ.Ε. του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.  
Ο κ. Γιάννης Μεταλληνός, Π.Μ., Πρόεδρος της Δ.Ε. του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.  
Ο κ. Σπυρίδων Κασίμης, Π.Μ., Πρόεδρος της Αντιπροσωπείας, του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.  
Ο κ. Αθανάσιος Μακρής, Π.Μ., π. Αντιπρόεδρος της Δ.Ε. του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.  
Ο κ. Γεώργιος Αρμένης, Π.Μ., μέλος της Δ.Ε. του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ. σε προηγούμενες θητείες.  
Η κα Δήμητρα Κανέλλου, Χ.Μ., Γενική Διευθύντρια Διοικητικής Οργάνωσης – Οικονομικών Υπηρεσιών του ΤΕΕ.  
Ο κ. Νικόλαος Παναγιωτόπουλος, Μηχ. Μεταλ. – Μεταλ., Γεν. Διευθυντής Ανάπτυξης Έργων – Επιστημονικών και Επαγγελματικών Θεμάτων ΤΕΕ.

Ο κ. Νικόλαος Ελύτης, π. Προϊστάμενος του Π. Τμήματος του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.

Η κα Αλεξάνδρα Ματάλα, Π.Μ., Διευθύντρια Πληροφοριακών Συστημάτων και Εφαρμογών του ΤΕΕ.

Στο Παράρτημα ΙΙ της παρούσας Εργασίας παρατίθενται οι συνεντεύξεις των προαναφερομένων καθώς και η κωδικοποίηση για τις ανάγκες παράθεσης των απόψεων στο πλαίσιο ερωτήσεων της συνέντευξης και εξαγωγής των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας.

Εν προκειμένω, στις ερωτήσεις της συνέντευξης, αξίζει να αναφερθεί ότι διατυπώθηκαν βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνονταν οκτώ (8) ανοικτού τύπου ερωτήσεις, η σειρά και η διατύπωση των οποίων θα μπορούσε να αλλάξει, εφόσον αυτό κρινόταν απαραίτητο κατά τη διάρκεια της συζήτησης με τους συμμετέχοντες.

Τέλος, θα πρέπει να γίνει αναφορά στους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας, οι οποίοι τηρήθηκαν καθ' όλη τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παρούσας έρευνας.

Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες αρχικά ανέγνωσαν ένα ενημερωτικό σημείωμα, το οποίο συνέταξε η ερευνήτρια. Στο σημείωμα αυτό αναγράφονταν ο σκοπός της έρευνας, η μαγνητοφώνηση της συνέντευξης για ερευνητικούς σκοπούς, καθώς και η διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων. Ακόμα, ενημερώνονταν σχετικά με τον εθελοντικό χαρακτήρα συμμετοχής τους στην έρευνα, καθώς και για το δικαίωμά τους να μην απαντήσουν σε κάποια ερώτηση ή να αποχωρήσουν από την έρευνα, εφόσον το επιθυμούν. Κατ' αυτό τον τρόπο, τηρήθηκαν οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας της έρευνας (Doolyetal, 2017).

#### α. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η ημί-δομημένη συνέντευξη αποτελούταν από οκτώ ανοικτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες συντάχθηκαν υπό την έγκριση του επιβλέποντα Καθηγητή κ. Ι. Ταμπακούδη, βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων.

Στο υποκεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες σε κάθε μια από τις ερωτήσεις, προκειμένου στη συνέχεια να είναι εφικτή η

εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της έρευνας.

Ξεκινώντας με το πρώτο ερώτημα, αφορούσε το αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν το στρατηγικό σχέδιο και το όραμα του Οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή, οι περισσότεροι έδωσαν καταφατική απάντηση, διευκρινίζοντας ότι το όραμα του Οργανισμού είναι να υποστηρίξει τα μέλη του σε επαγγελματικό και σε επιστημονικό επίπεδο, συμβάλλοντας κατ' αυτό τον τρόπο στην γενικότερη ανάπτυξη της χώρας. Τα παρακάτω αποσπάσματα είναι ενδεικτικά:

Σ1. Το όραμα του Φορέα είναι η περαιτέρω επιστημονική και λειτουργική προαγωγή του τεχνικού δυναμικού της χώρας και συνάμα η ενεργός και αποτελεσματική συμμετοχή των μελών του Φορέα στη γενικότερη ανάπτυξη της χώρας και ιδιαίτερα στους τομείς που συναρτώνται με το γνωστικό αντικείμενο του κλάδου των μηχανικών καθώς και με τα αντικείμενα της επαγγελματικής τους δράσης.

Σ6. Το όραμα του είναι να προωθήσει την επαγγελματική δραστηριότητα των μηχανικών και τα τεχνικά θέματα που απασχολούν την κοινωνία και τους μηχανικούς και να βοηθήσει όσο μπορεί από τη σκοπιά του να επιλυθούν αυτά τα θέματα και να θεσμοθετηθούν όσα από αυτά είναι δυνατόν και μπορούν να τύχουν μιας θεσμοθέτησης, ώστε να γίνουν κτήμα της κοινωνίας.

Περνώντας στη δεύτερη ερώτηση, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν γνωρίζουν ποιες είναι οι στρατηγικές επιλογές του Οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή, οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ποικίλες και διαφορετικές. Ωστόσο, από την ανάλυσή τους προέκυψε ότι οι κυριότερες στρατηγικές επιλογές που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός είναι στενά συνδεδεμένες με το όραμα του, όπως αυτό παρουσιάστηκε παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, στρατηγική επιλογή του οργανισμού αποτελεί η προαγωγή, η ανάδειξη και η ανάπτυξη του κλάδου των μηχανικών συμβάλλοντας με τον θεσμοθετημένο ρόλο του ως Τεχνικός σύμβουλος της Πολιτείας στη γενικότερη αναπτυξιακή πορεία της χώρας. Επίσης, η στελέχωσή του με κατάλληλα εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, που θα μπορεί να προσφέρει στους πολίτες τεχνικές και επιστημονικές συμβουλές και κατευθύνσεις. Χρήσιμο είναι, στο σημείο αυτό, να παρουσιαστούν ορισμένα χαρακτηριστικά αποσπάσματα:

Σ1. Είναι καταρχάς η εν γένει ανάπτυξη της λειτουργίας των μελών του Επιμελητηρίου ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο κοινωνικό σύνολο είτε ως μελετητές, είτε ως κατασκευαστές, είτε ως επιστήμονες που φέρουν γνώση και πως θα καταστεί σε μέγιστο βαθμό ικανή η συνθήκη, με βάση το όραμα αυτό, της προαγωγής του επιπέδου αυτού και γενικότερα η λειτουργία, η επιστημονική και κοινωνική συγκρότηση των μελών του Φορέα.

Σ5. Το ΤΕΕ έχει σκοπό την προαγωγή της επιστήμης στους τομείς που σχετίζονται με την ειδικότητα των μελών του, της τεχνικής και της τεχνολογίας γενικά και την αξιοποίησή τους για την αυτοδύναμη, οικονομική και πολιτισμική ανάπτυξη της χώρας σαν Τεχνικός Σύμβουλος της Πολιτείας.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τον προσδιορισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων του Φορέα. Και σε αυτή την περίπτωση οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες ποίκιλλαν, εντούτοις όμως είναι εφικτή η εξαγωγή συμπερασμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στα δυνατά σημεία του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας, οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν καταρχήν στη δομή και στη διάρθρωση του, επισημαίνοντας ότι πρόκειται για έναν ανεξάρτητο οικονομικά και αυτόνομο Οργανισμό. Η οικονομική και διοικητική του αυτοτέλεια, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, συνιστά ένα από τα δυνατά σημεία του Φορέα, αφού δεν επηρεάζεται από την πολιτεία όσον αφορά στις αποφάσεις που λαμβάνει ή στις ενέργειες στις οποίες θα προβεί. Πέραν τούτου, στην πλειονότητά τους οι συμμετέχοντες ανέφεραν ως δυνατό σημείο του Φορέα τα μέλη του. Πρόκειται, ειδικότερα, για επαγγελματίες που έχουν την απαιτούμενη γνώση – επιστημονική και τεχνική-, την κατάρτιση και την εμπειρία, ώστε να βοηθούν πολύπλευρα τους πολίτες που χρειάζονται τις υπηρεσίες τους. Το γεγονός αυτό, μάλιστα, καθιστά τον Φορέα ιδιαίτερα αξιόπιστο και του προσδίδει το ανάλογο κύρος. Τα παρακάτω παραδείγματα είναι ενδεικτικά:

Σ1. Τα μέλη του Φορέα, οι μηχανικοί είναι τεχνοκράτες με παράλληλη εκπαίδευση το επιστημονικό όμως γνωστικό τους αντικείμενο επεκτείνεται και σε θέματα κοινωνικών και οικονομικών επιστήμων.

Παράλληλα αποτελούν δυναμικό τμήμα του παραγωγικού δυναμικού της χώρας, έχουν συνεπώς εν δυνάμει τα εφόδια για μια ας πούμε πολιτικού χαρακτήρα προσέγγιση επειδή είναι εμπλεγμένοι σ' όλο αυτό το σύστημα της παραγωγής. Παράλληλα οι ασχολούμενοι με



τα κοινά του ΤΕΕ έχουν μείζονες εμπειρίες που βοηθούν ώστε να ανταποκρίνονται στο ρόλο του τεχνικού συμβούλου της πολιτείας.

Σ3. Το πιο δυνατό σημείο του Οργανισμού είναι τα μέλη του Φορέα που είναι περίπου 160.000 άτομα, που είναι 5ετούς εκπαίδευσης, με γνωστικό αντικείμενο που καλύπτουν όλο το φάσμα των τεχνικών έργων αλλά και της οικονομίας και οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν και μέσα στο Επιμελητήριο και στην κοινωνία και το στελεχιακό δυναμικό του Επιμελητηρίου υπάλληλοι με μεγάλη εμπειρία και μπορούν να ανταποκρίνονται σε πολλά πράγματα.

Σ6. Είναι ένας οργανισμός καταξιωμένος στην κοινωνία στην πολιτεία και στους μηχανικούς. Η κάθε απόφαση που λαμβάνει το ΤΕΕ έχει ιδιαίτερη και σημαίνουσα βαρύτητα όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα με το οποίο ασχολείται διότι δεν παίρνει μια απόφαση με μια απλή συζήτηση αλλά έχει ήδη κάνει έρευνα έχει ήδη κάνει τεχνική προσέγγιση στο όποιο θέμα και εξ' αυτού προκύπτει η απόφαση την οποία λαμβάνει.

Σ4. Είναι ένας Οργανισμός που έχει ένα προσωπικό πολύ εξειδικευμένο και με πολύ καλή σύνθεση και διοικητικά και με τις εκλεγμένες Διοικήσεις τόσο τις Κεντρικές όσο και τις Περιφερειακές Διοικήσεις του.

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στα αδύνατα σημεία του Οργανισμού, η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέφερε την υπό- στελέχωση, δηλαδή την έλλειψη προσωπικού, που δυσχεραίνει την επιτέλεση των λειτουργιών του. Επιπρόσθετα, αναφέρεται ως αδύνατο σημείο η οικονομική κατάσταση του Οργανισμού με την κατάργηση από την πολιτεία του πόρου 2%, ως αποτέλεσμα της δημοσιονομικής κρίσης. Επίσης ο μη καθορισμός και θεσμοθέτηση των επαγγελματικών δικαιωμάτων ορισμένων εκ των ειδικοτήτων του δημιουργεί θέματα αντιπαράθεσεων μεταξύ των μελών του Φορέα. Τέλος, δυο, επίσης, από τους συμμετέχοντες ανέφεραν ως αδύναμο σημείο την δυσκολία που προκύπτει όσον αφορά στο συντονισμό των ενεργειών αλλά και των προσώπων. Για παράδειγμα:

Σ1. Το γεγονός όπου έχει περισκοπεί ο πόρος του ΤΕΕ το 2% είναι μια αδυναμία. Δε μπορεί να ενεργοποιήσει δράσεις που έχουν ανάγκη από μια αμοιβή, δεν μπορεί να παράγει θέσεις που βοηθούν επίσης τις τοπικές κοινωνίες .



Σ7. Παράλληλα η Περιφερειακή του Διάρθρωση αποτελεί και αδύνατο σημείο διότι δε μπορεί να συντονιστεί εύκολα. Παραδείγματος χάριν ενώ όλα τα Περιφερειακά Τμήματα υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση, οι Πρόεδροι και οι τοπικές Διοικούσες Επιτροπές διοικούν το Περιφερειακό Τμήμα με αποτέλεσμα να μη μπορεί να γίνει εύκολα ο συντονισμός, Επίσης ένα άλλο αδύνατο σημείο του Οργανισμού, λόγω ότι είναι ΝΠΔΔ, είναι ότι η διαδικασία στελέχωσης του είναι μέσω ΑΣΕΠ.

Σ5. Δεν έχουν ξεκαθαρίσει ακόμη τα επαγγελματικά δικαιώματα μεταξύ των μελών του.

Στην επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές του Οργανισμού. Και σε αυτή την περίπτωση διατυπώθηκαν διαφορετικές θέσεις, ωστόσο υπήρχαν και κοινά σημεία μεταξύ τους.

Ξεκινώντας με τις ευκαιρίες, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφώνησε στο ότι ο Οργανισμός, κατά τα τελευταία χρόνια, είναι υπεύθυνος για παραγωγή πολιτικής και λήψη αποφάσεων σχετικά με κρίσιμα ζητήματα που απασχολούν τόσο τους επαγγελματίες όσο και το σύνολο της κοινωνίας. Τέτοια ζητήματα είναι, για παράδειγμα, η ενεργειακή πολιτική και οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Ενδεικτικά αποσπάσματα είναι τα παρακάτω:

Σ1. Τώρα παίρνει μέρος στην ανάληψη κάποιων έργων που μπορεί να φέρει εις πέρας καθότι έχει κα το κατάλληλο επιστημονικό πεδίο για κάτι αντίστοιχο.

Σ2. Παρακολουθεί και πρωτοπορεί στην τεχνολογική εξέλιξη καθώς έχει αναλάβει σε την ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών που διευκολύνουν και προάγουν την επαγγελματική δραστηριότητα τόσο των μελών του αλλά σε συνεργασία με το Υπουργείο αναπτύσσει πληροφοριακά Συστήματα ή υπηρεσιών που ανατίθενται από την πολιτεία ή άλλους φορείς στο Τ.Ε.Ε.

Το άλλο κομμάτι είναι παραγωγή πολιτικής όσον αφορά στα θέματα τα ενεργειακά παραγωγή πολιτικής όσον αφορά στη διάρθρωση των τεχνικών επαγγελματιών, την ευρύτερη παραγωγή της τεχνολογίας.

Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού. Ειδικότερα, μια απειλή που αναφέρθηκε είναι το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο φαίνεται ότι παρεμποδίζει ως ένα βαθμό την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην

οικονομική κατάσταση της χώρας, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την οικονομική και συναφώς τη λειτουργική αποδυνάμωση του Οργανισμού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα παρακάτω:

Σ2. Το Τεχνικό Επιμελητήριο κινδυνεύει να μετατραπεί σε Φορέα που “παρακάμπτει” το θεσμικό πλαίσιο σύναψης δημοσίων συμβάσεων, χάριν της ταχύτητας, αναλαμβάνοντας το ρόλο ιδιότυπης αναθέτουσας αρχής, ως μη όφειλε. Όταν μάλιστα δεν διαθέτει υπηρεσιακό δυναμικό με την κατάλληλη εμπειρία και γνώση στην αξιολόγηση των μελετών.

Βεβαίως, ο Νόμος των δημοσίων συμβάσεων είναι ένας κακός Νόμος, όμως το ΤΕΕ δε πρέπει τον παρακάμπτει. Οφείλει να πιέσει για την αλλαγή του.

Σ4. Ξεκινώντας από την οικονομική κρίση που επέφερε προβλήματα και στους Δημόσιους Φορείς συμπεριλαμβανομένου και του ΤΕΕ. Επίσης να επισημάνουμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μηχανικοί και στον ιδιωτικό τομέα λόγω της στέρησης πόρων και της μείωσης του αποθεματικού του ΤΣΜΕΔΕ που επέφερε η ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων. Με την κατάργηση της κράτησης 2% από τις αμοιβές μηχανικών στις μελέτες και επιβλέψεις, που επέβαλαν λόγω της μνημονιακής πολιτικής, βλέπουμε ότι η Ελληνική πολιτεία αντιμετώπισε τιμωρητικά το ΤΕΕ, δίχως να φροντίσει να έχει προβλεφθεί κάτι που να αντισταθμίσει την σημαντική αυτή μείωση των εσόδων του Φορέα από την κατάργηση της κράτησης.

Σ5. Η δυσπιστία εφαρμογής της νομοθεσίας στα Δημόσια Έργα, το Πολεοδομικό σχεδιασμό και τη δόμηση.

Επόμενη ερώτηση που τέθηκε προς τους συμμετέχοντες αφορούσε το ζήτημα της συνεργασίας μεταξύ των κεντρικών και των περιφερειακών διοικήσεων, προκειμένου να αντιμετωπιστούν κρίσιμα θέματα που απασχολούν τον φορέα. Στην περίπτωση αυτή, ορισμένοι από τους συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι η συνεργασία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων δεν είναι ομαλή καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Κεντρικό ΤΕΕ και τα Περιφερειακά Τμήματα απλώς καλούνται να τις υλοποιήσουν. Αντίθετα ορισμένοι από τους συμμετέχοντες διατύπωσαν την άποψη ότι η συνεργασία κρίνεται ως επιτυχής και αποτελεσματική για την επίλυση των ζητημάτων που αφορούν τον Οργανισμό. Τρία

αποσπάσματα που θα μπορούσαν να παρατεθούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι τα ακόλουθα:

Σ2. Αυτό είναι ένα ζήτημα που αγγίζει τον πυρήνα του τρόπου διοίκησης του Τεχνικού Επιμελητηρίου. Έχει καλή περιφερειακή διάρθρωση. Κατά την άποψή μου, θα είναι χρήσιμο να ιδρυθούν και άλλα περιφερειακά Τμήματα, διότι η σχέση που έχουν τα περιφερειακά τμήματα με τους μηχανικούς της περιφέρειας είναι πιο στενή από ότι το Κεντρικό ΤΕΕ με τους μηχανικούς της Αθήνας. Η εικόνα που έχει μια Περιφερειακή Διοίκηση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μηχανικοί η τοπική κοινωνία και η αυτοδιοίκηση, είναι πολύ καλύτερη από αυτή της Κεντρικής Διοίκησης. Θα έπρεπε λοιπόν η Κεντρική Διοίκηση να έχει μια άμεση συνεργασία με τις περιφερειακές ώστε να αξιοποιεί την πληροφόρηση που παίρνει από αυτές και κατά αυτόν τον τρόπο το ΤΕΕ θα είναι πιο αποτελεσματικό. Αυτό βέβαια απαιτεί και αντίστοιχα αποκεντρωμένη υπηρεσιακή δομή.

Σ3. Συνήθως οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Κεντρικό ΤΕΕ και τα Περιφερειακά Τμήματα απλώς καλούνται να τις υλοποιήσουν. Αυτό είναι ένα ζήτημα που προφανώς πρέπει να αλλάξει.

Σ6. Λαμβάνοντας υπόψη μας ότι όπως και σε άλλους φορείς καλούνται να συνεργαστούν ετερόκλητα πρόσωπα, άλλα από την πλευρά των υπαλλήλων-στελεχών του ΤΕΕ και άλλα ως εκλεγμένοι, η συνεργασία και η λήψη αποφάσεων είναι άλλοτε δύσκολη, άλλοτε εύκολη, αλλά πάντα επιτυχής και προς το συμφέρον του Οργανισμού.

Ακόμη, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να διατυπώσουν τις προτάσεις τους σχετικά με τις αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στο εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει. Στην περίπτωση αυτή διατυπώθηκαν αρκετές προτάσεις, οι οποίες αφορούσαν κατά κύριο λόγο την δομή και τον τρόπο οργάνωσης του Οργανισμού, καθώς σε αυτούς τους δυο τομείς παρατηρούνται δυσλειτουργίες και προβλήματα. Επίσης, μια πρόταση που διατυπώθηκε είναι να δημιουργηθεί μια εσωτερική δομή η οποία θα ασχολείται αποκλειστικά με ιδιοποίηση Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, υποβολή προτάσεων, να τα προωθεί στους Μηχανικούς στις αντίστοιχες Περιφέρειες να τα αξιοποιεί σε Κεντρικό επίπεδο και μια δομή Κεντρική που θα βοηθάει και θα υποστηρίζει και όλη την επικράτεια για θέματα Τεχνικά, αναπτυξιακά που περνάνε μέσα από προγράμματα. Ενώ πρόσθετα αναφέρθηκε ως προτεραιότητα η στελέχωση του Οργανισμού με άρτια εκπαιδευμένο τεχνικό / επιστημονικό προσωπικό, καθώς και η διαρκής επιμόρφωση του προσωπικού αυτού, ούτως ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Χρήσιμο είναι, στο σημείο αυτό, να παρουσιαστούν δυο σχετικά αποσπάσματα:

Σ2. Το πρώτο που πρέπει είναι να δημιουργήσει μια εσωτερική δομή η οποία θα ασχολείται αποκλειστικά με ιδιοποίηση Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, υποβολή προτάσεων, να τα προωθεί στους Μηχανικούς στις αντίστοιχες Περιφέρειες να τα αξιοποιεί σε Κεντρικό επίπεδο και μια δομή Κεντρική που θα βοηθάει και θα υποστηρίζει και όλη την επικράτεια για θέματα Τεχνικά, αναπτυξιακά που περνάνε μέσα από προγράμματα.

Επίσης θα πρέπει σε συνεργασία με το Υπουργείο Υποδομών και το Υπουργείο Δικαιοσύνης να επανεξετάσουν τα θέματα πραγματογνωμοσυνών διότι υπάρχει μια σύγχυση τι είναι δικαστική πραγματογνωμοσύνη και τι πραγματογνωμοσύνη από το ΤΕΕ.

Οποσδήποτε δε να επεξεργάζεται αυτοτελώς και με το υπουργείο Ανάπτυξης τα Αναπτυξιακά θέματα τα οποία αφορούν περιφερειακά αναπτυξιακά και πανελλαδικά, ιεράρχιση αναπτυξιακών δράσεων.

Σ6. Θα πρέπει να λειτουργήσει καλύτερα και πιο συνεκτικά η Διοίκηση και να υπάρχει άμεση επαφή, που υπάρχει βέβαια σ' ένα μεγάλο βαθμό μεταξύ των αιρετών και των υπαλλήλων ούτως ώστε να μπορούν να προωθούν τα θέματα και να υλοποιούν τις αποφάσεις.

Σ9. Η στελέχωση όλων των Οργανικών του μονάδων με το κατάλληλο προσωπικό (μηχανικό, οικονομολόγοι, νομικοί, γραμματείς), το οποίο θα πρέπει να εκπαιδεύεται και να επιμορφώνεται.

Επίσης, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με το ποιες θα πρέπει να είναι οι στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού στο μέλλον. Και σε αυτή την περίπτωση διατυπώθηκαν πολλές προτάσεις, ωστόσο εκείνη που εμφανίστηκε με μεγαλύτερη συχνότητα αφορούσε την ενίσχυση των μελών και τη βελτίωση των λειτουργιών, της οργάνωσης και της δομής του Οργανισμού, ούτως ώστε να μπορεί να επιτελεί αποτελεσματικά το ρόλο του και συναφώς να αναπτύσσεται και να συμβάλει στην ανάπτυξη της κοινωνίας. Ακόμα, ορισμένοι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι μια στρατηγική προτεραιότητα είναι η σύνδεση του Οργανισμού με την κοινωνία και τα προβλήματά της, τα οποία ουσιαστικά προσπαθεί να επιλύσει, ενώ ως σημαντική προτεραιότητα αναφέρθηκε η αξιοποίηση στο έπακρο της συνεργασίας με το Ταμείο Ανάκαμψης,

Χαρακτηριστικά παραδείγματα προς αυτή την κατεύθυνση είναι τα παρακάτω:

Σ1. Στρατηγική προτεραιότητα λοιπόν του Φορέα η ενίσχυση των μελών και των λειτουργιών και της οργάνωσης και της δομής του Τεχνικού Επιμελητηρίου ώστε να μπορέσει να επιτελεί τον ρόλο του πιο άρτια και από την άλλη πλευρά να υποχρεώσει την πολιτεία ώστε αυτό το έργο το οποίο παράγει να είναι κομμάτι του έργου της Πολιτείας, ώστε να καταστεί περισσότερο αναγκαίος ο ρόλος αυτού του ΤΕΕ με στόχο τη διατήρηση και την ενίσχυση του στο μέλλον.

