



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ & ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ: “ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ-ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ”

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*Αποτύπωση, Αξιολόγηση και Πρόταση για Νέο
Επιχειρησιακό Μοντέλο σε Ίδρυμα*



ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΒΕΚΡΗ - ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΤΡΙΚΟΥΡΑΚΗ

Αναπληρωτής Καθηγητής: Γεώργιος Ματσόπουλος

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2015

Επιβλέπων: Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π. Γ. Ματσόπουλος

Εγκρίθηκε από την επιτροπή την

.....

Γ. ΜΑΤΣΟΠΟΥΛΟΣ
Αναπληρωτής Καθηγητής

.....

Α. ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ
Επίκουρος Καθηγητής

.....

Δ. ΑΣΚΟΥΝΗΣ
Καθηγητής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται αναφορά στα οργανογράμματα και στη χρησιμότητά τους σε έναν Οργανισμό και κατόπιν αναλύεται η λειτουργία ενός Ιδρύματος. Περιγράφεται το Ίδρυμα και ποιος είναι ο σκοπός ύπαρξής του και έπειτα γίνεται αναλυτική καταγραφή των μελών του με τις αρμοδιότητές τους. Παρουσιάζεται έτσι η υφιστάμενη κατάσταση, και στη συνέχεια γίνεται αξιολόγηση αυτής ώστε να προταθεί ένα βελτιωμένο οργανόγραμμα με ρόλους και αρμοδιότητες. Καταγράφεται η αναγνώριση των κινδύνων και των αστοχιών που πιθανώς υπάρχουν κατά τη μετάβαση στη νέα οργανωτική δομή και δίνονται λεπτομερώς τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν. Τέλος, παρουσιάζονται μελλοντικές επεκτάσεις, έτσι ώστε να υπάρξει βελτιστοποίηση περαιτέρω διαδικασιών.

ABSTRACT

In this thesis there is a reference to organization charts and their usefulness in an Organization and then the operation of a Foundation is analyzed. The Foundation and the purpose of its existence is described, and then a detailed register of its members with their responsibilities is made. It is presented the current situation and there is a valuation of it, so as, to be proposed an improved organizational structure with its roles and responsibilities. The identification of risks and failures that might exist during the transition to the new organizational structure is recorded and the detailed steps to be followed are given. Finally, future expansions are presented so that there is an optimization in further processes.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εκπονήθηκε στη σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου το ακαδημαϊκό έτος 2014-2015, στα πλαίσια της ενασχόλησής μας με το μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Τεχνο-οικονομικά Συστήματα».

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον κ. Γεώργιο Ματσόπουλο, αναπληρωτή καθηγητή Ε.Μ.Π. για την εμπιστοσύνη που μας έδειξε αναθέτοντας μας τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, καθώς και για την καθοδήγηση και τη βοήθεια που μας παρείχε καθ' όλο το διάστημα αυτής.

Ευχαριστούμε ιδιαίτερω το Ωνάσειο Ίδρυμα για τη στήριξή του, κατά τη διάρκεια του διετούς μεταπτυχιακού προγράμματος, μέσω της υποτροφίας που χορηγήθηκε στο φοιτητή Νικόλαο Βεκρή.

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2015

Νικόλαος Βεκρής
Αικατερίνη Τρικουράκη

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	8
2. Οργανογράμματα.....	10
2.1 Ορισμός	10
2.2 Σημασία	10
2.3 Λόγοι δημιουργίας	10
2.4 Χρησιμότητα.....	11
2.5 Βασική αρχή	11
2.6 Μορφή.....	12
2.6.1 Τμηματοποίηση βάσει λειτουργιών.....	13
2.6.2 Τμηματοποίηση βάσει σταδίων επεξεργασίας του προϊόντος.....	14
2.6.3 Τμηματοποίηση βάσει προϊόντων	14
2.6.4 Τμηματοποίηση βάσει πελατών	15
2.6.5 Τμηματοποίηση βάσει γεωγραφικών περιοχών.....	16
2.7 Πλεονεκτήματα	17
2.8 Μειονεκτήματα	18
2.9 Είδη.....	18
2.9.1 Πυραμιδοειδή οργανογράμματα	18
2.9.2 Οργανογράμματα με μορφή αντεστραμμένου δένδρου	19
2.9.3 Κυκλικά οργανογράμματα	19
2.9.4 Δομή matrix	21
2.10 Σύνταξη.....	21
2.11 Ρόλος	22
3. Ίδρυμα	23
3.1 Περιγραφή.....	23
3.2 Πολυμελές Συμβούλιο.....	23
3.3 Τριμελές Συμβούλιο	25
3.4 Όραμα - Σκοπός.....	27
3.5 Προσωπικό Ιδρύματος	27
3.6 Προϋπολογισμός.....	28
4. Υφιστάμενη κατάσταση	29
4.1 Υφιστάμενο οργανόγραμμα.....	29
4.2 Ανάλυση υφιστάμενων οργανωτικών μονάδων.....	31
5. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης.....	42

6.	Προτεινόμενο οργανόγραμμα	45
6.1	Οργανόγραμμα & Ρόλοι – Αρμοδιότητες.....	45
6.2	Εσωτερικές Επικοινωνίες & Στελέχωση	74
6.3	Σχέδιο μετάβασης στη νέα δομή	79
6.4	Παρακολούθηση μετάβασης στη νέα δομή.....	81
7.	Συμπεράσματα και Μελλοντική Επέκταση	84
8.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	86
	ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	87
	ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	88
	ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	90
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	91
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	95

1. Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική ανατέθηκε με στόχο να γίνει καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στη διοίκηση ενός Ιδρύματος και να υπάρξουν βελτιώσεις του. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά θα αποτυπωθεί ποια είναι η τρέχουσα δομή και ποιοι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες όπως αυτοί/ές υφίστανται, και έπειτα θα γίνει προσπάθεια διαμόρφωσης ενός βελτιωμένου τρόπου λειτουργίας του.

Ξεκινώντας, γίνεται αναφορά στα οργανογράμματα καθώς και στη σημασία τους. Η κατανόηση των οργανογραμμάτων και η χρήση τους είναι ζωτικής σημασίας, γιατί μέσω αυτών μπορεί να αναλυθεί και να περιγραφεί η δομή μιας οργάνωσης, να αποσαφηνιστούν διάφορες ασαφείς αρμοδιότητες καθώς και να γίνει ενθάρρυνση της αξιολόγησης της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης. Δεν υπάρχει μία μόνο μορφή ως προς τα οργανογράμματα. Είναι διαχωρισμένα, πρακτικά και λειτουργικά, με βάση διάφορα κριτήρια όπως είναι τα στάδια επεξεργασίας του προϊόντος, οι λειτουργίες, οι γεωγραφικές περιοχές κ.α.

Εκτός από τη διαφορετική μορφή των οργανογραμμάτων υπάρχει και ο διαχωρισμός τους με βάση τα είδη τους. Εδώ παρατηρείται μια τετραπλή κατηγοριοποίηση σε πυραμιδοειδή, κυκλικά, με μορφή αντεστραμμένου δέντρου καθώς και με δομή matrix οργανογράμματα. Καθένα απ' αυτά εξυπηρετεί διαφορετικές λειτουργίες και ανάγκες, και γίνεται χρήση του, ανάλογα με το τι θέλει ο εκάστοτε ενδιαφερόμενος.

Συνεχίζοντας, γίνεται περιγραφή του Ιδρύματος ως προς το τι είναι, τι σκοπό εξυπηρετεί, ποια είναι τα μέλη του καθώς και ποιες οι αρμοδιότητες του καθενός, όπως είναι σαφώς καθορισμένες από τα ΦΕΚ. Την ανώτερη θέση στην ιεραρχία του Ιδρύματος κατέχουν το Πολυμελές και το Τριμελές Συμβούλιο· ο ρόλος του καθενός και οι δικαιοδοσίες του που θα αναφερθούν αναλυτικά. Προχωρώντας παρακάτω, ιεραρχικά, θα υπάρξει λεπτομερής αναφορά στο προσωπικό του Ιδρύματος και στις αρμοδιότητες του κάθε μέλους, όπως αυτές δόθηκαν έπειτα από συνεντεύξεις και συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους. Όλα αυτά θα παρατεθούν και σχηματοποιημένα ώστε να φαίνεται ξεκάθαρα η ιεραρχική δομή.

Αφότου αναφερθούν τα άτομα του Ιδρύματος, με τον ρόλο τους ξεχωριστά, πραγματοποιείται μια αξιολόγηση ως προς την υπάρχουσα κατάσταση. Θα απαριθμηθούν τα στοιχεία που είναι ορθά, ενώ θα γίνουν παρατηρήσεις ως προς τα θέματα που χρήζουν επίλυσης. Μετά από τις επισημάνσεις και την αξιολόγηση που θα γίνει, ώστε να καταστούν σαφή, τα όποια προβλήματα, καθώς και οι λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαίες οι αλλαγές που προτείνονται, θα παρατεθεί το βελτιωμένο οργανόγραμμα και οι προτεινόμενες αρμοδιότητες για το κάθε άτομο. Οι υποδεικνυόμενες λύσεις θα προκύψουν μετά από μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης και με γνώμονα τη βελτίωση των θέσεων των εργαζομένων, έτσι ώστε, αφενός, να αξιοποιούνται πλήρως τα προσόντα τους και αφετέρου, η θέση που

κατέχει ο καθένας να έχει «παραγωγικό» ρόλο και όχι απλά να υπάρχει ως θέση σε ένα οργανόγραμμα.

Κλείνοντας, θα υπάρξουν συμπεράσματα που θα έχουν προκύψει απ' όλη τη διαδικασία, όπως και μελλοντικές επεκτάσεις.

2. Οργανογράμματα

2.1 Ορισμός

Το οργανόγραμμα είναι μια γραφική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής μια σύνθετης κοινωνικής οργάνωσης. Μέσω αυτής παρίστανται τόσο τα στοιχεία της ομάδας όσο και οι αντίστοιχες σχέσεις μεταξύ τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρομοιάζεται με έναν καταστατικό χάρτη, με βάση τον οποίο μπορούμε να κινηθούμε μέσα στην επιχείρηση που εργαζόμαστε. Το οργανόγραμμα μας βοηθάει στην ουσία, να αναλύσουμε και να περιγράψουμε τη δομή μιας οργάνωσης, να αποκαλύψουμε τους επικαλυπτόμενους τομείς, να αποσαφηνίσουμε τις ασαφείς αρμοδιότητες και να ενθαρρύνουμε την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης. Σημαντικό στοιχείο επίσης είναι, ότι τα οργανογράμματα δεν απεικονίζουν σχεδόν ποτέ τη διαδοχή των φάσεων της εργασίας, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει και οριζόντιες και κάθετες ενέργειες σε περίπλοκη ακολουθία. [1, 2]

2.2 Σημασία

Μέσω του οργανογράμματος απεικονίζονται, έστω και ατελώς:

- Η θέση κάθε οργανωτικής μονάδας μέσα στον οργανισμό
- Η υπηρεσιακή θέση κάθε ατόμου εντός του οργανισμού
- Πολύ βασικές σχέσεις του με άλλα άτομα, τόσο εντός όσο και εκτός της υπηρεσίας

Εκτός από την οργανωτική δομή, υπάρχουν και επιπλέον πληροφορίες ως προς την οργάνωση όπως:

- Πιθανών κέντρων κόστους και προϋπολογισμού
- Επιχειρησιακών ή άλλων οργανωτικών μονάδων
- Βασικών καναλιών επίσημης επικοινωνίας

Συνεπάγεται λοιπόν ότι ένα ορθά και σωστά καταρτισμένο οργανόγραμμα αποτελεί σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας. [3]

2.3 Λόγοι δημιουργίας

Ένα οργανόγραμμα θεωρείται απαραίτητο σε μια επιχείρηση για τους εξής λόγους:

- Μέσω του οργανογράμματος δεν υπάρχει σύγχυση ως προς τη θέση κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση
- Εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία
- Φαίνονται τα οργανωτικά λάθη
- Κάθε στέλεχος με φιλοδοξίες και θέληση για σταδιοδρομία μέσα στην επιχείρηση γνωρίζει τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ώστε να φτάσει στην επιθυμητή για αυτό θέση

- Υποβοηθούνται οι επιχειρήσεις να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος [4]

2.4 Χρησιμότητα

Σκοπός των οργανογραμμάτων είναι ο καθορισμός της οργανωτικής δομής του εκάστοτε οργανισμού ή της εκάστοτε υπηρεσίας, καθώς και η υιοθέτηση και η τεκμηριωμένη εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών για την υποστήριξη των επιμέρους λειτουργιών του οργανισμού ή της υπηρεσίας, σε όλες τις φάσεις του ρόλου και της αποστολής τους.

Τα προτεινόμενα οργανογράμματα θα πρέπει, επομένως, να προσδιορίζουν:

- Την οργανωτική δομή
- Την εσωτερική διάρθρωση των υπηρεσιών
- Τον αριθμό των θέσεων προσωπικού και τα προσόντα κάλυψης αυτών
- Την κατανομή τους στις οργανωτικές μονάδες
- Την αναλυτική περιγραφή των εργασιών και των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών και των επιμέρους οργανωτικών μονάδων
- Τη σύνδεση και σχέση των οργανωτικών μονάδων και των υπηρεσιών [5]

2.5 Βασική αρχή

Η διαδικασία μέσω της οποίας τα διοικητικά στελέχη προσδιορίζουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, ονομάζεται οργάνωση. Σύμφωνα με την οργανωσιακή δομή υπάρχει ένα τυπικό σύστημα ιεραρχικών σχέσεων το οποίο δείχνει πώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τους πόρους. Επιπρόσθετα, ο οργανωσιακός σχεδιασμός καθορίζει τις συγκεκριμένες επιλογές των διοικητικών στελεχών, οι οποίες οδηγούν σε μια συγκεκριμένη οργανωσιακή δομή. Όταν σχεδιάζεται η δομή της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι κάτωθι παράγοντες, από τα διοικητικά στελέχη:

- Περιβάλλον → όσο πιο γρήγορα αλλάζει, τόσο πιο πολλά προβλήματα αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη. Χρειάζεται ευελιξία στη δομή όταν η αλλαγή στο περιβάλλον είναι γρήγορη. Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρξει αποκέντρωση εξουσίας.
- Στρατηγική → κάθε στρατηγική χρειάζεται διαφορετική δομή. Για παράδειγμα, η στρατηγική διαφοροποίησης χρειάζεται ευέλικτη δομή, ενώ η ηγεσία κόστους ίσως χρειάζεται μια πιο τυποποιημένη δομή.
- Τεχνολογία → ο συνδυασμός ικανοτήτων, γνώσης και εργαλείων, εξοπλισμού, ηλεκτρονικών υπολογιστών και μηχανών που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση. Είναι δυσκολότερο για τα διοικητικά στελέχη να οργανώσουν μια επιχείρηση με πολύπλοκη τεχνολογία. Τα καθήκοντα με

μεγάλη ποικιλία και μικρή δυνατότητα ανάλυσής τους δημιουργούν πολλά προβλήματα στα διοικητικά στελέχη και γι'αυτό χρειάζεται ευέλικτη δομή. Τα καθήκοντα με μικρή ποικιλία και μεγάλη δυνατότητα ανάλυσής τους επιτρέπουν στα διοικητικά στελέχη να βασίζονται σε καθιερωμένες διαδικασίες.

- Τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό → τεχνολογία μικρής παρτίδας (παράγει μικρές ποσότητες μοναδικών προϊόντων), βασίζεται στις ικανότητες των εργαζομένων που χρειάζονται μια ευέλικτη δομή. Τεχνολογία μαζικής παραγωγής (αυτοματοποιημένες μηχανές που παράγουν μεγάλες ποσότητες τυποποιημένων προϊόντων), οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν συνεχώς τις ίδιες διαδικασίες και άρα χρειάζεται τυποποιημένη μορφή. Τεχνολογία συνεχούς επεξεργασίας (εντελώς μηχανοποιημένα συστήματα που αποτελούνται από αυτόματες μηχανές), οι εργαζόμενοι πρέπει να προσέχουν για έκτακτα προβλήματα και να αντιδρούν γρήγορα. Χρειάζεται ευέλικτη δομή.
- Ανθρώπινοι πόροι → ο τελικός παράγοντας που επηρεάζει την οργανωσιακή δομή. Οι πιο ικανοί εργαζόμενοι που δουλεύουν σε ομάδες συνήθως χρειάζονται μια πιο ευέλικτη δομή. [5]



Εικόνα 1: Παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανωσιακό σχεδιασμό

2.6 Μορφή

Τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι της επιχείρησης. Δεν υπάρχει αποκλειστική μορφή τμηματοποίησης που να είναι εφαρμόσιμη από όλες τις

επιχειρήσεις σε όλες τις καταστάσεις. Η χρησιμοποιούμενη μορφή τμηματοποίησης εξαρτάται κυρίως από: (α) την υπάρχουσα κατάσταση, (β) το τι πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη ότι αποτελεί την καλύτερη μορφή τμηματοποίησης για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης κατάστασης. Οι βασικές μορφές τμηματοποίησης είναι: [4]

2.6.1 Τμηματοποίηση βάσει λειτουργιών



Σχήμα 1: Οργάνωση με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης

Η τμηματοποίηση με βάση αυτή τη μορφή έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα:

- Η λειτουργική τμηματοποίηση αποτελεί μια λογική μέθοδο που εκφράζει τις ειδικεύσεις που κυριαρχούν στο υφιστάμενο μοντέλο παραγωγής και εκπαίδευσης
- Επίσης, είναι η πιο κατάλληλη μορφή για τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, που αποτελούν την πλειοψηφία τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Μειονεκτήματα:

- Το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να μετρηθεί μόνο σε επίπεδο συνόλου επιχείρησης και επομένως, ο έλεγχος της συμβολής κάθε τμήματος σ' αυτό είναι δύσκολος
- Με την εξειδίκευση των τμημάτων δημιουργούνται στεγανά και συγκρούσεις, που είναι σε βάρος της συνεργασίας και του συντονισμού τους [6]

2.6.2 Τμηματοποίηση βάσει σταδίων επεξεργασίας του προϊόντος



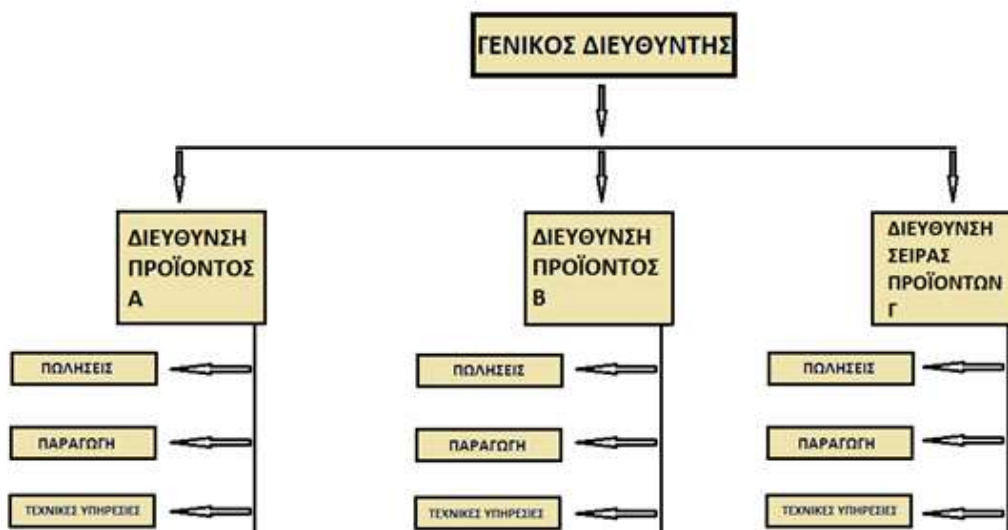
Σχήμα 2: Τμηματοποίηση με βάση τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων

Με βάση αυτή τη δομή υπάρχουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα:

- Επιτυγχάνεται αρτιότητα προϊόντων
- Προσανατολισμός στην καινοτομία μέσω βελτιώσεων [3]

2.6.3 Τμηματοποίηση βάσει προϊόντων



Σχήμα 3: Τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα

Η τμηματοποίηση βάσει προϊόντος παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα καθώς και μειονεκτήματα.

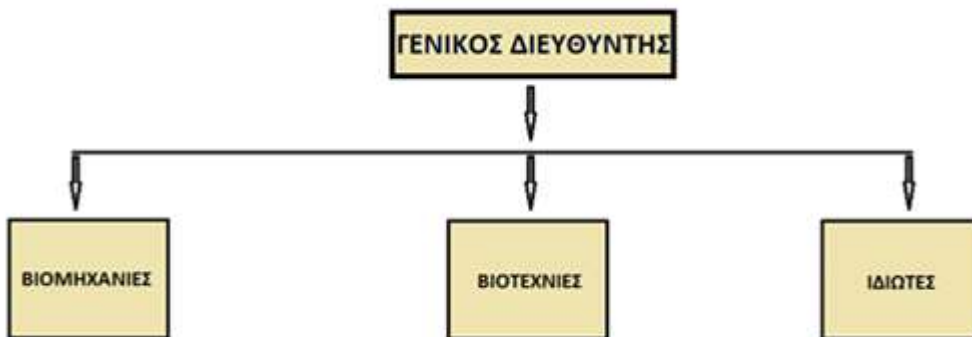
Πλεονεκτήματα:

- Αποτελεσματικός συντονισμός όλων των πληροφοριών, αποφάσεων και ενεργειών, που αφορούν στο ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, αφού όλες βρίσκονται στο ίδιο τμήμα και υπό τον ίδιο μάνατζερ
- Ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων ή των στελεχών διαφόρων ειδικοτήτων, λόγω κοινής επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Καλύτερη μελέτη, γνώση, παρακολούθηση και προσαρμογή στις εξελίξεις της αγοράς
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών

Μειονεκτήματα:

- Λιγότερο αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, λόγω επανάληψης διαφόρων λειτουργιών και μικρότερης συνέργιας ή οικονομιών κλίμακας
- Μεγαλύτερο διοικητικό κόστος, καθώς κάθε τμήμα απασχολεί δικούς του, ειδικούς, σε πολλούς τομείς, όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, τα οικονομικά κλπ
- Εστίαση των στελεχών στη δραστηριότητα του τμήματος και απώλεια του ενδιαφέροντος για το σύνολο της επιχείρησης [6]

2.6.4 Τμηματοποίηση βάσει πελατών



Σχήμα 4: Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες

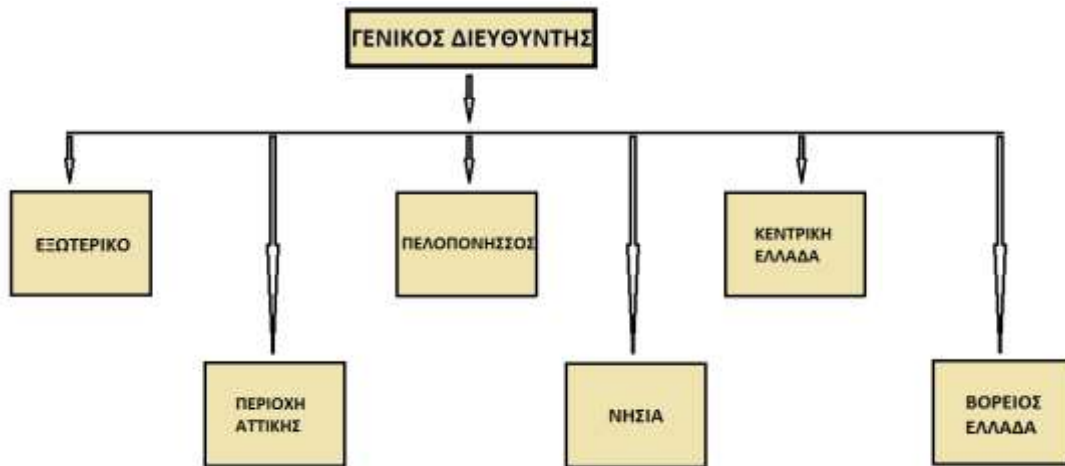
Και εδώ παρουσιάζονται πλεονεκτήματα για τη χρήση αυτής της δομής.