Σ6. Θα πρέπει να βρίσκεται μέσα στην κοινωνία, μέσα στα προβλήματα, να παίρνει θέση έγκαιρα και να υλοποιεί έργα τα οποία είναι σημαντικά τόσο για την κοινωνία όσο και για τους μηχανικούς.

Σ8. Αξιοποίηση στο έπακρο της συνεργασίας με το Ταμείο Ανάκαμψης,

Σ10. Επιτυχής ολοκλήρωση της συνεργασίας με το Ταμείο Ανάκαμψης,

Τέλος, μια ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες αφορούσε τα πρόσωπα ή τους φορείς που θα πρέπει να συμμετέχουν στον στρατηγικό σχεδιασμό του Οργανισμού. Από την ανάλυση των απαντήσεών τους προέκυψαν δυο κατευθύνσεις: αφενός, ορισμένοι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι στον στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει να συμμετέχουν οι κεντρικές και οι περιφερειακές διοικήσεις, ώστε να λαμβάνονται σφαιρικές και ολιστικές αποφάσεις. Από την άλλη πλευρά, υπήρχαν και συμμετέχοντες που υποστήριξαν ότι, για να γίνει σωστά ο στρατηγικός σχεδιασμός του Οργανισμού, θα πρέπει να συμμετέχει το σύνολο των μελών του, συμπεριλαμβανομένων δηλαδή και των εργαζομένων, ώστε να λαμβάνονται υπόψη όλες οι εμπειρίες και οι θέσεις. Τα παρακάτω αποσπάσματα είναι ενδεικτικά:

Σ1. Η Κεντρική Διοικούσα και οι Πρόεδροι των Περιφερειακών Τμημάτων. Στη συνέχεια να γίνει μια συνεργασία και μια επεξεργασία διεπιστημονική με ανθρώπους της οικονομίας και μετά αυτό να πάει στην Κεντρική Αντιπροσωπεία ως πρόταση εισήγηση.

Σ8. Στο μέτρο του δυνατού όλοι οι εργαζόμενοι και μέσω των ανώτερων σε θέση εκπροσώπων τους, οι αιρετοί. Ο Οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ότι διαθέτει τον τρόπο να επωφεληθεί από το δυναμικό του στο Στρατηγικό Σχεδιασμό. Ο ιεραρχικός τρόπος διοίκησης θεωρείται ξεπερασμένος και πρέπει να αντιμετωπίζεται ως τέτοιος πλέον και στο δημόσιο τομέα. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στο Στρατηγικό Σχεδιασμό σχετίζεται άμεσα με την αφοσίωση

τους στην εργασία τους.

Σ10. Ζωτικό κομμάτι του Οργανισμού μας είναι οι εργαζόμενοι και είναι σημαντικό να αισθάνονται ότι εκτιμώνται. Άμεση απόδειξη εκτίμησης είναι η συμμετοχή τους στο Στρατηγικό Σχεδιασμό, την οποία κρίνω απαραίτητη. Η δουλειά τους και κάθε μεγαλύτερη προσπάθεια που καταβάλουν ωφελεί τον Οργανισμό και γι' αυτό πρέπει να συγκαταλέγονται σε εκείνους που ορίζουν το όραμα και τις αξίες του ΤΕΕ .

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα μπορούσαν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της ποιοτικής έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα, ξεκινώντας με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αφορούσε τη στρατηγική που ήδη εφαρμόζει ο Φορέας. Από την ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες, θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το όραμα του Οργανισμού είναι να υποστηρίζει τα μέλη του σε επαγγελματικό και σε επιστημονικό επίπεδο, συμβάλλοντας κατ' αυτό τον τρόπο στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η κοινωνία και στη γενικότερη ανάπτυξη της χώρας. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στις στρατηγικές επιλογές του οργανισμού αποτελεί η προαγωγή, η ανάδειξη, η επιστημονική και κοινωνική συγκρότηση των μελών του Φορέα, συμβάλλοντας πρόσθετα με τον θεσμοθετημένο ρόλο του ως Τεχνικός σύμβουλος της Πολιτείας στη γενικότερη αναπτυξιακή πορεία της χώρας σε τομείς συνυφασμένους με το αντικείμενο των μελών του όπως οι υποδομές, το περιβάλλον, η βιομηχανία. Παράλληλα αποδίδει ιδιαίτερο βάρος σε θέματα παιδείας σε επίπεδο τεχνολογικών ιδρυμάτων και διαρκούς κατάρτισης των μελών του. Επίσης στρατηγική του επιλογή αποτελεί και η στελέχωσή του Φορέα με κατάλληλα εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Περαιτέρω, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο Φορέας κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε ότι τα δυνατά του σημεία είναι η οικονομική και η διοικητική του αυτοτέλεια, η οποία του επιτρέπει να μην επηρεάζεται από την πολιτεία όσον αφορά στα οικονομικά του, στις αποφάσεις που λαμβάνει ή στις ενέργειες στις οποίες θα προβεί. Επίσης, δυνατό σημείο

του Οργανισμού είναι η αποδεδειγμένη ανάγκη του κράτους να συμβουλευτεί το ΤΕΕ σε κάθε

φάση αναπτυξιακής διαδικασίας. χωροταξικά και πολεοδομικά σχέδια καθώς και τα μέλη του όπου όπου πρόκειται για επιστήμονες με μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία, γεγονός μάλιστα που προσδίδει το ανάλογο κύρος στον Φορέα. Τέλος δυνατό σημείο του φορέα αποτελεί το εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό του. Ακόμα, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, που λειτουργούν προς όφελός του. Με τον θεσμοθετημένο ρόλο του ως Τεχνικός Σύμβουλος της Κυβέρνησης, έχει τη δυνατότητα θεσμικών παρεμβάσεων σε κρίσιμα ζητήματα ευρύτερου χαρακτήρα που έχουν εν πολλοίς σχέση με τα μέλη του όπως θέματα τεχνικά, οικονομικά, περιβαλλοντικά, αλλά και γενικότερα θέματα που απασχολούν στο σύνολο την κοινωνία.

Από την άλλη πλευρά, τα αδύναμα σημεία του Οργανισμού είναι τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει, τα οποία είναι άμεσα συνυφασμένα με την γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας. Επίσης, αδύναμο σημείο είναι και η υπό- στελέχωση, δηλαδή η έλλειψη προσωπικού, που δυσχεραίνει σε ορισμένες περιπτώσεις την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού.

Αντίστοιχα, οι απειλές που δέχεται από το εξωτερικό του περιβάλλον είναι κυρίως θεσμικές, αφορούν δηλαδή το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, καθώς και οικονομικές, λόγω της υφιστάμενης δημοσιονομικής κρίσης των τελευταίων ετών. Τέλος, σε ερώτηση σχετικά με τη συνεργασία μεταξύ των μελών και των διοικήσεων, Τα μέλη των Περιφερειακών Τμημάτων τείνουν ότι θα πρέπει να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ της Κεντρικής Διοίκησης και των Περιφερειακών διοικήσεων, αξιοποιώντας την πληροφορία που παίρνει από τις περιφερειακές διοικήσεις και κατά αυτόν τον τρόπο το ΤΕΕ να εξυπηρετεί και τους μηχανικούς και τη Κεντρική αλλά και την Περιφερειακή Διοίκηση και έτσι να είναι πιο αποτελεσματικό. Αυτό απαιτεί και υπηρεσιακή δομή, απαιτεί μόνιμο προσωπικό.

Τέλος, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε την προτεινόμενη διαμόρφωση της στρατηγικής του Φορέα. Το συμπέρασμα που θα μπορούσε να εξαχθεί από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων είναι ότι θα πρέπει, καταρχήν, οι αποφάσεις που αφορούν τη στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνονται σε συλλογικό επίπεδο, με την συμμετοχή όσο το δυνατόν



περισσότερων μελών, συμπεριλαμβανομένων και των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες πρότειναν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν αλλαγές όσον αφορά στην δομή και τον τρόπο οργάνωσης του Φορέα, αφού στους τομείς αυτούς παρατηρούνται σοβαρές δυσλειτουργίες. Επίσης, η στρατηγική του Φορέα θα πρέπει να περιλαμβάνει και την διαρκή επιμόρφωση και κατάρτιση των μελών και των στελεχών του, προκειμένου να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις σύγχρονες ανάγκες. Τέλος, κατά την κρίση των συμμετεχόντων, στρατηγική προτεραιότητα πρέπει να είναι η σύνδεση του Οργανισμού με την κοινωνία και τα προβλήματά της, τα οποία ουσιαστικά προσπαθεί να επιλύσει.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΕΕ – SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ**

### **5.1. Εργαλεία Ανάπτυξης Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Η ανάλυση και η σύγκριση των δυνάμεων και αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών, που προκύπτει από τη μελέτη του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, θεωρείται πολύ σημαντική για τον καθορισμό της Στρατηγικής του Οργανισμού και υλοποιείται μέσω της SWOT Analysis (Μαντικός, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, η SWOT Analysis αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού του οποίου τα αποτελέσματα συνεισφέρουν στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Μέσω της SWOT Analysis δίνονται απαντήσεις στο πως ο Οργανισμός θα μπορούσε να αξιοποιήσει τα δυνατά του σημεία για να εκμεταλλευτεί τις δυνητικές ευκαιρίες και πως θα μπορούσε να βελτιώσει τις αδυναμίες για να μειώσει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον (Μαντικός, 2019).

Τα ερωτήματα που καλούνται να απαντηθούν μέσω της SWOT analysis είναι:

1. Ποια είναι τα δυνατά σημεία του Οργανισμού καθώς και ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν ώστε να τα διατηρήσει.
2. Ποια είναι τα αδύνατα σημεία και να διορθωθούν.
3. Ποιες είναι οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος που πρέπει να εκμεταλλευτεί.
4. Ποιες είναι οι απειλές του περιβάλλοντος που πρέπει να αντιμετωπίσει. και πως θα τις μετατρέψει σε ευκαιρίες για τον Οργανισμό.



Όσο περισσότερες είναι οι δυνάμεις του οργανισμού τόσο πιο εύκολο είναι να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποκρούσει τις απειλές. Αντίθετα όσες περισσότερες οι απειλές τόσο δυσκολότερα δύναται να εκμεταλλευτεί της ευκαιρίες του (Μαντικός, 2019).

#### Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος Οργανισμού

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης προσδιορίζει τους πόρους και τις ικανότητες που θα πρέπει ένας Οργανισμός να έχει και να εκμεταλλευτεί για την επίτευξη του σκοπού του. Διαχωρίζονται δε σε δυο μεγάλες κατηγορίες τους υλικούς και άυλους πόρους (Παπαδάκης, 2016).

#### Στους υλικούς ανήκουν:

1. Οι φυσικοί πόροι όπως οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο τεχνολογικός εξοπλισμός.
2. Οι ανθρώπινοι πόροι όπως προσωπικό και στελέχη που χαρακτηρίζονται από υψηλό γνωστικό επίπεδο, κοινωνικότητα και αξίες, αφοσίωση, εργατικότητα.
3. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι όπως τα διαθέσιμα κεφάλαια, διαχείριση των μετρητών, έλεγχος των χρεωστών, πιστωτών, δανειακές επιβαρύνσεις.
4. Τεχνολογικοί πόροι, τα πληροφοριακά συστήματα καθώς και τα συστήματα προμηθειών και ελέγχου.

#### Οι άυλοι πόροι αναφέρονται σε

1. Πόρους σχέσεων που αναφέρονται στη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της, τους προμηθευτές, τους στρατηγικούς συμμάχους, την Κυβέρνηση, τους ανταγωνιστές της
2. Πόρους ικανοτήτων όπου αναφέρονται στη γνώση, στο “knowhow” του οργανισμού, στις ικανότητες των εργαζομένων καθώς και στην οργανωσιακή κουλτούρα (Παπαδάκης, 2016).

#### Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος Οργανισμού

Το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού παρουσιάζεται μεταβαλλόμενο με μια ρευστότητα στα γεγονότα και τις καταστάσεις. Η μελέτη και η ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον θεωρείται εξαιρετικά σημαντική. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τα ακόλουθα επίπεδα:

1. Το ευρύτερο μακρό -περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση και κάθε άλλη επιχείρηση.
2. Το μικρό – περιβάλλον δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον (Παπαδάκης, 2016).

#### Ανάλυση μακρό- περιβάλλοντος

Το μακρό - περιβάλλον διακρίνεται στα επίπεδα: πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό και ως εκ τούτου για τον προσδιορισμό του χρησιμοποιείται το στρατηγικό εργαλείο PESTANALYSIS. Με το συγκεκριμένο εργαλείο, αναλύονται οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Παρακάτω, παρουσιάζονται οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σε κάθε επίπεδο:

#### Πολιτικό Περιβάλλον

Νομοθεσία

Φορολογία

Κυβερνητική σταθερότητα

Νόμοι για τις προσλήψεις και προαγωγές

#### Οικονομικό Περιβάλλον

Το ύψος του Α.Ε.Π.

Ύψος πληθωρισμού

Το επίπεδο απασχόλησης και η ανεργία βάσει των στοιχείων της ΕΛ. ΣΤΑΤ

Διαθεσιμότητα του εισοδήματος

Ανεργία

Διαθεσιμότητα και κόστος Ενέργειας

### Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον

Πολιτισμικές αλλαγές στον τρόπο ζωής και την κουλτούρα

Δραστηριότητα Καταναλωτών

Ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης

Θρησκεία και γλώσσα

Ρόλος ανδρών και γυναικών

### Τεχνολογικό περιβάλλον

Παραγωγικότητα με τεχνολογία

Δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη

Νέα προϊόντα

Ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην κοινωνία (Παπαδάκης, 2016).

Αντίστοιχα, με την Pest Analysis εντοπίζονται ευκαιρίες και απειλές στο ευρύτερο περιβάλλον οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στην SWOT Analysis (Παπαδάκης, 2016).

### Ανάλυση μικρό – περιβάλλοντος

Η ανάλυση του μικρό -περιβάλλοντος θεωρείται απαραίτητη για την διαμόρφωση και υλοποίηση της Στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Στο μικρο- περιβάλλον δύναται να αναλυθεί μέσω της τεχνικής των 5 δυνάμεων του Michael Porter (1980), οι οποίες επικρατούν στην αγορά και επηρεάζουν την κερδοφορία κάθε επιχείρησης που βρίσκεται σ' αυτήν.

1. Ο Ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχουσών μονάδων
2. Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών
3. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Porter, 1980).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δυνάμεις και αδυναμίες (S&W) προκύπτουν από την εξέταση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές (O&T) προέρχονται από το εξωτερικό μικρό- και μακρό- περιβάλλον (Μαντικός, 2019).

Στο πλαίσιο αξιολόγησης του εσωτερικού περιβάλλοντος ο οργανισμός θα πρέπει εκτιμήσει και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των πόρων και των δραστηριοτήτων. Αντίστοιχα, στο πλαίσιο αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος ο οργανισμός θα πρέπει να εκτιμήσει τον βαθμό επιρροής των παραγόντων που προέρχονται απ' αυτό στην επίτευξη της αποστολής του (Παπαδάκης, 2016).

## **5.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος Τεχνικού Επιμελητηρίου**

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας θα πρέπει να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Κατά τον τρόπο αυτό θα εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα που αφορούν στη λειτουργία του Φορέα.

Προς την κατεύθυνση αυτή παρακάτω παρατίθενται τα δυνατά και εν συνέχεια τα αδύνατα σημεία.

### **Δυνατά σημεία**

1. Ο θεσμοθετημένος ρόλος του ως Τεχνικός Σύμβουλος της Κυβέρνησης αλλά και ο διττός του ρόλος ως επιστημονικός και επαγγελματικός Φορέας των Διπλωματούχων Μηχανικών.
2. Η οικονομική του αυτοτέλεια – δεν επιχορηγείται από τον Κρατικό προϋπολογισμό.
3. Η υψηλή επιστημονική κατάρτιση των μελών του. Τα μέλη του ΤΕΕ είναι Διπλωματούχοι Μηχανικοί που κατατάσσονται στις εξής δεκατρείς (13) Βασικές ειδικότητες, όπως κάτωθι:
  - Πολιτικοί Μηχανικοί
  - Αρχιτέκτονες Μηχανικοί
  - Μηχανολόγοι Μηχανικοί,
  - Ηλεκτρολόγοι Μηχανικοί
  - Αγρονόμοι & Τοπογράφοι Μηχανικοί

- Μηχανολόγοι – Ηλεκτρολόγοι Μηχανικοί,
- Ναυπηγοί Μηχανικοί
- Ναυπηγός – Μηχανολόγος Μηχανικός
- Ηλεκτρονικός Μηχανικός
- Μηχανικός Χωροταξίας και Πολεοδομίας
- Μηχανικός Περιβάλλοντος
- Μηχανικός Ορυκτών Πόρων
- Μηχανικός Παραγωγής και Διοίκησης.

Το ΤΕΕ μεριμνά για την επαγγελματική κατάρτιση των μελών του με τη διοργάνωση σεμιναρίων, ημερίδων, εκδηλώσεων πάνω στις νέες απαιτήσεις του επαγγέλματος του μηχανικού. Επίσης, μέσω των Μονίμων Επιτροπών και των Ομάδων Εργασίας που συγκροτεί προωθεί την συναδελφικότητα, τον υγιή ανταγωνισμό και την άμιλλα μεταξύ των μελών των διαφόρων ειδικοτήτων.

4. Η Περιφερειακή διάρθρωση του Φορέα , που δίνει τη δυνατότητα να είναι κοντά στα μέλη του, να αφουγκραστεί τα προβλήματα των μηχανικών της Περιφέρειας και να μεριμνήσει προς την ταχύτερη επίλυσή τους. Επίσης δίνει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί δραστηριότητες για μέλη του, όπως για παράδειγμα ενημερωτικές εκδηλώσεις, αλλά και να στηρίζει τις τοπικές κοινωνίες ως Τεχνικός Σύμβουλος της Πολιτείας.

5. Το εξειδικευμένο στελεχιακό του δυναμικό.

6. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις. Τα περισσότερα Περιφερειακά Τμήματα του ΤΕΕ εδράζονται σε ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις όπου το Κεντρικό ΤΕΕ έχει αποκτήσει.

7. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός του ΤΕΕ. Το ΤΕΕ επενδύει σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Μέσω της Γενικής Διεύθυνσης Επαγγελματικής και Επιστημονικής Δραστηριότητας έχει αναπτύξει πρωτοπόρες εφαρμογές και υπολογιστικά συστήματα προκειμένου να στηρίξει τόσο το επάγγελμα του Μηχανικού αλλά και την πολιτεία και κατ' επέκταση τους πολίτες με σύγχρονες ψηφιακές πλατφόρμες καλύπτοντας ένα μεγάλο μέρος της επαγγελματικής ενασχόλησης των μελών του.

Στο πλαίσιο αυτό έχει αναπτύξει τα παρακάτω πληροφορικά συστήματα:

- Την ηλεκτρονική Ταυτότητα Κτιρίου
- Το e-adeies
- Πυροσβεστική – Αστυνομία στο E-adeies
- Συμβούλια Αρχιτεκτονικής στο e-adeies
- Ελεγκτές Δόμησης
- e- Κτηματολόγιο
- Νέο Εξοικονομώ 2021 – Νέο πληροφοριακό σύστημα και θεσμικές αλλαγές
- Εκτιμητές Ακινήτων
- Καταγραφή υποδομών Προσβασιμότητας σε Δημόσια Κτίρια

#### 8. Η κουλτούρα του Φορέα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, οι αξίες, το «Knowhow» των διαδικασιών, ο τρόπος συμπεριφοράς και σκέψης των Διοικήσεων και των υπαλλήλων του, το κοινό νόημα που μοιράζονται τα άτομα που υπηρετούν και δρουν στον οργανισμό. ( Ιορδανίδου,2008).

9. Η Βιβλιοθήκη του ΤΕΕ, που αποτελεί μια από τις σημαντικότερες βιβλιοθήκες της χώρας και η οποία συμπεριλαμβάνει θέματα τεχνολογίας και εφαρμοσμένων επιστημών που ενδιαφέρουν τα μέλη του ΤΕΕ όσο και συναφείς επιστημονικούς κλάδους. Παράλληλα φροντίζει για την τεκμηρίωση και διαφύλαξη του επιστημονικού και εκδοτικού έργου του ΤΕΕ. Η Βιβλιοθήκη του ΤΕΕ είναι οργανωμένη σε ενιαίο πανελλαδικό δίκτυο με τις 17 βιβλιοθήκες των Περιφερειακών Τμημάτων. Επίσης δραστηριοποιείται στην επιμέλεια των εκδόσεων του ΤΕΕ (βιβλία, επιστημονικές μελέτες, εργασίες, άρθρα).

#### **Αδύνατα σημεία**

1. Το ευπαθές οικονομικό κλίμα στο ΤΕΕ λόγω της κατάργησης του πόρου 2% στις αμοιβές μελετών και επιβλέψεων των μηχανικών, που επέβαλλαν οι μνημονιακές πολιτικές. Αυτό επέφερε οικονομική δυσχέρεια στο ΤΕΕ.

2.Υποστελέχωση των υπηρεσιών στις Κεντρικές και Περιφερειακές υπηρεσίες. Οι συνταξιοδοτικοί νόμοι που ψηφίστηκαν, οδήγησαν πολλά από τα στελέχη του ΤΕΕ σε πρόωρη συνταξιοδότηση, εκ των οποίων και στελεχών που ήταν τοποθετημένα σε υψηλές

διοικητικές θέσεις. Στο πλαίσιο αυτό ας σημειωθεί ότι στις 31/12/2010 το ΤΕΕ απασχολούσε 263 υπαλλήλους ενώ σύμφωνα με τα πρόσφατα στοιχεία απασχολεί 215 υπαλλήλους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση του Φορέα.

3. Η έλλειψη ενός πλαισίου συντονισμού δράσεων και αποφάσεων όσον αφορά στις αποφάσεις που λαμβάνονται μεταξύ των Κεντρικών Οργάνων και των Περιφερειακών Οργάνων Διοίκησης. Η απουσία ενημέρωσης και συμμετοχής των περιφερειακών διοικήσεων του ΤΕΕ στις αποφάσεις που λαμβάνονται από το Κεντρικό ΤΕΕ και αφορούν στο ΤΕΕ συνολικά αλλά και πολλές φορές η άμεση πληροφόρηση και ενημέρωση αφού ληφθούν κεντρικά.

4. Παρότι το ΤΕΕ είναι ένας Φορέας που δεν ανήκει στους Φορείς της Γενικής Κυβέρνησης και δεν επιχορηγείται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, εντούτοις στις διαδικασίες που αφορούν τη δημοσιονομική του διαχείριση ακολουθεί τις διατάξεις του Δημοσίου Τομέα Ν. 4270 (ΦΕΚ Α' 143/28.6.2014) «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις», ελέγχεται κατασταλτικά από το Ελεγκτικό Συνέδριο ενώ οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται μέσω ΑΣΕΠ. Τα συγκεκριμένα θέματα λόγω και του διττού ρόλου του Φορέα (επιστημονικός και επαγγελματικός) επιφέρουν ένα δυσανάλογο υπηρεσιακό φορτίο και αποτελούν ένα σύνθετο έργο, όπου καλείται να εξυπηρετήσει το υπάρχον στελεχιακό δυναμικό.

5. Η έλλειψη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των στελεχών του Φορέα.

6. Η έλλειψη ενιαίας κωδικοποίησης εφαρμογής της Νομοθεσίας για τις διαδικασίες που ακολουθεί ο Φορέας μεταξύ της Κεντρικής Υπηρεσίας και Περιφερειακών Τμημάτων.

7. Η γραφειοκρατία της δημόσιας διοίκησης που μεταφέρεται και στις διαδικασίες του Φορέα, ως Ν.Π.Δ.Δ.

8. Η παραγωγή έργου στο ΤΕΕ βασίζεται στη εθελοντική συμμετοχή των μελών του σε Επιτροπές ή αμειβόμενες Ομάδες Εργασίας που συστήνει το ΤΕΕ, σύμφωνα με το θεσμικό του πλαίσιο Ν. 1486/1984 (ΦΕΚ Α' 161/18.10.1984). Η παρατηρούμενη τα τελευταία χρόνια «κόπωση» της συμμετοχής των μελών του αποδυναμώνει τις λειτουργίες του Φορέα που αφορούν στην παραγωγή θέσεων και θεσμικών παρεμβάσεων.

9. Ο μη διαχωρισμός των επαγγελματικών δικαιωμάτων σε ορισμένες ειδικότητες αλλά η έλλειψη θεσμοθέτησης των επαγγελματικών δικαιωμάτων στο σύνολο των ειδικοτήτων των μελών του, οι οποίες δε συμπεριλαμβάνονται στο Π.Δ. 99/2018 (ΦΕΚ 187/τ.Α./5-11-2018) «Ρύθμιση του επαγγέλματος του μηχανικού με καθορισμό των επαγγελματικών δικαιωμάτων για κάθε ειδικότητα», δημιουργεί θέματα αντιπαράθεσεων μεταξύ των μελών του Φορέα.

10. Οι επί σειρά ετών διαφορές με την Ένωση Ελλήνων Τεχνολόγων Μηχανικών (Ε.Ε.ΤΕ.Μ.) όσον αφορά στα επαγγελματικά δικαιώματα των μελών όπου ο κάθε Φορέας πρεσβεύει. Η Ελληνική πολιτεία με τον Ν. 1404/83 (ΦΕΚ 173/τ.Α./24-11-1983) ίδρυσε τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ), τα οποία παρέχουν θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, επαρκή για την εφαρμογή επιστημονικών, τεχνολογικών, καλλιτεχνικών ή άλλων γνώσεων δίχως να θεσμοθετήσει τα επαγγελματικά δικαιώματα για τα επιστημονικά πεδία που εκπαιδεύονται στα συγκεκριμένα ιδρύματα. Ως συνέπεια ήταν να δημιουργηθεί μια μακροχρόνια αντιπαλότητα μεταξύ των αποφοίτων επιστημόνων από τα Πολυτεχνεία και Πολυτεχνικές Σχολές και των αποφοίτων επιστημόνων από τα ΤΕΙ, στον τομέα των επαγγελματικών τους δικαιωμάτων.

### **5.3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος Τεχνικού Επιμελητηρίου**

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα γίνει προσπάθεια να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές του Φορέα.

#### **Ευκαιρίες**

Οι ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον του Φορέα, εντοπίζονται στα κάτωθι:

- 1.Ο Θεσμικός ρόλος του ΤΕΕ ως τεχνικός σύμβουλος της κυβέρνησης, που ευνοεί τις συνεργασίες με την πολιτεία, προσθέτει κύρος και αξιοπιστία στον ίδιο τον Φορέα αλλά και στα μέλη του.
2. Το ΤΕΕ συμβάλλει σε θεσμικές αλλαγές εκσυγχρονισμού της χώρας, τις οποίες αναλαμβάνει να υλοποιήσει μετά από ανάθεση από την πολιτεία. Ο Φορέας έχει σχεδιάσει και αναπτύξει πληροφοριακά Συστήματα.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Όπως αναφέρονται στις σελ. 40 και 41.



Πρόσθετα τα κάτωθι πληροφοριακά συστήματα είναι σε διαδικασία υλοποίησης:

- Ενιαίος Ψηφιακός Χάρτης
- Εθνικό Μητρώο Υποδομών
- Πρόγραμμα εκπόνησης Τοπικών και Ειδικών Πολεοδομικών Σχεδίων
- Ψηφιοποίηση των Αρχείων Πολεοδομικής Πληροφορίας της Χώρας
- Αναπροσαρμογή τιμολογίων έργων – υλικών λόγω πληθωριστικών πιέσεων
- Περιβαλλοντικοί Ελεγκτές – Περιβαλλοντικοί Αξιολογητές
- Θεσμικές αλλαγές στη νομοθεσία δημοσίων συμβάσεων
- Διαπιστευμένος Μηχανικός στο Κτηματολόγιο
- Νέες ΤΟΤΕΕ
- Προώθηση του Building Information Model σε κτίρια και κατασκευές

Η συνεργασία αυτή με την Πολιτεία αποφέρει πολλαπλά οφέλη στη δημόσια διοίκηση και στην κοινωνία διότι συντελεί στην απλοποίηση των διαδικασιών, στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην αντιμετώπιση των φαινομένων της διαφθοράς.

Με την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων το ΤΕΕ παρέχει αυτοματοποιημένες υπηρεσίες στα μέλη του, ενώ διευρύνει τα πεδία ενασχόλησης τους, δίνοντας κατ' αυτό τον τρόπο πρόσθετη αξία στο έργο τους.

3. Το ΤΕΕ μεριμνά για την εξωστρέφεια του Φορέα σε Ευρωπαϊκούς και Διεθνείς θεσμούς, με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τα μέλη του. Με την καθοδήγηση των αρμοδίων Οργάνων Διοίκησης του Τ.Ε.Ε., η Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων, Διεθνών και Ευρωπαϊκών Θεμάτων συμβάλλει στην προώθηση και υποστήριξη των θέσεων και επιδιώξεων του Τ.Ε.Ε. στις σχέσεις του με τα αρμόδια όργανα της Ε.Ε., τους διεθνείς Οργανισμούς ή τους Φορείς άλλων χωρών. Επίσης, υλοποιεί δράσεις με στόχο την έγκυρη πληροφόρηση των μελών του Τ.Ε.Ε. τόσο για θέματα που αφορούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση,

όσο και για διεθνή θέματα που άπτονται των τομέων ενδιαφέροντός του, ενώ γενικότερα προβάλλει το έργο των μηχανικών.

4. Το ΤΕΕ συμμετέχει σε συνεργασία με άλλους Δημόσιους Οργανισμούς, ΝΠΔΔ, Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα και Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΣΠΑ, Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα) καθώς και Προγράμματα Εδαφικής συνεργασίας. Αντίστοιχα και τα Περιφερειακά Τμήματα συμμετέχουν σε σχετικά Προγράμματα και υλοποιούν έργα σε συνεργασία με τους τοπικούς Φορείς όπως την Περιφέρεια, τους Δήμους και τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα.

Η συμμετοχή του ΤΕΕ στα Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμβάλλει στην αύξηση των εσόδων του Φορέα καθώς και στην επαγγελματική ενασχόληση των μελών του.

Παράλληλα, ο Φορέας αποκτά εμπειρία στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τη διαχείριση των προγραμμάτων αυτών, γεγονός που του προσδίδει πρόσθετη αξία στις δομές και τις διαδικασίες που ακολουθεί, ενώ συντελεί στη διεύρυνση αντίστοιχων συμμετοχών και συνεργασιών.

Τέλος στο πλαίσιο της SWOT Analysis θα παρουσιαστούν οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, ορισμένα εκ των οποίων είναι απειλές γενικότερα της Δημόσιας Διοίκησης.

### **Απειλές**

Λόγω της οικονομικής, υγειονομικής και ενεργειακής κρίσης υπάρχει μια διαρκή μεταβαλλόμενη κατάσταση στο πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό status της χώρας. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί πρόσθετες ανάγκες στους Δημόσιους Φορείς που καλούνται να αναπτύξουν εργαλεία, να δημιουργήσουν συνεργασίες και να επιστρατεύσουν το στελεχιακό τους δυναμικό προς αντιμετώπιση των συγκεκριμένων αλλαγών.

1. Η γεωπολιτική κατάσταση της χώρας.
2. Η αλλαγή της Ελληνικής νομοθεσίας καθώς και οι αλλαγές που προέρχονται από την ενσωμάτωση της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας στο Ελληνικό Δίκαιο.

3. Παθογένειες που προέρχονται από τη δομή και λειτουργία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης εξαιτίας της γραφειοκρατίας, όπου αν και έχουν θεσμοθετηθεί οργανωτικές αλλαγές προς απλούστευση και επιτάχυνση των διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση, ωστόσο σε αρκετές περιπτώσεις οι λειτουργίες τους παραμένουν αυστηρά γραφειοκρατικές. Επίσης παθογένειες που προέρχονται από την οργανωτική δομή όπου οι λήψεις αποφάσεων ακολουθούν την παραδοσιακή γραφειοκρατική κάθετη και πολύ-επίπεδη ιεραρχική δομή από πάνω προς τα κάτω και όχι την οριζόντια που προσθέτει ευελιξία στη λήψη των αποφάσεων.

4. Η υποστελέχωση των Φορέων και η δυσκολία που υπάρχει για την άμεση κάλυψη των κενών οργανικών θέσεων, μέσω προσλήψεων από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.). Η διαδικασία επιλογής προσωπικού χαρακτηρίζεται από μακροχρόνιες καθυστερήσεις που δεν οφείλονται αυστηρά στις διαδικασίες του ΑΣΕΠ αλλά και στη μη έγκαιρη προετοιμασία των ετησίων πινάκων των Φορέων του Δημοσίου με τις ανάγκες τους σε προσωπικό .

5. Φυγή των νέων επιστημόνων στο εξωτερικό με αποτέλεσμα την αποδυνάμωση του Φορέα.

Όλα τα ανωτέρω που αφορούν στο σύνολο την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτελούν και για το Τεχνικό Επιμελητήριο κρίσιμους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αποστολή του. Ωστόσο οι απειλές δύναται να μετατραπούν σε ευκαιρίες για το Φορέα.

Για την αντιμετώπιση των παθογενειών που προέρχονται από τη γραφειοκρατική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης το ΤΕΕ ολοκλήρωσε το έργο «Ανάπτυξη και Εφαρμογή Σχεδίου Βελτίωσης Οργανωτικής Λειτουργίας του ΤΕΕ για την Απλούστευση των Παρεχόμενων Υπηρεσιών προς τις Επιχειρήσεις», το οποίο χρηματοδοτήθηκε από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα – Επιχειρηματικότητα – Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ) 2014 – 2020»,

Σκοπός του έργου ήταν η αναβάθμιση και βελτιστοποίηση της λειτουργίας των υπηρεσιών του ΤΕΕ, ώστε να καταστούν λιγότερο γραφειοκρατικές, περισσότερο «προσβάσιμες» και φιλικές προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα του έργου αυτού αναπτύχθηκε ένα νέο ολοκληρωμένο επιχειρησιακό μοντέλο παροχής των υπηρεσιών του ΤΕΕ.

Τέλος, έχει προχωρήσει σε συνεργασία με τον ΑΣΕΠ σε διαδικασίες για την κάλυψη των κενών Οργανικών θέσεων που προβλέπονται από το Οργανόγραμμα του Φορέα για την Κεντρική Υπηρεσία αλλά και τις Υπηρεσίες των Περιφερειακών Τμημάτων.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί συνοπτικά μέσω διαγράμματος η SWOT Analysis, η οποία υλοποιήθηκε παραπάνω, έτσι ώστε να υπάρχει μια συγκεντρωτική εικόνα σχετικά με τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει το ΤΕΕ.

### Σχήμα 3: SWOT Ανάλυση ΤΕΕ. Κατασκευή της ίδιας.



#### **5.4. Ανάλυση μακρό περιβάλλοντος – Pest Analysis**

Από την άλλη πλευρά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η Ανάλυση Pest χρησιμοποιείται προκειμένου να αναλυθεί το μακρο - περιβάλλον μιας επιχείρησης, δηλαδή το εξωτερικό της περιβάλλον. Μέσω της ανάλυσης αυτής αναλύεται το πολιτικό περιβάλλον (political environment), το οικονομικό περιβάλλον (economical environment), το κοινωνικό περιβάλλον (social environment) καθώς και το τεχνολογικό περιβάλλον (technical environment) (Παπαδάκης, 2016).

##### **Πολιτικό περιβάλλον –Political environment**

- Το ΤΕΕ ως Ν.Π.Δ.Δ., υπαγόμενο στο Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών επηρεάζεται από τις αλλαγές στο πολιτικό σύστημα της χώρας καθώς και τις νομοθετικές αλλαγές.
- Επίσης, επηρεάζεται και από τις αλλαγές στην ευρωπαϊκή και διεθνή γεωπολιτική σκηνή καθώς και την ευρωπαϊκή νομοθεσία.

##### **Οικονομικό περιβάλλον (economical environment)**

- Επηρεάζεται από το ποσοστό του ΑΕΠ και τη φορολογία.
- Επηρεάζεται από τη δυνατότητα που έχει η πολιτεία για προσλήψεις.
- Η οικονομική κρίση επηρεάζει την απασχόληση των μελών του Φορέα, όπου και η ζήτηση εργασίας περιορίζεται.
- Οι ειδικότητες των μελών του Φορέα έχουν σχέση με τις πλουτοπαραγωγικές πηγές της χώρας, οπότε και εξαρτώνται από τη διαμορφωθείσα κατάσταση όσον αφορά στην εκμετάλλευσή τους.

##### **Κοινωνικό περιβάλλον (social environment)**

- Το ΤΕΕ λειτουργεί ως συνδικαλιστικός Φορέας των Μηχανικών αφού οι διοικήσεις του είναι αιρετές και τα μέλη του έχουν δικαίωμα του «εκλέγω» και «εκλέγειν». Οπότε επηρεάζεται άμεσα από το κοινωνικό – πολιτικό περιβάλλον στα θέματα των διεκδικήσεων του.
- Επηρεάζεται επίσης τις κοινωνικές εξελίξεις όσον αφορά στον τρόπο ζωής, τις συνήθειες που κάθε εποχή συνθέτει.

- Επίσης, ως τεχνικός Σύμβουλος της Κυβέρνησης παίρνει θέση σε διάφορα τεχνικά και οικονομικά θέματα που αφορούν στην κοινωνία και σε θέματα παιδείας όσον αφορά στο τεχνικά επιστημονικά πεδία.
- Το ΤΕΕ ως Φορέας πιστοποίησης των τεχνικών επαγγελμάτων στοχεύει στη δημιουργία ενός πλαισίου ποιότητας και πιστοποίησης των τεχνικών επαγγελμάτων συνολικά, με τη δημιουργία Μητρώων φυσικών προσώπων, ώστε να υπάρχει διαχωρισμός των επιπέδων τεχνικής ευθύνης για κάθε τεχνικό επάγγελμα.

### **Τεχνολογικό περιβάλλον (technical environment)**

- Το ΤΕΕ με μέλη του διπλωματούχους ηλεκτρονικούς μηχανικούς επηρεάζει θα λέγαμε και επηρεάζεται από το τεχνολογικό περιβάλλον. Ζούμε στην εποχή του Ψηφιακού Μετασχηματισμού και το ΤΕΕ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Σε συνεργασία με το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας αναπτύσσει και λειτουργεί πληροφοριακά συστήματα που αφορούν σ' όλες τις διαδικασίες που διέπουν την επαγγελματική δραστηριότητα των μελών του, προσθέτοντας διαφάνεια και αξιοπιστία στις διαδικασίες ενώ βοηθάει τα μέλη του την πολιτεία και την κοινωνία προς την ψηφιακή μετάβαση.

### **5.5. Ανάλυση μικρό – περιβάλλοντος**

Όσον αφορά στην ανάλυση του μικρο - περιβάλλοντος όπου αυτό αναλύεται με την ανάλυση των πέντε (5) δυνάμεων του Porter διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχουν ανταγωνιστές στο περιβάλλον του Φορέα.

Με τον θεσμοθετημένο ρόλο του ως Επιστημονικός και Επαγγελματικός Φορέας των Μηχανικών αλλά και ως θεσμοθετημένος Σύμβουλος της Κυβέρνησης δεν απειλείται από ανταγωνιστές, ενώ ο μελλοντικός του ρόλος ως ο Φορέας όλων των τεχνικών επαγγελμάτων, δίνει έναν πολυδιάστατο χαρακτήρα και εξασφαλίζει βιωσιμότητα στον Φορέα.

## **6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΕΕ**

### **6.1. Όραμα**

Το Όραμα είναι η φιλοδοξία του Φορέα στο μέλλον.

Το Όραμα του ΤΕΕ είναι «**Η επιστημονική και επαγγελματική προαγωγή του τεχνικού δυναμικού της χώρας και συνάμα η δημιουργία όλων των κατάλληλων συνθηκών που θα συμβάλλουν στην ενεργό και αποτελεσματική συμμετοχή των μελών του στη γενικότερη ανάπτυξη της χώρας και ιδιαίτερα στους τομείς που συναρτώνται με το γνωστικό αντικείμενο του κλάδου τους καθώς και με τα αντικείμενα της επαγγελματικής τους δραστηριότητας**».

### **6.2. Αποστολή του ΤΕΕ**

Η Αποστολή του ΤΕΕ έγκειται στην υλοποίηση του σκοπού του σήμερα και καθορίζει τις διεργασίες παράδοσης και παραγωγής αξίας. Νομοθετικά η υπόσταση του ΤΕΕ προσδιορίζεται στον ιδρυτικό του Νόμο, το ΠΔ του 1926 που εν συνεχεία στον Ν. 1486/1984 και όπως διατυπώνεται στο Π.Δ. 12/2020 «Οργανισμός ΤΕΕ» και καθορίζεται ως εξής:

Το Τ.Ε.Ε., έχει σκοπό την προαγωγή της επιστήμης στους τομείς που σχετίζονται με την ειδικότητα των μελών του, της τεχνικής και της τεχνολογίας γενικά και την αξιοποίησή τους για την αυτοδύναμη οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας. Για την επίτευξη του σκοπού του, είναι τεχνικός σύμβουλος της Κυβέρνησης και ιδιαίτερα:

α) Μελετά με δική του πρωτοβουλία ή έπειτα από ανάθεση ή αίτηση, αυτοτελώς ή σε συνεργασία με άλλους κοινωνικούς ή επιστημονικούς φορείς ή επιμελητήρια, οποιοδήποτε σχετικό επιστημονικό, τεχνικό, τεχνικοοικονομικό ή αναπτυξιακό θέμα που ενδιαφέρει το κοινωνικό σύνολο και διατυπώνει απόψεις με πρωτοβουλία δική του ή έπειτα από πρόσκληση για τη σχετική με τα θέματα αυτά νομοθεσία.

β) Γνωμοδοτεί έπειτα από πρόσκληση των αρμόδιων αρχών ή άλλων φορέων του δημόσιου τομέα ή συνδικαλιστικών φορέων και μέσα σε οριζόμενο εύλογο χρονικό διάστημα, για οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του.

γ) Συλλέγει στατιστικά στοιχεία σε σχέση με το τεχνικό δυναμικό, την τεχνική, επιστημονική, κατασκευαστική και σχετική βιομηχανική δραστηριότητα, τα τεχνικά υλικά, τον εξοπλισμό και τεχνολογία, καταρτίζει στατιστικές και παρέχει σχετικές πληροφορίες προς τις αρμόδιες αρχές ή άλλους φορείς.

δ) Παρέχει τη συνδρομή του για την άρτια κατάρτιση και εφαρμογή των αναπτυξιακών προγραμμάτων, την αξιοποίηση των φυσικών πόρων, τη βελτίωση ποιότητας ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος, εκπονεί μόνο ή σε συνεργασία με άλλους φορείς σχετικές μελέτες και έρευνες, σχέδια προδιαγραφών, κανονισμών, συμβάσεων έργων και μελετών.

ε) Συμβάλλει στην εκπόνηση προγραμμάτων τεχνικής παιδείας, στην ανάπτυξη της εγχώριας έρευνας και τεχνολογίας, στην αξιοποίηση, ανάπτυξη, προγραμματισμό και διάρθρωση του τεχνικού δυναμικού σύμφωνα με τις αναπτυξιακές ανάγκες της χώρας.

στ) Ενημερώνει την κοινή γνώμη με ανακοινώσεις, δημοσιεύσεις, εκδόσεις ή με άλλο πρόσφορο τρόπο για οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του εκλαϊκεύοντας και βοηθώντας στην ευρύτερη κατανόηση των σχετικών θεμάτων και προβλημάτων.

ζ) Μετέχει σε διεθνείς οργανισμούς, σε ενώσεις επιμελητηρίων, σε διεθνείς ενώσεις τεχνικών, αναπτύσσει σχέσεις με αντίστοιχους οργανισμούς άλλων χωρών, οργανώνει συνέδρια, εκθέσεις και άλλες εκδηλώσεις για την προώθηση των σκοπών του.

### **6.3. Αρχές – Αξίες**

Η έννοια των αξιών συμπεριλαμβάνει αρχές που συνθέτουν την τις πεποιθήσεις του Φορέα και τον οδηγούν στο μέλλον.

Οι Αρχές και οι Αξίες είναι:

Η ισοκρατία και η δημιουργία συνθηκών ενίσχυσης της επαγγελματικής συνεργασίας και άμιλλας μεταξύ των διαφόρων ειδικοτήτων των μελών του Φορέα.



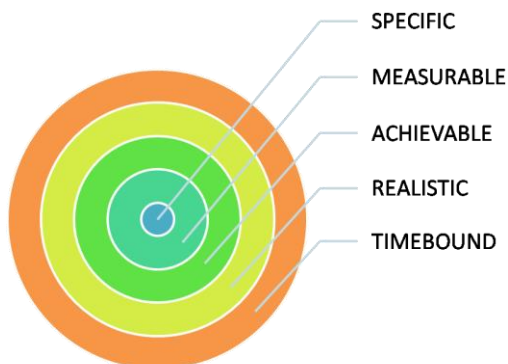
- Η ανάπτυξη και υποστήριξη πολιτικών διασφάλισης της επιστημονικής, επαγγελματικής και νομοθετικής προστασίας των μελών του Φορέα.
- Η Διαφάνεια στη λειτουργία του Φορέα καθώς και η ενημέρωση των αποφάσεων και των πράξεων της Διοίκησης στα μέλη του Φορέα και στους πολίτες.
- Η Δημοκρατική διοίκηση στο πλαίσιο λειτουργίας των Οργάνων Διοίκησης. Να γίνονται σεβαστές οι αποφάσεις Διοίκησης και να τηρούνται οι δημοκρατικές διαδικασίες.

#### **6.4. Η υλοποίηση του οράματος και της Αποστολής**

Η υλοποίηση του Οράματος και της Αποστολής θα πραγματοποιηθεί μέσα από τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα.

Θα πρέπει να σχεδιαστεί ένας «οδικός χάρτης» που θα μας οδηγήσει από το σήμερα στο μέλλον, στην επίτευξη του Οράματος.

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να στηρίζεται σε άξονες που θα ενσωματώνουν πολιτικές και θα καθορίζουν στόχους που πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), αποδεκτοί (Acceptable), ρεαλιστικοί (Realistic) και χρονικά δεσμευμένοι (Timeable).



**Σχήμα 4: Στόχοι στρατηγικού σχεδιασμού. Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013.**

### **6.5. Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Σε μια προσπάθεια των θεμάτων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τους άξονες του Στρατηγικού Σχεδιασμού Φορέα και θα συμβάλλουν στην επίτευξη του οράματος και της αποστολής του είναι οι εξής:

#### **ΑΞΟΝΑΣ 1 . ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Στον συγκεκριμένο άξονα υπάγονται το σύνολο των πολιτικών που αφορούν στην στελέχωση, αξιολόγηση, ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του ΤΕΕ.

#### **ΑΞΟΝΑΣ 2. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Το Τεχνικό Επιμελητήριο δεν ανήκει στους Φορείς που χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Είναι ένας Φορέας που κατόπιν της περικοπής του θεσμοθετημένου πόρου 2% επί των αμοιβών μελετών και επιβλέψεων των μελών του, οι πόροι του προέρχονται από τις συνδρομές των μελών του, ενώ παράγει θέσεις και στηρίζει τις πολιτεία, με τον θεσμοθετημένο ρόλο του ως Σύμβουλος της Κυβέρνησης.

Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχει ειδική δράση η οποία προϋποθέτει πόρους και πλάνο, σχέδιο εκπαίδευσης των μελών του ώστε να διαμορφώνει τις καταστάσεις και να επιτύχει τον στόχο του όπου είναι η τεχνοοικονομική και γενικότερα η ανάπτυξη της χώρας.