Πλεονεκτήματα:

- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας
- Ευνοείται η εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος (ανάλογα με την οργάνωση των λειτουργιών)
- Τυποποίηση διαδικασιών
- Μεγάλο ποσοστό αυτοματισμού απλών βημάτων

- Διαμοιρασμός τεχνογνωσίας [3]

2.6.5 Τμηματοποίηση βάσει γεωγραφικών περιοχών



Σχήμα 5: Τμηματοποίηση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές

Σημαντικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τμηματοποίησης με βάση τις γεωγραφικές περιοχές είναι.

Πλεονεκτήματα:

- Συντονισμός των δραστηριοτήτων που αφορούν σε μια γεωγραφική περιοχή με την αποκέντρωση των αποφάσεων. Έτσι μειώνεται το κόστος μεταφοράς, συγκεντρώνεται η προσοχή στις προσπάθειες κάθε περιοχής και στην καλύτερη γνώση των ιδιαιτεροτήτων της, λόγω των τοπικών στελεχών, καθώς και στην πιο εύκολη μέτρηση των αποτελεσμάτων του υπεύθυνου τμήματος για κάθε περιοχή

Μειονεκτήματα:

- Υπάρχει επανάληψη των ενεργειών, απασχόληση περισσότερων ειδικών και γενικών στελεχών, δημιουργία τεχνικών προβλημάτων ελέγχου από το ανώτατο μάνατζμεντ [6]

2.7 Πλεονεκτήματα

- Τα οργανογράμματα δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης
- Επίσης, βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους καθώς και τις αρμοδιότητες των άλλων. Δίνουν στρατηγική στόχευση, επιχειρησιακή στρατηγική, αλλά και μεθοδολογία ως προς το σχέδιο δράσης της επιχείρησης, καθώς και σαφέστατη κατανομή ευθυνών σε περίπτωση αποτυχίας
- Επιτρέπουν, επιπλέον, την αποφυγή σύγχυσης για τη θέση κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση. Εξασφαλίζουν μια αβίαστη συνεργασία μεταξύ στελεχών και μεταξύ στελεχών – υφισταμένων, γιατί δε δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, εφόσον οι γραμμές διοίκησης είναι ευδιάκριτες. Είναι σαφής ο ρόλος των εργαζομένων, υπάρχει ανάμιξη του προσωπικού, αλλά είναι σχεδιασμένο και το μοντέλο ηγεσίας
- Ορίζονται ξεκάθαρα τα κανάλια διαβίβασης προς τα άνω και προς τα κάτω, επομένως λιγοστεύουν οι πιθανότητες να «περιπλανηθούν» οι οδηγίες, η αλληλογραφία κλπ
- Βοηθούν περαιτέρω, τις υπηρεσίες, τα γραφεία, τα συνεργεία κλπ. να αποφεύγουν τις άσκοπες επικαλύψεις και επαναλήψεις, αφού ο καθένας γνωρίζει ότι για την εργασία που κάνει είναι αυτός και μόνο υπεύθυνος
- Δείχνουν στα άτομα της επιχείρησης που έχουν φιλοδοξίες, πώς να σταδιοδρομήσουν μέσα σε αυτήν, τι πρέπει να κάνουν και από πού θα περάσουν για να φτάσουν εκεί που θέλουν. Με σαφές οργανόγραμμα όλοι οι υπάλληλοι έχουν ένα κριτικό μονοπάτι καριέρας να ακολουθήσουν
- Βοηθούν ώστε να αξιολογούνται οι διάφορες θέσεις σε σχέση με τη διαχείριση των αμοιβών του προσωπικού
- Σε περίπτωση επέκτασης των εργασιών της επιχείρησης, παρέχονται ευκολίες οργάνωσης με τρόπο που να αποφεύγεται κάθε εμπειρική τακτοποίηση προβλημάτων που θα έδινε δυσβάστακτο βάρος σε ορισμένες μόνο μονάδες της επιχείρησης
- Επιτρέπουν να γίνονται οι αλλαγές που επιβάλλονται, λόγω προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες περιβάλλοντος προς την ορθή κατεύθυνση
- Το οργανόγραμμα παρέχει δωρεάν στρατηγικές πληροφορίες σε πιθανούς ανταγωνιστές του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Τέλος, παρουσιάζουν την ανάγλυφη εικόνα της επιχείρησης ή του οργανισμού: τι επιδιώκει και πώς το επιδιώκει, τι κλάδους έχει αναπτύξει, πού κατασκευάζει τα προϊόντα, πώς τα παρασκευάζει, πώς τα διαθέτει, ποιοι είναι οι επικεφαλής των σπουδαιότερων υπηρεσιών και εργασιών, μέχρι ποιο σημείο εκτείνουν την αρμοδιότητα τους [1, 2]

2.8 Μειονεκτήματα

Φυσικά, τα οργανογράμματα δεν έχουν μόνο θετική πλευρά.

- Αρχικά, δε δείχνουν το βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ανθρώπων
- Έπειτα, δε δείχνουν όλες τις γραμμές επικοινωνίας στις μονάδες και στα πρόσωπα που τα απαρτίζουν
- Δε δείχνουν επίσης, όλες τις άτυπες σχέσεις που αναπτύσσονται με τον καιρό καθώς τα πρόσωπα συναναστρέφονται το ένα το άλλο
- Δε δείχνουν τον τύπο εξουσίας στα διάφορα κλιμάκια της επιχείρησης
- Υπάρχει έλλειψη των κοινωνικών δικτύων και των δυναμικών τους, καθώς δεν απεικονίζονται
- Τέλος, δεν απεικονίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης, αλλά μόνο η δομή της [1, 2]

2.9 Είδη

Υπάρχουν τέσσερα βασικά είδη οργανογραμμάτων: τα πυραμιδοειδή, τα οργανογράμματα με μορφή αντιστραμμένου δένδρου, τα κυκλικά οργανογράμματα και αυτά με τη δομή matrix.

2.9.1 Πυραμιδοειδή οργανογράμματα

Τα συγκεκριμένα οργανογράμματα δίνουν έμφαση στην κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής, άρα κάθε προϊστάμενος ασκεί κατευθείαν επίβλεψη στον υφιστάμενό του. Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει μια σχέση εξουσίας βασισμένη στην άμεση γραμμή (directline), στο άμεσο «σκαλοπάτι» (step) της κλίμακας που τους συνδέει.

Σύμφωνα με τα πυραμιδοειδή οργανογράμματα η δομή είναι κατακόρυφη. Ο γενικός διευθυντής (Γ.Δ.) έχει άμεση επαφή και εξουσία στα ανώτερα στελέχη και ως επακόλουθο κάθε απόφαση και κάθε εντολή μεταβιβάζεται προς τα κάτω με την αντίστοιχη εξουσία στους υφισταμένους. Τα ανώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για την απόδοση όλων των τμημάτων. Καθορίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και επιβλέπουν τα μεσαία στελέχη. Τα μεσαία στελέχη επιβλέπουν τα κατώτερα στελέχη. Είναι υπεύθυνα για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τα κατώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για την καθημερινή λειτουργία. [1, 7]



Σχήμα 6: Κατακόρυφη δομή οργανογράμματος

2.9.2 Οργανογράμματα με μορφή αντεστραμμένου δένδρου

Αυτά είναι δύο κατηγοριών: (α) το «κάθετο» οργανόγραμμα, που δείχνει την οργανωτική ιεραρχία από πάνω προς τα κάτω και (β) το «οριζόντιο» οργανόγραμμα που η οργανωτική του ιεραρχία είναι από αριστερά προς τα δεξιά. Σύμφωνα με τα οργανογράμματα αυτού του τύπου:

- Η οργάνωση ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω ή από αριστερά προς τα δεξιά
- Φαίνεται το κάθε τμήμα της εταιρείας και τα υποτμήματα αυτών, αναλυτικά
- Δεν υπάρχει άμεση επαφή επικοινωνίας όλων των τμημάτων μαζί
- Το κάθε τμήμα έχει διαφορετικό υπεύθυνο και άρα διαφορετική εξουσία [1, 7]



Σχήμα 7: Κάθετο οργανόγραμμα αντεστραμμένου δένδρου

2.9.3 Κυκλικά οργανογράμματα

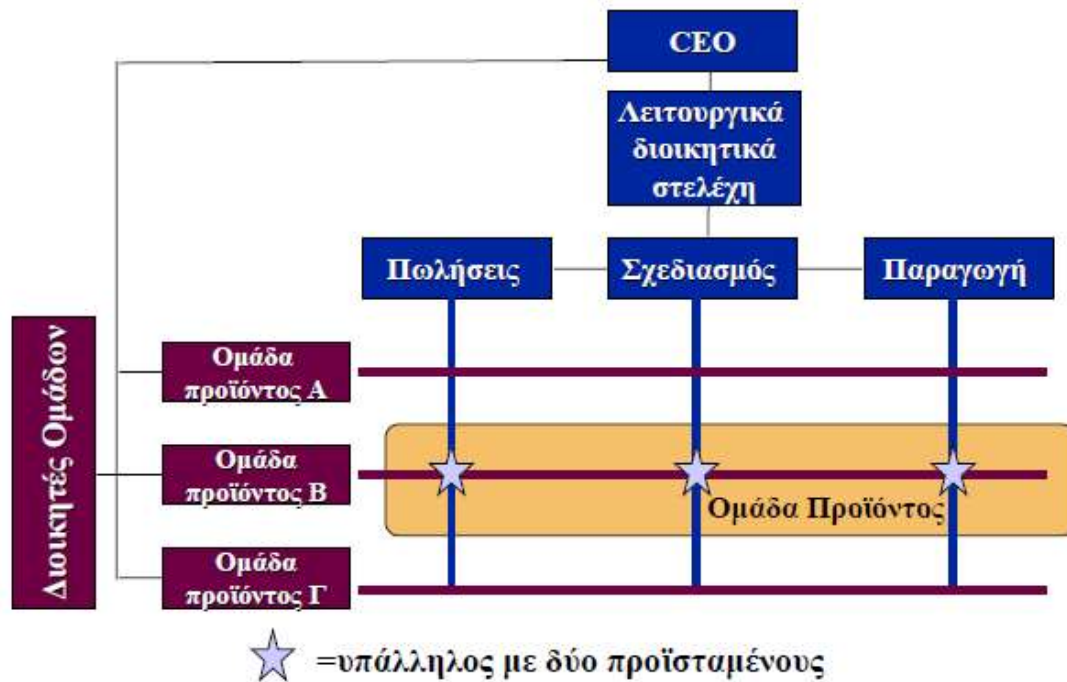
Σε αυτού του τύπου τα οργανογράμματα ο διευθυντής τοποθετείται στο κέντρο του κύκλου και οι οριζόντιες γραμμές του κάθετου πυραμιδικού οργανογράμματος

βρίσκονται τοποθετημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να σχηματίζουν ομόκεντρο κύκλο γύρω από αυτόν. Στο κέντρο είναι η ανώτερη δύναμη της διοίκησης της επιχείρησης που αποτελείται από τον πρόεδρο και πέντε αντιπροέδρους. Το κυρίως σώμα αποτελείται από τους διευθυντές των τμημάτων του επιτελείου, οι οποίοι δεν υπάγονται ιεραρχικά σε κανέναν από τους αντιπροέδρους του εσωτερικού κύκλου. [1, 7]



Σχήμα 8: Κυκλικό οργανόγραμμα

2.9.4 Δομή matrix



Σχήμα 9: Δομή matrix

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη δομή, τα διοικητικά στελέχη ομαδοποιούν τους υπαλλήλους κατά λειτουργία και προϊόν ταυτόχρονα. Η συγκεκριμένη δομή παρουσιάζει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Οδηγεί σε ένα πολύπλοκο δίκτυο εργασιακών σχέσεων
- Μεγάλη ευελιξία και γρήγορη απόκριση στις αλλαγές
- Κάθε υπάλληλος έχει δύο προϊσταμένους και αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα [5]

2.10 Σύνταξη

- Για να συνταχθεί ένα οργανόγραμμα γίνεται εξατομίκευσή του, με αναφορά στο όνομα της επιχείρησης, στην ημερομηνία σύνταξης του, στην προτεινόμενη οργάνωση και στον τίτλο του προσώπου ή του τμήματος που είναι υπεύθυνο για τη σύνταξη. Όταν το οργανόγραμμα αφορά μόνο στο ένα τμήμα της επιχείρησης τότε η πληροφορία αυτή πρέπει να περιλαμβάνεται στον τίτλο του
- Γίνεται χρήση ορθογώνιων παραλληλογράμμων για να φανεί με αυτό τον τρόπο η θέση μιας οργανωτικής μονάδας
- Η κάθετη τοποθέτηση των ορθογωνίων δείχνει τις σχετικές θέσεις στην οργανωτική ιεραρχία

- Κάθε οριζόντια σειρά ορθογωνίων πρέπει να έχει το ίδιο μέγεθος και να αναφέρεται μόνο στις θέσεις εκείνες που βρίσκονται οργανωτικά στο ίδιο επίπεδο
- Οι κάθετες και οριζόντιες γραμμές χρησιμοποιούνται για να δείχνουν τη ροή γραμμής εξουσίας
- Όπου χρειάζεται γίνεται χρήση διάστικτων ή διακεκομμένων γραμμών για να φανεί η ροή λειτουργικής εξουσίας
- Οι γραμμές εξουσίας φτάνουν στο άνω μέσο του ορθογωνίου και ξεκινούν από το κάτω μέσο, επομένως δε διασχίζουν το ορθογώνιο
- Ο τίτλος κάθε θέσης τοποθετείται μέσα στο ορθογώνιο. Πρέπει να είναι περιγραφικός και να δείχνει τη λειτουργία
- Το όνομα του προσώπου που κατέχει τη θέση περιλαμβάνεται στο ορθογώνιο
- Το οργανόγραμμα πρέπει να διατηρείται όσο το δυνατό απλούστερο. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση είναι καλύτερη μια υποσημείωση [1]

2.11 Ρόλος

Το οργανόγραμμα αποτελεί απόρροια μιας εξειδικευμένης τμηματοποίησης με βάση τις λειτουργίες, τις θέσεις και τα προϊόντα – υπηρεσίες. Είναι διάγραμμα δενδροειδούς απεικόνισης των επίσημων, δομικών σχέσεων και των ιεραρχημένων θέσεων – τμημάτων της εργασίας. Αποτελεί επίσης, ερευνητικό και πληροφοριακό εργαλείο διοίκησης, που φανερώνει τη λογοδοσία, την τυπική επικοινωνία των τμημάτων στους τομείς ευθύνης, φανερώνοντας τις πιθανές ελλείψεις, αδυναμίες και δυσαρμονίες. Γίνονται κατ' αυτόν τον τρόπο διακριτά το ποσό, το είδος των υποσυνόλων εργασιών, η διασύνδεσή τους, οι δικαιοδοσίες, τα επίπεδα εξουσίας και η αλυσίδα εντολών διοίκησης. Η επιτυχημένη οργάνωση βασίζεται στη σύνθεση ενιαίου οργανογράμματος, το οποίο αποτελείται από άλλα επιμέρους περιεκτικά – συνοπτικά οργανογράμματα, για την αποδοτικότερη διαχείριση των πολιτισμικών αγαθών.

Από την άλλη πλευρά, τα οργανογράμματα δε μας δίνουν πληροφορίες για ανεπίσημες διαφορετικών επιπέδων προσωπικές σχέσεις, για την άτυπη επικοινωνία των τμημάτων και ούτε για το βαθμό επιρροής των στελεχών. Δε γίνεται ανάλυση των επικαλύψεων αρμοδιοτήτων, ούτε της επάρκειας εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού για τις θέσεις. Σε γενικές όμως γραμμές, θεωρείται ότι, τα οργανογράμματα αποτελούν εργαλεία κατανόησης – μελέτης των λειτουργιών της απόδοσης, των ελλείψεων του οργανισμού, ειδικότερα στη διαχείριση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. [8]

3. Ίδρυμα

3.1 Περιγραφή

Το Ίδρυμα ιδρύθηκε το 1841 και αναγνωρίστηκε από το Ελληνικό κράτος δυνάμει του από 12/24 Μαΐου 1841 Διατάγματος. Λειτουργεί από το 1844 ως η πρώτη επίσημη Ιερατική Σχολή, ενώ σήμερα αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα ενεργά Εθνικά Κληροδοτήματα της χώρας μας. [9]

Το Ίδρυμα διοικείται σύμφωνα με τις διατάξεις της σχετικής διαθήκης (1 Ιανουαρίου 1840), των προσθηκών και του κωδικέλλου της, καθώς και των κειμένων νόμων και διαταγμάτων. Κύριος σκοπός του Ιδρύματος είναι η κατάρτιση όσων έχουν την έφεση να προσέλθουν στις τάξεις του κλήρου της Ορθόδοξης Εκκλησίας, καθώς και η μετεκπαίδευση των ήδη χειροτονημένων. Στοχεύει, επιπλέον, και στην κατάρτιση όσων επιθυμούν να υπηρετήσουν την Ορθόδοξη Θεολογική Επιστήμη και να αποβούν ωφέλιμοι στην Ορθόδοξη Εκκλησία. [9]

Το Ίδρυμα, παρά τον κρατικό του χαρακτήρα, διατηρεί πλήρως, σύμφωνα με την επιθυμία του ιδρυτή του, την αυτοτέλειά του και, ως προς το εκπαιδευτικό του έργο, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), τελεί δε ως προς αυτό υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας (Γενική Διεύθυνση Θρησκευμάτων), ενώ ως προς τη Διοίκηση και τη Διαχείριση της περιουσίας του έχει το χαρακτήρα του Νομικού Προσώπου Ιδιωτικού Δικαίου και τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών. Η ασκούμενη από τις αρμόδιες αρχές εποπτεία περιορίζεται στον Γ' προληπτικό έλεγχο νομιμότητας των αποφάσεων της διοίκησης. [10]

Τα όργανα της διοίκησης είναι το Δεκαμελές Συμβούλιο (ή Πρώτο ή Πολυμελές Συμβούλιο Εκτελεστών), αποτελούμενο από τους δέκα εκτελεστές της διαθήκης και το Τριμελές Συμβούλιο (ή Διοικητικό ή Δεύτερο), συγκροτούμενο από μέλη του πρώτου. Το Ίδρυμα εκπροσωπείται νόμιμα ενώπιον πάσης αρχής και των δικαστηρίων υπό του Τριμελούς Συμβουλίου. [10]

3.2 Πολυμελές Συμβούλιο

Η αντικατάσταση ενός εκλείψαντος μέλους του Πολυμελούς Συμβουλίου ενεργείται το βραδύτερο εντός τριμήνου δι' εκλογής από τα υπόλοιπα μέλη – τριών προσώπων καταγόμενων από τον ίδιο τόπο καταγωγής με τον εκλείψαντα, η δε εποπτεύουσα αρχή εκλέγει εξ' αυτών έναν διοριζόμενο δια διατάγματος. Ο πρόσφατα διορισμένος καταλαμβάνει τη θέση του εκλείψαντος. Η εκλογή γίνεται με μυστική ψηφοφορία. Σε περίπτωση ισοψηφίας η ψηφοφορία επαναλαμβάνεται μέχρι να υπερισχύσει ένας υποψήφιος. [10]

Εάν κάποιο μέλος απουσιάζει από τις συνεδριάσεις του Συμβουλίου για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του έτους, το Συμβούλιο μπορεί να θεωρήσει την απουσία ως

ισοδυναμούσα με παραίτηση και να προτείνει στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας την αποδοχή της παραίτησης, η οποία επικυρώνεται μέσω Προεδρικού Διατάγματος. [10]

Το Πολυμελές Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία όταν παρίστανται τουλάχιστον πέντε μέλη, από τα οποία τουλάχιστον ένα είναι από το Τριμελές Συμβούλιο. [10]

Οι αποφάσεις του Συμβουλίου λαμβάνονται κατά πλειοψηφία σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 82 εδαφ. β' της Διαθήκης. Σε περίπτωση ισοψηφίας, η ψήφος του τελευταίου των παρισταμένων μέλους, κατά τη χρονολογική σειρά διορισμού του, δε λαμβάνεται υπόψη. [10]

Σε περίπτωση που οριστεί συνεδρίαση για εξαιρετικά επείγουσα υπόθεση, εάν οι μη κωλυόμενοι είναι λιγότεροι των πέντε, ειδοποιούνται να προσέλθουν από τους καθηγητές της Φιλοσοφικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών τόσσοι, ώστε να υπάρχει απαρτία. [10]

Στο Πολυμελές Συμβούλιο συμμετέχει χωρίς ψήφο και ο Γενικός Διευθυντής της Διεύθυνσης Θρησκευμάτων του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας ως Κυβερνητικός Επίτροπος ή ο αναπληρωτής του. Η αποζημίωσή του καθορίζεται από το Συμβούλιο. [10]