Επίσης έχει προσωπικό που στελεχώνει τις υπηρεσίες του και ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις.

Συνεπώς η εξεύρεση χρηματοδοτικών πόρων αποτελεί σταθερή και υψηλή σε προτεραιότητες επιδίωξη του Φορέα.

#### **ΑΞΟΝΑΣ 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΞΩΣΤΡΑΦΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Η διεύρυνση της εξωστρέφειας και συνεργασίας μέσω της ανάπτυξης και δικτύωσης με άλλους δημόσιους φορείς του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος.

Τα μέλη του Φορέα, οι μηχανικοί, είναι τεχνοκράτες, όπου το επιστημονικό τους αντικείμενο επεκτείνεται και σε θέματα κοινωνικών και οικονομικών επιστημών και γενικότερα σε θέματα

του συστήματος παραγωγής. Η δυνατότητα του Φορέα για θεσμικές παρεμβάσεις, ως Τεχνικός Σύμβουλος της Κυβέρνησης, συμβάλει στην ορθή διαχείριση των θεμάτων που απασχολούν την κοινωνία και στην αναζήτηση των επιστημονικά βέλτιστων λύσεων για την επίλυσή τους.

Η εξωστρέφεια του Φορέα και η ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους Φορείς της πολιτείας, θα βοηθήσει την κοινωνία αλλά και τον ίδιο το Φορέα και τα μέλη του.

#### **ΑΞΟΝΑΣ 4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΤΕΕ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

Ο συντονισμός δράσεων μεταξύ Κεντρικού ΤΕΕ και Περιφερειακών Τμημάτων είναι σημαντικός, καθώς σκοπεύει στην ενδυνάμωση του Φορέα, μέσα από τη συλλογικότητα και την μαζική στήριξη των θεμάτων που απασχολούν τον κλάδο υπό μια ευρεία προσέγγιση. Οι παρεμβάσεις και οι θέσεις του ΤΕΕ μεταξύ κέντρου και περιφέρειας θα πρέπει να κινούνται στο ίδιο πλαίσιο ενώ παράλληλα να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες κατά τόπους συνθήκες.

#### **ΑΞΟΝΑΣ 5. ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ**

Τα μέλη του ΤΕΕ εκπροσωπούνται από τα θεσμικά Όργανα Διοίκησης. Οι συνεδριάσεις των Οργάνων είναι σημαντικό να διεξάγονται σε τακτική βάση ώστε να παρακολουθείται η πορεία των θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα και τα μέλη του καθώς και η πορεία επίλυσής τους.

Το ΤΕΕ, πρόσθετα, στο πλαίσιο του ρόλου του ως επιστημονικός και επαγγελματικός φορέας μηχανικών, θα πρέπει να επιλύσει τα θέματα των επαγγελματικά δικαιωμάτων των μελών του, που είναι συγκεκριμένα, στηρίζοντας όλες τις ειδικότητες των μελών του, ενισχύοντας κατά αυτόν τον τρόπο το κύρος του και το κύρος των μελών του.

Τέλος, θα πρέπει να αναπτύξει κίνητρα για την ενεργό συμμετοχή των μελών του σε Συλλογικά Όργανα, Ομάδες Εργασίας και Επιτροπές. Ο συντονισμός και η θεσμική παρέμβαση του ΤΕΕ στο κυβερνητικό και νομοθετικό έργο, στις αποφάσεις που λαμβάνονται,

θα προσδώσει κύρος στον Φορέα και θα δώσει ένα μεγάλο κίνητρο στα μέλη του να συμμετάσχουν που θα δουν ότι «ο λόγος τους μετράει» και αναγνωρίζεται.

## **ΑΞΟΝΑΣ 6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ**

Το ΤΕΕ πρωτοστατεί στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της χώρας, καθώς στους κόλπους του συγκαταλέγονται ως μέλη Διπλωματούχοι Ηλεκτρονικοί Μηχανικοί.

Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσει και λειτουργεί πληροφοριακά συστήματα που αφορούν σ' όλες τις διαδικασίες που διέπουν την επαγγελματική δραστηριότητα των μελών του, προσθέτοντας διαφάνεια και αξιοπιστία στις διαδικασίες ενώ στηρίζει τα μέλη του την πολιτεία και την κοινωνία προς την ψηφιακή μετάβαση.

### **6.5.1. Η Ανάγκη υλοποίησης Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Με βάση τη βιβλιογραφία και τη διεξαχθείσα έρευνα προκύπτει ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο ΤΕΕ, ο «οδικός χάρτης» που θα οδηγήσει τον Φορέα μέσα από ασφαλείς διαδρομές από το σήμερα στο μέλλον, μέσα σε χρονοδιαγράμματα, στις επόμενες γενεές μηχανικών είναι απαραίτητος.

Λόγω του θεσμοθετημένου αλλά και διττού ρόλου ως επαγγελματικός και επιστημονικός φορέας των Μηχανικών, της περιφερειακής διάρθρωσης του είναι πολύ σημαντικό να αναπτύξει στρατηγικές που θα τον οδηγήσουν στην εκπλήρωση των στόχων του όπου είναι τόσο η λειτουργία, η επιστημονική και κοινωνική συγκρότηση των μελών του αλλά παράλληλα και η συμβολή του στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας. Παράλληλα θα πρέπει να είναι ευέλικτος ως οργανισμός να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του και τις συνεχόμενες κοινωνικό – πολιτικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές αλλαγές αυτού.

### **6.5.2. Λειτουργίες υλοποίησης Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Από τη μελέτη του Οργανογράμματος του Τεχνικού Επιμελητηρίου, σύμφωνα με το ΠΔ 12/2020 (ΦΕΚ 17/Α/31-01-2020) «Οργανισμός ΤΕΕ» προκύπτει ότι, από τα Ανώτατα Όργανα Διοίκησης του ΤΕΕ, Κεντρική Αντιπροσωπεία και Διοικούσα Επιτροπή ασκούνται οι Στρατηγικές Ανωτάτου Επιπέδου **corporate strategy**. Στο ανώτατο αυτό επίπεδο (corporate level), διαμορφώνεται το στρατηγικό όραμα και αποστολή υπηρεσιών του Φορέα.

Αντικείμενα της στρατηγικής αυτού του επιπέδου είναι τα ζητήματα γεωγραφικής κάλυψης και διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών οι σχέσεις του οργανισμού με τις υπόλοιπες κοινωνικές ομάδες, το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), καθώς και ο τρόπος κατανομής των πόρων.

Από το επίπεδο των Γενικών Διευθύνσεων ασκούνται οι **Στρατηγικές Μεσαίου Επιπέδου ή Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Business Strategy (επιχειρηματικού επιπέδου)** όπου σχεδιάζονται στρατηγικές και πολιτικές αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων όπως αυτοί καθορίζονται από τη Διοίκηση του Τ.Ε.Ε. Ειδικότερα, σκοπός του αποτελεί η διοίκηση, η παρακολούθηση και ο συντονισμός των υποκείμενων σε αυτή οργανικών μονάδων του Τ.Ε.Ε. Στην στρατηγική του επιχειρηματικού επιπέδου αντιστοιχούν οι αποφάσεις αναφορικά με το πώς οι μονάδες παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου προς τους τελικούς αποδέκτες τα μέλη του ΤΕΕ και τους πολίτες.

Επίσης, η **Στρατηγική Κατωτάτου Επιπέδου ή λειτουργικές Στρατηγικές Fuctional Strategy** υλοποιείται από το επίπεδο των Διευθύνσεων. Στο επίπεδο των Διευθύνσεων τα τμήματα συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων όπως προσδιορίζονται από τα προηγούμενα επίπεδα στο πλαίσιο των πόρων, των διαδικασιών και του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και της διατήρησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του. Κάθε τμήμα της Διεύθυνσης συντονίζει τις δράσεις/ενέργειές του προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητά του.

### **6.5.3. Ανάλυση Στρατηγικής σε Διοικητικούς, Επιχειρησιακούς και Λειτουργικούς Σχεδιασμούς.**

Με βάση τα αποτελέσματα από την έρευνα η οποία διεξήχθη, προσδιορίζονται οι στόχοι, εις βάθος χρονικού ορίζοντα πέντε (5) ετών, ως εξής:

#### **ΑΞΟΝΑΣ 1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Τα τελευταία χρόνια στο ΤΕΕ και μετά την εφαρμογή του Π.Δ 12/2020 «Οργανισμός Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας (Τ.Ε.Ε.).» έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος όσον αφορά στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η Διεύθυνση Προσωπικού της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης προέβη στη σύνταξη των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (ΠΘΕ)

και ψηφιακού οργανογράμματος ενώ ο Φορέας εντάχθηκε στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Προτείνονται οι επόμενοι στόχοι στον Άξονα του Ανθρώπινου Δυναμικού ως κάτωθι :

→ Η πλήρωση όλων των κενών θέσεων με στελεχιακό δυναμικό μέσω ΑΣΕΠ, στην Κεντρική Υπηρεσία και στα Περιφερειακά Τμήματα, με βάση το Οργανόγραμμα του Φορέα.

→ Η εκπαίδευση και κατάρτιση του στελεχιακού δυναμικού και η εξειδίκευσή του μέσω παρακολούθησης πιστοποιημένων σεμιναρίων του ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), όπου οργανώνονται είτε με βάση θεματικούς κύκλους είτε με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες του Φορέα.

→ Η δημιουργία βαθμολογίου για την κατάταξη των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ανάλογα με τη βαρύτητα των καθηκόντων αλλά και τα προσόντα.

→ Η κωδικοποίηση των διαδικασιών και η άμεση ενημέρωση των υπαλλήλων τόσο της Κεντρικής υπηρεσίας και των Π. Τμημάτων για τις όποιες αλλαγές θεσπίζονται και εφαρμόζονται.

Ωστόσο το σημαντικό αυτό έργο θα πρέπει να συνεχίσει με καθορισμό ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων και μετρήσιμων στόχων για κάθε υπάλληλο. Οι στόχοι θα είναι μετρήσιμοι και θα τίθενται στο πλαίσιο υλοποίησης του Επιχειρησιακού σχεδιασμού από τους Προϊσταμένους κάθε Τμήματος για τους υπαλλήλους στην αρχή κάθε έτους.

→ Η καθιέρωση τακτικών συναντήσεων υπό της Γενικής Διευθύνσης Διοικητικής Οργάνωσης και Οικονομικών Υπηρεσιών με τους Διευθυντές και τους Προϊσταμένους των Κεντρικών Υπηρεσιών και των Υπηρεσιών των Περιφερειακών Τμημάτων, για τη συζήτηση των θεμάτων που προκύπτουν, την ενημέρωση στις νέες διαδικασίες που εφαρμόζονται αλλά και την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων που καθορίζονται.

Επίσης, η τροποποίηση του Οργανογράμματος του Φορέα θα πρέπει να είναι ευέλικτη, προκειμένου να ενσωματώνει τις αλλαγές από το περιβάλλον και να ανταποκρίνεται ο Φορέας στον θεσμικό του ρόλο, να εξυπηρετεί τους στόχους του και τους σκοπούς του.

Η αξιοκρατία και η διαφάνεια στη διαχείριση και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων, θα προσδώσει οφέλη στη λειτουργία του ΤΕΕ και κατ' επέκταση στα μέλη του αλλά και στην κοινωνία.

## **ΛΕΞΟΝΑΣ 2. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Με δεδομένο ότι το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας δε χρηματοδοτείται από τον Κρατικό προϋπολογισμό θα πρέπει να αναζητήσει πόρους για την υλοποίηση της Στρατηγικής του.

→Αναζήτηση δυνατότητας επαναθεσμοθέτησης του πόρου 2%, επί των αμοιβών μελετών και επιβλέψεων, πόρος ο οποίος καταργήθηκε λόγω των μνημονιακών δεσμεύσεων της χώρας, στο πλαίσιο της οικονομικής ανάκαμψης της χώρας.

→Εδραίωση της συνεργασίας με την πολιτεία, η οποία τα τελευταία χρόνια συντελείται και αφορά στον σχεδιασμό και στην ανάπτυξη πλήθος πληροφοριακών συστημάτων από το ΤΕΕ, στο σύνολο σχεδόν του πεδίου δραστηριότητας των μελών του, όπου αποτελεί για τον Φορέα έναν σημαντικό χρηματοδοτικό πόρο.

→Συμμετοχή του ΤΕΕ σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα και συνεργασία με το Ταμείο Ανάκαμψης.

Προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, η υποστήριξη μιας δομής Κεντρικής που θα ασχολείται αποκλειστικά με την υποβολή προτάσεων στα Ευρωπαϊκά Προγράμματα και την προώθησή τους στους Μηχανικούς στις αντίστοιχες Περιφέρειες, ενώ θα υποστηρίζει όλη την επικράτεια για θέματα τεχνικά, αναπτυξιακά που περνάνε μέσα από προγράμματα, θα συνέβαλε σημαντικά στη μεγαλύτερη αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων.

→Προς την ίδια κατεύθυνση, η διοργάνωση ενημερωτικών εκδηλώσεων με τις Ε.Υ.Δ. Ε.Π. (Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων) της χώρας, με στόχο την ενημέρωση των διοικήσεων και των υπηρεσιακών παραγόντων αλλά και των Μονίμων Επιτροπών του ΤΕΕ ή Ομάδων Εργασίας που ασχολούνται με τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα, θα συνέβαλε καθοριστικά στη βέλτιστη χρησιμοποίηση των χρηματοδοτικών ευκαιριών από

τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα.

→Ορθολογική διαχείριση των πόρων του και των περιουσιακών του στοιχείων.

### **ΑΞΟΝΑΣ 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Το ΤΕΕ είναι ένας Φορέας τεχνικός αλλά επίσης είναι από τους πλέον αρμόδιους φορείς που γνωρίζει πως μπορούν να αναπτυχθούν οι πλουτοπαραγωγικοί πόροι της χώρας και να βελτιωθούν οι σχετικές δομές και να δώσει τις κατευθύνσεις του στην πολιτεία. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσει με την Πολιτεία συνεργασίες αλλά και με κοινωνικούς φορείς υποστηρίζοντας με την επιστημονική γνώση των μελών του τις κρατικές και παραγωγικές δομές.

Η συμβολή και η συνεργασία με την πολιτεία προς τις εξής κατευθύνσεις:

→Θεσμοθετημένη συμμετοχή του ΤΕΕ σε Επιτροπές του Υπουργείου Παιδείας και συμμετοχή του σε μόνιμη βάση στην Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ), στην επεξεργασία θεμάτων τεχνικής παιδείας, για τη διαμόρφωση των νομοθετημάτων που παράγονται περί επιστήμης μηχανικού, όσο και στη διαμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών των Πολυτεχνείων και Πολυτεχνικών Σχολών της Χώρας. Παράλληλα, συμβολή του Φορέα στον καθορισμό των επαγγελματικών δικαιωμάτων για τις ειδικότητες των μελών του που δεν συμπεριλαμβάνονται στο Π.Δ. 99/2018, Φ.Ε.Κ.187/Α` 5.11.2018 καθώς και στήριξη θεσμοθέτησης επαγγελματικών δικαιωμάτων για τους αποφοίτους των ΑΤΕΙ.

→Συμβολή σε θέματα ανάπτυξης, για το πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι πλουτοπαραγωγικοί πόροι της χώρας, πώς μπορούν να βελτιωθούν οι σχετικές δομές. Η αξιοποίηση στο έπακρο της συνεργασίας με το Ταμείο Ανάκαμψης για την αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων και προγραμμάτων, θα προσφέρουν νέα πεδία δραστηριότητας στα μέλη του και οικονομική ανάπτυξη καθώς και χρηματοδοτικούς πόρους στο ΤΕΕ.

→Συμμετοχή σε Επιτροπές του Υπουργείου Ανάπτυξης που επεξεργάζονται θέματα Αναπτυξιακά, περιφερειακά και πανελλαδικά, καθώς και συμμετοχή του στην ιεράρχηση των αναπτυξιακών δράσεων.



→ Συνεργασία με το Υπουργείο Δικαιοσύνης στα θέματα των τεχνικών πραγματογνωμοσυμών που εκπονούνται από τα Δικαστήρια, με πραγματογνώμονες μέλη του ΤΕΕ. Ειδικότερα, λόγω του ότι οι τεχνικές πραγματογνωμοσύνες εκπονούνται από το Τεχνικό Επιμελητήριο, ανεξάρτητα από τις δικαστικές πραγματογνωμοσύνες, θα ήταν ωφέλιμο, για λόγους οικονομίας, χρόνου και κόστους, να υπάρχει συνολικά μια διαδικασία εκπόνησης πραγματογνωμοσυμών, να μην υπάρχουν διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις και να διευκολύνεται η πρόσβαση σ' όλα τα έγγραφα που αφορούν στην υπόθεση που εξετάζεται, γεγονός το οποίο θα διευκολύνει τις Δικαστικές αρχές, την πολιτεία και θα λειτουργεί προς όφελος του πολίτη.

→ Συμμετοχή του Φορέα σ' όλες τις θεσμοθετημένες επιτροπές που εξετάζουν τεχνικά – οικονομικά θέματα που αφορούν στη μελέτη και παραγωγή δημοσίων και ιδιωτικών τεχνικών έργων (νομοθεσία, σύνταξη προδιαγραφών, κριτήρια ελέγχου κατασκευών), προκειμένου να αυξηθεί η βιωσιμότητα και η ποιότητα κατασκευής.

→ Συνεργασία με ομολόγους Φορείς του ΤΕΕ στο εξωτερικό όπως ECET, για την επιστημονική και επαγγελματική υποστήριξη των μελών του που εργάζονται σε χώρες του εξωτερικού αλλά και το άνοιγμα επαγγελματικών οριζόντων στα μέλη του που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα μέσω της μεταφοράς τεχνογνωσίας (brain train), με τη διοργάνωση ανοικτού τύπου ενημερωτικών εκδηλώσεων, μέσω εργαλείων που η ψηφιακή τεχνολογία προσφέρει, καθώς και συμμετοχή σε επιστημονικές εκδηλώσεις και συσκέψεις στο εξωτερικό.

#### **ΑΞΟΝΑΣ 4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΤΕΕ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

→ Δράσεις των Οργάνων Διοίκησης του Κεντρικού ΤΕΕ με τις Διοικήσεις των Περιφερειακών του Τμημάτων, ώστε να γίνονται συντονισμένες ενέργειες στα θέματα που απασχολούν τον κλάδο, να υπάρχει κοινή αντιμετώπιση των προβλημάτων και χάραξη ενιαίας πολιτικής από το ΤΕΕ.

→ Επαναφορά του θεσμού των Κοινών Συσκέψεων της Διοίκησης του Κεντρικού ΤΕΕ με τις Διοικήσεις των Περιφερειακών Τμημάτων, σε ετήσια βάση. Με αυτό τον τρόπο θα ενισχυθεί

το κλίμα συνεργασίας, θα συντονιστούν ενέργειες στα θέματα που απασχολούν τον κλάδο αλλά και των ιδιαίτερων προβλημάτων που κάθε περιοχή αντιμετωπίζει και αυτό θα έχει ως συνέπεια την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Φορέα, την ενίσχυση του ρόλου του ως τεχνικό αλλά και επιστημονικό Σύμβουλο της πολιτείας.

Προς την κατεύθυνση αυτή, η δημιουργία ενός Παρατηρητήριου όπου θα καταγράφονται και θα παρακολουθούνται, ως προς την υλοποίησή τους, οι όποιες αποφάσεις λαμβάνονται από την Κεντρική και τις Περιφερειακές Διοικήσεις του ΤΕΕ και αφορούν θέματα σημαντικά του Φορέα, θα βοηθούσε ως προς την παρακολούθηση «εκ του σύνεγγυς» των θεμάτων αυτών, και θα συνέβαλε στο να γίνονται άμεσα οι όποιες ενέργειες αλλά οι απαραίτητες παρεμβάσεις για την επίλυσή τους.

#### **ΑΞΟΝΑΣ 5. ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ**

Κύριος στόχος η ενεργοποίηση των μελών σ' όλα τα θεσμικά όργανα του ΤΕΕ, με απότερο σκοπό να διευρυνθεί η δράση τους και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του φορέα.

Η προηγούμενη χρονική περίοδος, λόγω και του covid – 19, επέφερε μια ριζική αλλαγή στον τρόπο συνεδρίασης των Συμβουλίων, αφού η διεξαγωγή των συνεδριάσεων πραγματοποιούνταν μόνο μέσω τηλεδιασκέψεων. Αυτό είχε ως συνέπεια οι συνεδριάσεις να μη διεξάγονται τακτικά και να παρατηρείται μια «ατονία» στη δραστηριότητά τους. Τα Συλλογικά Όργανα του ΤΕΕ αλλά και οι Μηχανικοί που εκλέγονται στα Όργανα αυτά έχουν σοβαρό θεσμικό ρόλο. Η πραγματοποίηση των συνεδριάσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα αλλά και η συνέπεια συμμετοχής των μελών τους, θα βοηθήσει στο να αντιμετωπίζονται και να επιλύονται τα θέματα άμεσα και κατ' αυτόν τον τρόπο θα ενδυναμωθεί ο ρόλος του Φορέα.

→ Η διεξαγωγή των συνεδριάσεων των οργάνων Διοίκησης του ΤΕΕ σε σταθερή τακτική βάση θα συμβάλλει ώστε να υπάρχει παρακολούθηση των θεμάτων που συζητούνται και των αποφάσεων που λαμβάνονται. Ο Φορέας πρωτίστως θα πρέπει να στοχεύει στην ενημέρωση

και στην εκπαίδευση των μελών του ώστε να αυξηθεί η λειτουργικότητα και η δράση τους, να είναι προϋδρασμένοι και επιστημονικά ενημερωμένοι ώστε να συμβάλουν στην επίλυση των τεχνικών θεμάτων αλλά και των γενικότερων θεμάτων της χώρας.

→ Η διεξαγωγή σεμιναρίων, εκδηλώσεων και επιστημονικών συνεδρίων για κάθε θέμα που αποτελεί για τα μέλη του αντικείμενο δραστηριότητάς τους.

→ Η δημιουργία πλατφόρμας επικοινωνίας με τα μέλη του ΤΕΕ τόσο στο Κεντρικό ΤΕΕ όσο και στα Περιφερειακά Τμήματα για την άμεση επικοινωνία και την υποβολή ερωτημάτων επί θεμάτων που τους απασχολούν. Αυτό θα βοηθήσει στην ενίσχυση της σχέσης του ΤΕΕ με τα μέλη του.

→ Τακτικές συνεδριάσεις των Διοικήσεων του ΤΕΕ με τους Κλαδικούς Συλλόγους των Μηχανικών, για τα θέματα που αντιμετωπίζουν και απασχολούν τα μέλη τους.

→ Η καθιέρωση συναντήσεων των Διοικήσεων του ΤΕΕ με μέλη που κατείχαν υψηλές θέσεις στο ΤΕΕ σε προηγούμενες θητείες, Προέδρους και Αντιπροέδρους Διοικουσών Επιτροπών και Αντιπροσωπειών, για τη συζήτηση σημαντικών θεμάτων που απασχολούν διαχρονικά τον Φορέα ώστε να επιτυγχάνεται η μεταφορά των αξιών, των αντιλήψεων και των πρακτικών που σηματοδοτούν την κουλτούρα του Φορέα.

→ Συναντήσεις των Διοικήσεων του ΤΕΕ με τους εκπροσώπους του οριζόμενους σε Θεσμοθετημένα Όργανα της Δημόσιας Διοίκησης, με στόχο την οικοδόμηση σχέσεων συνεργασίας με τους αντίστοιχους φορείς, αλλά και την εκτίμηση του έργου των εκπροσώπων του.

## **ΑΞΟΝΑΣ 6. ΨΗΦΙΑΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ**

Ο ρόλος του ΤΕΕ στον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους είναι κεντρικός.

→ Η αξιοποίηση στο έπακρο των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης καθώς και μετάβαση της ολοκλήρωση των έργων που έχουν ανατεθεί, σχεδιασμός και ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων στην επόμενη φάση, της διαχείρισης, υποστήριξης και αναβάθμισης.

→ Επέκταση διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων με άλλα πληροφοριακά συστήματα στην Δημόσια Διοίκηση.