Ο Επίτροπος ενημερώνει το Συμβούλιο για τις απόψεις του Υπουργείου επί των εκπαιδευτικών ζητημάτων που αφορούν στο Ίδρυμα και εισηγείται στον Υπουργό για τις απόψεις του Συμβουλίου επί των ιδίων ζητημάτων προς ρύθμιση, όταν η λύση τους εξαρτάται από το Υπουργείο ή απαιτείται νομοθετική ρύθμιση. [10]

Ο Επίτροπος αντιπροσωπεύει τον Υπουργό, εάν κωλύεται, στην κλήρωση των Ζαγορησίων υποτρόφων και στις επίσημες τελετές του Ιδρύματος. [10]

Ο Επίτροπος καλείται σε όλες τις συνεδριάσεις του Πολυμελούς Συμβουλίου, το οποίο συνεδριάζει και αποφασίζει νόμιμα και απόντος αυτού. Σε όσες συνεδριάσεις παρίσταται ο Επίτροπος υπογράφει αντιστοίχως και τα πρακτικά του Συμβουλίου. [10]

Αρμοδιότητες Πολυμελούς Συμβουλίου

Το Πολυμελές Συμβούλιο συνέρχεται υποχρεωτικά μια φορά κάθε μήνα, εκτάκτως δε, όταν το ζητήσει το Τριμελές Συμβούλιο ή εάν το ζητήσουν πέντε μέλη του και αποφασίζει για: [10]

- Τον ετήσιο προϋπολογισμό των τακτικών και εκτάκτων εσόδων και εξόδων του Ιδρύματος καθώς και των σχετικών κληρονομιών, κληροδοσιών και δωρεών
- Την εξέταση και την εκκαθάριση των λογαριασμών και των ετήσιων απολογισμών του Ιδρύματος καθώς και για τη διαχείριση του ταμείου
- Την εκποίηση ακινήτων του Ιδρύματος (όπως προβλέπει η Διαθήκη)

- Όσα τυχόν δεν προβλέπονται στη Διαθήκη
- Την εκμίσθωση των ακινήτων του Ιδρύματος εφόσον η εκμίσθωση δεν είναι δυνατόν να γίνει, τουλάχιστον με το προβλεπόμενο στον προϋπολογισμό ποσό
- Τον διορισμό δικηγόρου επί δικαστικών υποθέσεων ή για την ανάθεση γνωμοδότησης επί σοβαρών νομικών ζητημάτων
- Τη χορήγηση ή τη λήψη δανείων
- Την αποδοχή δωρεών, κληροδοσιών και κληρονομιών
- Τη συγκατάθεση ή μη σε πληρωμές ή χορηγήσεις αμοιβών σε αριστεύσαντες Ζαγορησίους υποτρόφους της περιουσίας του Ιδρύματος ή και χορηγήσεις υποτροφιών σε αριστεύσαντες αποφοίτους της Σχολής προς παρακολούθηση Ανωτέρων Πανεπιστημιακών Σπουδών σε θεολογική σχολή
- Το διορισμό, προαγωγή, απόλυση και χορήγηση εν γένει, χορηγιών στο Διοικητικό και Υπηρετικό προσωπικό του Ιδρύματος
- Την ετήσια επιχορήγηση της σχολής Μονοδενδρίου
- Τις σοβαρές επισκευές του καταστήματος και των άλλων ακινήτων του Ιδρύματος ή την ανοικοδόμηση παλαιών ή την οικοδόμηση νέων ακινήτων ή τη διενέργεια προσθηκών ή βελτιώσεων
- Τον αριθμό των νέων υποτρόφων και τους εξ' αυτών Ζαγορησίους
- Την τυχόν αποβολή μαθητών
- Την αποζημίωση και τα έξοδα κίνησης κατά συνεδρίαση των μελών του Δεκαμελούς και του Τριμελούς Συμβουλίου
- Την εκλογή εκτελεστή της διαθήκης
- Κάθε ζήτημα σχετικό με τα συμφέροντα και το σκοπό του Ιδρύματος
- Τη θεώρηση του ετήσιου προγράμματος σπουδών στις σχολές του Ιδρύματος και την υποβολή του, προς έγκριση, στο Υπουργείο Παιδείας

Στο τέλος των τηρουμένων βιβλίων του Ιδρύματος μονογράφουν όλα τα μέλη του Συμβουλίου. Τα μέλη του Συμβουλίου δικαιούνται και οφείλουν να επισκέπτονται τις παραδόσεις και τις βιβλιοθήκες των Σχολών. [10]

- Μετά τη λήξη των εξετάσεων και λαμβάνοντας υπόψη τις κενωθείσες θέσεις, το Συμβούλιο καθορίζει τον αριθμό των εισαχθέντων μαθητών, υποτρόφων και εξωτερικών μαθητών, οι οποίοι επιτρέπεται να είναι μόνο κληρικοί και έχουν τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις με τους εσωτερικούς μαθητές

3.3 Τριμελές Συμβούλιο

Το Τριμελές Συμβούλιο συγκροτείται ανά τριετία από μέλη του πρώτου, κατά τη σειρά που αναφέρεται στη Διαθήκη. Κωλυόμενο μέλος αναπληρώνεται προσωρινά από κάποιο άλλο κατά την ίδια σειρά. [10]

Του Τριμελούς Συμβουλίου προεδρεύουν εκ περιτροπής κατά το διάστημα της τριετίας τα τρία μέλη, ένα ανά έτος, τηρουμένης και για την προεδρία της ίδιας σειράς, εκτός αν ο έχων σειρά να προεδρεύσει δεν έχει συμπληρώσει ένα έτος από το διορισμό του. Εάν κάποιο μέλος κωλύεται να προεδρεύσει προεδρεύει το αμέσως επόμενο κατά την προαναφερθείσα σειρά. [10]

Ο Πρόεδρος του Τριμελούς Συμβουλίου είναι και Πρόεδρος του Πολυμελούς Συμβουλίου. Ο Πρόεδρος διευθύνει τις συνεδριάσεις των Συμβουλίων και θέτει ενώπιον τους τα υπό συζήτηση θέματα. [10]

Αρμοδιότητες Τριμελούς Συμβουλίου

Το Τριμελές Συμβούλιο έχει τα κάτωθι καθήκοντα: [10]

- Φροντίζει για όλα τα ζητήματα του Ιδρύματος και επιμελείται για την πραγματοποίηση του σκοπού του
- Συγκαλεί το Πολυμελές Συμβούλιο σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 5 παρ. 1 του παρόντος
- Εκτελεί τις αποφάσεις του Πολυμελούς Συμβουλίου, φροντίζει για την έκδοση των αναγκαίων εγγράφων, παντός χρηματικού εντάλματος βάσει του τακτικού προϋπολογισμού ή του εκτάκτου, καθώς και για επισκευές ή κατασκευές από το αποθεματικό του Ιδρύματος, σύμφωνα με τις αποφάσεις του Πολυμελούς Συμβουλίου
- Τηρεί την αλληλογραφία με τις εποπτεύουσες αρχές
- Φροντίζει για την προμήθεια των τροφίμων, των ειδών ιματισμού και άλλων αναγκαίων υλικών τηρώντας λεπτομερή βιβλία
- Ενημερώνεται, αν το κρίνει αναγκαίο, για τη μηνιαία κατάσταση του Ταμείου, οφείλει όμως, τουλάχιστον δύο φορές ετησίως, να ελέγχει τη διαχείριση του Ταμείου και να ενημερώνεται για τις αναγκαίες εγγραφές του λογιστηρίου. Μέσα σε δύο μήνες από τη λήξη της οικονομικής χρήσης, ενεργεί έλεγχο της κατά το προηγούμενο έτος διαχείρισης του Ταμείου και ανακοινώνει το αποτέλεσμα στο Πολυμελές Συμβούλιο
- Φροντίζει για τις μισθώσεις των ακινήτων του Ιδρύματος εντός των ορίων του Προϋπολογισμού, διαφορετικά παραπέμπει το θέμα στο Πολυμελές Συμβούλιο.
- Επιμελείται για την έγκαιρη είσπραξη των ενοικίων και των τόκων, εκδίδει δε τα προσήκοντα έγγραφα
- Φροντίζει για την παραλαβή των δωρεών που γίνονται σε κινητά ή ακίνητα, εγγράφοντας τες στο βιβλίο απογραφής
- Επιβλέπει την τακτική τήρηση των αναγκαίων λογιστικών βιβλίων, μισθωτών, υλικού, κλπ
- Φροντίζει για τη διάθεση των εγγεγραμμένων στον προϋπολογισμό ποσών για την προμήθεια βιβλίων και σχολικών οργάνων

- Ελέγχει ανά εξάμηνο τη διαχείριση του Οικονόμου
- Επιμελείται τη σύνταξη και υποβολή του προϋπολογισμού προ της λήξης του οικονομικού έτους
- Επιβλέπει και εφαρμόζει τις διατάξεις της Διαθήκης σχετικά με την προσέλευση των νέων υποτρόφων
- Προτείνει στο Πολυμελές Συμβούλιο το διορισμό και την απόλυση του πάσης φύσης διοικητικού και υπηρετικού προσωπικού
- Επιτηρεί το πάσης φύσης προσωπικό και επιβάλλει τις αναγκαίες ποινές
- Συνέρχεται τακτικώς ανά δεκαπενθήμερο και εκτάκτως όταν παρίσταται ανάγκη
- Καθορίζει κατ' έτος τους αναγκαίους όρους για τη διενέργεια διαγωνισμών, προμηθειών των ειδών διατροφής, ιματισμού και λοιπών υλικών
- Καθορίζει το ωράριο εργασίας του διοικητικού προσωπικού του Ιδρύματος

Το Τριμελές Συμβούλιο έχει δική του στρογγυλή σφραγίδα με την επωνυμία: «Διοικητικό Συμβούλιο του Ιδρύματος 1844». [10]

3.4 Όραμα - Σκοπός

Πρωταρχικό σκοπό του ιδρύματος αποτελεί η ολόπλευρη και αρμονική ανάπτυξη των πνευματικών και ψυχικών δυνάμεων του μαθητή. Επίσης, η διαμόρφωση προσωπικοτήτων που θα διακατέχονται από τα υψηλά ιδανικά και τις αξίες του Ελληνισμού και της Ορθοδοξίας, είναι ένας ακόμη βασικός στόχος του Ιδρύματος. Τέλος, η σχολή στοχεύει στην παροχή ολοκληρωμένων γνώσεων και στην άσκηση της κριτικής σκέψης, που οδηγούν στη συγκρότηση ενός χαρακτήρα με ανεπτυγμένο αίσθημα κοινωνικής και ατομικής ευθύνης. [11]

Το Ίδρυμα, υπηρετώντας από το 1844 την εκκλησιαστική εκπαίδευση, θέτει και ως σκοπό την ανάδειξη καταρτισμένων κληρικών και λαϊκών στελεχών, της πολιτείας και της εκκλησίας μας, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και χριστιανικό ήθος. Προς την κατεύθυνση αυτή, αξιοποιείται με τον καλύτερο δυνατό παιδαγωγικό τρόπο, έχοντας το κατάλληλο εκπαιδευτικό προσωπικό, το τρίπτυχο: αίθουσα διδασκαλίας - Ιερός Ναός - οικοτροφειακή ζωή. [11]

3.5 Προσωπικό Ιδρύματος

Το προσωπικό του Ιδρύματος χωρίζεται σε:

- Προσωπικό των Σχολών
 - ✓ Τακτικό διδακτικό προσωπικό: διευθυντής και καθηγητές των Σχολών
 - ✓ Οικονόμος, δύο παιδονόμοι, δακτυλογράφος και κλητήρας
 - ✓ Επικουρικό προσωπικό: επίτιμοι και έκτακτοι καθηγητές, καθηγητές των Σχολών, υποδιευθυντής, γιατρός, πρόσθετοι παιδονόμοι,

αποθηκάριος, έκτακτοι γραφείς, διάκονος, νοσοκόμος και γυναίκα οικονόμος

- Προσωπικό της Διοίκησης
 - ✓ Γραμματέας, ταμίας, λογιστής, στενοδακτυλογράφος, βοηθός γραφείων, κλητήρας διοίκησης και νομικός σύμβουλος
 - ✓ Αρχιτέκτονας, βιβλιοφύλακας, εισπράκτορας και επόπτης της ακίνητης περιουσίας (συντηρητής)
 - ✓ Βοηθητικό και υπηρετικό προσωπικό
 - ✓ Θυρωροί Σχολών, θυρωροί ακινήτων Ιδρύματος, κηπουροί, μάγειροι, υπομάγειροι, καθαρίστριες, πλύντριες και λοιπό υπηρετικό προσωπικό Σχολών [10]

3.6 Προϋπολογισμός

Τρεις μήνες πριν λήξει το οικονομικό έτος, το Τριμελές Συμβούλιο επιμελείται και υποβάλλει στο Πολυμελές Συμβούλιο τον προϋπολογισμό εσόδων και εξόδων του επόμενου οικονομικού έτους του Ιδρύματος και των λοιπών κληρονομιών, κληροδοσιών και δωρεών. Το Πολυμελές Συμβούλιο, μετά από έγκριση, υποβάλλει τον προϋπολογισμό μαζί με τα σχετικά πρακτικά προς έγκριση στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και, μέσω αυτού, στο Υπουργείο Οικονομικών. [10]

Δαπάνη πέραν των εγγεγραμμένων στον προϋπολογισμό απαγορεύεται. Σε περίπτωση ανεπάρκειας κάποιας πίστωσης ή μη προβλεφθείσας έκτακτης πίστωσης, ζητείται συμπληρωματική από το Πολυμελές Συμβούλιο και υποβάλλεται μέσω του Τριμελούς Συμβουλίου με αιτιολογημένη πράξη στα εποπτεύοντα Υπουργεία προς έγκριση. Πριν από την έγκριση δεν επιτρέπεται η πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, εκτός αν παρέλθει μήνας από την υποβολή ή σε εξαιρετικά έκτακτη και επείγουσα – μη δυνατόν να προβλεφθεί – περίπτωση, με ευθύνη του Πολυμελούς Συμβουλίου. Οι πιστώσεις αυτές εγγράφονται στον προϋπολογισμό του επόμενου οικονομικού έτους υπό τον τίτλο «δαπάνες κεκλεισμένης χρήσεως» εφόσον δεν επαρκούν τα έσοδα της τρέχουσας χρήσης. [10]

Στον προϋπολογισμό εγγράφεται κατ' έτος αποθεματικό ποσού 5-10% επί του συνόλου των εισπράξεων, το οποίο διατίθεται για την ανακαίνιση ή κατασκευή νέων οικοδομών. Δεν επιτρέπεται η διάθεση του αποθεματικού για δαπάνες της τρέχουσας χρήσης. [10]

Εντός δύο μηνών από τη λήξη του οικονομικού έτους το Τριμελές συμβούλιο λαμβάνει πρόνοια για τη σύνταξη των απολογισμών της περιουσίας του Ιδρύματος, των κληρονομιών, κληροδοσιών και δωρεών. [10]

Τους απολογισμούς υποβάλλει το Τριμελές Συμβούλιο στο Πολυμελές προς έγκριση, αφού εγκριθούν δε, τους υποβάλλει στα εποπτεύοντα Υπουργεία για τη δική τους έγκριση. [10]

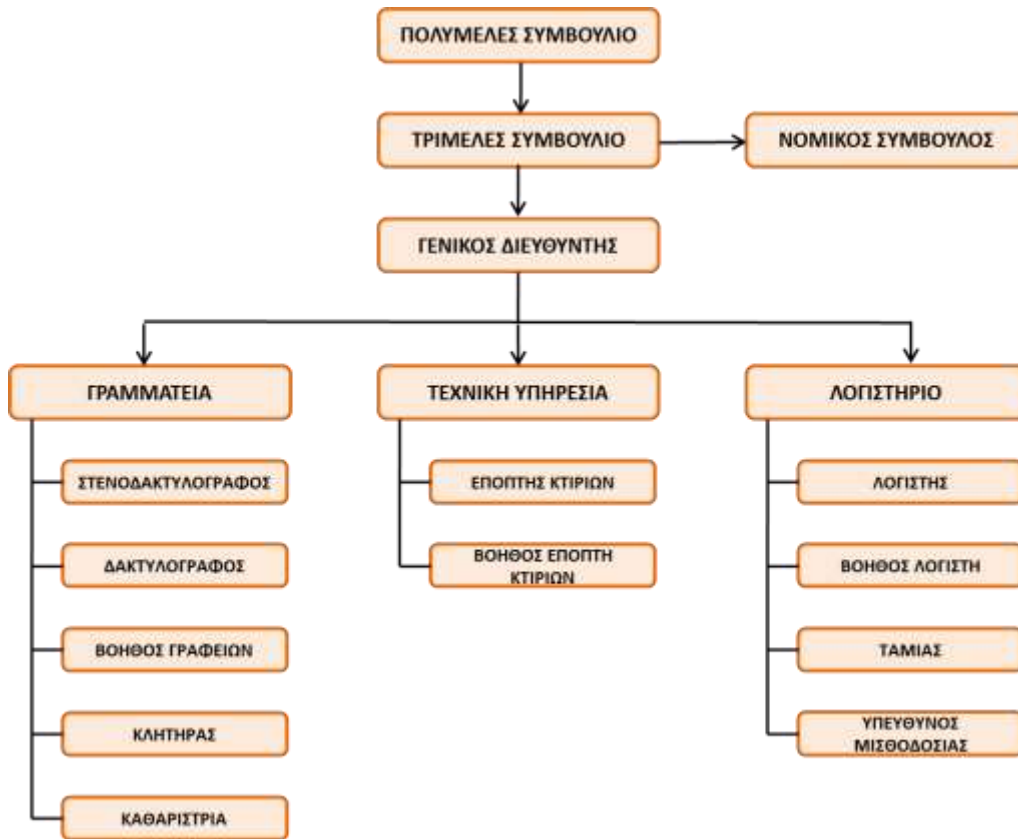
4. Υφιστάμενη κατάσταση

4.1 Υφιστάμενο οργανόγραμμα

Σύμφωνα με τη Διαθήκη και με τα Διατάγματα του Οκτωβρίου 1931 και του Μαΐου 1958 η οργανωτική δομή της Κεντρικής Διοίκησης του Ιδρύματος αποτυπώνεται στην εικόνα 2. Με βάση αυτή τη δομή παρατηρείται ότι υπάρχει η κεφαλή του Ιδρύματος, δηλαδή το **Πολυμελές Συμβούλιο**, το οποίο απαρτίζεται από 10 άτομα. Αμέσως μετά ακολουθεί το **Τριμελές Συμβούλιο**, που αποτελείται από 3 άτομα. Ο **Νομικός Σύμβουλος** κατέχει θέση ισάξια με αυτή των Συμβουλίων, καθώς ο ρόλος του είναι συμβουλευτικός και καθοδηγητικός από νομικής πλευράς, έτσι ώστε οι διάφορες διαδικασίες να γίνονται νόμιμα και χωρίς να υπάρχουν κωλύματα με βάση τις διατάξεις του Κράτους. Ακολουθεί ο **Γενικός Διευθυντής**, ως γενικός υπεύθυνος των υπόλοιπων τμημάτων της Κεντρικής Διοίκησης.

Υφιστάμενα τμήματα του Γενικού Διευθυντή είναι: η **Γραμματεία**, η **Τεχνική Υπηρεσία** και το **Λογιστήριο**. Το κάθε τμήμα χωρίζεται σε υποτμήματα που έχουν από έναν τουλάχιστον υπεύθυνο. Το τμήμα της Γραμματείας έχει τα υποτμήματα του **Στενοδακτυλογράφου**, του **Δακτυλογράφου**, του **Βοηθού Γραφείων**, του **Κλητήρα** και της **Καθαρίστριας**. Το τμήμα της Τεχνικής Υπηρεσίας περιλαμβάνει τα υποτμήματα του **Επόπτη Κτιρίων** και του **Βοηθού Επόπτη Κτιρίων**. Τέλος, το τμήμα του Λογιστηρίου διαθέτει τα υποτμήματα του **Λογιστή**, του **Βοηθού Λογιστή**, του **Ταμιά** και του **Υπεύθυνου Μισθοδοσίας**.

Οι υπεύθυνοι των υποτμημάτων αναφέρουν στον υπεύθυνο των τμημάτων τους, οι οποίοι με τη σειρά τους αναφέρουν στον Γενικό Διευθυντή. Ο Γενικός Διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη σωστή και ομαλή λειτουργία της Διοίκησης και οφείλει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε συνεννόηση με τα Συμβούλια, ώστε να επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα που επιθυμεί η κεφαλή του Ιδρύματος, σύμφωνα πάντα και με την υπάρχουσα Διαθήκη και με τα αντίστοιχα Διατάγματα.



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα - Υφιστάμενη Κατάσταση

Εκτός από το πώς κατανέμονται οι ρόλοι των ατόμων στο οργανόγραμμα, υπάρχουν και οι αρμοδιότητες του καθενός. Στους επόμενους πίνακες 1 – 11 φαίνονται διαχωρισμένοι και οργανωμένοι οι ρόλοι, ακολουθούμενοι από τις αρμοδιότητες, κάποια προβλήματα που ενδέχεται να υπάρχουν κατά την εκτέλεσή τους, καθώς και ενδεχόμενα μέσα βελτίωσης που ίσως έχουν εντοπίσει και προτείνει οι εκάστοτε υπεύθυνοι. Αποτυπώνονται επίσης κάποιοι περιορισμοί, αν υπάρχουν, ως προς την εφαρμογή των επιμέρους βελτιώσεων και όποιες άλλες παρατηρήσεις κρίνονται απαραίτητες.