## **7<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας πλησιάζει τα 100 χρόνια από την ίδρυσή του. Είναι ένας Φορέας με εθνική αλλά και ευρωπαϊκή εμβέλεια, αφού αποτελεί τον θεσμοθετημένο Επιστημονικό και Επαγγελματικό Φορέα των Ελλήνων Διπλωματούχων Μηχανικών, μιας κοινωνικής ομάδας υψηλού επιστημονικού επιπέδου αλλά και τον θεσμοθετημένο Τεχνικό Σύμβουλο της Κυβέρνησης.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός τα τελευταία χρόνια αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την υλοποίηση των στόχων των Οργανισμών. Στην παρούσα μελέτη, βάσει της διεξαχθείσας έρευνας, αναλύθηκαν οι στόχοι του Φορέα με γνώμονα την μακροπρόθεσμη σκέψη και αναφέρθηκαν οι δράσεις που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα του. Αυτό που απαιτείται είναι ο συντονισμός των δράσεων, η συνεργασία και η οργάνωση μεταξύ του Κεντρικού ΤΕΕ και των Περιφερειακών Τμημάτων καθώς και των διαφόρων επιπέδων του οργανισμού, Ανωτάτου, Επιχειρηματικού και Λειτουργικού με στόχο την ενίσχυση και την αναβάθμιση του ρόλου Φορέα στην προαγωγή της επιστημονικής, επαγγελματικής και κοινωνικής συγκρότησης των μελών του αλλά και τη συμβολή του, ως Τεχνικός Σύμβουλος της Πολιτείας, στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της χώρας και της κοινωνίας.

Πρόσθετα η εξωστρέφεια του Φορέα και η ανάπτυξη συνεργασιών και η θεσμοθέτηση των αρμοδιοτήτων που πρέπει να έχει θα διευρύνει τους επαγγελματικούς ορίζοντες των μελών του και θα καταστήσει ισχυρή τη θέση του και απαραίτητη τη συμβολή του στο κοινωνικό και πολιτικό πεδίο.

Τέλος, σημαντικό για την επίτευξη των στόχων του είναι να επικοινωνήσει το όραμα και την αποστολή του Φορέα με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό στα μέλη της διοίκησης και τα στελέχη του, ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσουν με το σωστό τρόπο τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Συναφώς, θα πρέπει να υπάρχει ένα κεντρικός μηχανισμός σχεδιασμού αλλά και αξιολόγησης των διαδικασιών και μεταρρυθμίσεων ενώ απαραίτητη ενέργεια αποτελεί μια συνεργασία και μια διεπιστημονική επεξεργασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού με ανθρώπους της οικονομίας, ενώ εν συνεχεία να εισαχθεί στο Ανώτατο Όργανο Διοίκησης του ΤΕΕ, στην Κεντρική Αντιπροσωπεία, για θεσμοθέτηση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Al Dhaheeri, F., Ameen, A. & Isaac, O. (2020). The Influence of Strategy Formulation (Vision, Mission and Goals) on the Organizational Operations. *Journal of Critical Reviews*, 7(17), 1932-1941.
- Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for non-profit organizations*. 2<sup>nd</sup> edition. London: John Wiley and sons.
- Βασιλειάδης, Α. (2017). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: εκδόσεις Γσότρας.
- Boyne, G. A. & Walker, R. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of public administration research and theory* , 14 (2), 231-252.
- Boyne, G. A. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public administration review* 70, 185-192.
- Bryson, J. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. (4th eds). New York: Wiley.
- Bryson, J., Crosby, B. and Stone, M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Davies, B. & Elison, I. (2001). Organizational learning, building the feature of a Scholl. *The international Journal of Educational Management*, 15 (2), 78-85.
- Epdm.gr (2014). Επιχειρησιακό πρόγραμμα «μεταρρύθμιση δημόσιου τομέα 2014- 2020». Διαθέσιμο στο [Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020» \(epdm.gr\)](#)
- Epdm.gr (2017). Εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017- 2019. Διαθέσιμο στο [Dimosio\\_booklet\\_body\\_112pages.pdf \(epdm.gr\)](#)
- European Commission (2017). «Ποιότητα της δημόσιας διοίκησης». Θεματικό ενημερωτικό δελτίο ευρωπαϊκού εξαμήνου. Διαθέσιμο στο [european-semester thematic-factsheet quality-public-administration\\_el.docx \(europa.eu\)](#)
- Ferlie, E. and Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Sector Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. New York: Routledge.
- George, B., Drumaux, A., Joyce, P. & Longo, F. (2020). Theme: Strategic Planning That Works – Evidence from the European Public Sector. *Public Money and Management*, 40(4), 255-259.
- George, B., Walker, R. & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Θέριου, Ν. (2014). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κριτική.
- Hoglund, L., Caicedo, M., Martensson, M. & Svardsten, F. (2018). Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822-849.
- Johnsen, A. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons? *Financial Accountability & Management* , 31 (3), 243-268.
- 
-

- Johnson, G., Whittington, K. & Scholes, K. (2011). *Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*. Μετάφραση: Κωσταντόπουλος, Ν. Αθήνα: Κριτική.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Δίοικηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τέσεις και πρακτικές. Αθήνα: Κριτική.
- Καζάκος, Π. (2015). Μετά το "μνημόνιο συνεννόησης" με ΔΝΤ, ΕΚΤ και Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Μεταρρυθμίσεις σε συνθήκες εξωτερικών περιορισμών. *Επιστήμη και κοινωνία: επιθεώρηση πολιτικής και ηθικής θεωρίας*, 25, 187–204.
- Καραστάθης, Δ. (2018). *Το νέο δημόσιο μανάτζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Καψής, Δ. (2013). *Στρατηγικές διοίκησης επιχειρήσεων στο δημόσιο τομέα*. Αθήνα: Αλκυών.
- Καρβούνης, Α. (2019). *Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης. Μια εργαλειοθήκη για τους επαγγελματίες της δημόσιας διοίκησης*. Β' αναθεωρημένη έκδοση. Αθήνα: ΟΟΣΑ.
- Kearns, K. (2000). *Private sector strategies for social sector success*. London: Jossey- Bass.
- Κουζής, Γ., Δημουλάς, Κ., Μητράκος, Θ. & Φυλιπούλου, Μ. (2013). *Επιπτώσεις των περιοριστικών πολιτικών στις δημόσιες υπηρεσίες, δημόσια αγαθά και ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: εκδόσεις Κοινωνικού Πολυκέντρου.
- Κτιστάκη, Σ. (2020). *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση.
- Λαδί, Σ. (2011). *Οικονομική κρίση και διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και στην Κύπρο. Ευκαιρίες και περιορισμοί*. Λευκωσία: εκδόσεις Κέντρου ευρωπαϊκών και διεθνών υποθέσεων.
- Λαμπροπούλου, Μ. (2019). *Ζητήματα αναδιοργάνωσης της γραφειοκρατίας. Η λειτουργική αποκέντρωση στη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μακροδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ. (2012). *Δημόσια διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα: εκδόσεις Σάκκουλας.
- Μαντικός, Μ. (2019). *SWOTanalysis. Αναπτύξτε στρατηγικά τον εαυτό σας και την εταιρία σας*. Αθήνα: εκδόσεις Iwrite.
- Μαρκαντωνάτου, Μ. (2011). Κράτος και νέο δημόσιο μανάτζμεντ. Η προνοιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση, τις καλές πρακτικές και την ISO- προτυποποίηση. Διαθέσιμο στο [Κράτος και "Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ": Η προνοιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση, τις "Καλές Πρακτικές" και την ISO-προτυποποίηση | MariaMarkantonatou - Academia.edu](#)
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2019). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Obeng, K. & Ugboro, I. (2008). Effective Strategic Planning in Public Transit Systems. *Transportation Research*, 44(3), 420-439.
- Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. 7<sup>η</sup> έκδοση. Θεσσαλονίκη: Μπένου.
- Poister, T (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(1), 246-254.

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. London: the free press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74 (6), 61-78.
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και στο μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Ραμματά, Μ. (2019). Σύγχρονες μεταβολές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα με αφορμή την οικονομική κρίση. Στο: Μπάλτα, Ε. (επιμ). *Πρακτικά 1<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου τομέα διοικητικής επιστήμης «δημόσια διακυβέρνηση, προοπτικές και προκλήσεις στον 21<sup>ο</sup> αιώνα», Πάντειο Πανεπιστήμιο*. (σελ. 201- 218). Αθήνα: εκδόσεις Σάκκουλας.
- Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στην διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση/ περιγραφή/ αποτίμηση*. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Subhash, C. J. (1999). *Στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ*. Μετάφραση: Πολλάλης, Γ. Αθήνα: Έλλην.
- Σωτηράκου, Τ. & Ζέππου, Μ. (2005). «Άυλες μορφές διοίκησης: η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης». Πρακτικά 1<sup>ου</sup> συνεδρίου διοικητικών επιστημών, 6 – 7 Οκτωβρίου 2005. Αθήνα: ΕΚΠΑ.
- Σωτηρόπουλος, Δ. (2021). *Η δημόσια διοίκηση στην εποχή μετά τον κορονοϊό*. Αθήνα: Διανέοσις.
- Τσέκος, Θ. (2021). Η ιστορική εξέλιξη, τα βασικά πολιτισμικά και δομο- λειτουργικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης και τα προβλήματα της διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα. Στο: Σωτηρόπουλος, Δ. & Νταλάκου, Β. (επιμ). *Το σύγχρονο διοικητικό σύστημα στην Ελλάδα*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Φλωράτος, Χ. (2005). *Η ελληνική δημόσια διοίκηση. Αδυναμίες- μέτρα εξυγίανσης*. Αθήνα: Αρσενίδης.
- Web.tee.gr (2022). Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος. Διαθέσιμο στο [TEE | ΤΕΧΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΑΣ](https://www.tee.gr/)

#### Νομολογία

- ΦΕΚ Α' 430/ 14.12.1926 , Π. Δ. «Περί κωδικοποίησης των περί συστάσεως Τεχνικού Επιμελητηρίου κείμενων διατάξεων».
- ΦΕΚ 65Α' /31.05.1982, Ν. 1256/1982 «Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του κράτους και άλλες διατάξεις».
- ΦΕΚ 161/Α/ 18-10-1984, Ν. 1486 «Τροποποίηση των διατάξεων του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος».
- ΦΕΚ Α' 101/ 31.7.1990 , Ν. 1892/1990 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».
- ΦΕΚ Α' 187/5.11.2018 Π.Δ. 99/2018 «Ρύθμιση του επαγγέλματος του μηχανικού με καθορισμό των επαγγελματικών δικαιωμάτων για κάθε ειδικότητα».
- ΦΕΚ Α 17/ 31.07.2020, Π. Δ. 12/2020 «Οργανισμός Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος».



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – ΕΠΙΣΤΟΛΗ

ΑΓΓΕΛΙΚΗ Α. ΣΤΡΑΒΟΡΑΒΔΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ ΠΑΜΑΚ

### ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Η διπλωματική μου εργασία με θέμα «Αξιολόγηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας. Προτάσεις Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού» εκπονείται ως μερική τυπική υποχρέωση για την ολοκλήρωση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η εν λόγω διπλωματική επιβλέπεται από τον Καθηγητή Δρ. Ιωάννη Ταμπακούδη.

Όπως σε κάθε ανάλογη περίπτωση, προϋπόθεση για τη διαμόρφωση των προτάσεων στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί η ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της οντότητας. Μέσω της πρώτης, θα εντοπισθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του ΤΕΕ ενώ μέσω της δεύτερης θα ανιχνευτούν οι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες σκιαγραφούν τους δυνητικούς κινδύνους και τις πιθανές ευκαιρίες. Κίνδυνοι οι οποίοι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν και ευκαιρίες οι οποίες θα πρέπει να αξιοποιηθούν. Σε κάθε περίπτωση, ο εύστοχος στρατηγικός σχεδιασμός θα επιτρέψει την καλλίτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων του Οργανισμού προκειμένου να διασφαλιστεί η «η εικόνα του», να διευκολυνθεί η ανάπτυξη του και να συνεχιστεί απρόσκοπτα η παροχή υπηρεσιών του στις νέες γενιές των μηχανικών της χώρας μας.

Από την προσπάθεια ανάπτυξης του Στρατηγικού Σχεδίου του ΤΕΕ, δεν πρέπει και δεν μπορεί να απουσιάζουν τα μέλη του οργανισμού και πολύ περισσότερο τα συστατικά όργανα διοίκησής του. Οι σκέψεις, οι προτάσεις, οι αντιλήψεις και η διορατικότητα όλων είναι όχι απλά απαραίτητες αλλά και πολύτιμες. Για το λόγο αυτό, η έρευνα που διεξάγεται μέσω του συνημμένου ερωτηματολογίου, έχει ως στόχο να καταγράψει και να συνθέσει τις απόψεις στρατηγικού προσανατολισμού τόσο των μελών της Διοίκησης του Τεχνικού Επιμελητηρίου(εκλεγμένων στα Κεντρικά και Περιφερειακά Όργανα του Φορέα) όσο και των στελεχών του που βρίσκονται σε υψηλόβαθμες θέσεις. Ασφαλώς, το ίδιο πολύτιμες είναι και οι απόψεις των μελών του, οι οποίες δειγματοληπτικά επίσης θα καταγραφούν.

Στο πλαίσιο αυτό, θα ήταν ιδιαίτερη τιμή για εμένα εάν θα μπορούσατε να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας προκειμένου να μου εκθέσετε τις απόψεις και τις προτάσεις σας. Λόγω της ιδιότητάς σας, της θέσης σας στον Φορέα, της εμπειρίας σας καθώς και των πολύτιμων γνώσεών σας, η συμμετοχή σας στην διαμόρφωση του Στρατηγικού Σχεδίου είναι καθοριστικής σημασίας.

Με την παρούσα επιστολή, σας απευθύνω πρόσκληση για μια δια ζώσης ή μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας συνάντηση/επικοινωνία, όπου μέσα από μια ελεύθερη συνέντευξη/συζήτηση θα καταγραφούν οι απόψεις.

Σας ευχαριστώ θερμά.

Με εκτίμηση

Αγγελική Α. Στραβοράβδη

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ονοματεπώνυμο.....

### 2. Ηλικία:

18-29

30-39

40-49

50-59

60+

### 3. Πτυχίο/Ειδικότητα

ΑΕΙ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ.....

ΤΕΙ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ.....

Μεταπτυχιακό

### 4.Θέση που κατέχετε/κατείχατε στον Φορέα:

Πρόεδρος

Μέλος Διοίκησης

Δ/ντής/Προϊστάμενος

Στέλεχος

5. Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του.

6. Αν ΝΑΙ το έχετε μελετήσει.

7. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού.

8. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός.

9. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα.

**10. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα προκειμένου να επιτύχει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του.**

**11. Ποιες θα πρέπει να είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού στο μέλλον.**

**12. Ποιό πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα.**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

<u>A/A</u>	<u>ΑΡΙΘΜΗΣΗ</u>	<u>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ</u>
<u>1.</u>	<u>Σ1</u>	<u>Κ. Βλάσσης</u>
<u>2.</u>	<u>Σ2</u>	<u>Ν. Τρίαντος</u>
<u>3.</u>	<u>Σ3</u>	<u>Ι. Μεταλληνός</u>
<u>4.</u>	<u>Σ4</u>	<u>Σπ. Κασίμης</u>
<u>5.</u>	<u>Σ5</u>	<u>Α. Μακρής</u>
<u>6.</u>	<u>Σ6</u>	<u>Γ. Αρμένης</u>
<u>7.</u>	<u>Σ7</u>	<u>Δ. Κανέλλου</u>
<u>8.</u>	<u>Σ8</u>	<u>Ν. Παναγιωτόπουλος</u>
<u>9.</u>	<u>Σ9</u>	<u>Ν. Ελύτης</u>
<u>10.</u>	<u>Σ10</u>	<u>Α. Ματάλα</u>

### **1. Κωνσταντίνος Μ. Βλάσσης, Διπλ. Π.Μ, π. Πρόεδρος του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ**

Ο κ. Κωνσταντίνος Μ. Βλάσσης διετέλεσε Πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ την περίοδο 1989-1990 και τα έτη 1992 -2002. Διετέλεσε αρχικά Πρόεδρος της Νομαρχιακής Νομού η οποία παρήγαγε αξιόλογο έργο. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε «Εκείνη την εποχή οι μηχανικοί της Κέρκυρας υπάγονταν στο Περ. Τμήμα Ηπείρου του ΤΕΕ. Με τη λειτουργία εκείνης της Νομαρχιακής Επιτροπής του ΤΕΕ καταδείχτηκε η αναγκαιότητα της ίδρυσης ενός νέου Περιφ. Τμήματος με μοναδικό Νομό την Κέρκυρα. Έτσι το 1998 ιδρύθηκε το Περ. Τμήμα Κέρκυρας του ΤΕΕ».

#### **1.Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Το όραμα του Φορέα είναι η περαιτέρω επιστημονική και λειτουργική προαγωγή του τεχνικού δυναμικού της χώρας και συνάμα η ενεργός και αποτελεσματική συμμετοχή των μελών του φορέα στη γενικότερη ανάπτυξη της χώρας, και ιδιαίτερα στους τομείς που συναρτώνται με το γνωστικό αντικείμενο του κλάδου των μηχανικών καθώς και με τα αντικείμενα της επαγγελματικής τους δράσης.

#### **2. Αν υπάρχει Στρατηγικό Σχέδιο τώρα;**

Ναι, υπάρχει.

### **3. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

Είναι καταρχάς η εν γένει ανάπτυξη της λειτουργίας των μελών του Επιμελητηρίου ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο κοινωνικό σύνολο είτε ως μελετητές, είτε ως κατασκευαστές, είτε ως επιστήμονες που φέρουν γνώση και πως θα καταστεί σε μέγιστο βαθμό ικανή η συνθήκη, με βάση το όραμα αυτό, της προαγωγής του επιπέδου αυτού και γενικότερα η λειτουργία, η επιστημονική και κοινωνική συγκρότηση των μελών του Φορέα.

Το δεύτερο κομμάτι που συναρτάται και με το πρώτο αναμφίβολα είναι πως ο Φορέας με τις στρατηγικές του επιλογές βοηθάει στη γενικότερη ανάπτυξη της χώρας και της κοινωνίας. Επειδή είναι ένας Φορέας τεχνικός αλλά με πολλές γνώσεις σε οικονομικό επίπεδο και όχι μόνο. Είναι από τους πλέον αρμόδιους φορείς για να έχει άποψη για θέματα ανάπτυξης, για το πως μπορούν να αναπτυχθούν οι πλουτοπαραγωγικοί πόροι της χώρας, πως μπορούν να βελτιωθούν οι σχετικές δομές. Τομείς ιδιαίτερης ενασχόλησης είναι οι υποδομές και η βιομηχανία. Παράλληλα ιδιαίτερο βάρος αποδίδει σε θέματα παιδείας σε επίπεδο τεχνολογικών ιδρυμάτων και διαρκούς κατάρτισης των μελών του.

### **4. Ποια είναι κατά την άποψη σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

#### Δυνατά σημεία

Τα μέλη του Φορέα, οι μηχανικοί είναι τεχνοκράτες με παράλληλη εκπαίδευση το επιστημονικό όμως γνωστικό τους αντικείμενο επεκτείνεται και σε θέματα κοινωνικών και οικονομικών επιστήμων.

Παράλληλα αποτελούν δυναμικό τμήμα του παραγωγικού δυναμικού της χώρας, έχουν συνεπώς εν δυνάμει τα εφόδια για μια ας πούμε πολιτικού χαρακτήρα προσέγγιση επειδή είναι εμπλεγμένοι σ' όλο αυτό το σύστημα της παραγωγής. Παράλληλα οι ασχολούμενοι με τα κοινά του ΤΕΕ έχουν μείζονες εμπειρίες που βοηθούν ώστε να ανταποκρίνονται στο ρόλο του τεχνικού συμβούλου της πολιτείας.

Η Περιφερειακή διάρθρωση επίσης καθώς και η θεσμική κατοχύρωση της οικονομικής αυτοτέλειας προστίθενται επίσης στα δυνατά σημεία του Φορέα.

Ένα επίσης δυνατό σημείο είναι η συνεργασία που υπάρχει με την πολιτεία πάνω στα πληροφοριακά συστήματα και στις πλατφόρμες των συστημάτων που αφορά πλέον στο σύνολο των δραστηριοτήτων του επαγγέλματος των μηχανικών όπως e-adeies, Σύστημα αυθαιρέτων κτισμάτων, ελεγκτές δόμησης.

#### Αδύνατα σημεία

Το Κεντρικό Επιμελητήριο έχει μεγάλη δραστηριότητα, τα Π. Τμήματα όμως από τη στιγμή που έχουν χάσει μέρος των τακτικών επιχορηγήσεων έχουν περιορισμένη δυνατότητα παραγωγής έργου. Είναι μια αδυναμία του Φορέα ως συνόλου.

Το ΤΕΕ λειτουργεί ως συνδικαλιστικός φορέας. Όμως η παραγωγή έργου εκ μέρους του ΤΕΕ προϋποθέτει μια ανάλωση των μελών, βασίζεται κατά κύριο λόγο στον εθελοντισμό. Έτσι, η παρατηρούμενη κατά τα τελευταία χρόνια «συνδικαλιστική κόπωση» αποδυναμώνει τις λειτουργικές δυνατότητες του Φορέα. Θα πρέπει παράλληλα να παραδεχτούμε πως στη χώρα μας ο εθελοντισμός δεν ανθεί όπως σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Το γεγονός όπου έχει περισκοπεί ο πόρος του ΤΕΕ το 2% είναι μια αδυναμία. Δε μπορεί να ενεργοποιήσει δράσεις που έχουν ανάγκη από μια αμοιβή, δεν μπορεί να παράξει θέσεις που βοηθούν τις τοπικές κοινωνίες.

Επίσης τα επαγγελματικά δικαιώματα φέρνουν σε αντιπαράθεση τους διάφορους κλάδους στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα.

## **5. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

### Ευκαιρίες

Η βασική ευκαιρία που έχει είναι η δυνατότητα της θεσμικής παρέμβασης προκειμένου να συνεισφέρει στην επίλυση προβλημάτων ευρύτερου χαρακτήρα που έχουν εν πολλοίς σχέση με το κομμάτι που είναι συναφές με τον κλάδο όπως το κομμάτι το τεχνικό, το οικονομικό, το περιβαλλοντικό. Είναι θέματα που δίνουν τη δυνατότητα και άρα είναι μια ευκαιρία για τον Φορέα να μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση θεσμικά με προτάσεις με διεκδικήσεις με καταγγελίες αυτό προφανώς βοηθάει τον κλάδο την κυβέρνηση και την κοινωνία ενώ παράλληλα μπορεί με τη συμβολή και τη συμμετοχή του να διορθώνει τα «κακώς κείμενα». Επίσης ότι τα μέλη του αποτελούν ένα επιστημονικό τεχνικό δυναμικό της χώρας αποτελεί ευκαιρία για τον Φορέα μας.

### Απειλές

Απειλή με την έννοια ενός ανταγωνιστικού Φορέα που δύναται να αποδυναμώσει τον Φορέα μας δεν υπάρχει. Μπορεί βεβαίως, από την ίδια Πολιτεία, να απειληθεί η δραστηριότητά του, το μέγεθος της παρέμβασής του, στο μέτρο που το ΤΕΕ ενώ έχει ένα θεσμοθετημένο ρόλο, ως τεχνικός Σύμβουλος, παράλληλα όμως έχει χρέος να προστατεύσει τα καλώς εννοούμενα συμφέροντα των μελών του. Και εκεί σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει μια σύγκρουση. Και προφανώς δεν εννοούμε κινήσεις που να αντιστρατεύονται θέματα που ανυψώνουν τον κλάδο και αντιστρατεύονται το κοινωνικό σύνολο.

Θα αναφερθούμε και σε κάποιες εγγενείς γενικές αδυναμίες που επηρεάζουν και το έργο του Φορέα. Αν δεν βελτιωθεί, αποτελεί και αυτό μια κάποιας μορφής απειλή. Βλέπω για παράδειγμα, μια παραμένουσα στρέβλωση της κοινωνικής λειτουργίας, της διοικητικής λειτουργίας. Μια στρέβλωση η οποία δε βλέπω να βελτιώνεται.