4.2 Ανάλυση υφιστάμενων οργανωτικών μονάδων

Οργανωτική Μονάδα	Νομικός Σύμβουλος
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διεκπεραίωση δικαστικών και διοικητικής φύσεως υποθέσεων που απαιτούν νομική εμπειρία, όπως του ανατίθενται από τα Συμβούλια ✓ Έγκαιρη και έγγραφη γνωμάτευση επί νομικών ζητημάτων ✓ Συμμετοχή και παροχή συμβουλών προς τα Συμβούλια ✓ Παροχή υποδείξεων και οδηγιών στο Διοικητικό Προσωπικό επί παντός θέματος, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	-
Βασικά Προβλήματα	-
Μέσα βελτίωσης	-
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	-
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 1: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Νομικού Συμβούλου

Οργανωτική Μονάδα	Γενικός Διευθυντής
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Πολυμελούς και του Τριμελούς Συμβουλίου και υπογραφή των πρακτικών αυτών ✓ Προετοιμασία και εισήγηση των προς συζήτηση θεμάτων στο Πολυμελές Συμβούλιο και στο Διοικητικό Συμβούλιο ✓ Διεύθυνση, έλεγχος και συντονισμός των όποιων εργασιών/έργων του Ιδρύματος ✓ Άσκηση διοικητικού και πειθαρχικού ελέγχου στο προσωπικό του Ιδρύματος ✓ Μέριμνα για την τήρηση της κινητής και ακίνητης περιουσίας του Ιδρύματος ✓ Άσκηση της διοίκησης του Ιδρύματος, του Παραρτήματος στο Χαλάνδρι και των Παραρτημάτων του Ιδρύματος στην Ήπειρο ✓ Επιμέλεια της άρτιας απόδοσης των πρακτικών, έκδοση και επικύρωση ακριβούς αντιγράφου αυτών ✓ Επιμέλεια και υπογραφή της αλληλογραφίας εν γένει του Τριμελούς Συμβουλίου

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Εισήγηση διοικητικών και οικονομικών υποθέσεων στα Συμβούλια ✓ Υπογραφή εντολών προς το Λογιστήριο ✓ Υπογραφή εκδιδόμενων ενταλμάτων και μισθοδοτικών καταστάσεων ✓ Επιμέλεια της ακριβούς και ταχείας διεκπεραίωσης των υποθέσεων του Ιδρύματος και των αποφάσεων των Συμβουλίων ✓ Τήρηση μητρώου σπουδαστών, υποτρόφων, καθηγητών και προσωπικού του Ιδρύματος
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	-
Βασικά Προβλήματα	-
Μέσα βελτίωσης	-
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	-
Άλλες Παρατηρήσεις	✓ Απαιτείται πτυχίο ανωτάτης σχολής

Πίνακας 2: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Γενικού Διευθυντή

Οργανωτική Μονάδα	Στενοδακτυλογράφος
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Στενογράφηση – Δακτυλογράφηση των πρακτικών των συνεδριάσεων των Συμβουλίων ✓ Ενσωμάτωση διορθώσεων, παρατηρήσεων ή συμπληρώσεων στα πρακτικά κατά την επικύρωσή τους από το εκάστοτε Συμβούλιο ✓ Εκτύπωση επικυρωμένων πρακτικών και λήψη απαραίτητων υπογραφών ✓ Ταξινόμηση θεμάτων από τα επικυρωμένα πρακτικά & επισύναψη αντίστοιχων δικαιολογητικών ✓ Αρχαιοθέτηση θεμάτων, αλληλογραφίας και φακέλων – τήρηση & επιμέλεια γενικού αρχείου του Ιδρύματος ✓ Δακτυλογράφηση, διεκπεραίωση και αρχαιοθέτηση αλληλογραφίας ✓ Εκτέλεση εντολών Συμβουλίου, Γενικού Γραμματέα και Νομικού Συμβούλου ✓ Γενική διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη Συμβουλίων ✓ Προώθηση επικυρωμένων αποσπασμάτων επί θεμάτων εκ των αποφάσεων των Συμβουλίων προς αρμόδια οργανωτική δομή του Ιδρύματος ✓ Εκτέλεση διαδικασίας εισαγωγής μαθητών σε ετήσια βάση

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Εκτέλεση διαδικασίας προμήθειας απαιτούμενων ειδών σε ετήσια βάση (ιματισμός οικοτρόφων, τρόφιμα, είδη καθαρισμού, πετρέλαιο κλπ) ✓ Εκτέλεση κάθε συναφούς πράξεως προς τα καθήκοντα γραφεία (πχ. φωτοτυπίες, μεταφορά αρχείων/φακέλων, τηλεφωνική διεκπεραίωση κλπ)
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	Χαμηλή
Βασικά Προβλήματα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Η Γραμματεία βρίσκεται στο επίκεντρο, υπό την έννοια της εμπλοκής της οριζόντια και σε κάθε διαδικασία, γεγονός που αυξάνει κατακόρυφα τον όγκο εργασίας ✓ Έλλειψη ορθής αρχειοθέτησης και διεκπεραίωσης θεμάτων από τεχνική υπηρεσία, κάτι που δυσχεραίνει το έργο της γραμματείας ✓ Έλλειψη πληροφοριακής ολοκλήρωσης
Μέσα βελτίωσης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Χρήση εξειδικευμένων Πληροφοριακών Συστημάτων ✓ Καθορισμός σαφών καθηκόντων ανά τμήμα ✓ Έλεγχος ενεργειών που έχουν ήδη εκτελεστεί ✓ Οργανωμένος αυτοέλεγχος ενεργειών και εκτελεσθέντων (πχ. συμπλήρωση ειδικής φόρμας σε μηνιαία βάση, όπου να αναφέρεται η εκτέλεση και διεκπεραίωση αποφάσεων)
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	Κυρίως οργανωτικοί – απαιτούνται κεντρικές αποφάσεις
Άλλες Παρατηρήσεις	✓ Απαιτείται απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης

Πίνακας 3: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Στενοδακτυλογράφου

Οργανωτική Μονάδα	Βοηθός Γραφείων
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τήρηση πρωτοκόλλου (εμπιστευτικού και μη) ✓ Διαχείριση αρχείου Ιδρύματος ✓ Επιμέλεια αλληλογραφίας (δακτυλογράφηση, αποστολή, αρχειοθέτηση κλπ) ✓ Επιμέλεια θεμάτων προσωπικού ✓ Συμμετοχή στις συνεδριάσεις των Συμβουλίων (γραμματειακή υποστήριξη) ✓ Αναπλήρωση Γραμματέα όταν απουσιάζει – δυνατότητα σύγκλισης Συμβουλίου ή/και αναφοράς προβλήματος σε αυτό ✓ Διαχείριση ιστοσελίδας του Ιδρύματος ✓ Διεκπεραίωση κάθε υπόθεσης διοικητικής

	<p>φύσεως (πχ. διαδικασία εκμίσθωσης ακινήτων, διαδικασία συμβολαίων εκμίσθωσης ακινήτων, διαδικασία συμβάσεων έργου, διαδικασία εισαγωγής υποτρόφων μαθητών)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Σύνταξη σχεδίων επιστολών και εισηγήσεων τρεχόντων θεμάτων ✓ Ψηφιοποίηση αρχείου ✓ Ενημέρωση λογιστικού προγράμματος με τα μισθωτήρια συμβόλαια συμβάσεων κλπ)
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	<p>Σχεδόν πλήρης (80%)</p> <p>Χρήση λογιστικού προγράμματος και ειδικού λογισμικού διαχείρισης ιστοσελίδας</p>
Βασικά Προβλήματα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαρκής εμφάνιση επειγόντων ή/και εκτάκτων θεμάτων, που είναι σε προτεραιότητα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση τρεχουσών εργασιών ✓ Υψηλός όγκος θεμάτων προς διεκπεραίωση ✓ Γραφειοκρατικές διαδικασίες
Μέσα βελτίωσης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Περιορισμός της γραφειοκρατίας, τουλάχιστον εντός του Ιδρύματος (πχ. θέσπιση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ως επίσημο μέσο ανταλλαγής εσωτερικής αλληλογραφίας) ✓ Χρήση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	<p>Γραφειοκρατικές διαδικασίες Δημοσίου (επίβλεψη από Υπουργείο Οικονομικών & Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής). Ειδικότερα, ο Ν. 4182/2013, που αφορά στη διαδικασία εκμίσθωσης των ακινήτων</p>
Άλλες Παρατηρήσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Απαιτείται απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης

Πίνακας 4: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Βοηθού Γραφείων

Οργανωτική Μονάδα	Κλητήρας
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Προετοιμασία φακέλων με τα θέματα για το Συμβούλιο & διανομή αυτών στους Συμβούλους ✓ Μεταφορά εγγράφων στους Συμβούλους για υπογραφές και επικυρώσεις ✓ Κατάθεση εγγράφων σε Εφορίες και παραλαβή φορολογικών στοιχείων από αυτές ✓ Κατάθεση στις Τράπεζες των καταστάσεων μισθοδοσίας και των επιταγών πληρωμής ασφαλιστικών ταμείων ✓ Καταθέσεις και αναλήψεις μετρητών ✓ Πληρωμές προμηθευτών μέσω Τραπεζής

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Πληρωμή δανείων εργαζομένων στο Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων και στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο ✓ Κατάθεση στο Υπουργείο Οικονομικών και στην Περιφέρεια Αττικής όλων των εγγράφων που αφορούν στα Κληροδοτήματα που διαχειρίζεται το Ίδρυμα ✓ Κατάθεση όπου απαιτείται (Υπ. Οικονομικών, Υπ. Παιδείας, Περιφέρεια Αττικής) του Προϋπολογισμού, Απολογισμού και Ισολογισμού του Ιδρύματος ✓ Λοιπές εξωτερικές δουλειές, κατά περίπτωση
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	-
Βασικά Προβλήματα	-
Μέσα βελτίωσης	-
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	-
Άλλες Παρατηρήσεις	✓ Απαιτείται απολυτήριο βασικής εκπαίδευσης

Πίνακας 5: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Κλητήρα

Οργανωτική Μονάδα	Επόπτης Κτιρίων
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τακτικοί έλεγχοι & επισκευές ιδιοκτησιών του Ιδρύματος, όσον αφορά στις βλάβες παγίων εγκαταστάσεων ✓ Σύνταξη εκθέσεων εκτιμήσεων, σχετικά με τα ελάχιστα εύλογα μισθώματα κενών ιδιοκτησιών του Ιδρύματος ✓ Διαχείριση ιδιοκτησιών του Ιδρύματος (εξεύρεση νέων μισθωτών, είσπραξη ενοικίων υφιστάμενων μισθωτών, αποστολή ενοικίων στην Οικονομική Υπηρεσία) ✓ Επίλυση ιδιοκτησιακών θεμάτων στα οποία ενέχονται τεχνικά θέματα ✓ Υλοποίηση αποφάσεων Πολυμελούς Συμβουλίου
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	Χαμηλή
Βασικά Προβλήματα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γραφειοκρατικές διαδικασίες ✓ Εξάρτηση από άλλες υπηρεσίες/τμήματα
Μέσα βελτίωσης	Μεγαλύτερη ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Θεσμικοί ✓ Οργανωτικοί (δυσκολία επικοινωνίας με άλλα

	τμήματα) ✓ Έλλειψη πόρων – μείωση εσόδων λόγω κρίσης
Άλλες Παρατηρήσεις	Κρίνεται απαραίτητος ο συντονισμός όλων των τμημάτων προς την κατεύθυνση της έγκαιρης είσπραξης ενοικίων και της πληρότητας των διαχειριζόμενων ιδιοκτησιών, εφόσον το Ίδρυμα είναι αυτόνομο, όπερ σημαίνει πως τα εισπραττόμενα ενοίκια είναι ο μοναδικός πόρος ρευστότητας και, κατ' επέκταση, εξυπηρέτησης των απαιτήσεων του διαθέτη, της καταβολής φόρων και της μισθοδοσίας του προσωπικού.

Πίνακας 6: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Επόπτη Κτιρίων

Οργανωτική Μονάδα	Βοηθός Επόπτη Κτιρίων
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αντιμετώπιση (συντηρήσεις, επιθεωρήσεις, επιβλέψεις) καθημερινών προβλημάτων που παρουσιάζονται στις οικοδομές (υδραυλικά, κυκλώματα θέρμανσης/ψύξης, ανελκυστήρες) ✓ Σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών για διενέργεια διαγωνισμού ✓ Ανακαινίσεις για νέες μισθώσεις - σύνταξη προϋπολογισμού εργασιών, αναζήτηση οικονομικών προσφορών, πραγματοποίηση επιμέρους οικοδομικών εργασιών (υδραυλικά, ηλεκτρολογικά, οικοδομικά, προγραμματισμός εκτέλεσης εργασιών, επίβλεψη και αναφορά) ✓ Δημιουργία αρχείου ακινήτων (αρχιτεκτονικά σχέδια και αποτύπωση οικοδομών) ✓ Αναπαραγωγή σχεδίων σε φυσική μορφή ✓ Μεταφορά αποδείξεων πληρωμής ενοικίων προς μισθωτές ✓ Μεταφορά λογαριασμών κοινοχρήστων, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ ✓ Μεταφορά εγγράφων προς δυστροπούντες μισθωτές ✓ Εξυπηρέτηση ταμείου/λογιστηρίου, ήτοι ενημέρωση βιβλίου ταμείου, αναζήτηση ποσών για εξαγωγή δεδομένων από το Ταμείο προς τη Νομική Υπηρεσία, ενημέρωση βιβλίου μισθώσεων, μεταφορά βιβλίων σε βιβλιοπωλεία, μεταφορά επιταγών, πληρωμές ποσών, συνδρομή για έκτακτες ανάγκες
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	Χαμηλή Γίνεται χρήση μόνο ενός λογισμικού για την

	απεικόνιση εικόνων σε τρισδιάστατη μορφή
Βασικά Προβλήματα	
Μέσα βελτίωσης	
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	
Άλλες Παρατηρήσεις	

Πίνακας 7: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Βοηθού Επόπτη Κτιρίων

Οργανωτική Μονάδα	Λογιστής
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Έλεγχος - συμφωνία - ανάλυση των λογαριασμών του ισοζυγίου ✓ Παρακολούθηση & συμφωνία ταμείου ✓ Έλεγχος αποθήκης, απογραφή & διακίνηση αγαθών ✓ Έκδοση & παρακολούθηση μηνιαίων καταστάσεων μισθωτών - πελατών και προμηθευτών ✓ Έλεγχος & ενημέρωση εγγυήσεων μισθωτών ✓ Μηνιαίος έλεγχος εγγραφών & συμφωνία στοιχείων από υποκαταστήματα Ζαγορίου ✓ Έλεγχος για την υποβολή συμβάσεων προς ΔΟΥ ✓ Ηλεκτρονική υποβολή μισθωτηρίων ✓ Έλεγχος & υποβολή περιοδικών δηλώσεων (παρακράτησης φόρου, ΦΠΑ) ✓ Έλεγχος & υποβολή ετήσιων δηλώσεων (αποδοχών, Ε2, Ε3, Φ01, Φ02, ΦΑΠ, Ε9, πελατών - προμηθευτών) ✓ Κατάρτιση και Αναμορφώσεις Προϋπολογισμών για το Ίδρυμα & Κληροδοτήματα αυτού ✓ Κατάρτιση Απολογισμών (3μηνο, 6μηνο, έτος) ✓ Κατάρτιση Ισολογισμών για το Ίδρυμα & τα Κληροδοτήματα του ✓ Παρακολούθηση & Ενημέρωση Μητρώου Κινητών Παγίων Στοιχείων ✓ Παρακολούθηση αποσπασμάτων πρακτικών Συμβουλίων & έλεγχος σε σχέση με τον Π/Υ ✓ Σύνταξη ενημερωτικών εκθέσεων και καταστάσεων προς το Συμβούλιο ✓ Συντονισμός εν γένει των εργασιών λογιστηρίου
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	<p>Σχεδόν πλήρης (90%)</p> <p>Χρήση ειδικού λογισμικού για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και παρακολούθηση των</p>

	οικονομικών δεδομένων Χρήση άλλου λογισμικού εξειδικευμένου στην καταγραφή της ακίνητης περιουσίας, τον υπολογισμό και σύνταξη του ΦΑΠ και του Ε9
Βασικά Προβλήματα	✓ Ελλιπής, αποσπασματική και καθυστερημένη πληροφόρηση
Μέσα βελτίωσης	✓ Δημιουργία και χρήση ως Ενιαία Βάση Δεδομένων αυτήν του λογισμικού του λογιστηρίου, με εκμετάλλευση της δυνατότητας του εργαλείου να επεκταθεί ως πλατφόρμα για την παρακολούθηση και των υπολοίπων στοιχείων (που αυτή τη στιγμή υποστηρίζονται από το άλλο λογισμικό) ✓ Εκτεταμένη χρήση του e-banking
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	Οργανωτικοί.
Άλλες Παρατηρήσεις	✓ Απαιτείται πτυχίο ανωτάτης σχολής

Πίνακας 8: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Λογιστή

Οργανωτική Μονάδα	Βοηθός Λογιστή
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Καταχώρηση εξόδων – δαπανών στο λογιστικό πρόγραμμα ✓ Παρακολούθηση υπολοίπων των προμηθευτών ✓ Έκδοση ενταλμάτων πληρωμής & καταχώρηση ταμειακών εγγραφών και εγγραφών αναλυτικής λογιστικής (κατανομή σε κέντρα κόστους) ✓ Συγκέντρωση, καταχώρηση, μερισμός και έκδοση κοινοχρήστων δαπανών των ακινήτων του Ιδρύματος ✓ Λοιπές εργασίες λογιστηρίου ✓ Έκδοση εντολής είσπραξης ενοικίων & ενημέρωση γενικής λογιστικής σε μηνιαία βάση ✓ Τήρηση και παρακολούθηση βιβλίου μισθωμάτων ανά ακίνητο και ανά μισθωτή & εφαρμογή των αναπροσαρμογών ✓ Συμφωνία υπολοίπων λογαριασμών με τους μισθωτές ✓ Έκδοση αποδείξεων είσπραξης ενοικίων και καταχώρηση σε γενική λογιστική ✓ Σύνταξη βεβαιώσεων οφειλών για ένδικες διεκδικήσεις των απαιτήσεων του Ιδρύματος ✓ Διαχωρισμός και αποστολή των ειδοποιητηρίων κοινοχρήστων στους ενοικιαστές, σε

	<p>συνεργασία με τους θυρωρούς</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Καταχώρηση των εκδοθέντων ειδοποιητηρίων κοινοχρήστων ανά μισθωτή, καθώς και των εισπράξεων των κοινοχρήστων αντίστοιχα ✓ Έκδοση φορολογικών στοιχείων διακίνησης και πώλησης για τα βιβλία και καταχώρησή τους στη γενική λογιστική
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	<p>Σχεδόν πλήρης (90%)</p> <p>Χρήση ειδικού λογισμικού οικονομικής διαχείρισης και διαχείρισης της λογιστικής</p>
Βασικά Προβλήματα	-
Μέσα βελτίωσης	-
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	-
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 9: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Βοηθού Λογιστή

Οργανωτική Μονάδα	Ταμίας
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είσπραξη ενοικίων και λοιπών εσόδων ✓ Πληρωμή εξόδων – δαπανών ✓ Τήρηση βιβλίου Ταμείου ✓ Λοιπές εργασίες ταμειακής διαχείρισης ✓ Μηνιαία υποβολή στο Τριμελές Συμβούλιο των καταστάσεων εσόδων, δαπανών και ανείσπρακτων διπλοτύπων
Πληροφοριακή Ολοκλήρωση	<p>Ικανοποιητική</p> <p>Γίνεται χρήση εξειδικευμένου λογισμικού για οικονομική διαχείριση</p>
Βασικά Προβλήματα	-
Μέσα βελτίωσης	-
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	-
Άλλες Παρατηρήσεις	✓ Απαιτείται πτυχίο ανωτάτης σχολής

Πίνακας 10: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Ταμιά

Οργανωτική Μονάδα	Υπεύθυνος Μισθοδοσίας
Κύριες Αρμοδιότητες	✓ Επεξεργασία προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων στο Ίδρυμα

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τήρηση, φύλαξη και ενημέρωση των εκάστοτε μεταβολών στο προσωπικό μητρώο των εργαζομένων (ατομική, οικογενειακή, περιουσιακή και υπηρεσιακή κατάσταση) ✓ Προετοιμασία και προώθηση σχετικών εντύπων για προσλήψεις ή/και αποχωρήσεις προσωπικού, ενημέρωση αρμόδιων τμημάτων και υποβολή εντύπων στις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες ✓ Υπολογισμός νόμιμων αποδοχών των νεοπροσληφθέντων ✓ Συμβάσεις προσωπικού σε συνεργασία με Νομική Υπηρεσία ✓ Συλλογή & καταγραφή των αιτημάτων των εργαζομένων και υποβολή τους στο Συμβούλιο ✓ Παρακολούθηση και καταγραφή των αδειών προσωπικού ✓ Ηλεκτρονική ενημέρωση του συστήματος ΕΡΓΑΝΗ ✓ Σύνταξη πίνακα μισθοδοσίας & έλεγχος υφιστάμενων αμοιβών ✓ Έλεγχος μισθοδοτικών καταστάσεων και των προς απόδοση εργατικών και εργοδοτικών εισφορών στα αρμόδια ασφαλιστικά ταμεία ✓ Σύνταξη Λογιστικού Άρθρου Μισθοδοσίας σε μηνιαία βάση και καταχώρηση αυτού στο πρόγραμμα του Λογιστηρίου ✓ Σύνταξη Προϋπολογισμού Μισθοδοσίας ✓ Παρακολούθηση εργατικής νομοθεσίας και ανάλογη παραμετροποίηση του Συστήματος ✓ Επίσκεψη στα Διδακτήρια σε εβδομαδιαία βάση για έλεγχο του προσωπικού ✓ Σύνταξη αναφορών για θέματα προσωπικού που χρήζουν αντιμετώπισης και υποβολή τους στο Συμβούλιο
<p>Πληροφοριακή Ολοκλήρωση</p>	<p>Σχεδόν πλήρης (90%)</p> <p>Χρήση δύο (2) εξειδικευμένων λογισμικών για οικονομική διαχείριση, ένα για μισθοδοσία και ένα για θέματα λογιστικής</p>
<p>Βασικά Προβλήματα</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Λάθος αντιμετώπιση ιεραρχίας ως προς τη θέση και τις αρμοδιότητες του εκάστοτε προϊσταμένου από τους εργαζομένους. ✓ Έλλειψη διακριτού διαχωρισμού θέσεων και βαθμίδων ✓ Έλλειψη καθηκοντολογίου για όλες τις θέσεις

Μέσα βελτίωσης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ορισμός τομεαρχών, με συγκεκριμένα τμήματα υπό την ευθύνη τους ✓ Στενή συνεργασία με τομεάρχες για την καταγραφή και επίλυση των εκάστοτε προβλημάτων που προκύπτουν ✓ Ημερήσια ενημέρωση ως προς την παρουσία/απουσία των εργαζομένων ✓ Καταγραφή εργασιών – δημιουργία καθηκοντολογίου
Περιορισμοί Εφαρμογής Βελτιώσεων	-
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 11: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Υπεύθυνου Μισθοδοσίας

5. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης

Έχοντας σε αυτό το σημείο ολοκληρώσει την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, επόμενο στάδιο αποτελεί η αξιολόγηση αυτής, ώστε να είναι εφικτή η δημιουργία πρότασης για το νέο Οργανωτικό Μοντέλο. Ωστόσο, πριν παρουσιάσουμε τα εν λόγω στοιχεία, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια αναφορά στις σύγχρονες τάσεις οργάνωσης, οι οποίες και ακολουθούν:

- Τάση μείωσης οργανωτικών επιπέδων
- Κατάργηση ενδιάμεσων επιπέδων
- Αύξηση εύρους διοίκησης/εποπτείας (span of control)
- Αυτονομία στους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας της εργασίας
- Ενδυνάμωση εργαζομένων με σκοπό να λαμβάνουν αποφάσεις
- Δημιουργία θέσεων υπεύθυνων εργασιών (process owners)
- Δυνατότητα εναλλαγής ρόλων
- Ευρύτερη ποικιλία γνώσεων και ικανοτήτων (multiskills)

Φυσικά, όλα τα προαναφερθέντα αποτελούν θεωρητικά κομμάτια· στην πράξη, είναι αναγκαίο να υπάρξει η κατάλληλη προσαρμογή κάθε φορά που εφαρμόζονται, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και να ταιριάζουν στο προφίλ και το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο ανήκει ο εκάστοτε Οργανισμός. Ωστόσο αποτελούν κάποιες γενικότερες κατευθυντήριες γραμμές που θα πρέπει να ληφθούν υπ όψιν σε πλήρη ή μερική κλίμακα κατά τη διαδικασία καθορισμού του νέου Οργανωτικού Μοντέλου του Ιδρύματος.

Συνεχίζοντας στην αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, ένα πρώτο εύρημα που εντοπίστηκε κατά τη διαδικασία συγκέντρωσης στοιχείων από τα στελέχη του Ιδρύματος, είναι το γεγονός πως δεν υπήρχε σαφής ορισμός και διαχωρισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων. Ειδικότερα, ήταν πιθανό, για παράδειγμα, είτε ένα στέλεχος να εκτελούσε ακόμη εργασίες που ήταν αρμοδιότητάς του από προηγούμενη θέση του εντός του Ιδρύματος, είτε να μην είναι σαφές ποιο στέλεχος πρέπει να εκτελέσει μια εργασία. Επομένως, ένα πρώτο σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να διέπει το νέο Οργανωτικό Μοντέλο, είναι ο αναλυτικός καθορισμός των αρμοδιοτήτων της κάθε θέσης εργασίας και, επιπλέον – λαμβάνοντας υπ' όψιν τη σύγχρονη τάση της δυνατότητας εναλλαγής ρόλων – οι αρμοδιότητες αυτές θα πρέπει να καθοριστούν σε επίπεδο θέσης εργασίας ή/και ρόλου, και όχι σε επίπεδο συγκεκριμένου στελέχους. Αυτό, εξάλλου, θα βοηθήσει και το Ίδρυμα να έχει συνέχεια και ομαλές μεταβάσεις έπειτα από οποιαδήποτε αλλαγή στο προσωπικό του.

Το δεύτερο σημαντικό εύρημα κατά τη συνεργασία με τα στελέχη του Ιδρύματος ήταν πως δεν είναι όλες οι θέσεις εργασίας στελεχωμένες με πλήρως καταρτισμένο – για την αντίστοιχη θέση – προσωπικό. Κατά συνέπεια – και λαμβάνοντας υπ' όψιν τη νέα τάση που θέλει τα στελέχη να αναλαμβάνουν και αρμοδιότητες λήψης

απόφασης σε καθημερινά ζητήματα – κρίνεται απαραίτητος ο καθορισμός των ελάχιστων τυπικών προσόντων ανά θέση εργασίας και ρόλο. Επιπλέον, αναδεικνύεται, μέσω αυτού του προβλήματος, και η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός στελέχους/τμήματος με την ευθύνη της διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του Ιδρύματος και το οποίο, μεταξύ άλλων, θα έχει την ευθύνη εντοπισμού αναγκών εκπαίδευσης και υλοποίησης δράσεων κατάρτισης του προσωπικού. Επιπροσθέτως, στο νέο Οργανωτικό Μοντέλο θα οριστούν και οι επιθυμητές τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες για κάθε θέση εργασίας, προκειμένου να υπάρχει μια πιο πλήρης εικόνα για τα στελέχη που θα μπορούν να καλύψουν πλήρως και επαρκώς τη θέση αυτή.

Όσον αφορά την τάση που θέλει μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και αύξηση του εύρους εποπτείας, το μεν πρώτο κρίνεται άριστο, αφού τα επίπεδα ιεραρχίας είναι τα ιδανικά, καθώς απουσιάζουν τα πολλά ενδιάμεσα επίπεδα, το δε δεύτερο κρίνεται πως έρχομαι βελτίωσης. Ειδικότερα, το εύρος εποπτείας των Συμβουλίων ήταν 1:2, καθώς είχαν υπό την εποπτεία τους μόνο τον Νομικό Σύμβουλο και τον Γενικό Διευθυντή, ενώ αυτό του Γενικού Διευθυντή ήταν 1:3, το οποίο επίσης απέχει παρασάγγας από το ιδανικό 1:5, περίπου, που αναφέρεται στη βιβλιογραφία. Το εν λόγω εύρημα, σε συνδυασμό με τον εντοπισμό απουσίας σημαντικών για έναν οποιοδήποτε Οργανισμό Διευθύνσεων (Μηχανογράφηση, Ανθρώπινο Δυναμικό, Εσωτερικού Ελέγχου), αλλά και μιας Διεύθυνσης Στρατηγικού Προγραμματισμού – αντικείμενο, το οποίο, μάλιστα, το Ίδρυμα είναι υποχρεωμένο διά Νόμου (N. 3230/04) να εντάξει στις διαδικασίες του ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου – αναμένεται να διορθωθεί στο νέο Οργανωτικό Μοντέλο με τη δημιουργία νέων Διευθύνσεων.

Ειδικότερα, στο προτεινόμενο Οργανωτικό Μοντέλο, το νέο εύρος εποπτείας για τα Συμβούλια είναι 1:4 (Νομικός Σύμβουλος, Επιτροπή Παιδείας, Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού και Γενικός Διευθυντής), ενώ το νέο εύρος εποπτείας για τον Γενικό Διευθυντή θα είναι 1:7 (Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης, Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, Υπηρεσία Πολιτιστικών Εκδηλώσεων, Υπηρεσία Υλοποίησης Στρατηγικού Προγραμματισμού, Υπηρεσία Μηχανογράφησης και Υπηρεσία Επιθεώρησης και Εσωτερικού Ελέγχου). Δεδομένου του μικρού σχετικά μεγέθους του Ιδρύματος και της μικρής πληροφοριακής ολοκλήρωσης, το εύρος εποπτείας δεν έχει πολλές δυνατότητες επέκτασης προς τα πάνω, όπως θα ίσχυε σε έναν μεγάλο Οργανισμό.

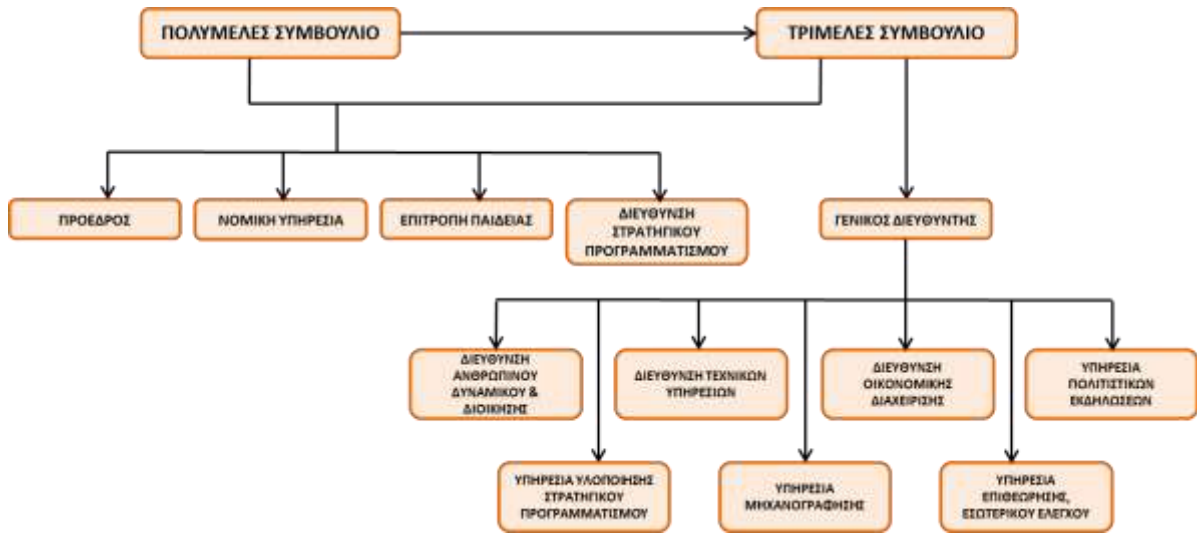
Τέλος, η χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων κρίνεται ικανοποιητική για τα δεδομένα και τις ανάγκες του Ιδρύματος, καθώς εδώ λειτουργούν αρκετά Συστήματα. Ωστόσο, παρουσιάζονται δυνατότητες βελτίωσης της Πληροφοριακής Ολοκλήρωσης. Πιο συγκεκριμένα, ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής: εντοπίστηκε έλλειψη ενός Συστήματος Διαδικασιών και Ροών, προκειμένου να εξαληφθεί, κατά το δυνατόν, η χρήση εντύπων και καθυστερήσεων. Επιπροσθέτως, οι Τεχνικές

Υπηρεσίες χρειάζονται ενίσχυση στο κομμάτι αυτό, ώστε να είναι σε θέση να πραγματοποιούν πιο ολοκληρωμένες μελέτες. Τέλος, θα ήταν χρήσιμο και ένα Σύστημα MIS, προκειμένου να είναι ευκολότερο έργο τόσο της Διεύθυνσης Στρατηγικού Προγραμματισμού, όσο και της Διεύθυνσης Επιθεώρησης, αλλά ακόμα και των ίδιων των Οργάνων Διοίκησης κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Φυσικά, οι δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας είναι παρά πολλές και δεν είναι δυνατό να αναφερθούν εδώ όλα τα πιθανά Συστήματα που θα μπορούσαν να βοηθήσουν λιγότερο ή περισσότερο τα στελέχη του Ιδρύματος στο έργο τους· αυτά θα πρέπει, ενδεχομένως, να αναλυθούν και να παρουσιαστούν σε ειδική μελέτη από το στέλεχος της Υπηρεσίας Μηχανογράφησης, μετά από ένα διάστημα πιλοτικής λειτουργίας του νέου Οργανωτικού Μοντέλου και επαναπροσδιορισμού των αναγκών.

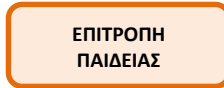
Με όλα τα ανωτέρω ευρήματα υπ' όψιν, και σε συνεργασία με στελέχη του Ιδρύματος, αναπτύχθηκε και παρουσιάζεται στη συνέχεια το νέο, προτεινόμενο Οργανωτικό Μοντέλο για το Ίδρυμα.

6. Προτεινόμενο οργανόγραμμα

6.1 Οργανόγραμμα & Ρόλοι – Αρμοδιότητες



Εικόνα 3: Οργανόγραμμα - Προβλεπόμενη κατάσταση



Εικόνα 4: Επιτροπή Παιδείας

Οργανωτική Μονάδα	Επιτροπή Παιδείας
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Παρακολούθηση και κοινοποίηση της Νομοθεσίας που σχετίζεται με εκπαιδευτικά θέματα ✓ Συγκέντρωση των προγραμμάτων σπουδών των εκπαιδευτικών μονάδων του Ιδρύματος ✓ Συγκέντρωση των ωρών διδασκαλίας του διδακτικού προσωπικού των εκπαιδευτικών μονάδων του Ιδρύματος ✓ Συντονισμός και εφαρμογή των διαδικασιών επιλογής διδακτικού προσωπικού και υποψηφίων μαθητών/σπουδαστών προς φοίτηση στις εκπαιδευτικές μονάδες του Ιδρύματος ✓ Συλλογή αιτημάτων (για προσωπικό, υλικό, κλπ) των εκπαιδευτικών μονάδων του Ιδρύματος ✓ Σύνταξη πρακτικών σχετικά με εκπαιδευτικά θέματα και διαβίβαση αυτών στα αρμόδια όργανα του Ιδρύματος
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Νομικών Επιστημών ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημών (Ψυχολόγων, Κοινωνιολόγων) ✓ ΠΕ ή ΤΕ Εκπαιδευτικών Κλάδων ✓ ΠΕ Διοικητικού
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Λήψη Αποφάσεων, Διοικητικές Ικανότητες, Ικανότητα Γραπτής Έκφρασης, Διαχείρισης Προγραμμάτων, Παρακολούθησης/Αξιολόγησης Δημοσίων Υπηρεσιών, Εκπαιδευτικές δεξιότητες, Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων, Δεξιότητες Συντονισμού, Ομαδική Εργασία, Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Αναγκών
Τεχνικές Γνώσεις	✓ Γνώσεις διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων
Απαιτούμενη Στελέχωση	2 άτομα
Άλλες Παρατηρήσεις	Όλες οι αρμοδιότητες αφορούν και τα 2 στελέχη. Το 1 στέλεχος απαιτείται για το συντονισμό και παρακολούθηση του Σχολείου που λειτουργεί υπό το Ίδρυμα, ενώ το άλλο θα είναι υπεύθυνο για τη

	Σχολή Υφαντουργίας
--	---------------------------

Πίνακας 12: Ανάλυση της Επιτροπής Παιδείας



Εικόνα 5: Προτεινόμενη Διάρφρωση για τη Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Προγραμματισμού
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συντονισμός παρεχόμενων υπηρεσιών του Ιδρύματος ✓ Σχεδιασμός νέων πολιτικών/υπηρεσιών ✓ Προγραμματισμός σε βάθος 4ετίας ✓ Εξειδίκευση προγραμματισμού κατ' έτος ✓ Στοχοθεσία κατ' έτος ✓ Προώθηση/Διαχείριση της αλλαγής στο Ίδρυμα, όποτε απαιτείται ✓ Προώθηση της Καινοτομίας
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (Οικονομολόγων, Ειδικών επί θεμάτων οργάνωσης και μεθόδων) ✓ ΠΕ Διοικητικού ✓ ΠΕ ή ΤΕ Διοίκησης Επιχειρήσεων
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Λήψη Αποφάσεων, Διοικητικές Ικανότητες, Στρατηγικού/Επιχειρησιακού Προγραμματισμού, Διαχείρισης Προγραμμάτων, Διαβούλευσης, Ανάπτυξης Συμπράξεων και Συνεργασιών, Αξιολόγηση αναγκών
Τεχνικές Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γνώσεις Πληροφορικής ✓ Γνώσεις Αγγλικών
Απαιτούμενη Στελέχωση	2 άτομα
Άλλες Παρατηρήσεις	Δεδομένου του μεγέθους του Ιδρύματος, 2 εξειδικευμένα στελέχη επαρκούν για να καταστρώνουν τον Στρατηγικό Προγραμματισμό του Ιδρύματος. Σημειώνεται, ωστόσο, πως είναι

	απαραίτητη η αρωγή από τα Όργανα Διοίκησης του Ιδρύματος (Συμβούλια, Γενικός Διευθυντής, Νομικός Σύμβουλος), τουλάχιστον σε επίπεδο Διαβούλευσης
--	--

Πίνακας 13: Ανάλυση του Τμήματος Προγραμματισμού

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Μελετών
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μελέτη και ανάλυση οργανωτικών και λειτουργικών διαδικασιών των υπηρεσιών διοίκησης και διαχείρισης του Ιδρύματος, καθώς και όλων των εκπαιδευτικών και λοιπών οργανικών λειτουργικών μονάδων της Κεντρικής και Περιφερειακής Διοίκησης ✓ Κατάρτιση και εισήγηση των προγραμμάτων ανάπτυξης όλων των υπηρεσιών, σε συνεργασία με τις λοιπές οργανικές μονάδες που είναι αρμόδιες κάθε φορά ✓ Παρακολούθηση της Νομοθεσίας (σε συνεργασία με τον Νομικό Σύμβουλο) ✓ Μέριμνα για τη σύνταξη και κοινοποίηση εγκυκλίων, οδηγιών και διευκρινήσεων για την ομοιόμορφη εφαρμογή από τις επιμέρους υπηρεσιακές μονάδες, με βάση και τον Στρατηγικό Προγραμματισμό ✓ Συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων και ανάλυση αυτών, για την εξαγωγή συμπερασμάτων και τον εντοπισμό των κατάλληλων ενεργειών, κατά περίπτωση
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Μαθηματικών ✓ ΠΕ Στατιστικής ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (Οικονομολόγων, Αναλυτών Η/Υ, Ειδικών επί θεμάτων οργανώσεως και μεθόδων) ✓ ΠΕ ή ΤΕ Πληροφορικής ✓ ΠΕ ή ΤΕ Διοίκησης Επιχειρήσεων ✓ ΠΕ ή ΤΕ Εκπαιδευτικών Κλάδων
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Λήψη Αποφάσεων, Διοικητικές Ικανότητες, Οργανωτικότητα, Γνώσεις Πληροφορικής, Στατιστική Ανάλυσης, Στρατηγικού/Επιχειρησιακού Προγραμματισμού,
Τεχνικές Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανάλυσης στατιστικών στοιχείων ✓ Αξιοποίησης στατιστικών στοιχείων για εξαγωγή συμπερασμάτων χρήσιμων για τον Οργανισμό

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αξιολόγησης στατιστικών στοιχείων για την εκπόνηση μελετών ✓ Καλή γνώση χρήσης του Συστήματος SPSS ή/και PSPP
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 14: Ανάλυση του Τμήματος Μελετών



Εικόνα 6: Προτεινόμενη Διάρθρωση Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοίκησης

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Επεξεργασία προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων στο Ίδρυμα ✓ Διεκπεραίωση παντός είδους μεταβολής της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού (προκήρυξη, διορισμός, πρόσληψη, μονιμοποίηση, μετακίνηση, παύση, απόλυση, αδειοδότηση) ✓ Κατάρτιση συμβάσεων προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία ✓ Προετοιμασία και προώθηση σχετικών εντύπων για προσλήψεις ή/και αποχωρήσεις προσωπικού, ενημέρωση αρμοδίων τμημάτων και υποβολή εντύπων στις αρμόδιες κρατικές Υπηρεσίες ✓ Τήρηση & φύλαξη κεντρικού μητρώου προσωπικού και ενημέρωση αυτού για κάθε μεταβολή

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διεκπεραίωση πειθαρχικών υποθέσεων προσωπικού ✓ Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης – επιμόρφωση – κατάρτισης προσωπικού και χειρισμός της υλοποίησης και παρακολούθησης των σχετικών δράσεων ✓ Συλλογή και Καταγραφή των αιτημάτων των εργαζομένων & υποβολή τους στο Συμβούλιο ✓ Άσκηση λοιπών δραστηριοτήτων που δεν εμπίπτουν στην αρμοδιότητα άλλων Διευθύνσεων ή/και Τμημάτων της Κεντρικής Διοίκησης του Ιδρύματος ✓ Ηλεκτρονική ενημέρωση του Συστήματος ΕΡΓΑΝΗ ✓ Επίσκεψη στα Διδακτήρια σε εβδομαδιαία βάση για έλεγχο του Προσωπικού ✓ Σύνταξη αναφορών για θέματα προσωπικού που χρήζουν αντιμετώπισης και υποβολή τους στο Συμβούλιο ✓ Συγκέντρωση εντύπων Αξιολόγησης Προσωπικού & Σύνταξης ετήσιας Έκθεσης Αξιολόγησης Προσωπικού
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (Ειδικών επί θεμάτων οργάνωσης και μεθόδων) ✓ ΠΕ Διοικητικού ✓ ΠΕ Διοίκησης Επιχειρήσεων
Δεξιότητες	Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Διοικητικές Ικανότητες, Υπευθυνότητα, Ικανότητα Γραπτής Έκφρασης, Πνεύμα Συνεργασίας, Συμπεριφορά – Τρόποι, Αντιληπτική Ικανότητα, Οργανωτικότητα, Ομαδική εργασία
Τεχνικές Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γνώσεις Διοίκησης/Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ✓ Καλή εικόνα της κείμενης Νομοθεσίας
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζεται και συνεπικουρείται από το Νομικό Σύμβουλο, αφενός κατά τη σύναψη συμβάσεων με το προσωπικό ιδιωτικού δικαίου και, αφετέρου, στην άσκηση αρμοδιοτήτων που προκύπτουν με βάση τις κατά περίπτωση ανάγκες και δεν εμπίπτουν σε άλλες Διευθύνσεις ή Τμήματα

Πίνακας 15: Ανάλυση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Γραμματείας Γενικού Διευθυντή
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γραμματειακή υποστήριξη του Γενικού Διευθυντή του Ιδρύματος ✓ Διαχείριση Αλληλογραφίας Γενικού Διευθυντή ✓ Επιμέλεια επικοινωνίας Γενικού Διευθυντή με οντότητες τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος του Ιδρύματος ✓ Επιμέλεια ενημέρωσης Γενικού Διευθυντή για όλα τα τρέχοντα/νέα ζητήματα ✓ Επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από έκτακτες ανάγκες ✓ Μεταφορά εγγράφων στους Συμβούλους για υπογραφές και επικυρώσεις ✓ Κατάθεση εγγράφων σε Εφορίες και παραλαβή φορολογικών στοιχείων από αυτές ✓ Κατάθεση στις Τράπεζες των καταστάσεων μισθοδοσίας και των επιταγών πληρωμής ασφαλιστικών ταμείων ✓ Καταθέσεις και αναλήψεις μετρητών ✓ Πληρωμές προμηθευτών μέσω Τραπεζής ✓ Πληρωμή δανείων εργαζομένων στο Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων και στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο ✓ Κατάθεση στο Υπουργείο Οικονομικών και στην Περιφέρεια Αττικής όλων των εγγράφων που αφορούν στα Κληροδοτήματα που διαχειρίζεται το Ίδρυμα ✓ Κατάθεση όπου απαιτείται (Υπ. Οικονομικών, Υπ. Παιδείας, Περιφέρεια Αττικής) του Προϋπολογισμού, Απολογισμού και Ισολογισμού του Ιδρύματος ✓ Λοιπές εξωτερικές δουλειές, κατά περίπτωση
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ ή ΤΕ οποιουδήποτε κλάδου ✓ ΔΕ
Δεξιότητες	Εμπειρία, Κριτική Ικανότητα, Υπευθυνότητα, Φερεγγυότητα, Προθυμία Εκτέλεσης Εργασιών, Δυνατότητα Επικοινωνίας, Ικανότητα Προφορικής Έκφρασης, Ικανότητα Γραπτής Έκφρασης, Συμπεριφορά – Τρόποι, Οργανωτικότητα
Τεχνικές Γνώσεις	✓ Επιθυμητή η γνώση της Αγγλικής
Απαιτούμενη Στελέχωση	2 άτομα
Άλλες Παρατηρήσεις	Το 1 στέλεχος θα έχει αμιγώς αρμοδιότητες γραμματειακής υποστήριξης του Γεν. Διευθυντή,