## **6. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα.**

Η πραγματοποίηση των Κοινών Συσκέψεων μεταξύ Κεντρικής Διοίκησης του ΤΕΕ και Περιφερειακών Τμημάτων, όπου πραγματοποιούνταν αρκετά χρόνια πριν, αποτελούσε ένα πεδίο συντονισμού, ανταλλαγής απόψεων και συνεργασίας. Η οικονομική και εν συνεχεία η υγειονομική κρίση συνετέλεσε στη διακοπή διεξαγωγής τους.

## **7. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα προκειμένου να επιτύχει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του.**

Από την στιγμή όπου Φορέας μας παράγει θέσεις, διεκδικεί, ακροάται των προβλημάτων του τόπου και αντιστοιχίζεται αυτή η ιεράρχηση που κάνει και με τις πραγματικές ανάγκες και τη λαϊκή βούληση εν πολλοίς προβάλλει τα θέματα , διεκδικεί αυτά τα θέματα και έχει ένα αποτέλεσμα και το κάνει τότε δίνει την εντύπωση ότι ο λόγος του Φορέα έχει αξία και με αυτόν τον τρόπο το σύνολο των μηχανικών έχει άτομα που ευχαρίστως θα ήθελαν να συμμετάσχουν σε μια τέτοια διαδικασία όπου ο λόγος τους θα εισακουστεί και θα φέρει ένα αποτέλεσμα. Εμείς, οι διοικούντες και δεν βγάζω απ' έξω τον ευατό μου, κατά τη διάρκεια της θητείας μου, δεν είχαμε χρόνο να ακροαστούμε τα θέματα. Αποτελεί ερώτημα ακόμα και σήμερα από που

πηγάξει όλο αυτό, πηγάζει επειδή πράγματι δεν έχουμε χρόνο, είτε επειδή δεν θέλουμε να ασχοληθούμε ορμώμενοι από τη δυσαρέσκεια μας γενικότερα καθώς και τις δυσκολίες στο κοινωνικό τομέα.

Η εικόνα του Φορέα μας είναι πιο αποδυναμωμένη όσο περνάει ο καιρός. Δεν γνωρίζω τη δράση του σημερινού Προέδρου του ΤΕΕ κ. Στασινού όσον αφορά στην παραγωγή θέσεων, αν οι θέσεις γίνονται αποδεκτές κ.λπ.

Ακούω όπου γίνονται αναθέσεις από την πλευρά του Επιμελητηρίου. Αυτό δείχνει ότι η Πολιτεία προσβλέπει στον Φορέα Αυτό είναι θετικό. Θα πρέπει και ο Φορέα μας με βάση αυτό να διεκδικήσει κάποια θέματα.

Βέβαια από την άλλη έχουμε κάποια θέματα που δεν είναι θέμα του Φορέα αλλά της Ελληνικής Κοινωνίας όπου σπανίως καταφέρνουμε να αρθούμε πάνω από τις παραταξιακές μας θέσεις και να διατυπώσουμε έναν κοινό λόγο για σημαντικά θέματα. Εγώ παίρνω κατά καιρούς ως παράδειγμα τα θέματα τεχνικής εκπαίδευσης. Υπήρχε μια μόνιμη αντιπαράθεση με του αποφοίτους των ΚΑΤΕΕ και μετέπειτα ΤΕΙ. Δεν είχε καταφέρει το Τεχνικό Επιμελητήριο να συνεργαστεί με την Πολιτεία προς επίλυση των θεμάτων αυτών. Ευθύνεται πρωτίστως η πολιτεία. Με κάποιες απώλειες εκ μέρους μας. Σήμερα, το τελικό σημερινό αποτέλεσμα είναι πολύ πιο δυσμενές για τη χώρα από ότι θα μπορούσε κανείς να φανταστεί. Δεν κερδίσαμε ως ΤΕΕ. Χάσαμε.

#### **8. Ποιες θα είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Φορέα μας στο μέλλον.**

Η τεχνολογική ανάπτυξη είναι, παγκοσμίως, ραγδαία. Για να είναι σε θέση ο φορέας να ανταποκριθεί στο βασικό του ρόλο και στο συναφή στρατηγικό του στόχο είναι αναγκαία η συνεχή και κατά το δυνατόν ταχεία προσέγγιση σε αυτό το ραγδαία εξελισσόμενο τοπίο.

Απαιτείται σχετική στελέχωση με κατάλληλη επιστημονική κατάκριση, διαρκής ενημέρωση στην πηγή, δομές ομάδων εργασίας που να μεταφέρουν αυτή τη γνώση στις τοπικές κρατικές και παραγωγικές δομές.

Παράλληλα θα πρέπει να αναπτυχθούν ανάλογες δομές ενημέρωσης ή και κατάρτισης των μελών τόσο σε επίπεδο στελεχών όσο και – κατά περίπτωση - στη βάση των μηχανικών.

Ένα δεύτερο πεδίο είναι η ενδυνάμωση του Φορέα σε δυο βάσεις:

Η πρώτη είναι η δυνατότητα ευρύτερης ενεργοποίησης των μελών ώστε να διευρυνθεί η δράση και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του φορέα.

Να αυξηθεί λειτουργικότητας και η δράσης των μελών για να μπορέσει να φέρει όσο το δυνατό περισσότερο κόσμο, αυτός ο κόσμος να είναι όσο το δυνατόν πιο καλλιεργημένος με την τεχνική έννοια του όρου για να μπορεί να έχει παιδεία, να είναι προϊδεασμένος για τα προβλήματα τα γενικότερα τα τεχνικά για να μπορεί αυτά να τα κατευθύνει προς την επίλυσή τους τεχνικά θέματα, θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, να τα προσεγγίζει να έχει έναν προσανατολισμό ενδιαφέροντος για να τα δει και μια τεχνική παιδεία και γενικότερη παιδεία για να μπορέσει να τα αναλύσει και να πει ποια είναι η γνώμη για την επίλυσή τους. Πως θα μπορεί λοιπόν ο Φορέας να παραγάγει μέλη τέτοια που θα μπορούν να παίξουν αυτό το ρόλο. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχει ειδική δράση η οποία προϋποθέτει πόρους και πλάνο, σχέδιο ακόμα και εκπαίδευσης, να διαμορφώνει τις καταστάσεις ώστε να επιτύχει τον στόχο του όπου είναι η ανάπτυξη της χώρας. Η τεχνοοικονομική και γενικότερα η ανάπτυξη.

Περισσότερο με εστίαση στο Περιφερειακό μας Τμήμα κατατείνω, παραδείγματος χάριν, να έχει στρατιώτες να παράγει θέσεις, στρατιώτες που θα τους ενδιαφέρει το θέμα γενικότερα οι

υποδομές μας οι δρόμοι, τα λιμάνια, αεροδρόμια, οι καταστροφές, οι οικοδομές, η οικιστική ανάπτυξη. Να έχουν την κατάρτιση να το κάνουν, να έχουν και τον χρόνο και αυτό να εντάσσεται και στην οικονομική τους δραστηριότητα. Αυτό λοιπόν προϋποθέτει και πόρους από το Τεχνικό Επιμελητήριο γιατί χωρίς αμειβόμενες εργασίες δεν

είναι εύκολο να διεκδικήσεις καλό αποτέλεσμα. Θέλει πόρους το ΤΕΕ. Η κατάρτιση των μελών απαιτεί πόρους.

Θα πρέπει να υπάρχει η ζύμωση και ενασχόληση με το αντικείμενο αυτό. Στρατηγική προτεραιότητα λοιπόν του Φορέα είναι και η ενίσχυση των λειτουργιών και της οργάνωσης και της δομής και εν τέλει της αποτελεσματικότητας του Τεχνικού Επιμελητηρίου στο θεσμικό του ρόλο ώστε να μπορέσει να αναδείξει αυτό το ρόλο του και να ισχυροποιήσει τον λόγο του προς την πολιτεία και επέκταση την ισχύ του.

### **9. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα.**

Όλοι όσοι λειτουργούν στο πλαίσιο του Επιμελητηρίου.

Η θεσμοθέτηση Στρατηγικού Σχεδιασμού, ή όποια απόφαση είναι απαραίτητο να ληφθεί, αποτελεί αντικείμενο της Κεντρικής Αντιπροσωπείας του Φορέα. Η Κεντρική Αντιπροσωπεία πρέπει να εγκρίνει καταρχήν ένα σχετικό «οδικό χάρτη» που θα θέτει τους άξονες προσέγγισης στο εγχείρημα. Επ' αυτού θα εκφραστούν μετά από σχετικές διαβουλεύσεις τα Περιφερειακά Όργανα του ΤΕΕ.

Η ομάδα εργασίας για την παραγωγή του οδικού χάρτη μελετά να έχει το κύριο βάρος στο όλο εγχείρημα και προς τούτο θα είναι καταλλήλως στελέχη.



**2. Νικόλαος Σπ. Τρίαντος, Διπλ. Η.Μ., π. Πρόεδρος του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.**

Ο κ. Νικόλαος Σπ. Τρίαντος, Διπλ. Ηλεκτρολόγος Μηχανικός, διετέλεσε Πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ, το διάστημα 2013 – 2019, ενώ είχε διατελέσει και Αντιπρόεδρος του Οργάνου.

**1. Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Δεν υπάρχει αμιγώς στρατηγικό σχέδιο. Υπάρχουν οι σκοποί του Φορέα που εξειδικεύονται από τις αποφάσεις της Αντιπροσωπείας και υλοποιούνται από τα άλλα όργανα : Πρόεδρο ΤΕΕ, Διοικούσα Επιτροπή, Μόνιμες Επιστημονικές Επιτροπές.

**2. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

- α. Αναπτυξιακές συμβουλές και τεχνολογική (ηλεκτρονική ) υποστήριξη στην κυβέρνηση.
- β. Τεχνικές, νομοθετικές, επιστημονικές προτάσεις και παρεμβάσεις τεχνικού αντικειμένου.
- γ. Αναβάθμιση του επαγγελματικού και επιστημονικού πεδίου των μελών του

**3. Ποια είναι κατά την άποψη σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

Δυνατά σημεία:

- α. Η διαχρονικά έγκυρη και σοβαρή στάση του ΤΕΕ ως τεχνικός σύμβουλος της κυβέρνησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- β. Η πανελλαδική/αποκεντρωμένη διάρθρωσή του
- γ. Η δυνατότητα αξιοποίησης επιστημονικού δυναμικού μέσα από μόνιμες επιτροπές και ομάδες εργασίας
- δ. Το κύρος της άποψής του έχει ως αποτέλεσμα οι πολίτες να το περιβάλλουν με εμπιστοσύνη ιδιαίτερα στα περιφερειακά τμήματα.

Αδύνατα σημεία:

- α. Η δομή διοίκησης είναι προεδροκεντρική ενώ θα πρέπει να ενισχυθεί η συλλογική
- β. Το θεσμικό πλαίσιο χρειάζεται εκσυγχρονισμό.
- γ. Είναι αναγκαία η ενίσχυση της συμμετοχής του ΤΕΕ στη λήψη αποφάσεων της εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής πυραμίδας των τεχνικών επαγγελματιών.

**4. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

Ευκαιρίες:

A/ Η παρακολούθηση και η πρωτοπορία στην τεχνολογική εξέλιξη.

Β/ Η συνεργασία με τα Υπουργεία ενέργειας και περιβάλλοντος, ανάπτυξης και υποδομών και δικτύων, ώστε να επιταχύνονται και να αναβαθμίζονται οι παραγόμενες μελέτες έργα και υπηρεσίες τεχνικής φύσης.

αναπτύσσει και υποστηρίζει ηλεκτρονικά συστήματα και υπηρεσίες που διευκολύνουν και προάγουν την επαγγελματική δραστηριότητα των μελών του και επιταχύνει τις διαδικασίες του δημοσίου.

Γ/ Το να παράγει και να προτείνει στρατηγικές που αφορούν την ενέργεια, τη διάρθρωση των τεχνικών επαγγελμάτων, την προαγωγή της τεχνολογίας και της επιστήμης.

Απειλές:

Α/ Ο προβληματικός τρόπος διαχείρισης της περιουσίας του ΤΕΕ

Β/ Η έλλειψη τακτικής και πλήρους ενημέρωσης της κεντρικής διοίκησης προς την αντιπροσωπεία και τα περιφερειακά τμήματα.

Γ/ Το Τεχνικό Επιμελητήριο κινδυνεύει να μετατραπεί σε Φορέα που “παρακάμπτει” το θεσμικό πλαίσιο σύναψης δημοσίων συμβάσεων, χάριν της ταχύτητας, αναλαμβάνοντας το ρόλο ιδιότυπης αναθέτουσας αρχής, ως μη όφειλε. Όταν μάλιστα δεν διαθέτει υπηρεσιακό δυναμικό με την κατάλληλη εμπειρία και γνώση στην αξιολόγηση των μελετών.

Βεβαίως, ο Νόμος των δημοσίων συμβάσεων είναι ένας κακός Νόμος, όμως το ΤΕΕ δε πρέπει τον παρακάμπτει. Οφείλει να πιέσει για την αλλαγή του.

**5. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα.**

Αυτό είναι ένα ζήτημα που αγγίζει τον πυρήνα του τρόπου διοίκησης του Τεχνικού Επιμελητηρίου. Έχει καλή περιφερειακή διάρθρωση. Κατά την άποψή μου, θα είναι χρήσιμο να ιδρυθούν και άλλα περιφερειακά Τμήματα, διότι η σχέση που έχουν τα περιφερειακά τμήματα με τους μηχανικούς της περιφέρειας είναι πιο στενή από ότι το Κεντρικό ΤΕΕ με τους μηχανικούς της Αθήνας. Η εικόνα που έχει μια Περιφερειακή Διοίκηση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μηχανικοί η τοπική κοινωνία και η αυτοδιοίκηση, είναι πολύ καλύτερη από αυτή της Κεντρικής Διοίκησης. Θα έπρεπε λοιπόν η Κεντρική Διοίκηση να έχει μια άμεση συνεργασία με τις περιφερειακές ώστε να αξιοποιεί την πληροφόρηση που παίρνει από αυτές και κατά αυτόν τον τρόπο το ΤΕΕ θα είναι πιο αποτελεσματικό. Αυτό βέβαια απαιτεί και αντίστοιχα αποκεντρωμένη υπηρεσιακή δομή.

**6. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα προκειμένου να επιτύχει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του.**

Εκτός από τη διοικητική λειτουργία και τη διάρθρωση των τμημάτων που ήδη ανέφερα, θεωρώ κρίσιμη η δημιουργία μιας εσωτερικής δομής η οποία θα ασχολείται αποκλειστικά με την αξιοποίηση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων που σχετίζονται με θέματα τεχνικού, επιστημονικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα, αλλά και ενίσχυσης των μηχανικών.

Επίσης θα πρέπει σε συνεργασία με το Υπουργείο Υποδομών και το Υπουργείο Δικαιοσύνης να επανεξετάσουν τα θέματα πραγματογνωμοσυών διότι υπάρχει μια σύγχυση σχετικά με τις δικαστικές πραγματογνωμοσύνες.

Οποσδήποτε δε να επεξεργάζεται αυτοτελώς ή και με το υπουργείο Ανάπτυξης, την ιεράρχηση και υλοποίηση αναπτυξιακών δράσεων.

**7. Ποιες θα πρέπει να είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού στο μέλλον;**

Τα προαναφερόμενα

**8. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα**

Η Κεντρική Διοικούσα και οι Πρόεδροι των Περιφερειακών Τμημάτων. Τα θέματα σχεδιασμού που θα τεθούν από αυτό το διευρυμένο όργανο, θα επεξεργάζεται και θα εξειδικεύεται από ομάδες εργασίας με διεπιστημονική στελέχωση (μηχανικούς, οικονομολόγους, νομικούς κ.λπ.). Στη συνέχεια το τελικό στρατηγικό σχέδιο θα εισάγεται στην Κεντρική Αντιπροσωπεία προς συζήτηση και έγκριση.

3. **Γιάννης Κ. Μεταλληνός, Διπλ. Π.Μ., Πρόεδρος του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.**

Ο κ. Γιάννης Κ. Μεταλληνός, είναι Πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ από το έτος 2019. Διετέλεσε και Αντιπρόεδρος του Οργάνου.

**1. Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Ο Φορέας μας πανελλαδικά οι από Κεντρικά και πολλά πράγματα λόγω της διάρθρωσης του Φορέα αλλά και λόγω επιλογών δεν λαμβάνουμε γνώση και γινόμαστε κοινωνοί φορές και μέσω του τύπου.

Ως συνέπεια του ως άνω κρίνουμε ότι ο Φορέας μας ως προς τον Στρατηγικό Σχεδιασμό είναι να γίνει μια ανώνυμη Εταιρεία παροχής υπηρεσιών.

Μετά την περικοπή μάλιστα του 2% ενός ποσοστού επί των αμοιβών στις μελέτες και τις επιβλέψεις των μελών του, σημαντικού πόρου του ΤΕΕ, έχει μπει σε μια τροχιά εξεύρεσης πόρων κάτι το οποίο οδηγεί το Επιμελητήριο να ασκεί έργο επ' αμοιβή.

Πρωταγωνιστεί βέβαια στο έργο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης τουλάχιστον σ' ότι αφορά στον τομέα ευθύνης του και τις εργασίες των μελών του.

Με το ΠΔ 12/2020 «Οργανισμός ΤΕΕ» καθορίζονται μέσω των Γενικών Διευθύνσεων οι Στρατηγικοί Σχεδιασμοί του Φορέα και οι Επιχειρησιακοί από της Διευθύνσεις.

Πέραν αυτού βέβαια δε φαίνεται να δρομολογείται κάτι συγκεκριμένα πέραν της προσπάθειας, που βέβαια υπάρχει μια λογική σ' αυτό, να οδηγηθούμε σ' έναν κερδοσκοπικό οργανισμό για να καλύπτουμε τις ανάγκες μας. Βέβαια από την άλλη αν δεν υπάρχει και μια οικονομική δυνατότητα δε μπορείς να φτάσεις στους στόχους σου. Είμαστε σε ένα μεταβατικό στάδιο που έχεις ξεκινήσει εδώ και 10 χρόνια με την οικονομική κρίση και προσπαθούμε όπως όλοι να βρούμε ένα βηματισμό όσον αφορά στην λειτουργία αλλά και την πορεία του Οργανισμού. Θεωρώ ότι τα επόμενα χρόνια θα είναι κομβικά για το τι θα γίνει και για την πορεία του Τεχνικού Επιμελητηρίου.

Γίνονται βήματα αλλά υπάρχουν και αντικειμενικές δυσκολίες ως προς τις διαδικασίες, προβλήματα που αντιμετωπίζει βέβαια και όλη η Δημόσια Διοίκηση.

**3. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

Να είμαστε οικονομικά αυτόνομοι και με το παραπάνω για το που όμως θα οδηγηθούμε τα επόμενα χρόνια δε το γνωρίζουμε εμείς στα Περιφερειακά Τμήματα.

Το Τεχνικό Επιμελητήριο είναι ένας σημαντικός φορέας και πολλές φορές είναι αντικείμενο πολιτικής διαμάχης δίνονται χρήματα και από τα κόμματα προκειμένου τουλάχιστον σε κεντρικό επίπεδο (να ελέγξουν το Τεχνικό Επιμελητήριο), αυτό βέβαια συνεπάγεται μια αλλαγή στη διοίκηση να σημαίνει και αλλαγή πολιτικής στον Φορέα, θεωρώ ότι δεν υπάρχει μακροπρόθεσμος Στρατηγικός Σχεδιασμός που έχουμε αποδεχθεί όλοι μας να υπηρετήσουμε μπορεί αύριο μπορεί κάποια άλλη παράταξη που θα αναδειχθεί από τις εκλογές να είναι αντίθετη και με βασικές επιλογές. Αυτό βέβαια δεν συμβαίνει μόνο στο Τεχνικό Επιμελητήριο συμβαίνει στην κεντρική πολιτική σκηνή. Αυτό δυστυχώς ακυρώνει πράγματα και μας κρατάει πίσω.

#### **4. Ποια είναι κατά την άποψη σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

##### Δυνατά σημεία

ποιο δυνατό σημείο του Οργανισμού είναι τα μέλη του Φορέα που είναι περίπου 160.000 άτομα, που είναι 5 ετούς εκπαίδευσης, με γνωστικό αντικείμενο που καλύπτουν όλο το φάσμα των τεχνικών έργων αλλά και της οικονομίας και οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν και μέσα στο Επιμελητήριο και στην κοινωνία και το στελεχειακό δυναμικό του Επιμελητηρίου υπάλληλοι με μεγάλη εμπειρία και μπορούν να ανταποκρίνονται σε πολλά πράγματα.

Επίσης οι ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις του ΤΕΕ, όχι βέβαια σ' όλη την Ελλάδα, είναι ένα δυνατό σημείο.

##### Αδύνατα σημεία

Δεν υπάρχει επαρκής σύνδεση, διάυλος επικοινωνίας μεταξύ κέντρου και περιφέρειας καθώς και περιφερειακών τμημάτων μεταξύ τους είτε για θέματα λήψης αποφάσεων, είτε ακόμη και για λειτουργικά θέματα.

Επίσης η υποστελέχωση και η ανάγκη για προσλήψεις, όπου παρότι το ΤΕΕ είναι ένας Φορέας εκτός κρατικού προϋπολογισμού, δεν έχει γίνει καμία πρόσληψη το τελευταίο διάστημα.

#### **5. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

##### Ευκαιρίες

Ευκαιρίες η δυνατότητα που έχουν τα μέλη μας και κατ' επέκταση ο ίδιος ο οργανισμός να οδηγήσουν στο μέλλον όπως νέες τεχνολογίες κάτι που περνάει και μέσα από τον οργανισμό μας.

##### Απειλές

Η έλλειψη συνοχής. Σε πολλά Π. Τμήματα υπάρχει και μια απαξίωση ανάμεσα στους συναδέλφους όσον αφορά στο ΤΕΕ. Ακόμη και στις εκλογές η συμμετοχή σε κάποια τμήματα είναι πολύ μικρή παρότι την κινητοποίηση που γίνεται από κομματικούς μηχανισμούς είναι μεγάλη, αυτό είναι και αυτό ένα πρόβλημα.

Η συνεργασία με το Υπουργείο μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία αν και πιστεύω ότι σε κάθε κυβέρνηση τα Υπουργεία επιθυμούν συνεργασία με φορείς όπως τα Επιμελητήρια, ή οι Δήμοι για να εφαρμόζουν τις πολιτικές τους. Υπήρξαν και Υπουργοί που προήλθαν μέσα από τους κόλπους του ΤΕΕ, δε θεωρώ ότι κερδήθηκε κάτι σημαντικό γιατί έδωσαν περισσότερο βάρος στην υπηρετήση της κυβερνητικής πολιτικής και έναν ορίζοντα μέχρι τις επόμενες εκλογές.

#### **6. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων**

Το πρόβλημα για μένα εστιάζεται κυρίως στο κέντρο και στα μεγάλα τμήματα. Τα μικρά Τμήματα είναι λίγο διαφορετικά διότι είμαστε μια μικρή κοινωνία και υπάρχει μια ειδοποιησ διαφορά ότι τόσο η Διοίκηση άλλο τόσο και η υπηρεσία αισθάνεται την ανάγκη να λογοδοτήσουν απέναντι στα μέλη τους αλλά και στην κοινωνία. Στην Αθήνα και στα μεγάλα

περιφερειακά, ο μεγάλος αριθμός των μελών, οι αποστάσεις, η απρόσωπη σχέση δεν ευνοεί κάτι ανάλογο. Είναι ένα θέμα που δεν γνωρίζω πως θα επιλυθεί.

Αυτό που παρατηρείται τελευταία είναι να υπάρχουν δεσμεύσεις και αποφάσεις από το ανώτατο όργανο διοίκησής του ΤΕΕ όπου είναι η Κεντρική Αντιπροσωπεία, η οποία με τη σειρά της εξουσιοδοτεί τον Πρόεδρο ή τη Διοικούσα Επιτροπή να κάνουν ενέργειες και τα οποία αυτά πράγματα να μη γίνονται. Αυτό από μόνο του δείχνει ότι υπάρχει ένα πρόβλημα στον Φορέα. Αντίθετα στα Περιφερειακά Τμήματα θα ήταν αδιανόητο κάτι αντίστοιχο.