	ενώ το 2 ^ο άτομο θα τελεί χρέη κλητήρα, για τις αρμοδιότητες που είναι συναφείς με μεταφορά εγγράφων εντός και εκτός του Ιδρύματος, κατάθεση εγγράφων σε τρίτους Φορείς κλπ
--	--

Πίνακας 16: Ανάλυση του Τμήματος Γραμματείας Γενικού Διευθυντή

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Διοίκησης
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τήρηση πρωτοκόλλου εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων (εμπιστευτικού και μη) ✓ Διακίνηση εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας (δακτυλογράφηση, αποστολή, παραλαβή, πρωτοκόλληση, χρέωση, αρχειοθέτηση κλπ) ✓ Τήρηση αρχείου των υπηρεσιών της Κεντρικής Διοίκησης ✓ Δημοσίευση διαγωνισμών και περιλήψεων προκηρύξεων αυτών ✓ Λειτουργία τηλεφωνικού κέντρου, fax, email και λοιπών μέσων επικοινωνίας ✓ Ψηφιοποίηση Αρχείου
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ ή ΤΕ οποιοδήποτε κλάδου ✓ ΔΕ
Δεξιότητες	Κριτική Ικανότητα, Υπευθυνότητα, Φερεγγυότητα, Προθυμία Εκτέλεσης Εργασιών, Οργανωτικότητα
Τεχνικές Γνώσεις	-
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 17: Ανάλυση του Τμήματος Διοίκησης

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Γραμματείας Συμβουλίων
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συγκέντρωση, προετοιμασία και επεξεργασία των θεμάτων που εισάγονται προς συζήτηση στα Συμβούλια (Πολυμελές και Τριμελές) ✓ Κατάρτιση και κοινοποίηση της ημερήσιας διάταξης των Συμβουλίων ✓ Τήρηση πρακτικών των Συμβουλίων – Γραμματειακή υποστήριξη Συμβουλίων) ✓ Απομαγνητοφώνηση, δακτυλογράφηση και σύνταξη πρακτικών και αποφάσεων των Συμβουλίων, κατόπιν σχετικού ελέγχου και ενσωμάτωσης των σχετικών διορθώσεων ✓ Εκτύπωση επικυρωμένων πρακτικών και λήψη

	<p>απαραίτητων υπογραφών</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ταξινόμηση θεμάτων από τα επικυρωμένα πρακτικά & επισύναψη αντίστοιχων δικαιολογητικών ✓ Τήρηση γενικού αρχείου αποφάσεων Συμβουλίων (φυσικό, αλλά και ηλεκτρονικό αρχείο) ✓ Αρίθμηση και βιβλιοδεσία πρακτικών και αποφάσεων Συμβουλίων κατ' έτος ✓ Σύνταξη και διαβίβαση των αποφάσεων ή επικυρωμένων αποσπασμάτων στις αρμόδιες Διευθύνσεις και Τμήματα του ιδρύματος, καθώς και στους αρμόδιους Δημόσιους Φορείς ✓ Εκτέλεση εντολών Συμβουλίων, Γενικού Διευθυντή και Νομικού Συμβούλου
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΠΕ ή ΤΕ Κλάδων Εκπαιδευτικών ✓ ΠΕ Διοικητικού
Δεξιότητες	<p>Εμπειρία, Κριτική Ικανότητα, Ειδικές Γνώσεις, Υπευθυνότητα, Φερεγγυότητα, Ικανότητα Γραπτής Έκφρασης, Πνεύμα Συνεργασίας, Αναλυτική Ικανότητα, Συμπεριφορά – Τρόποι, Αντιληπτική Ικανότητα, Οργανωτικότητα, Ενεργός ακρόαση, Διαχείριση χρόνου</p>
Τεχνικές Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γνώσεις Στενοδακτυλογραφίας
Απαιτούμενη Στελέχωση	<p>1 άτομο</p>
Άλλες Παρατηρήσεις	<p>Για την υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας της Κεντρικής Διοίκησης και των Συμβουλίων, 1 άτομο επαρκεί. Ωστόσο, λόγω της ειδικότητας (στενοδακτυλογραφία) που απαιτείται για την τήρηση πρακτικών, είναι θεμιτή ο ορισμός ενός αναπληρωματικού στελέχους, με σχετικές γνώσεις, σε περίπτωση απουσίας της Γραμματέως</p>

Πίνακας 18: Ανάλυση του Τμήματος Γραμματείας Συμβουλίων



Εικόνα 7: Προτεινόμενη Διάρθρωση Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Τεχνικών Έργων & Συντήρησης
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γενικός συντονισμός και έλεγχος των τεχνικών υπηρεσιών που παρέχονται από το Ίδρυμα, τόσο Κεντρικά, όσο και στις Περιφερειακές Διευθύνσεις (Χαλάνδρι, Ήπειρος) ✓ Αποτύπωση της κατάστασης των κτιρίων του Ιδρύματος – καταγραφή ελλείψεων & προβλημάτων ✓ Σύνταξη και εφαρμογή προγράμματος εκτέλεσης έργων ✓ Επίβλεψη, έλεγχος και συντονισμός των έργων του Ιδρύματος και των κληροδοτημάτων του ✓ Συντήρηση κτιριακών, ηλεκτρομηχανολογικών και άλλων εγκαταστάσεων του Ιδρύματος και των υπαίθριων χώρων του ✓ Εισήγηση για την προμήθεια των απαραίτητων για τις επισκευές και συντηρήσεις υλικών ✓ Συμμετοχή στη σύνταξη διακηρύξεων και στη διαδικασία των διαγωνισμών τεχνικών έργων (συνεργασία με Τμήμα Προμήθειας και Νομικό Σύμβουλο) ✓ Γνωμοδότηση για την παραλαβή των επιμέρους εργασιών και τελικών έργων των τεχνικών αναδόχων ✓ Παρακολούθηση της απορρόφησης των πιστώσεων του Π/Υ, σχετικά με τεχνικά έργα ✓ Τήρηση φακέλων των τεχνικών έργων με όλα τα σχετικά στοιχεία ✓ Αντιμετώπιση (συντηρήσεις, επιθεωρήσεις,

	<p>επιβλέψεις) καθημερινών προβλημάτων που παρουσιάζονται στις οικοδομές (υδραυλικά, κυκλώματα θέρμανσης/ψύξης, ανελκυστήρες)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανακαινίσεις για νέες μισθώσεις – σύνταξη προϋπολογισμού εργασιών, αναζήτηση οικονομικών προσφορών, πραγματοποίηση επιμέρους οικοδομικών εργασιών (υδραυλικά, ηλεκτρολογικά, οικοδομικά, προγραμματισμός εκτέλεσης εργασιών, επίβλεψη και αναφορά)
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Μηχανικών (Αρχιτεκτόνων, Πολιτικών, Ηλεκτρολόγων) <p>Εναλλακτικά, σε περίπτωση έλλειψης Μηχανικών:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών
Δεξιότητες	<p>Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Αποφασιστικότητα, Αντιληπτική Ικανότητα, Πρωτοβουλία, Προθυμία Εκτέλεσης Εργασιών, Οργανωτικότητα, Ομαδική εργασία, Διαχείριση χρόνου, Αξιολόγηση αναγκών</p>
Τεχνικές Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γνώσεις ηλεκτρολογίας ✓ Γνώσεις υδραυλικών ✓ Γνώσεις δομοστατικής
Απαιτούμενη Στελέχωση	2 άτομα
Άλλες Παρατηρήσεις	<p>Τα 2 στελέχη κρίνονται επαρκή με τα τωρινά οικονομικά δεδομένα, της κρίσης. Στην περίπτωση εύρεσης περαιτέρω κονδυλίων για επισκευές και συντηρήσεις, το προσωπικό θα πρέπει να αυξηθεί, ιδίως στην περίπτωση που αποφασιστεί να γίνονται περισσότερες εργασίες in-house αντί outsourcing</p>

Πίνακας 19: Ανάλυση του Τμήματος Τεχνικών Έργων & Συντήρησης

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Μελετών & Αξιοποίησης
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Σύνταξη αρχιτεκτονικών, στατικών και ηλεκτρομηχανολογικών μελετών για τα τεχνικά έργα του Ιδρύματος ή για την ανάθεση εκπόνησης σε τρίτους ✓ Σύνταξη και εφαρμογή προγράμματος μελετών τεχνικών έργων ✓ Γνωμοδότηση, κατά την παρακολούθηση των σχετικών συμβάσεων, σχετικά με τα παραδοτέα των αναδόχων/μελετητών
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Μηχανικών (Αρχιτεκτόνων, Πολιτικών,

	Ηλεκτρολόγων) Εναλλακτικά, σε περίπτωση έλλειψης Μηχανικών: ✓ ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Αντιληπτική Ικανότητα, Πρωτοβουλία, Προθυμία Εκτέλεσης Εργασιών, Οργανωτικότητα, Ομαδική εργασία, Διαχείριση χρόνου, Αξιολόγηση αναγκών
Τεχνικές Γνώσεις	✓ Γνώσεις ηλεκτρολογίας ✓ Γνώσεις υδραυλικών ✓ Γνώσεις δομοστατικής ✓ Γνώσεις τοπογραφίας
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-
Οργανωτική Μονάδα	Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης
Κύριες Αρμοδιότητες	✓ Συγκέντρωση δικαιολογητικών για τις δαπάνες τεχνικών έργων και διαβίβασή τους στη Διεύθυνση Οικονομικών ✓ Διεκπεραίωση όλων των διαδικασιών για την πραγματοποίηση των δημοπρασιών εκτέλεσης έργων ή ανάθεσης μελετών ✓ Τήρηση φακέλων συμβάσεων ✓ Επίλυση – σε συνεργασία με τον Νομικό Σύμβουλο – κάθε είδους νομικών ζητημάτων που ανακύπτουν στα τεχνικά έργα ✓ Διακίνηση αλληλογραφίας Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών (εισερχόμενη και εξερχόμενη) ✓ Τήρηση πρωτοκόλλου Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών
Τυπικά Προσόντα	✓ ΠΕ Μηχανικών (Αρχιτεκτόνων, Πολιτικών, Ηλεκτρολόγων) Εναλλακτικά, σε περίπτωση έλλειψης Μηχανικών: ✓ ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Οργανωτικότητα, Ομαδική εργασία, Διαχείριση χρόνου
Τεχνικές Γνώσεις	-
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 20: Ανάλυση του Τμήματος Μελετών & Αξιοποίησης

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Μητρώου Ακινήτων
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τήρηση & Επικαιροποίηση Μητρώου Ακινήτων ιδιοκτησίας του Ιδρύματος (λίστα ακινήτων, αρχιτεκτονικά σχέδια, αποτύπωση οικοδομών κλπ) ✓ Σύνταξη εκθέσεων εκτιμήσεων, σχετικά με τα ελάχιστα εύλογα μισθώματα κενών ιδιοκτησιών ✓ Διαχείριση ιδιοκτησιών του Ιδρύματος (εξεύρεση νέων μισθωτών, επικοινωνία με μισθωτές για οποιοδήποτε ζήτημα κλπ) ✓ Επίλυση ιδιοκτησιακών θεμάτων στα οποία ενέχονται τεχνικά θέματα ✓ Αναπαραγωγή σχεδίων σε φυσική μορφή
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Μηχανικών (Αρχιτεκτόνων, Πολιτικών, Ηλεκτρολόγων) <p>Εναλλακτικά, σε περίπτωση έλλειψης Μηχανικών:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Προθυμία Εκτέλεσης Εργασιών, Οργανωτικότητα, Ομαδική εργασία, Διαχείριση χρόνου
Τεχνικές Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γνώσεις ηλεκτρολογίας ✓ Γνώσεις υδραυλικών ✓ Γνώσεις δομοστατικής ✓ Γνώσεις τοπογραφίας
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 21: Ανάλυση του Τμήματος Μητρώου Ακινήτου

Οργανωτική Μονάδα	Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συγκέντρωση δικαιολογητικών για τις δαπάνες τεχνικών έργων και διαβίβασή τους στη Διεύθυνση Οικονομικών ✓ Διεκπεραίωση όλων των διαδικασιών για την πραγματοποίηση των δημοπρασιών εκτέλεσης έργων ή ανάθεσης μελετών ✓ Τήρηση φακέλων συμβάσεων ✓ Επίλυση – σε συνεργασία με τον Νομικό Σύμβουλο – κάθε είδους νομικών ζητημάτων που ανακύπτουν στα τεχνικά έργα ✓ Διακίνηση αλληλογραφίας Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών (εισερχόμενη και εξερχόμενη)

	✓ Τήρηση πρωτοκόλλου Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών
Τυπικά Προσόντα	✓ ΠΕ Μηχανικών (Αρχιτεκτόνων, Πολιτικών, Ηλεκτρολόγων) Εναλλακτικά, σε περίπτωση έλλειψης Μηχανικών: ✓ ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Οργανωτικότητα, Ομαδική εργασία, Διαχείριση χρόνου
Τεχνικές Γνώσεις	-
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 22: Ανάλυση του Γραφείου Διοικητικής Υποστήριξης



Εικόνα 8: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Διεύθυνσης Οικονομικής Διαχείρισης

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Προϋπολογισμού – Δαπανών
Κύριες Αρμοδιότητες	✓ Συγκέντρωση στοιχείων κατάρτισης, εκτέλεσης και αναμόρφωσης του Προϋπολογισμού, του

	<p>Απολογισμού και του Ισολογισμού του Ιδρύματος και των κληροδοτημάτων του</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Κατάρτιση, εκτέλεση και αναμόρφωση των ως άνω Προϋπολογισμών, Απολογισμών και Ισολογισμών ✓ Υποβολή αρμοδίως των ως άνω Προϋπολογισμών, Απολογισμών και Ισολογισμών ✓ Συγκέντρωση δικαιολογητικών δαπανών και έλεγχος πληρότητας αυτών ✓ Έλεγχος νομιμότητας δαπανών ✓ Έκδοση ενταλμάτων πληρωμών ✓ Αναγνώριση, εκκαθάριση και πληρωμή όλων των δαπανών του Ιδρύματος ✓ Παρακολούθηση αποσπασμάτων πρακτικών Συμβουλίων & Έλεγχος σε σχέση με τον Π/Υ ✓ Σύνταξη ενημερωτικών εκθέσεων και καταστάσεων προς το Συμβούλιο ✓ Καταχώρηση εξόδων/δαπανών στο λογιστικό Σύστημα
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (Οικονομολόγων, Ειδικών επί θεμάτων οργάνωσης και μεθόδων)
Δεξιότητες	<p>Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Διαχείριση χρόνου, Στρατηγικού/Επιχειρησιακού Προγραμματισμού, Δημοσίου Λογιστικού, Νομοθεσίας Οικονομικής Διαχείρισης</p>
Τεχνικές Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μεθοδολογίες Κατάρτισης Π/Υ
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	Ειδικότερα, για την κατάρτιση του Π/Υ, απαιτείται συνεργασία με τα Όργανα Διοίκησης του Ιδρύματος

Πίνακας 23: Ανάλυση του Τμήματος Προϋπολογισμού – Δαπανών

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Μισθοδοσίας
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συγκέντρωση και επεξεργασία στοιχείων μισθοδοσίας όλου του προσωπικού του Ιδρύματος ✓ Εφαρμογή ισχυουσών μισθοδολογικών διατάξεων ✓ Υλοποίηση μισθοδολογικών μεταβολών του

	<p>προσωπικού</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Τήρηση Μητρώου Μισθοδοσίας ✓ Έκδοση ατομικών δελτίων μισθοδοσίας και ετησίων βεβαιώσεων αποδοχών και ασφάλισης ✓ Μέριμνα για την έκδοση πράξεων περικοπής αποδοχών ✓ Σύνταξη πίνακα μισθοδοσίας & έλεγχος υφιστάμενων αμοιβών ✓ Έλεγχος μισθοδοτικών καταστάσεων και των προς απόδοση εργατικών και εργοδοτικών εισφορών στα αρμόδια ασφαλιστικά ταμεία ✓ Απόδοση κρατήσεων δημοσίου και υπέρ τρίτων ✓ Διαβίβαση μηνιαίων μισθολογικών καταστάσεων στο Ταμείο για την πίστωση των λογαριασμών του προσωπικού ✓ Σύνταξη Λογιστικού Άρθρου Μισθοδοσίας σε μηνιαία βάση και καταχώρηση αυτού στο πρόγραμμα του Λογιστηρίου ✓ Υπολογισμός νόμιμων αποδοχών των νεοπροσληφθέντων ✓ Σύνταξη Προϋπολογισμού Μισθοδοσίας και κοινοποίηση αυτού στο Τμήμα Προϋπολογισμού – Δαπανών ✓ Παρακολούθηση εργατικής Νομοθεσίας και ανάλογη παραμετροποίηση του Συστήματος
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (Οικονομολόγων, Ειδικών επί θεμάτων οργάνωσης και μεθόδων) ✓ ΠΕ Διοικητικού
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Κριτική Ικανότητα, Υπευθυνότητα, Φερεγγυότητα, Διαχείρισης της αλλαγής
Τεχνικές Γνώσεις	-
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 24: Ανάλυση του Τμήματος Μισθοδοσίας

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Λογιστηρίου
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τήρηση αναγκαίων βιβλίων και στοιχείων, σύμφωνα με τον Κ.Φ.Σ. ✓ Παρακολούθηση εσόδων – εξόδων του Ιδρύματος σε μηνιαία βάση

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνεργασία με Τράπεζες για γενικά οικονομικά ζητήματα ✓ Έλεγχος – Συμφωνία – Ανάλυση των λογαριασμών του ισοζυγίου ✓ Έλεγχος, Ενημέρωση & Παρακολούθηση μηνιαίων καταστάσεων μισθωτών/πελατών και προμηθευτών ✓ Μηνιαίος έλεγχος εγγραφών & Συμφωνία στοιχείων από υποκαταστήματα Ζαγορίου ✓ Έλεγχος για την υποβολή συμβάσεων προς ΔΟΥ ✓ Έλεγχος & Υποβολή περιοδικών δηλώσεων (παρακράτησης φόρου, ΦΠΑ κλπ) ✓ Έλεγχος & Υποβολή ετήσιων δηλώσεων (αποδοχών, Ε2, Ε3, Φ01, Φ02, ΦΑΠ, Ε9, πελατών – προμηθευτών κλπ) ✓ Συντονισμός εν γένει των εργασιών λογιστηρίου ✓ Καταχώρηση εγγραφών αναλυτικής λογιστικής (κατανομή σε κέντρα κόστους) ✓ Λοιπές εργασίες λογιστηρίου ✓ Έκδοση εντολής είσπραξης ενοικίων & ενημέρωση γενικής λογιστικής σε μηνιαία βάση, κατόπιν συνεννόησης με τον Υπεύθυνο Ανείσπρακτων Εισφορών ✓ Έκδοση αποδείξεων είσπραξης ενοικίων και καταχώρηση σε γενική λογιστική, κατόπιν συνεννόησης με τον Υπεύθυνο Ανείσπρακτων Εισφορών ✓ Έκδοση φορολογικών στοιχείων διακίνησης και πώλησης για τα βιβλία και καταχώρησή τους στη γενική λογιστική
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (Οικονομολόγων, Ειδικών επί θεμάτων οργάνωσης και μεθόδων)
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Ειδικές Γνώσεις, Υπευθυνότητα, Φερεγγυότητα, Ελέγχου ή/και Επιθεώρησης Υπηρεσιών, Οικονομικής Διαχείρισης
Τεχνικές Γνώσεις	✓ Επιθυμητές οι γνώσεις σε Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 25: Ανάλυση του Τμήματος Λογιστηρίου

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Ταμείου
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είσπραξη ενοικίων από μισθωτές – εκμισθωτές ✓ Είσπραξη λοιπών εσόδων ✓ Απόδοση μισθοδοσίας – Πίστωση λογαριασμών του προσωπικού του Ίδρυματος, βάσει των μηνιαίων μισθολογικών καταστάσεων ✓ Πληρωμή προμηθευτών και τρίτων για υπηρεσίες που παρέχουν στο Ίδρυμα ✓ Πληρωμή πάσης φύσεως εξόδων/δαπανών ✓ Τήρηση αρχείου εισπράξεων/πληρωμών από και προς τρίτους, σε μηνιαία βάση – τήρηση βιβλίου Ταμείου ✓ Ενημέρωση Κεντρικής Διοίκησης σχετικά με το Ισοζύγιο εισπράξεων/πληρωμών, σε μηνιαία βάση ✓ Παρακολούθηση και Συμφωνία Ταμείου ✓ Καταχώρηση ταμειακών εγγραφών στο Πληροφοριακό Σύστημα ✓ Λοιπές εργασίες ταμειακής διαχείρισης ✓ Μηνιαία υποβολή στο Τριμελές Συμβούλιο των καταστάσεων εσόδων, δαπανών και ανείσπρακτων διπλοτύπων
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (Οικονομολόγων, Ειδικών επί θεμάτων οργάνωσης και μεθόδων) ✓ ΠΕ Διοικητικού
Δεξιότητες	Υπευθυνότητα, Φερεγγυότητα
Τεχνικές Γνώσεις	-
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 26: Ανάλυση του Τμήματος Ταμείου

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Μητρώου Παγίων – Προμηθειών
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Παρακολούθηση των συμβάσεων πάσης φύσεως αναδόχων, μέχρι και την παραλαβή των τελικών έργων ✓ Υλοποίηση προμηθειών ✓ Έλεγχος αποθήκης, Απογραφή & Διακίνηση αγαθών ✓ Αρωγή του Τμήματος Διαχείρισης Περιουσίας – Μητρώου στις προκηρύξεις μισθώσεων ακινήτων