#### **7. Ποιες θα είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Φορέα μας στο μέλλον.**

Στρατηγική επιλογή θα ήταν να μπορούσε να αναλάβει τον έλεγχο παραγωγής τεχνικών έργων στην Ελλάδα και αυτό να ελέγξει βιωσιμότητα να ελέγξει ποιότητα κατασκευής. Και αυτό αφορά όχι μόνο τα δημόσια αλλά και τα ιδιωτικά έργα. Και όταν λέω να ελέγξει δεν εννοώ να γίνει ελεγκτικός μηχανισμός αλλά να δώσει την κατεύθυνση που πρέπει ώστε να γίνονται σωστά. Και μέσα από αυτό σίγουρα θα εξασφαλίζεται και το συμφέρον των μηχανικών.

#### **8. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα.**

Στον Στρατηγικό Σχεδιασμό οφείλουμε να συμμετέχουν οι αιρετές διοικήσεις και οι εργαζόμενοι.

Θεωρώ λοιπόν απαραίτητο τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και υπό αυτή τη βάση τον προγραμματισμό των δράσεων και των στόχων τους για να δουν πως όλα αυτά παντρεύονται και πως θα υλοποιηθούν και μέσα σε τι χρονοδιαγράμματα.

#### **4. Σπυρίδων Κασίμης, Διπλ. Πολιτικός Μηχανικός, Πρόεδρος Αντιπροσωπείας Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.**

Ο κ. Σπυρίδων Κασίμης, Διπλ. Πολιτικός Μηχανικός είναι Πρόεδρος της Αντιπροσωπείας του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ από το 2019.

#### **1. Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Υπάρχουν κάποιες προτάσεις οι σκοποί του Φορέα. Ένας Σχεδιασμός που θα μας δείχνει κάποια θέματα στο μέλλον και πως πρέπει να γίνουν, δε γνωρίζω αν υπάρχει.

#### **2. Αν υπάρχει Στρατηγικό Σχέδιο τώρα;**

Δε γνωρίζω να υπάρχει κάτι συγκεκριμένο πέραν των τυπικών.

#### **3. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

Υπάρχουν πράγματα που συνεχώς επιδιώκουμε και θέλουμε να είμαστε στην επικαιρότητα.

#### **4. Ποια είναι κατά την άποψη σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

Είναι ένας Οργανισμός που έχει ένα προσωπικό πολύ εξειδικευμένο και με πολύ καλή σύνθεση και διοικητικά και με τις εκλεγμένες Διοικήσεις τόσο τις Κεντρικές όσο και τις Περιφερειακές Διοικήσεις του. Βέβαια όσον αφορά στο διοικητικό μέρος υστερεί ειδικότερα στα Περιφερειακά Τμήματα. Το Περιφερειακό μας Τμήμα συγκεκριμένα είναι υποστελεχωμένο εδώ και αρκετά χρόνια. Λόγω ότι είμαστε αυτοδιοικούμενος Οργανισμός δεν υπαγόμαστε στον κρατικό προϋπολογισμό θα μπορούσαν να προβλεφθούν και να προγραμματιστούν οι προσλήψεις του απαραίτητου προσωπικού, θα μπορούσε να είναι διαφορετική η διαδικασία. Δεν μπορεί το 90% των υπαλλήλων του ΤΕΕ να βρίσκεται στις Κεντρικές υπηρεσίες και το υπόλοιπο 10% να είναι κατανομημένο στα Περιφερειακά Τμήματα.

Απουσιάζει η εξωστρέφεια ειδικά στα Περιφερειακά Τμήματα, Ως θεσμοθετημένος τεχνικός Σύμβουλος της πολιτείας το ΤΕΕ να βγει έξω με θέσεις και προτάσεις, να διδάξει την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Είναι μια έλλειψη η οποία οφείλεται και στην υποστελέχωση των υπηρεσιών του κυρίως στα Περιφερειακά Τμήματα.

#### **5. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

Δυστυχώς όλα αυτά τα χρόνια οι ευκαιρίες είναι λίγες ενώ οι απειλές περισσότερες, λόγω των πολλαπλών θεμάτων που αντιμετωπίζουμε ως ελληνική κοινωνία. Ξεκινώντας από την οικονομική κρίση που επέφερε προβλήματα και στους Δημόσιους Φορείς συμπεριλαμβανομένου και του ΤΕΕ. Επίσης να επισημάνουμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μηχανικοί και στον ιδιωτικό τομέα λόγω της στέρησης πόρων και της μείωσης του αποθεματικού του ΤΣΜΕΔΕ που επέφερε η ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων. Με την κατάργηση της κράτησης 2% από τις αμοιβές μηχανικών στις μελέτες και επιβλέψεις, που επέβαλαν λόγω της μνημονιακής πολιτικής, βλέπουμε ότι η Ελληνική πολιτεία αντιμετώπισε τιμωρητικά το ΤΕΕ, δίχως να φροντίσει να έχει προβλεφθεί κάτι που να αντισταθμίσει την σημαντική αυτή μείωση των εσόδων του Φορέα από την κατάργηση της κράτησης.

**6. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα.**

Είναι πολύ μικρή η συμμετοχή των Περιφερειακών Τμημάτων στις όποιες αποφάσεις. Είναι πολυπληθή τα Κεντρικά Όργανα έχει έναν πολύπλοκο μηχανισμό κεντρικά όσον αφορά στα εκλεγμένα όργανα και νομίζω ότι δε λειτουργεί κατά τον τρόπο που λειτουργεί έχοντας μία άλλου είδους προσέγγιση όσον αφορά στα προβλήματα της Περιφέρειας απ' αυτή του Κέντρου.

Θα πρότεινα να υπάρχει μια αλλαγή του Καταστατικού για το πως εκλέγονται τα Όργανα , για τη σύνδεση των Κεντρικών Διοικήσεων και Οργάνων με τα αντίστοιχα Περιφερειακά Όργανα ούτως ώστε να υπάρχει η πλήρης εκπροσώπηση και των τοπικών διοικήσεων στο Κεντρικό ΤΕΕ. Δηλαδή δεν μπορεί να λειτουργεί ξεχωριστά η Κεντρική Αντιπροσωπεία από τις τοπικές που είναι εν τέλει σα να μην υπάρχουν. Το ίδιο βέβαια και με τις τοπικές Διοικούσες και την Κεντρική Διοικούσα Επιτροπή. Είμαστε στην εποχή που τα ηλεκτρονικά μέσα μας επιτρέπουν τη διασύνδεση και την επικοινωνία που διευκολύνουν και τις ανοικτές συνεδριάσεις με τη συμμετοχή και των μελών των τοπικών Διοικουσών. Τέτοιες διαδικασίες θα κάνουν τους συναδέλφους και ειδικότερα τους νέους συναδέλφους να ενδιαφερθούν και να συμμετάσχουν, συμβάλλοντας με της δική τους συμμετοχή στο έργο του Φορέα μας.

Η εικόνα που βλέπουμε είναι ότι όλο και πιο λίγοι συνάδελφοι συμμετέχουν στο ΤΕΕ και με πολύ λιγότερο ενθουσιασμό και ιδέες αυτών που ονειρεύονται να είναι το επάγγελμα τους και προσφορά αυτών των επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων και στην κοινωνία την υπόλοιπη. Βλέπουμε ότι όλο αυτό σιγά σιγά χάνεται. Δεν είναι το ΤΕΕ του 1976, 1977 όσο περνάει ο καιρός και ειδικότερα και μετά την οικονομική κρίση έχει αποδυναμωθεί ο ρόλος του Φορέα μας.

Το ΤΕΕ είναι ο τεχνικός σύμβουλος της Πολιτείας αλλά βλέπουμε ότι η πολιτεία δε τον συμβουλευεται. Και φταίμε εμείς σ' αυτό. Δε γίνεται να έχει αναλάβει τη διαχείριση όλων των ηλεκτρονικών υπηρεσιών το ΤΕΕ και από την άλλη πλευρά να μην έχει λόγο για την Κατηγορία 5 των αυθαιρέτων για θέματα πολύ βασικά που δεν έχουν επιπτώσεις μόνο στον χώρο του στους μηχανικούς αλλά και στην ελληνική κοινωνία. Δε βγήκε μπροστά να διατυπώσει τη γνώμη του ελεύθερα, όταν βλέπει παράλογα πράγματα που πραγματοποιούνται από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση (είτε δε δίνουμε εξ αρχής τη δυνατότητα κάποιος να τακτοποιεί κάτι που έκανε αυθαίρετα και όχι να λέμε ότι ξαφνικά ). Θα πρέπει να αναθεωρηθούν όλα από τη βάση ώστε αυτό να του επιτρέψει να ξανασταθεί στα πόδια του. Από την άλλη να υπάρχουν τόσα προγράμματα επιδοτούμενά και το Επαγγελματικό Επιμελητήριο να μετέχει στα Όργανα που το διαχειρίζονται και το ΤΕΕ να μη μετέχει πουθενά. Ουσιαστικά είναι μια οντότητα που κοιτάει προς τα μέσα και όχι προς τα έξω. Βλέπουμε μια απομάκρυνση απ' το να θέλουν να προβάλλουν την επιστημονική τους κρίση.

**7. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα προκειμένου να επιτύχει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του.**

Θα πρέπει το ΤΕΕ να στραφεί στη βάση του. Υπάρχει μια πολύ ικανή ηγεσία και σοβαρή αν μείνει όπως μένει απ' έξω η βάση των μηχανικών όπως μένει το ΤΕΕ δε θα μπορέσει να σταθεί στα πόδια του, τόσο θα απομονώνεται και θα χάνεται η εκτίμηση των πολιτών.



## **8. Ποιες θα πρέπει να είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού στο μέλλον;**

Βλέπουμε για πολύ σημαντικά θέματα όπως το χωροταξικό, οι υποδομές, την πράσινη ενέργεια, τα απορρίμματα να ζητούνται οι γνώμη εξειδικευμένων ιδιωτικών εταιρειών που μόνο συμφέρονται έχουν και η αποχή του καθ' ύλην αρμόδιου θεσμοθετημένου και αποδεδειγμένα ικανού αι όσον αφορά στην οντότητά του αλλά και όσον αφορά σε κάθε μέλος του ξεχωριστά να δώσει απαντήσει και λύσεις και τα θέματα αυτά.

Από την άλλη να μιλάει όλη η χώρα μας για το εξοικονομώ που ουσιαστικά δε προσφέρει τίποτα από εξοικονόμηση ενέργειας απλά προσφέρει κέρδη στις Εταιρείες και από την άλλη μεριά να μην επιδοτείται η αποκατάσταση των κτιρίων όσον αφορά στην ασφάλειά τους.

## **9. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα.**

Τα όργανά του προκειμένου το ΤΕΕ να μην έχει εικόνα μόνο για το Κέντρο αλλά και το πιο απομακρυσμένα τμήματα του και σημεία της χώρας. Έχει προτάσεις και μπορεί να το κάνει λείπει ο Σχεδιασμός.

4. **Αθανάσιος Κ. Μακρής, Διπλ. Πολιτικός Μηχανικός, π. Αντιπρόεδρος του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.**

Ο κ. Αθανάσιος Κ. Μακρής, διετέλεσε Αντιπρόεδρος της Δ.Ε. του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ το διάστημα 2014-2016 ενώ υπήρξε και μέλος της Διοικούσας Επιτροπής του Π. Τμήματος.

**1. Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Ναι έχει.

**2. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

Το ΤΕΕ έχει σκοπό την προαγωγή της επιστήμης στους τομείς που σχετίζονται με την ειδικότητα των μελών του, της τεχνικής και της τεχνολογίας γενικά και την αξιοποίησή τους για την αυτοδύναμη, οικονομική και πολιτισμική ανάπτυξη της χώρας σαν Τεχνικός Σύμβουλος της Πολιτείας

α/ μελετά οποιοδήποτε σχετικό επιστημονικό, τεχνικό, τεχνοοικονομικό ή αναπτυξιακό θέμα που ενδιαφέρει την κοινωνία

β/ γνωμοδοτεί για οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του

γ/ συλλέγει στατιστικά στοιχεία σχετικά με την αρμοδιότητα των μελών του

δ/ συνδράμει στην κατάρτιση και εφαρμογή αναπτυξιακών προγραμμάτων

ε/ συμβάλλει στην εκπόνηση προγραμμάτων τεχνικής παιδείας

στ/ ενημερώνει την κοινή γνώμη για οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του

ζ/ μετέχει δια των εκπροσώπων του σε διεθνείς ενώσεις επιμελητήρια οργανώνει συνέδρια κ.λπ για την προώθηση των σκοπών του

**3. Ποια είναι κατά την άποψή σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

Δυνατά σημεία:

α/ Η οργανωμένη συνύπαρξη όλων των Διπλωματούχων Μηχανικών που διασφαλίζει 'ετσι επιστημονικά. Οργανωτικά και επαγγελματικά τον κλάδο

β/ Η ανάληψη από την πλευρά του ΤΕΕ της ηλεκτρονικής διαχείρισης όλων των πράξεων των σχετικών με την οικοδομική δραστηριότητα, το κτηματολόγιο,

γ/ Η αποδεδειγμένη ανάγκη του κράτους να συμβουλευτεί το ΤΕΕ σε κάθε φάση αναπτυξιακής διαδικασίας. χωροταξικά και πολεοδομικά σχέδια.

Αδύνατα σημεία:

α/ Ότι δεν έχουν ξεκαθαρίσει ακόμη τα επαγγελματικά διακρίσματα μεταξύ των μελών του

β/ Η εξασφάλιση του κύρους των μελών του σε συνδυασμό με τις αμοιβές τους.

**4. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

Ευκαιρίες:

α/ Η ηλεκτρονική διαχείριση των πράξεων σχεδιασμού του κτηματολογίου, των αυθαιρέτων κτισμάτων, των οικοδομικών αδειών

β/ Η ευμενής οικονομική συγκυρία της εποχής και το θετικό επενδυτικό κλίμα.

Απειλές:

/ Η δυσπιστία εφαρμογής της νομοθεσίας στα Δημόσια Έργα, το Πολεοδομικό σχεδιασμό και τη δόμηση,

β/ Οι διαφορές μεταξύ των μελών του για τα επαγγελματικά διακρίσματα.

**5. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα.**

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων ακολουθεί αντιπροσωπευτική συγκρότηση των σωμάτων των τοπικών και της Κεντρικής Αντιπροσωπείας όπως και των Διοικουσών Επιτροπών Τοπικών και Κεντρικής. Η ακολουθούμενη μεθοδολογία είναι σωστή όταν εξυπηρετεί μόνο τους σκοπούς του ΤΕΕ. Δε συμβάλει θετικά η μεταφορά των συμπεριφορών του Κοινοβουλίου.

**6. Ποιες θα πρέπει να είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού στο μέλλον;**

α/ Να ενθαρρύνει την Πολιτεία για τη εφαρμογή σχεδίων χρήσεων γης, σταθερή και κωδικοποιημένη πολεοδομική νομοθεσία

β/ να περιέλθουν οι κατασκευές με στόχο την ποιοτικότερη υλοποίησή τους στους μηχανικούς μέσα από αξιοκρατικό μητρώο

γ/ η εξυγίανση των έργων του Δημοσίου και του τρόπου ανάθεσης τους με ποιοτικά κριτήρια

**7. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα**

Όλα τα μέλη που το επιθυμούν μέσα από εμπειριστατωμένη διαβούλευση που θα στοχεύει στα κριτήρια που περιγράφονται στην ιδρυτική του διακήρυξη.

**6. Γεώργιος Αρμένης, Διπλ. Πολιτικός Μηχανικός, μέλος της Διοικούσας Επιτροπής του Π. Τμήματος Κέρκυρας.**

Ο κ. Γεώργιος Κ. Αρμένης, διετέλεσε μέλος της Διοικούσας Επιτροπής του Π. Τμήματος Κέρκυρας τα έτη 2002 -2009.

**1. Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Το Τεχνικό Επιμελητήριο πάντα είχε Όραμα και ανέκαθεν στηριζόταν σ' αυτό το όραμα και είναι και ο λόγος της ύπαρξης του. Το όραμα του είναι να προωθήσει την επαγγελματική δραστηριότητα των μηχανικών και τα τεχνικά θέματα που απασχολούν την κοινωνία και τους μηχανικούς και να βοηθήσει όσο μπορεί από τη σκοπιά του να επιλυθούν αυτά τα θέματα και να θεσμοθετηθούν όσα από αυτά είναι δυνατόν και μπορούν να τύχουν μιας θεσμοθέτησης, ώστε να γίνουν κτήμα της κοινωνίας.

**2. Αν υπάρχει Στρατηγικό Σχέδιο τώρα;**

Είναι θεσμοθετημένος τεχνικός σύμβουλος της πολιτείας προωθεί και συμβάλλει στη θεσμοθέτηση τεχνικών θεμάτων που απασχολούν την κοινωνία και τους μηχανικούς.

**3. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

Οι Στρατηγικές συνάδουν και με το όραμα που έχει το Επιμελητήριο και το οποίο προαναφέρθηκε.

**4. Ποια είναι κατά την άποψη σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

**Δυνατά σημεία:**

Είναι ένας οργανισμός καταξιωμένος στην κοινωνία στην πολιτεία και στους μηχανικούς. Η κάθε απόφαση που λαμβάνει το ΤΕΕ έχει ιδιαίτερη και σημαίνουσα βαρύτητα όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα με το οποίο ασχολείται διότι δεν παίρνει μια απόφαση με μια απλή συζήτηση αλλά έχει ήδη κάνει έρευνα έχει ήδη κάνει τεχνική προσέγγιση στο όποιο θέμα και εξ αυτού προκύπτει η απόφαση την οποία λαμβάνει η οποία στηρίζεται σ' όλη αυτή τη διεργασία την οποία αναφέραμε.

**Αδύνατα σημεία**

Υπάρχουν κάποια θέματα στα οποία δεν παίρνει θέση το ΤΕΕ ή καθυστερεί να επέμβει αλλά είναι πολύ λίγα τα θέματα αυτά. Θεωρώ ότι είναι πολύ λίγα τα θέματα δεν παίρνει θέση το ΤΕΕ. Είναι βεβαίως θέμα της Διοίκησης αυτά τα οποία υπολείπεται των καταστάσεων το Τεχνικό Επιμελητήριο είναι όμως πολύ λίγα, θέματα της Κεντρικής Διοίκησης αλλά και των Περιφερειακών Τμημάτων.

Όσον αφορά στο προσωπικό με την οικονομική δυσπραγία που υπάρχει αυτή τη στιγμή είναι πολύ δύσκολο να έχει το ανάλογο προσωπικό θα μπορούσε όμως να επιλύσει πολλά θέματα ανά μηχανογραφηθεί λίγο περισσότερο. Επειδή έχει μηχανικούς που γνωρίζουν το θέμα θα μπορούσε να μηχανογραφηθεί περισσότερο και από έργα που υλοποιεί το ΤΕΕ και από άλλα

που δεν έχει υλοποιήσει. Σ' αυτό το θέμα βέβαια θα πρέπει να αναζητήσει τους οικονομικούς πόρους για να το πράξει. Αν το θέσει όμως ως στόχο μπορεί να το υλοποιήσει και μάλιστα με το μικρότερο κόστος διότι έχει το επιστημονικό προσωπικό για να το κάνει και θα προσφέρουν και στην πολιτεία και στο Τεχνικό Επιμελητήριο.

Περισσότερο η μηχανογράφηση στις εσωτερικές λειτουργίες του, που αφορά στην εξυπηρέτηση των μελών του τόσο Κεντρικά όσο και Περιφερειακά και αυτό το λίγο προσωπικό που υπάρχει να εξυπηρετείται με πιο βασικά θέματα και όχι με μικρολεπτομέρειες που αναλώνεται χρόνος ημερησίως και στην εξυπηρέτηση αλλά και σ' άλλα θέματα,

#### **5. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

Υπάρχει μια κινητικότητα να πάρει νέα έργα και αυτή η κακοδαιμονία του παρελθόντος που ήταν κλειστό το ΤΕΕ και έκανε πολιτική τοποθετούνταν λαμβάνοντας θέση σε κάποια θέματα τώρα παίρνει μέρος στην ανάληψη κάποιων έργων που μπορεί να φέρει εις πέρας καθότι έχει και το κατάλληλο επιστημονικό πεδίο για κάτι αντίστοιχο. Μ' αυτόν τον τρόπο αξιοποιούνται και οι συνάδελφοι, να έχουν μια ευκαιρία να δουλέψουν και να προσφέρουν ένα έργο με τη σφραγίδα του ΤΕΕ που πάντα έχει ένα ιδιαίτερο βάρος στην κοινωνία.

#### **6. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα.**

Εδώ υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ της περιφερειακής διοίκησης και των περιφερειακών τμημάτων. Να θυμίσω ότι κάποια στιγμή με πρωτοβουλία του Π. Τμήματος Κέρκυρας και σε συνεργασία με το Π. Τμήμα Ανατολικής Κρήτης είχαμε ξεκινήσει να κάνουμε συναντήσεις μεταξύ των Περιφερειακών Τμημάτων και εκεί αναδείχθηκαν τα προβλήματα και ιδιαιτερότητες των Π. Τμημάτων δυστυχώς αυτή η συνεργασία δε προχώρησε σταμάτησε κάποια στιγμή λόγω ελλείψεως πόρων. Προτείνω ότι πρέπει να επανέλθουν οι συνεδριάσεις αυτές. Στις συσκέψεις αυτές δεν γινόταν γνωστά τα προβλήματα της περιφέρειας αντιθέτως γινόμασταν κοινωνοί των θεμάτων που απασχολούσαν το Κεντρικό ΤΕΕ.

Πρότασή μου είναι να γίνονται συνεδριάσεις των Π. Τμημάτων ώστε μέσα από τις συσκέψεις αυτές να συζητούνται τα προβλήματα που απασχολούν την περιφέρεια όπου μετά θα μεταφέρονται στο Κέντρο και να επανέλθουν οι συνεδριάσεις του Κεντρικού ΤΕΕ με τα Περιφερειακά Τμήματα ώστε και οι μηχανικοί της Περιφέρειας να είναι γνώστες των θεμάτων που απασχολούν το Κεντρικό ΤΕΕ. Ο προβληματισμός του Κεντρικού ΤΕΕ να διαχέεται στα περιφερειακά και το αντίστροφο. Έχει μεγάλη σημασία αυτό γιατί θα υπάρχει μεγάλη συνοχή στη λήψη αποφάσεων.

#### **7. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα προκειμένου να επιτύχει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του.**

Θα πρέπει να βρίσκεται μέσα στην κοινωνία μέσα στα προβλήματα, να παίρνει θέση έγκαιρα και να υλοποιεί έργα τα οποία είναι σημαντικά τόσο για την κοινωνία όσο και για τους μηχανικούς,

## **8. Ποιες θα πρέπει να είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού στο μέλλον;**

Θα πρέπει να λειτουργήσει καλύτερα και πιο συνεκτικά η Διοίκηση και να υπάρχει άμεση επαφή, που υπάρχει βέβαια σ' ένα μεγάλο βαθμό μεταξύ των αιρετών και των υπαλλήλων ούτως ώστε να μπορούν να προωθούν τα θέματα και να υλοποιούν τις αποφάσεις.

## **9. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα**

Σίγουρα η εκλεγμένη Διοίκηση διότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι θέμα πολιτικής συνεπικουρούμενοι όμως από διοικητικούς υπαλλήλους οι οποίοι έχουν γνώση των θεμάτων και των προβλημάτων και των δυνατοτήτων που μπορεί να έχει το Επιμελητήριο.

Το Τεχνικό Επιμελητήριο έχει καθιερωθεί τόσο στη συνείδηση των μηχανικών αλλά και στη συνείδηση των πολιτών και επίσης έχει γίνει αποδεκτό από την κοινωνία και την πολιτεία, από όλες τις τάσεις και παρατάξεις του Ελληνικού Κοινοβουλίου και θεωρώ αυτός ο ρόλος που έχει αναλάβει και έχει καταξιωθεί θα πρέπει να συνεχίζει να τον υπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο όπως κάνει μέχρι σήμερα

## **7. Δήμητρα Κανέλλου, Διπλ. Χ.Μ., Γενική Διευθύντρια Διοικητικής Οργάνωσης και Οικονομικών Υπηρεσιών ΤΕΕ**

Η κα Δ. Κανέλλου τοποθετήθηκε Γενική Διευθύντρια του ΤΕΕ 6 Φεβρουαρίου του 2006. Από 12 Φεβρουαρίου του 2020, μετά την αλλαγή του Οργανισμού, κατέχει τη θέση της Γενικής Διευθύντριας Διοικητικής Οργάνωσης και Οικονομικών Υπηρεσιών του ΤΕΕ.

Η συνέντευξη από την κα Δήμητρα Κανέλλου, Γενική Διευθύντρια Διοικητικής Οργάνωσης και Οικονομικών Υπηρεσιών παραχωρήθηκε στις 20.07.2022.

### **Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Εκ της θέσεως μου είμαι υποχρεωμένη να το γνωρίζω. Ο Γενικός Διευθυντής μεριμνά για την υλοποίηση του γενικού σκοπού του φορέα και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Ανέκαθεν το ΤΕΕ εξυπηρετεί τα συμφέροντα των μελών του. Είναι επιστημονικός, επαγγελματικός και συνδικαλιστικός φορέας. Έχει πολύπλευρη υπόσταση. Υποστηρίζει τα μέλη του και σε επιστημονικό επίπεδο με όλο το επιστημονικό έργο που κάνει (Επιτροπές, Ομάδες Εργασίας), εκπροσωπείται σε διάφορα κυβερνητικά όργανα και επιστημονικούς φορείς, συμμετέχει σε διαβουλεύσεις νομοσχεδίων κλπ. Έχει τον επαγγελματικό του ρόλο χορηγεί τις άδειες άσκησης επαγγέλματος, βοηθάει τα μέλη του όσον αφορά στα εργασιακά τους θέματα και δεν παύει να είναι και ένα συνδικαλιστικό όργανο που μεριμνά και παρεμβαίνει για τις επαγγελματικές διεκδικήσεις των μελών του.

### **2. Αν υπάρχει Στρατηγικό Σχέδιο τώρα;**

Ναι, υπάρχει.

### **3. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

Οι Στρατηγικές του Οργανισμού (της Υπηρεσίας) αν μιλάμε υπό την στενή έννοια του όρου είναι να εξυπηρετεί τις στρατηγικές επιλογές του Φορέα.

Εξ αυτού του λόγου θα πρέπει να γίνονται οι τροποποιήσεις του Οργανισμού ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι στόχοι του Φορέα. Για το σκοπό αυτό τροποποιήθηκε ο Οργανισμός πρόσφατα με το ΠΔ 12/2020 και έγιναν οι δύο Γενικές Διευθύνσεις στο ΤΕΕ.

### **4. Ποια είναι κατά την άποψη σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού;**

Το ΤΕΕ ενώ είναι ΝΠΔΔ που εποπτεύεται από το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών, έχει δικό του προϋπολογισμό, γεγονός που καθιστά τον Φορέα μας «οικονομικά ανεξάρτητο». Μπορεί να υλοποιεί δράσεις και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες χωρίς να εξαρτάται από Κρατικές επιχορηγήσεις. Αυτό μπορεί βέβαια να θεωρηθεί ως δυνατό αλλά και παράλληλα και αδύνατο σημείο. Δηλαδή μπορεί η μη επιδότηση από τον Κρατικό προϋπολογισμό όταν τα οικονομικά του Φορέα δεν πάνε καλά να είναι πρόβλημα, όταν όμως τα οικονομικά του είναι καλά ο Φορέας μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τους σκοπούς του, με μεγαλύτερη ευελιξία και χωρίς καθυστερήσεις να παράγει επιστημονικό έργο και να επιτύχει καλύτερα τους στόχους του.

Άλλο δυνατό του σημείο είναι η Περιφερειακή του διάρθρωση, διότι μπορεί να έχει κέντρα σ' όλη την επικράτεια που λειτουργούν όπου είναι τα Περιφερειακά Τμήματα και οι Νομαρχιακές Επιτροπές. Να βλέπει «εκ του σύννεγγυς» τα προβλήματα των μελών του και την τρέχουσα κατάσταση επιστημονική, επαγγελματική, συνδικαλιστική. Παράλληλα αυτό αποτελεί και αδύνατο σημείο διότι δε μπορεί να συντονιστεί εύκολα και να λειτουργήσει με ενιαίες

διαδικασίες. Παραδείγματος χάριν ενώ όλα τα Περιφερειακά Τμήματα υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης –Οικονομικών Υπηρεσιών στην πραγματικότητα διοικούνται από τους Προέδρους και τις τοπικές Διοικούσες Επιτροπές με αποτέλεσμα η σχέση με την Κεντρική Γενική Διεύθυνση να είναι τυπική και όχι ουσιαστική.

Επίσης, ένα άλλο αδύνατο σημείο του Οργανισμού, λόγω του ότι είναι ΝΠΔΔ, είναι ότι η στελέχωσή του γίνεται μέσω ΑΣΕΠ ή με τη διαδικασία της κινητικότητας στο δημόσιο.

Δηλαδή δε μπορεί να προσλάβει προσωπικό εύκολα αρκεί να δούμε ότι μόλις πριν έναν (1) χρόνο κατάφερε να μπει το ΤΕΕ στην κινητικότητα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα και με την υποστελέχωση που παρατηρήθηκε έντονα κατά την οικονομική κρίση, όπου και αποχώρησαν έμπειρα στελέχη από τον Οργανισμό, να μη μπορεί να ανταποκριθεί στον ρόλο του και στις αρμοδιότητες του.

Η στελέχωσή του γίνεται με έκτακτο προσωπικό, με συμβάσεις, ή με Ομάδες Εργασίας. Λόγω της γραφειοκρατίας και της μεγάλης καθυστέρησης στις προσλήψεις στο δημόσιο υπάρχει η δυσκολία ανταπόκρισης στις ανάγκες σε προσωπικό του Φορέα μας.

## **5. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

### Ευκαιρίες

Το ΤΕΕ είναι ο θεσμοθετημένος Σύμβουλος της πολιτείας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό. Το επάγγελμα του μηχανικού είναι ένα επάγγελμα που συνεχώς εξελίσσεται και θα πρέπει το ΤΕΕ να παρακολουθεί από κοντά την εξέλιξη του. Και όταν μιλάμε για την εξέλιξη του επαγγέλματος- και αυτός είναι ένας στόχος που κατ' εμέ δεν έχει επιτευχθεί- είναι να αγκαλιάσει το ΤΕΕ όλα τα μέλη του, όλες τις ειδικότητες.

Πέραν της εξέλιξης του επαγγέλματος και της επιστήμης του Μηχανικού γενικότερα το Επιμελητήριο πρέπει να συντονίζεται και να παρεμβαίνει στις αποφάσεις της εκάστοτε κυβέρνησης και να μεριμνά για το συμφέρον των μελών του και της πολιτείας. Να είναι τέτοια η παρέμβασή του στο κυβερνητικό έργο, στο νομοθετικό έργο, στις αποφάσεις που λαμβάνονται που να είναι πραγματικά ο Τεχνικός Σύμβουλος της Πολιτείας. Θα πρέπει π.χ. να εξετάζουμε αν ένα νομοσχέδιο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των μελών μας, στην εξέλιξη, στην οικονομία της χώρας κλπ. Και αυτό σε πολλούς τομείς όπως η παιδεία, το περιβάλλον, οι κατασκευές, η ενέργεια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός κ.α.

Θα μπορούσε επίσης να κάνει μια πολύ σοβαρή παρέμβαση στην απασχόληση ώστε τα μέλη του να μη φεύγουν στο εξωτερικό, να έχει ένα πιο ενεργό ρόλο στο braindrain. Η επαρκής στελέχωση τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα με διπλωματούχους Μηχανικούς πρέπει να αποτελεί κύριο στόχο του ΤΕΕ.

Εμφανές παράδειγμα η υποστελέχωση των Υπηρεσιών Δόμησης

### Απειλές

Η οικονομική κατάσταση του Φορέα. Τα έσοδα του ΤΕΕ προέρχονται από τις συνδρομές των μελών του. Θα πρέπει να καταβάλει συνεχή προσπάθεια το ΤΕΕ για την ανεύρεση πόρων μέσα από τις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει στα μέλη του και γενικότερα στην Πολιτεία.

Τα επαγγελματικά δικαιώματα των μελών του είναι συγκεχυμένα και αυτό δημιουργεί προβλήματα μεταξύ των διαφόρων ειδικοτήτων.

Η αποδυνάμωση του Φορέα αλλά και της οικονομίας της χώρας κατ' επέκταση λόγω της φυγής των μελών του στο εξωτερικό, δεδομένου ότι το επάγγελμα του Μηχανικού έχει άμεση σχέση με τον παραγωγικό τομέα.

Η δυσκαμψία του Δημοσίου σε θέματα που αφορούν στο ΤΕΕ αλλά και σε γενικότερα θέματα.



Η μη συμμετοχή του Φορέα σε όργανα και Συμβούλια που αποφασίζουν για το επάγγελμα του Μηχανικού. Όπως σε Συμβούλια για την παιδεία, για το περιβάλλον, για τα Έργα. Αυτό θα πρέπει να είναι θεσμοθετημένο.

Η καθυστέρηση στον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου του Φορέα και η θεσμοθέτηση των αρμοδιοτήτων που πρέπει να έχει.

**6. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων**

Σε κεντρικό και Περιφερειακό επίπεδο το Ανώτατο Όργανο του ΤΕΕ είναι η Αντιπροσωπεία και η Διοικούσα είναι το εκτελεστικό και συντονιστικό Όργανο.

Οι Μηχανικοί που εκλέγονται στα Όργανα αυτά έχουν πολύ σοβαρό θεσμικό ρόλο.

Θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά και να επεξεργάζονται τα θέματα που συζητούνται.

Οι παρεμβάσεις και οι θέσεις του ΤΕΕ μεταξύ κέντρου και περιφέρειας θα πρέπει να αν όχι να είναι στο ίδιο πλαίσιο τουλάχιστον να τυγχάνουν μιας προηγούμενης συνεννόησης και να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες κατά τόπους συνθήκες.

**7. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα προκειμένου να επιτύχει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του.**

Αλλαγή του θεσμικού πλαισίου του ΤΕΕ που είναι από το 1984. Οι Στόχοι του Φορέα έχουν διευρυνθεί, έχουν μπει καινούργιοι τομείς δραστηριότητας οι οποίοι δεν είναι ενταγμένοι στο του θεσμικό πλαίσιο.

Μεγαλύτερη ευελιξία στην τροποποίηση του Π. Διατάγματος του Οργανισμού του ΤΕΕ δηλαδή κάθε φορά που εντοπίζεται μια αστοχία ή ένας νέος τομέας δραστηριότητας να γίνεται άμεσα και η τροποποίηση του Π. Δ.

Επίσης θα πρότεινα αλλαγή του Π.Δ. των εκλογών και ειδικότερα του τρόπου υπολογισμού των εδρών (τετραγωνικός πίνακας) και θεσμοθέτηση του ηλεκτρονικού τρόπου διεξαγωγής της ψηφοφορίας.

**8. Ποιες θα είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Φορέα μας στο μέλλον.**

Είναι οι αποφάσεις της Αντιπροσωπείας και της Διοικούσας Επιτροπής. Όποιες Στρατηγικές προτεραιότητες και στόχοι τεθούν καλούμαστε εμείς να υλοποιήσουμε.

Στο ΠΔ 12/2020 για τον Οργανισμό του ΤΕΕ υπάρχουν οι Στρατηγικοί και Επιχειρησιακοί στόχοι ανά Γενική Διεύθυνση και αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται οι αποφάσεις της Αντιπροσωπείας και της Διοικούσας Επιτροπής.

**9. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα.**

Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο του φορέα τα Κεντρικά και Περιφερειακά Όργανα ( Αντιπροσωπεία και Διοικούσα Επιτροπή).

Εμείς ως Υπηρεσία υποβάλλουμε κάθε χρόνο στον Πρόεδρο τις προτάσεις μας για τον προγραμματισμό του έτους.

**8. Ο κ. Νικόλαος Παναγιωτόπουλος, Διπλ. Μηχ, Μεταλλείων Μεταλλουργός, Γενικός Διευθυντής Ανάπτυξης Έργων – Επιστημονικών και Επαγγελματικών Θεμάτων**

**1. Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Ναι.

**2. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

- α. Προαγωγή της επιστήμης του μηχανικού - Αξιοποίηση του κλάδου των μηχανικών στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του κράτους,
- β. Παροχή τεχνογνωσίας - εκπόνηση μελετών - επιστημονική υποστήριξη σε δημόσια αναπτυξιακά έργα,
- γ. Θεσμική παρέμβαση με καινοτόμες προτάσεις στην κεντρική δημόσια διοίκηση.

**3. Ποια είναι κατά την άποψη σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

Δυνατά σημεία:

- α. Οικονομική ανεξαρτησία από τον κρατικό προϋπολογισμό, διαχρονική οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια,
- β. Υψηλό μορφωτικό επίπεδο προσωπικού, συγκριτικά με άλλους φορείς του δημοσίου,
- γ. Καλύτερες ψηφιακές δεξιότητες προσωπικού, συγκριτικά με άλλους φορείς του δημοσίου.

Αδύνατα σημεία:

- α. Υψηλός μ.ο. ηλικίας μόνιμου προσωπικού, σταδιακή υποστελέχωση κυρίως λόγω συνταξιοδοτήσεων, χαμηλός ρυθμός αντικατάστασης εργαζομένων,
- β. Έλλειψη κινήτρων για δια βίου μάθηση, αλλά και για επαγγελματική εξέλιξη.

**4. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

Ευκαιρίες:

- α. Ενίσχυση ρόλου ΤΕΕ ως βασικού συμβούλου του κράτους,
- β. Άμεση συνεργασία με το Ταμείο Ανάκαμψης, επιτυχής υλοποίηση στόχων,
- γ. Κεντρικός ρόλος ΤΕΕ στον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους.

Απειλές:

- α. Παραμένουσα γραφειοκρατία,
- β. Συνεχείς αλλαγές/μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση,
- γ. Συνταξιοδότηση εξειδικευμένου προσωπικού.

**5. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα.**

Από την εξέλιξη του Οργανισμού μέχρι σήμερα, κρίνεται επαρκής. Διαχρονικά επιτυγχάνεται με τη στενή συνεργασία του Προέδρου του ΤΕΕ με τους Προέδρους των Περιφερειακών Τμημάτων και την παράλληλη συνεργασία των αρμόδιων κατά περίπτωση διοικητικών στελεχών του οργανισμού (αιρετών ή υπαλλήλων) .

**6. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα προκειμένου να επιτύχει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του.**

- α. Αμεσότερη πλήρωση δημιουργούμενων κενών θέσεων (νέες προσλήψεις - κινητικότητα),
- β. Δημιουργία κινήτρων για ανάληψη θέσεων ευθύνης.

**7. Ποιες θα πρέπει να είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού στο μέλλον;**

- α. Παραμονή των μηχανικών μέσω του ΤΕΕ στην πρώτη γραμμή, ως βασικός σύμβουλος του κράτους,
- β. Αξιοποίηση στο έπακρο της συνεργασίας με το Ταμείο Ανάκαμψης,
- γ. Ολοκλήρωση των έργων που έχουν ανατεθεί (πληροφοριακά συστήματα, συμμετοχή στον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους) - μετάβαση στην επόμενη φάση, αυτή της διαχείρισης/υποστήριξης/αναβάθμισης του έργου του.

**8. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα**

Στο μέτρο του δυνατού όλοι οι εργαζόμενοι και μέσω των ανώτερων σε θέση εκπροσώπων τους, οι αιρετοί.

Ο Οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ότι διαθέτει τον τρόπο να επωφεληθεί από το δυναμικό του στο Στρατηγικό Σχεδιασμό. Ο ιεραρχικός τρόπος διοίκησης θεωρείται ξεπερασμένος και πρέπει να αντιμετωπίζεται ως τέτοιος πλέον και στο δημόσιο τομέα. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στο Στρατηγικό Σχεδιασμό σχετίζεται άμεσα με την αφοσίωση τους στην εργασία τους. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι όταν δεν ενδιαφέρονται μόνο για την εργασιακή τους καθημερινότητα (διεκπεραιώσεις, ωράριο, μισθός κλπ), αλλά και για την επιτυχία του Οργανισμού στον οποίο ανήκουν (άρρηκτα συνδεδεμένη με την καθημερινότητα), αποδίδουν καλύτερα και είναι σε θέση να πάρουν αποφάσεις προς το όφελος του.

## **9. Νικόλαος Ελύτης, Οικονομολόγος, π. Προϊστάμενος του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ.**

Ο κ. Νικόλαος Ελύτης, Οικονομολόγος, διετέλεσε Προϊστάμενος των Υπηρεσιών του Π. Τμήματος Κέρκυρας του ΤΕΕ από το 1992 έως το 2014, όπου εν συνεχεία αποχώρησε λόγω συνταξιοδότησης.

### **1. Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Ο Στρατηγικός στόχος των δύο Γενικών Διευθύνσεων του ΤΕΕ και οι επιχειρησιακοί στόχοι των υπαγόμενων μονάδων (Διευθύνσεις και Τμήματα) όπως αυτά αναφέρονται στο Π.Δ. 12/2020 για τον Οργανισμό του ΤΕΕ.

### **2. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

α/ Η εύρυθμη λειτουργία του ΤΕΕ σ' όλους τους τομείς.

β/ Η επαγγελματική και επιστημονική υποστήριξη των μελών του και της Πολιτείας.

γ/ Ο σχεδιασμός, λειτουργία και υποστήριξη ψηφιακών υπηρεσιών με στόχο την ταχύτερη και πιο ασφαλή λειτουργία του επαγγέλματος του μηχανικού.

### **4. Ποια είναι κατά την άποψη σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

#### **Δυνατά σημεία:**

α/ Η κατανομή των Οργανικών του μονάδων κεντρικά και Περιφερειακά.

β/ Τα έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη του.

γ/ Οι ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχει.

#### **Αδύνατα σημεία**

α/ Η απουσία ενιαίου συστήματος μηχανογράφησης για τις κεντρικές και Περιφερειακές υπηρεσίες.

β/ Η υποστελέχωση των Περιφερειακών υπηρεσιών κυρίως.

γ/ Η μη διαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού.

### **4. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

#### **Ευκαιρίες**

α/ Η παραγωγή νέων και η διαρκής βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει.

β/ Η αξιοπιστία του.

γ/ Η γρήγορη ανταπόκρισή του και προσαρμογή στο επαγγελματικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον που διαμορφώνεται.

### Απειλές

- α/ Το ασταθές γεωπολιτικό περιβάλλον στην Ευρώπη.
- β/ Ο αναθεωρητισμός της γείτονος κυρίως σε σχέση με την Ελλάδα.
- γ/ Η διαφαινόμενη οικονομική ύφεση και οι επιπτώσεις της στην χώρα μας.

### **5. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα.**

Συνήθως οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Κεντρικό ΤΕΕ και τα Περιφερειακά Τμήματα απλώς καλούνται να τις υλοποιήσουν. Αυτό είναι ένα ζήτημα που προφανώς πρέπει να αλλάξει.

### **6. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα προκειμένου να επιτύχει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του.**

Η στελέχωση όλων των Οργανικών του μονάδων με το κατάλληλο προσωπικό (μηχανικό, οικονομολόγοι, νομικοί, γραμματείς το οποίο θα πρέπει να εκπαιδεύεται και να επιμορφώνεται.

### **7. Ποιες θα πρέπει να είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού στο μέλλον;**

- α/ Η οικονομική και διοικητική του αυτοτέλεια.
- β/ Ο επιστημονικός και κοινωνικός του χαρακτήρας.
- γ/ Η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών στην Πολιτεία και τους μηχανικούς.

### **8. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα**

- α/ Τα Όργανα Διοίκησης του κεντρικά και Περιφερειακά.
- β/ Τα μέλη του και οι κλαδικοί του Σύλλογοι.
- γ/ Νυν και πρώην στελέχη και εργαζόμενοι του.
- δ/ Εξειδικευμένοι επιστήμονες που ασχολούνται επαγγελματικά με το Στρατηγικό Σχεδιασμό π.χ. Οικονομολόγοι.

**10. Αλεξάνδρα Ματάλα, Διπλ. Πολιτικός Μηχανικός, Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Πληροφοριακών Συστημάτων και Εφαρμογών του ΤΕΕ.**

**1. Γνωρίζετε αν ο Φορέας μας έχει Στρατηγικό Σχέδιο και ποιο είναι το Όραμά του;**

Ναι.

**2. Γνωρίζετε ποιες είναι οι Στρατηγικές Επιλογές του Οργανισμού;**

- α. Ενίσχυση της συμμετοχής και αναβάθμιση του ρόλου των μηχανικών στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό του κράτους,
- β. Χορήγηση επιπλέον παροχών στους μηχανικούς: περαιτέρω αναβάθμιση επιστημονικής υποστήριξης και παροχής τεχνογνωσίας,
- γ. Θεσμικές παρεμβάσεις στα συνεργαζόμενα υπουργεία, αλλά και στην κεντρική διοίκηση.

**3. Ποια είναι κατά την άποψη σας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

Δυνατά σημεία:

- α. Ανεξαρτησία από το κράτος σε οικονομικό επίπεδο, διοικητικά αυτοτελής Οργανισμός,
- β. Υψηλό μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων,

Αδύνατα σημεία:

- α. Έλλειψη επιθυμίας για επαγγελματική εξέλιξη/δικδίκηση θέσεων ευθύνης,
- β. Καθυστέρηση πλήρωσης δημιουργούμενων κενών θέσεων εργασίας,
- γ. Γραφειοκρατική λειτουργία σε συγκεκριμένους τομείς.

**4. Ποιες είναι κατά την άποψη σας οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός**

Ευκαιρίες:

- α. Ανάδειξη του ΤΕΕ σε ρυθμιστικό παράγοντα δημοσίου συμφέροντος λόγω της συνεργασίας του με το Ταμείο Ανάκαμψης,
- β. Κεντρικός ρόλος του ΤΕΕ σε ψηφιακές μεταρρυθμίσεις και δημιουργία/λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων,
- γ. Διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων υποστηριζόμενων από το ΤΕΕ με άλλους φορείς/αρχές του δημοσίου.

Απειλές:

- α. Συνεχής ανάγκη για προσαρμογή σε νέα νομοθεσία,
- β. Γραφειοκρατία.

**5. Ο Φορέας έχει Κεντρική και Περιφερειακή Διάρθρωση. Με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό κρίνετε ότι επιτυγχάνεται η συνεργασία στη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν τον Φορέα.**

Λαμβάνοντας υπόψη μας ότι όπως και σε άλλους φορείς καλούνται να συνεργαστούν

ετερόκλητα πρόσωπα, άλλα από την πλευρά των υπαλλήλων-στελεχών του ΤΕΕ και άλλα ως εκλεγμένοι, η συνεργασία και η λήψη αποφάσεων είναι άλλοτε δύσκολη, άλλοτε εύκολη, αλλά πάντα επιτυχής και προς το συμφέρον του Οργανισμού.

**6. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα προκειμένου να επιτύχει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του.**

- α. Καλύτερη κατανομή προσωπικού σε θέσεις ευθύνης - νέο προσωπικό,
- β. περισσότερες αρμοδιότητες στα Περιφερειακά Τμήματα.

**7. Ποιες θα πρέπει να είναι οι Στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού στο μέλλον;**

- α. Επιτυχής ολοκλήρωση της συνεργασίας με το Ταμείο Ανάκαμψης,
- β. Αναβάθμιση επιστημονικής υποστήριξης και παροχής τεχνογνωσίας προς τους μηχανικούς.

**8. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να συμμετέχουν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Φορέα**

Ζωτικό κομμάτι του Οργανισμού μας είναι οι εργαζόμενοι και είναι σημαντικό να αισθάνονται ότι εκτιμώνται. Άμεση απόδειξη εκτίμησης είναι η συμμετοχή τους στο Στρατηγικό Σχεδιασμό, την οποία κρίνω απαραίτητη. Η δουλειά τους και κάθε μεγαλύτερη προσπάθεια που καταβάλουν ωφελεί τον Οργανισμό και γι' αυτό πρέπει να συγκαταλέγονται σε εκείνους που ορίζουν το όραμα και τις αξίες του ΤΕΕ .