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συλλογή αιτημάτων από όλες τις Διευθύνσεις και Τμήματα του Ιδρύματος, επεξεργασία αυτών και κατάρτιση προγραμμάτων προμηθειών προς έγκριση από τα αρμόδια όργανα ✓ Διενέργεια διαγωνισμών προμηθειών (δημοσιοποίηση διαγωνισμού, αποστολή περιληπτικής προκήρυξης στην Ε.Ε και στον Ελληνικό Τύπο, προετοιμασία και υποβολή φακέλου διαδικασίας ανάθεσης για προσυμβατικό έλεγχο από τα αρμόδια όργανα του Ιδρύματος, αρχειοθέτηση και τήρηση των Εγγυητικών Επιστολών Συμμετοχής των υποψήφιων αναδόχων, παραλαβή της Εγγυητικής Επιστολής Καλής Εκτέλεσης Αναδόχου, Επιστροφή Εγγυητικών Επιστολών Συμμετοχής στους μη επιλεγθέντες υποψήφιους αναδόχους, επικοινωνία και ενημέρωση υποψηφίων αναδόχων, αποστολή απόφασης κατακύρωσης στον επιλεγέντα ανάδοχο) ✓ Κατάρτιση συμβάσεων με τη συνδρομή του Νομικού Συμβούλου ✓ Έρευνα αγοράς και παροχή πληροφοριών για προμηθευτές και τιμές αγαθών ✓ Παραλαβή των προσφορών και διαβίβασή τους στα αρμόδια όργανα ✓ Διαβίβαση των όποιων εγγράφων των διαγωνισμών από και προς τα αρμόδια όργανα του Ιδρύματος ✓ Τήρηση αρχείου διαγωνισμών, αγορών, συμβάσεων προμηθειών/αγορών και εγγυητικών επιστολών ✓ Τήρηση του Μητρώου Παγίων, καθώς και πλήρης και ακριβής καταγραφή αυτών, εκτός αναλωσίμων υλικών ✓ Παρακολούθηση & Ενημέρωση του Μητρώου Κινητών Παγίων Στοιχείων ✓ Σύνταξη, και υποβολή στα αρμόδια όργανα, απολογιστικών στοιχείων για τις προμήθειες
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (Ειδικών επί θεμάτων οργανώσεως και μεθόδων) ✓ ΠΕ Διοικητικού
Δεξιότητες	<p>Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Υπευθυνότητα, Φερεγγυότητα,</p>

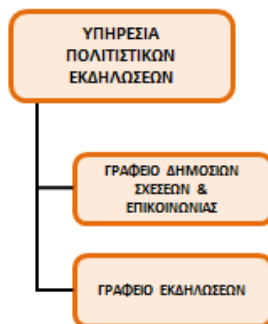
	Πνεύμα Συνεργασίας, Ομαδική εργασία, Διαχείρισης Προμηθειών
Τεχνικές Γνώσεις	✓ Γνώσεις της Νομοθεσίας Προμηθειών που διέπει τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	Απαιτείται στενή συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία, για γνωμοδοτήσεις σε ζητήματα διαγωνισμών, συμβασιοποίησης, παρακολούθησης συμβάσεων κλπ

Πίνακας 27: Ανάλυση του Τμήματος Μητρώου Παγίων – Προμηθειών

Οργανωτική Μονάδα	Τμήμα Διαχείρισης Περιουσίας – Μητρώου
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Καταγραφή, έλεγχος και παρακολούθηση της κινητής και ακίνητης περιουσίας του Ιδρύματος και των κληροδοτημάτων του ✓ Καταγραφή, εκκαθάριση, αξιοποίηση και διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του Ιδρύματος και των κληροδοτημάτων του ✓ Κατάρτιση και διαρκής ενημέρωση του Κτηματολογίου ✓ Εισήγηση της αποδοχής ή αποποίησης των κληρονομιών, καταπιστευμάτων και κληροδοσιών, καθώς και έγκαιρη και νόμιμη είσπραξη των απαιτήσεων και δικαιωμάτων που προέρχονται από αυτές ✓ Εισήγηση θεμάτων σχετικά με την αξιοποίηση/διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων του Ιδρύματος και των κληροδοτημάτων του, σύμφωνα με το σκοπό των δωρητών, την κείμενη Νομοθεσία και τις αποφάσεις των Συμβουλίων του Ιδρύματος ✓ Τήρηση και διαρκής ενημέρωση του αρχείου μισθωμένων/εκμισθωμένων ακινήτων σε μηνιαία βάση ✓ Εξασφάλιση της τήρησης των όρων των μισθωτηρίων συμβολαίων από τους μισθωτές ✓ Εφαρμογή και εκτέλεση των αποφάσεων του Πολυμελούς Συμβουλίου σχετικά με θέματα παράτασης, αναπροσαρμογής και διακοπής μισθωμάτων/εκμισθώσεων ✓ Συμμετοχή στην εκμίσθωση ακινήτων ✓ Διεκπεραίωση κάθε θέματος που αφορά στη διαχείριση, εκποίηση και καταστροφή του

	πάσης φύσεως πλεονάζοντος και μη αναγκαίου, πεπαλαιωμένου ή/και άχρηστου υλικού
Τυπικά Προσόντα	ΠΕ Νομικών Επιστημών ΠΕ Διοικητικού ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (ειδικών επί οργανώσεως και μεθόδων)
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Οργανωτικότητα, Αξιολόγηση αναγκών, Στρατηγικού Προγραμματισμού
Τεχνικές Γνώσεις	-
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	Απαιτούνται βασικές γνώσεις από όλες τις κατηγορίες τυπικών προσόντων που προαναφέρονται

Πίνακας 28: Ανάλυση του Τμήματος Διαχείρισης Περιουσίας – Μητρώου



Εικόνα 9: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτιστικών Εκδηλώσεων

Οργανωτική Μονάδα	Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων & Επικοινωνίας
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Προώθηση και προβολή των σκοπών και του έργου του Ιδρύματος ✓ Επιμέλεια των δημοσιευμάτων του Ιδρύματος ✓ Παρακολούθηση θεμάτων που σχετίζονται με την προβολή του Ιδρύματος στο εσωτερικό και το εξωτερικό ✓ Σχεδιασμός και δημιουργία ενημερωτικού υλικού για την προβολή των πολιτιστικών εκδηλώσεων (πχ. φυλλάδια) ✓ Καθορισμός προγράμματος δημοσιότητας και προβολής του έργου του Ιδρύματος – Επικοινωνιακή Στρατηγική ✓ Εφαρμογή προγράμματος δημοσιότητας και προβολής του έργου του Ιδρύματος (πχ. σε Τύπο, περιοδικά κλπ) ✓ Σχεδιασμός και συλλογή απαραίτητου υλικού για τη συνεχή ανανέωση της ιστοσελίδας του Ιδρύματος ✓ Οργάνωση και συντήρηση αρχείου ενεργειών δημοσιότητας του Ιδρύματος ✓ Δράσεις δικτύωσης και σύσφιξης σχέσεων με συναρμόδιους φορείς
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Επικοινωνίας ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημών ✓ ΠΕ Διοικητικού
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Δυνατότητα Επικοινωνίας, Ικανότητα Προφορικής Έκφρασης, Ικανότητα Γραπτής Έκφρασης, Σχεδιασμού και Εφαρμογής Δράσεων Επικοινωνίας, Δικτύωσης
Τεχνικές Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γνώση της Αγγλικής Γλώσσας ✓ Γνώσεις Επικοινωνίας και Marketing

	✓ Γνώση χρήσης Διαδικτύου
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	Απαιτείται έγκριση της επικοινωνιακής στρατηγικής από τα Συμβούλια, κατόπιν εισήγησης του αρμόδιου στελέχους και, μετέπειτα, παρακολούθηση της υλοποίησης του εν λόγω προγράμματος από τα Όργανα Διοίκησης

Πίνακας 29: Ανάλυση του Γραφείου Δημοσίων Σχέσεων & Επικοινωνίας

Οργανωτική Μονάδα	Γραφείο Εκδηλώσεων
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μέριμνα για την καλλιέργεια και την ανάπτυξη των πολιτιστικών εκδηλώσεων του Ιδρύματος ✓ Οργάνωση και διεξαγωγή σεμιναρίων, ημερίδων, συνεδρίων, δεξιώσεων, εκθέσεων και πολιτιστικών εκδηλώσεων ✓ Προγραμματισμός και συντονισμός των εκδόσεων του Ιδρύματος ✓ Οργάνωση και συντήρηση αρχείου εκδηλώσεων ✓ Κατάστρωση ετήσιου προγραμματισμού πολιτιστικών εκδηλώσεων του Ιδρύματος ✓ Εφαρμογή ετήσιου προγραμματισμού πολιτιστικών εκδηλώσεων του Ιδρύματος ✓ Παρακολούθηση της υλοποίησης του ετήσιου προγραμματισμού πολιτιστικών εκδηλώσεων του Ιδρύματος ✓ Κατάστρωση αναλυτικού Π/Υ ανά εκδήλωση ✓ Κατάρτιση Απολογισμού ανά εκδήλωση ✓ Δράσεις δικτύωσης με συναρμόδιους φορείς
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημών ✓ ΠΕ Διοικητικού ✓ ΠΕ Επικοινωνίας
Δεξιότητες	Εμπειρία, Πρωτοβουλία, Δυνατότητα Επικοινωνίας, Ομαδική εργασία, Γνώσεις επικοινωνίας, Διαχείρισης της αλλαγής, Αξιολόγηση αναγκών, Ανάπτυξη συνεργασιών και συμπράξεων
Τεχνικές Γνώσεις	✓ Γνώσεις Επικοινωνίας και Marketing
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 30: Ανάλυση του Γραφείου Εκδηλώσεων



Εικόνα 10: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Υπηρεσίας Υλοποίησης Στρατηγικού Προγραμματισμού

Οργανωτική Μονάδα	Υπεύθυνος Τήρησης Αποφάσεων
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Παραλαβή αποφάσεων Συμβουλίων και ταξινόμησή τους ανά θεματική ενότητα και προτεραιότητα ✓ Επικοινωνία με αρμόδιο υπάλληλο εκτέλεσης της εκάστοτε απόφασης για λήψη ενημέρωσης σε τακτά χρονικά διαστήματα, αναλόγως και με την προτεραιοποίηση του θέματος ✓ Παρακολούθηση της υλοποίησης των αποφάσεων και επίλυση οποιωνδήποτε προβλημάτων
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού ✓ ΠΕ ή ΤΕ Οικονομικών ✓ ΠΕ Νομικών Υπηρεσιών ✓ ΠΕ Μηχανικών
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Κριτική Ικανότητα, Λήψη Αποφάσεων, Διοικητικές Ικανότητες, Αποφασιστικότητα, Ειδικές Γνώσεις, Πρωτοβουλία, Υπευθυνότητα, Προθυμία Εκτέλεσης Εργασιών, Δυνατότητα Επικοινωνίας, Πνεύμα Συνεργασίας, Αναλυτική Ικανότητα, Δυνατότητα Προσαρμογής, Συμπεριφορά – Τρόποι, Αντιληπτική Ικανότητα, Οργανωτικότητα, Ενεργός ακρόαση, Ομαδική εργασία, Διαχείριση χρόνου, Αξιολόγηση αναγκών
Τεχνικές Γνώσεις	-
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	Απαιτούνται βασικές τουλάχιστον γνώσεις για όλους τους τομείς δράσεις και τα εκάστοτε

	<p>τρέχοντα ζητήματα του Ιδρύματος, προκειμένου το στέλεχος να είναι σε θέση να αποκτήσει σαφή εικόνα για το οιοδήποτε ζήτημα, να μπορεί να αντιληφθεί και να κατανοήσει πλήρως και σε βάθος την πορεία υλοποίησης της εκάστοτε απόφασης, αλλά και να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες εφόσον αυτό κρίνεται αναγκαίο</p>
--	---

Πίνακας 31: Ανάλυση του Υπεύθυνου Τήρησης Αποφάσεων

Οργανωτική Μονάδα	Υπεύθυνος Ανείσπρακτων Εισφορών
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Παρακολούθηση σε μηνιαία βάση των ανείσπρακτων ποσών/ενοικίων ανά οικοδομή ✓ Παρακολούθηση υπολοίπων των προμηθευτών ✓ Επικοινωνία με οφειλέτη, με στόχο την επιτάχυνση της αποπληρωμής των οφειλών ✓ Μεταφορά αποδείξεων πληρωμής ενοικίων προς μισθωτές ✓ Μεταφορά εγγράφων προς δυστροπούντες μισθωτές ✓ Μεταφορά λογαριασμών κοινοχρήστων, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ ✓ Ενημέρωση Διεύθυνσης Οικονομικής Διαχείρισης με τα απαραίτητα οικονομικά στοιχεία σχετικά με τα ενοίκια (εισπράξεις, οφειλές κλπ) ✓ Συγκέντρωση, καταχώρηση, μερισμός και έκδοση κοινοχρήστων δαπανών των ακινήτων του Ιδρύματος ✓ Διαχωρισμός και αποστολή των ειδοποιητηρίων κοινοχρήστων στους ενοικιαστές, σε συνεργασία με τους εκάστοτε θυρωρούς ✓ Επικοινωνία με μισθωτές – ειδοποίηση για τις εκκρεμότητες και τα κοινόχρηστα ✓ Καταχώρηση των εκδοθέντων κοινοχρήστων ανά μισθωτή, καθώς και των εισπράξεων των κοινοχρήστων αντίστοιχα ✓ Αποστολή εντολών είσπραξης ενοικίων και αποδείξεων είσπραξης ενοικίων στους μισθωτές ✓ Τήρηση και παρακολούθηση βιβλίου μισθωμάτων ανά ακίνητο και ανά μισθωτή & εφαρμογή των απαιτούμενων αναπροσαρμογών ✓ Συμφωνία υπολοίπων λογαριασμών με τους μισθωτές ✓ Σύνταξη βεβαιώσεων οφειλών για ένδικες

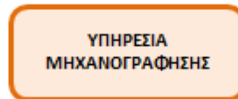
	διεκδικήσεις των απαιτήσεων του Ιδρύματος
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ ή ΤΕ Οικονομικών ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού
Δεξιότητες	Εμπειρία, Αποφασιστικότητα, Πρωτοβουλία, Προθυμία Εκτέλεσης Εργασιών, Δυνατότητα Επικοινωνίας, Δυνατότητα Προσαρμογής, Συμπεριφορά – Τρόποι
Τεχνικές Γνώσεις	✓ Γνώσεις επικοινωνίας ή/και τρόπου προσέγγισης άλλων ατόμων
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	Σε περίπτωση που δεν καταστεί εφικτή η εύρεση ενός στελέχους με τα απαραίτητα τυπικά προσόντα, είναι δυνατή η πρόσληψη ενός ατόμου οποιουδήποτε κλάδου ή βαθμού εκπαίδευσης, υπό την προϋπόθεση ότι κατέχει βασικές γνώσεις της οικονομικής θεωρίας και επικοινωνίας

Πίνακας 32: Ανάλυση του Υπεύθυνου Ανείσπρακτων Εισφορών

Οργανωτική Μονάδα	Υπεύθυνος Διαχείρισης – Διοίκησης Έργων
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συντονισμός και υποστήριξη των δράσεων προετοιμασίας και σύνταξης προτάσεων έργων για το Ίδρυμα ✓ Συντονισμός της εφαρμογής των προβλεπόμενων δράσεων των υλοποιούμενων έργων του Ιδρύματος ✓ Υποστήριξη των αρμόδιων υπηρεσιών του Ιδρύματος ως προς την εφαρμογή των έργων ✓ Παροχή υπηρεσιών διοίκησης έργου στις αρμόδιες υπηρεσίες εφαρμογής των έργων ✓ Παρακολούθηση της εκτέλεσης των έργων ✓ Συντονισμός των διαδικασιών διαχείρισης των υλοποιούμενων έργων του Ιδρύματος ✓ Τήρηση και επικαιροποίηση του φακέλου του εκάστοτε έργου
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού ✓ ΠΕ Ειδικών Επιστημόνων (Οικονομολόγων, Ειδικών επί θεμάτων οργανώσεως και μεθόδων) ✓ ΠΕ Διοικητικού ✓ ΠΕ ή ΤΕ Διοίκησης Επιχειρήσεων
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Λήψη Αποφάσεων, Διοικητικές Ικανότητες, Οργανωτικότητα,

	Στρατηγικού Προγραμματισμού, Διαχείρισης Προγραμμάτων
Τεχνικές Γνώσεις	-
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 33: Ανάλυση του Υπεύθυνου Διαχείρισης - Διοίκησης Έργων

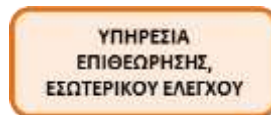


Εικόνα 11: Υπηρεσία Μηχανογράφησης

Οργανωτική Μονάδα	Υπηρεσία Μηχανογράφησης
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαχειριση ιστοσελιδας ✓ Ανάπτυξη - υποστήριξη Υφιστάμενων Πληροφοριακών Συστημάτων ✓ Παραμετροποίηση εφαρμογών ✓ Διασύνδεση με Συστήματα τρίτων φορέων (πχ. ΕΡΓΑΝΗ) ✓ Καθορισμός αναγκών σε εξοπλισμό πληροφορικής για την υποστήριξη Συστημάτων του Ιδρύματος ✓ Σχεδίαση & Ανάπτυξη νέων Εφαρμογών, όταν αυτό είναι εφικτό ✓ Συντήρηση υφιστάμενων Συστημάτων ✓ Διασφάλιση της ακεραιότητας των δεδομένων των Συστημάτων ✓ Τήρηση αντιγράφων ασφαλείας των Βάσεων Δεδομένων των Συστημάτων του Οργανισμού (backups) ✓ Εντοπισμός εξοπλισμού υποστήριξης των Συστημάτων που χρήζει αντικατάστασης ✓ Συντήρηση Δικτύων ✓ Διασφάλιση της ασφάλειας των Δικτύων του Οργανισμού ✓ Παροχή τεχνικής υποστήριξης στους χρήστες ✓ Εκπαίδευση χρηστών σε θέματα Πληροφορικής και των χρησιμοποιούμενων Συστημάτων ✓ Συνεργασία/Επικοινωνία με τους Αναδόχους των χρησιμοποιούμενων Συστημάτων
Τυπικά Προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΠΕ Πληροφορικής ✓ ΠΕ Ειδικότητων Επιστημόνων (Αναλυτών Η/Υ) ✓ ΤΕ Πληροφορικής

Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Γνώσεις χρησιμοποίησης εξειδικευμένων εφαρμογών Πληροφοριακών Συστημάτων, Αξιολόγησης αναγκών
Τεχνικές Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Σχεδιασμού και ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων ✓ Γνώση Αγγλικής γλώσσας ✓ Σύγχρονες τεχνολογίες και τάσεις στον τομέα της Πληροφορικής ✓ Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων ✓ Σύγχρονα εργαλεία Παρακολούθησης (monitoring) εφαρμογών και εξοπλισμού ✓ Γνώσεις administration Συστημάτων
Απαιτούμενη Στελέχωση	1 άτομο
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 34: Ανάλυση της Υπηρεσίας Μηχανογράφησης



Εικόνα 12: Υπηρεσία Επιθεώρησης Εσωτερικού Ελέγχου

Οργανωτική Μονάδα	Υπηρεσία Επιθεώρησης, Εσωτερικού Ελέγχου
Κύριες Αρμοδιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Επιμέλεια του Διοικητικού ελέγχου της Κεντρικής Διοίκησης και των Περιφερειακών Διευθύνσεων του Ιδρύματος ✓ Επιμέλεια του Διαχειριστικού ελέγχου της Κεντρικής Διοίκησης και των Περιφερειακών Διευθύνσεων του Ιδρύματος ✓ Επιμέλεια του Δημοσιονομικού ελέγχου της Κεντρικής Διοίκησης και των Περιφερειακών Διευθύνσεων του Ιδρύματος ✓ Διεξαγωγή δευτεροβάθμιων ελέγχων ✓ Επιθεώρηση και Έλεγχος των Εκπαιδευτικών Μονάδων του Ιδρύματος για την εφαρμογή των Κανονισμών Εσωτερικής Λειτουργίας και των Προγραμμάτων Εκπαίδευσης ✓ Επιθεώρηση και Έλεγχος για την καταλληλότητα της απόδοσης του Εκπαιδευτικού Προσωπικού των Εκπαιδευτικών Μονάδων του Ιδρύματος ✓ Έρευνα και υποβολή εκθέσεων για το έργο που συντελείται στις Εκπαιδευτικές Μονάδες ✓ Έρευνα των Ψηφιακών Δεδομένων και των

	Βάσεων Δεδομένων των ασκούμενων Ελέγχων ✓ Διασταύρωση Στοιχείων με τις Βάσεις Δεδομένων των Πληροφοριακών Συστημάτων του ΟΑΕΔ και άλλων Φορέων
Τυπικά Προσόντα	✓ ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ✓ ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού ✓ ΠΕ ή ΤΕ Κλάδων Εκπαιδευτικών ✓ ΠΕ Διοικητικού
Δεξιότητες	Γνώση Αντικειμένου, Εμπειρία, Λήψη Αποφάσεων, Αποφασιστικότητα, Δυνατότητα Επικοινωνίας, Ικανότητα Γραπτής Έκφρασης, Ελέγχου και Επιθεώρησης Υπηρεσιών, Διαχειριστικού Ελέγχου
Τεχνικές Γνώσεις	✓ Γνώσεις Εσωτερικού Ελέγχου ✓ Γνώσεις Ελέγχου/Επιθεώρησης δομών ✓ Γνώσεις Οικονομικών ✓ Γνώσεις Νομοθεσίας ✓ Καλή γνώση των παρεχόμενων Υπηρεσιών του Ιδρύματος
Απαιτούμενη Στελέχωση	2 άτομα
Άλλες Παρατηρήσεις	-

Πίνακας 35: Ανάλυση της Υπηρεσίας Επιθεώρησης, Εσωτερικού Ελέγχου

6.2 Εσωτερικές Επικοινωνίες & Στελέχωση

Οργανωτική Μονάδα	Ρόλος	Αναφέρεται σε	Επιβλέπει	Συνεργάζεται με
Πολυμελές Συμβούλιο	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τριμελές Συμβούλιο ▪ Πρόεδρο Ιδρύματος ▪ Επιτροπή Παιδείας ▪ Διευθυντή Στρατηγικού Προγραμματισμού 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τριμελές Συμβούλιο ▪ Νομικό Σύμβουλο
Τριμελές Συμβούλιο	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολυμελές Συμβούλιο 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πρόεδρο Ιδρύματος ▪ Επιτροπή Παιδείας ▪ Διευθυντή Στρατηγικού Προγραμματισμού ▪ Γενικό Διευθυντή Κεντρικής Διοίκησης 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νομικό Σύμβουλο
Πρόεδρος	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολυμελές Συμβούλιο 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τριμελές Συμβούλιο
Νομική Υπηρεσία	Νομικός Σύμβουλος	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολυμελές Συμβούλιο ▪ Τριμελές Συμβούλιο 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ασκούμενη Γραφείου Νομικού Συμβούλου 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Όλες τις Διευθύνσεις της Κεντρικής Διοίκησης
	Ασκούμενη Νομικής Υπηρεσίας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νομικό Σύμβουλο 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νομικό Σύμβουλο ▪ Όλες τις Διευθύνσεις της Κεντρικής Διοίκησης
Επιτροπή Παιδείας	Υπεύθυνος Εκπαιδευτικής Μονάδας Χαλανδρίου	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολυμελές Συμβούλιο ▪ Τριμελές Συμβούλιο 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διευθυντή Εκπαιδευτικής Μονάδας Χαλανδρίου 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νομικό Σύμβουλο
	Υπεύθυνος Περιφερειακής Διεύθυνσης Ζαγορίου	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολυμελές Συμβούλιο ▪ Τριμελές Συμβούλιο 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διευθυντή Περιφερειακής Διεύθυνσης Ζαγορίου 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νομικό Σύμβουλο
Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού	Διευθυντής Στρατηγικού Προγραμματισμού	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολυμελές Συμβούλιο ▪ Τριμελές Συμβούλιο 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τμηματάρχες Διεύθυνσης Στρατηγικού Προγραμματισμού 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολυμελές Συμβούλιο ▪ Τριμελές Συμβούλιο ▪ Όλες τις Διευθύνσεις της Κεντρικής Διοίκησης ▪ Υπηρεσία Υλοποίησης Στρατηγικού

Οργανωτική Μονάδα	Ρόλος	Αναφέρεται σε	Επιβλέπει	Συνεργάζεται με
	Στελέχη Τμήματος Προγραμματισμού (2 στελέχη)	<ul style="list-style-type: none"> Διευθυντή Στρατηγικού Προγραμματισμού 	-	<ul style="list-style-type: none"> Προγραμματισμού Διευθυντή Στρατηγικού Προγραμματισμού Πολυμελές Συμβούλιο Τριμελές Συμβούλιο Όλες τις Διευθύνσεις της Κεντρικής Διοίκησης
	Στέλεχος Τμήματος Μελετών	<ul style="list-style-type: none"> Διευθυντή Στρατηγικού Προγραμματισμού 	-	<ul style="list-style-type: none"> Όλα τα στελέχη του Ιδρύματος, κατά περίπτωση
Γενικός Διευθυντής	-	<ul style="list-style-type: none"> Τριμελές Συμβούλιο 	<ul style="list-style-type: none"> Προϊσταμένους όλων των Διευθύνσεων και Υπηρεσιών της Κεντρικής Διοίκησης 	<ul style="list-style-type: none"> Όλες τις Διευθύνσεις της Κεντρικής Διοίκησης
Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> Γενικό Διευθυντή 	<ul style="list-style-type: none"> Τμηματάρχες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού 	<ul style="list-style-type: none"> Διευθυντές Κεντρικής Διοίκησης Διευθυντές Εκπαιδευτικών Μονάδων Γενικό Διευθυντή Υπεύθυνο Τήρησης Αποφάσεων
	Στέλεχος Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού 	-	<ul style="list-style-type: none"> Όλα τα στελέχη του Ιδρύματος
	Γραμματέας Γενικού Διευθυντή (Τμήμα Γραμματείας Γεν. Δ/ντη)	<ul style="list-style-type: none"> Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού 	<ul style="list-style-type: none"> Κλητήρα 	<ul style="list-style-type: none"> Όλες τις Διευθύνσεις του Ιδρύματος Γενικό Διευθυντή
	Κλητήρας (Τμήμα Γραμματείας Γεν. Δ/ντη)	<ul style="list-style-type: none"> Γραμματέα Γενικού Διευθυντή 	-	-
	Στέλεχος Τμήματος	<ul style="list-style-type: none"> Διευθυντή 	-	-

Οργανωτική Μονάδα	Ρόλος	Αναφέρεται σε	Επιβλέπει	Συνεργάζεται με
	Διοίκησης	Ανθρώπινου Δυναμικού		
	Στέλεχος Τμήματος Γραμματείας Συμβουλίων	▪ Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού	-	▪ Πολυμελές Συμβούλιο ▪ Τριμελές Συμβούλιο
	Διευθυντής Τεχνικών Υπηρεσιών	▪ Γενικό Διευθυντή	▪ Τμηματάρχες Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών	▪ Διευθυντή Στρατηγικού Προγραμματισμού ▪ Διευθυντή Οικονομικών Υπεύθυνο Τήρησης Αποφάσεων
	Επιβλέπων Τεχνικών Έργων & Συντηρήσεων (Τμήμα Τεχν. Έργων & Συντήρησης)	▪ Διευθυντή Τεχνικών Υπηρεσιών	▪ Βοηθό Τεχνικών Έργων & Συντηρήσεων	▪ Διευθυντή Οικονομικών Υπεύθυνο Διαχείρισης – Διοίκησης Έργων
Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών	Βοηθός Τεχνικών Έργων & Συντηρήσεων (Τμήμα Τεχν. Έργων & Συντήρησης)	▪ Επιβλέποντα Τεχνικών Έργων & Συντηρήσεων	-	-
	Στέλεχος Τμήματος Μελετών & Αξιοποίησης	▪ Διευθυντή Τεχνικών Υπηρεσιών	-	▪ Τμήμα Μελετών Στρατηγικού Προγραμματισμού
	Στέλεχος Τμήματος Μητρώου Ακινήτων	▪ Διευθυντή Τεχνικών Υπηρεσιών	-	-
	Στέλεχος Γραφείου Διοικητικής Υποστήριξης	▪ Διευθυντή Τεχνικών Υπηρεσιών	-	▪ Νομικό Σύμβουλο
Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης	Διευθυντής Οικονομικής Διαχείρισης	▪ Γενικό Διευθυντή	▪ Τμηματάρχες Διεύθυνσης Οικονομικής Διαχείρισης	▪ Νομικό Σύμβουλο ▪ Υπηρεσία Υλοποίησης Στρατηγικού Προγραμματισμού

Οργανωτική Μονάδα	Ρόλος	Αναφέρεται σε	Επιβλέπει	Συνεργάζεται με
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπηρεσία Μηχανογράφησης ▪ Υπηρεσία Επιθεώρησης, Εσωτερικού Ελέγχου
	Στέλεχος Τμήματος Προϋπολογισμού – Δαπανών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διευθυντή Οικονομικής Διαχείρισης 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γενικό Διευθυντή ▪ Τριμελές Συμβούλιο ▪ Πολυμελές Συμβούλιο ▪ Διευθυντή Στρατηγικού Προγραμματισμού
	Στέλεχος Τμήματος Μισθοδοσίας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διευθυντή Οικονομικής Διαχείρισης 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
	Στέλεχος Τμήματος Λογιστηρίου	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διευθυντή Οικονομικής Διαχείρισης 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιβλέποντα Τεχνικών Έργων & Συντήρησης ▪ Υπεύθυνο Ανείσπρακτων Εισφορών ▪ Όλες τις Οργανωτικές Δομές του Ιδρύματος
	Στέλεχος Τμήματος Ταμείου	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διευθυντή Οικονομικής Διαχείρισης 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπεύθυνο Ανείσπρακτων Εισφορών
	Στέλεχος Τμήματος Μητρώου Παγίων – Προμηθειών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διευθυντή Οικονομικής Διαχείρισης 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Όλες τις Οργανωτικές Δομές του Ιδρύματος
	Στέλεχος Τμήματος Διαχείρισης Περιουσίας – Μητρώου	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διευθυντή Οικονομικής Διαχείρισης 	-	-
Υπηρεσία Πολιτιστικών Εκδηλώσεων	Στέλεχος Γραφείου Δημοσίων Σχέσεων &	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γενικό Διευθυντή 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γενικό Διευθυντή ▪ Διευθυντή Στρατηγικού

Οργανωτική Μονάδα	Ρόλος	Αναφέρεται σε	Επιβλέπει	Συνεργάζεται με
	Επικοινωνίας			Προγραμματισμού
	Στέλεχος Γραφείου Εκδηλώσεων	▪ Γενικό Διευθυντή	-	▪ Γενικό Διευθυντή ▪ Διευθυντή Στρατηγικού Προγραμματισμού
Υπηρεσία Υλοποίησης Στρατηγικού Προγραμματισμού	Υπεύθυνος Τήρησης Αποφάσεων	▪ Γενικό Διευθυντή	-	▪ Όλες τις Διευθύνσεις και Υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης
	Υπεύθυνος Ανείσπρακτων Εισφορών	▪ Γενικό Διευθυντή	-	▪ Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης
	Υπεύθυνος Διαχείρισης – Διοίκησης Έργων	▪ Γενικό Διευθυντή	-	▪ Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών
Υπηρεσία Μηχανογράφησης	Στέλεχος Υπηρεσίας Μηχανογράφησης	▪ Γενικό Διευθυντή	-	▪ Όλα τα στελέχη του Ιδρύματος
Υπηρεσία Επιθεώρησης, Εσωτερικού Ελέγχου	Στελέχη Υπηρεσίας Επιθεώρησης (2 στελέχη)	▪ Γενικό Διευθυντή	-	▪ Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης ▪ Διεύθυνση Μηχανογράφησης ▪ Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ▪ Όλα τα στελέχη του Ιδρύματος, κατά περίπτωση

Πίνακας 36: Πίνακας Επικοινωνιών & Στελέχωσης

6.3 Σχέδιο μετάβασης στη νέα δομή

Πρώτο και, ενδεχομένως, πιο σημαντικό βήμα για τη μετάβαση στη νέα Οργανωτική Δομή αποτελεί η έγκριση και επικύρωση των τροποποιήσεων από το Πολυμελές Συμβούλιο του Ιδρύματος και, μετέπειτα, η δημιουργία και δημοσίευση του σχετικού ΦΕΚ.

Στη συνέχεια, κρίνεται χρήσιμη η σύνθεση μιας Ομάδας Εργασίας με στελέχη του Ιδρύματος, που θα έχει την ευθύνη της παρακολούθησης των δράσεων μετάβασης. Το ακριβές αντικείμενο της εν λόγω Ομάδας Εργασίας αναλύεται παρακάτω. Έπειτα, και σε συνεργασία με την Ομάδα Εργασίας, θα πρέπει να καθοριστούν τα ορόσημα, δηλαδή, ποια και πότε θα είναι τα κρίσιμα σημεία και δράσεις που θα υλοποιηθούν, προκειμένου η μετάβαση να γίνει ομαλά και με επιτυχία. Ορόσημα, για παράδειγμα, μπορούν να αποτελέσουν τα κάτωθι:

Αναγνώριση κινδύνων μετάβασης και πιθανών αστοχιών

Απαραίτητο στοιχείο επιτυχίας κάθε είδους αλλαγής, είναι η αναγνώριση των πιθανών κινδύνων, που στην ουσία αποτελούν τις προϋποθέσεις επιτυχίας. Τέτοιοι κίνδυνοι, ενδέχεται να είναι:

- Αστοχία χρονοπρογραμματισμού και δράσεων μετάβασης
- Μη επαρκής/άστοχη ανάλυση του τρόπου υλοποίησης των εγκεκριμένων από τα Συμβούλια του Ιδρύματος παρεμβάσεων
- Ελλιπής συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων
- Μη αποδοχή νέου Οργανωτικού Μοντέλου από τα στελέχη
- Καθορισμός μη ρεαλιστικών προσδοκιών
- Δυσκολία εντοπισμού μη αποδοτικών αλλαγών – ελλιπής αξιολόγηση επιπτώσεων κατόπιν της πιλοτικής εφαρμογής
- Δυσκολία αναπροσαρμογής των απαιτούμενων ενεργειών/αλλαγών, εφόσον κριθεί απαραίτητο μετά την αξιολόγηση επιπτώσεων
- Χρήση δεικτών αξιολόγησης που δεν είναι αντιπροσωπευτικοί

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Παράλληλα με τους ανωτέρω πιθανούς κινδύνους μετάβασης ή αστοχιών, είναι σημαντικό να καθοριστούν και ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας· τα στοιχεία, δηλαδή, εκείνα, που είναι ικανά και αναγκαία για την αύξηση της πιθανότητας επιτυχούς μετάβασης στο νέο Οργανωτικό μοντέλο, και τα οποία είναι:

- Σαφής τεκμηρίωση των στόχων
- Επαρκής αξιολόγηση των κινδύνων
- Επιλογή και υλοποίηση της αρμόζουσας τεχνικής διαχείρισης για κάθε κίνδυνο
- Επικοινωνία της Αλλαγής

- Αυξημένη ικανότητα αλλαγής
- Ολοκληρωμένος προγραμματισμός & ομαδικότητα
- Δέσμευση εμπλεκόμενων
- Ευθυγραμμισμένη απόδοση και κουλτούρα

Προκειμένου τα ανωτέρω να εξασφαλιστούν, προτείνεται να πραγματοποιηθούν κάποιες ενέργειες ομαδικής ενδυνάμωσης:

- Ανάπτυξη αισθήματος συλλογικής ευθύνης
- Ανάπτυξη ομάδων εργασίας
- Συμμετοχή όλων των στελεχών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και διαμόρφωση συλλογικού σχεδίου δράσης

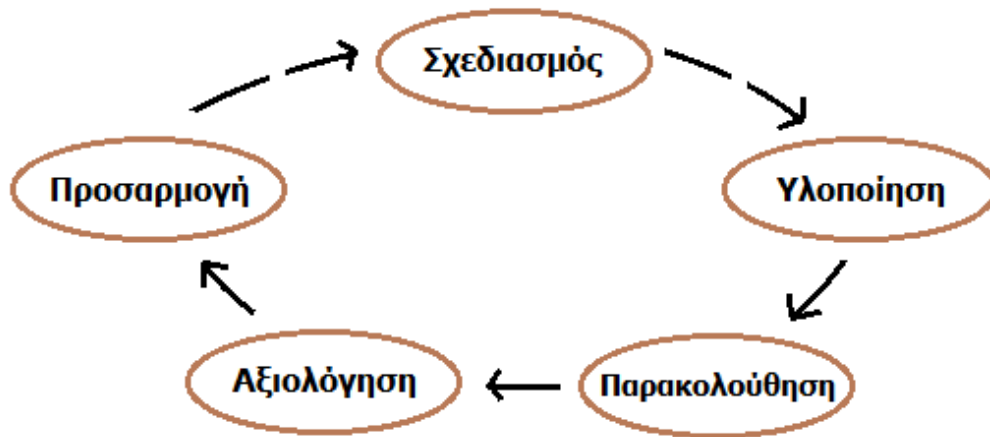
Λεπτομερείς ενέργειες για τη μετάβαση στο νέο Επιχειρησιακό Μοντέλο

Σε μια πρώτη ανάλυση, οι βασικές ενέργειες μετάβασης είναι:

- Έγκριση νέου Οργανωτικού Μοντέλου
- Ορισμός Ομάδας Εργασίας για την παρακολούθηση της μετάβασης
- Δημοσίευση ΦΕΚ
- Ανασχεδιασμός διαδικασιών όπου απαιτείται
- Καθορισμός δεικτών παρακολούθησης νέου Οργανωτικού Μοντέλου
- Υιοθέτηση νέου Οργανωτικού Μοντέλου – ανακατανομή αρμοδιοτήτων
- Δράσεις ομαδικής ενδυνάμωσης
- Δράσεις διάχυσης νέας κουλτούρας
- Δράσεις εκπαίδευσης προσωπικού
- Πιλοτική εφαρμογή επιλεγμένων διαδικασιών
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων πιλοτικής εφαρμογής
- Εφαρμογή του νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου σε πλήρη κλίμακα

Ενέργειες διαχείρισης της αλλαγής ανά Διεύθυνση

Η διαχείριση της αλλαγής ανά Διεύθυνση πραγματοποιείται με τη συνεργασία της Ομάδας Εργασίας παρακολούθησης της μετάβασης στο νέο Οργανωτικό μοντέλο με στελέχη της εκάστοτε Διεύθυνσης, και βασίζεται στον κύκλο που φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα:



Εικόνα 13: Διαχείριση της αλλαγής ανά Διεύθυνση

Δράσεις διάχυσης του νέου Οργανωτικού Μοντέλου προς τα στελέχη του Οργανισμού και προς το εξωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος

Οι ενέργειες διάχυσης έχουν στόχο την ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων εντός και εκτός του Ιδρύματος, καθώς και τη δημιουργία μιας ενιαίας κουλτούρας, προκειμένου να καταστεί εφικτή η μετάβαση στη νέα δομή. Οι δράσεις αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν ενημερωτικές ενέργειες (πχ. εγκυκλίους), δράσεις διαβούλευσης, πιλοτική εφαρμογή κλπ.

Δράσεις εκπαίδευσης/κατάρτισης των στελεχών του Οργανισμού

Μετά την οριστικοποίηση του νέου Οργανωτικού Μοντέλου και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, είναι απαραίτητος ο εντοπισμός των αναγκών κατάρτισης των στελεχών του Ιδρύματος και η υλοποίηση των σχετικών εκπαιδεύσεων. Παραδείγματα τομέων που κρίνεται χρήσιμη η εκπαίδευση κάποιων εκ των στελεχών του Ιδρύματος είναι:

- Στρατηγικός Προγραμματισμός (για όλα τα στελέχη που ασκούν high ή/και middle management)
- Διοίκηση βάσει στόχων (για όλα τα στελέχη που ασκούν high ή/και middle management)
- Επικοινωνιακές δεξιότητες (για τον υπεύθυνο ανείσπρακτων εισφορών)
- Διοίκηση/διαχείριση έργων (για τον υπεύθυνο διαχείρισης – διοίκησης εργασιών)

6.4 Παρακολούθηση μετάβασης στη νέα δομή

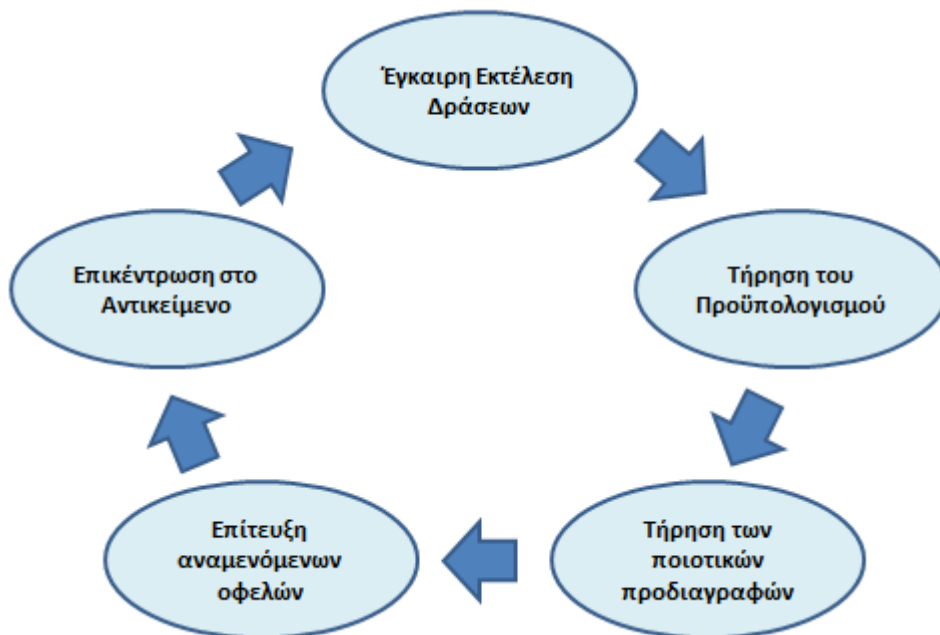
Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, στα πρώτα στάδια της μετάβασης στο νέο Οργανωτικό Μοντέλο, κρίνεται σκόπιμο να θεσπιστεί μια Ομάδα Εργασίας που θα έχει την ευθύνη της παρακολούθησης των δράσεων μετάβασης. Ειδικότερα, η εν λόγω Ομάδα Εργασίας θα πρέπει να εξασφαλίζει τα ακόλουθα:

- Ομαλή μετάβαση στη νέα Οργανωτική Δομή
- Καθορισμός ρεαλιστικών στόχων πριν και κατά τη διάρκεια της αλλαγής
- Διαφάνεια και ενημέρωση για τις αλλαγές, ώστε να επιτευχθεί μια ενιαία κουλτούρα στο Ίδρυμα
- Παρακολούθηση δεικτών – αξιολόγηση νέου Οργανωτικού Μοντέλου

Μέσω της ανωτέρω λίστας, διασφαλίζεται, εν τέλει, η ποιότητα μετάβασης στη νέα Οργανωτική δομή, που είναι και ο απώτερος στόχος. Προκειμένου η Ομάδα Εργασίας, που θα είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της μετάβασης, να είναι σε θέση να διασφαλίσει την ποιότητα, θα πρέπει τα στελέχη που την απαρτίζουν να έχουν άριστη γνώση τόσο του Ιδρύματος, όσο και των αναγκών και ιδιαιτεροτήτων του ανασχεδιασμού και των απαιτούμενων δράσεων μετάβασης. Επιπλέον, τα μέλη της θα πρέπει να καλύπτουν τα θεματικά πεδία που αγγίζει ο ανασχεδιασμός. Έτσι, η Ομάδα Εργασίας θα είναι σε θέση να:

- Καθορίσει τους κινδύνους μετάβασης
- Επιλέξει τους δείκτες παρακολούθησης (KPIs)
- Αναγνωρίσει εμπλεκόμενους ρόλους και πόρους
- Εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους
- Καθορίσει το πλάνο εκτέλεσης της μετάβασης
- Προσδιορίσει τις δράσεις μετάβασης και τον χρονοπρογραμματισμό αυτών

Αφότου η Ομάδα Εργασίας έχει οριστικοποιήσει όλα τα ανωτέρω, τότε θα είναι σε θέση να παρακολουθεί τη μετάβαση, με στόχο να εξασφαλίσει την ποιότητα μετάβασης στο νέο Οργανωτικό Μοντέλο, η οποία καθορίζεται από τις κατηγορίες που φαίνονται στο ακόλουθο σχήμα:



Εικόνα 14: Κατηγορίες Διασφάλισης της Ποιότητας κατά τη Μετάβαση στο Νέο Οργανωτικό Μοντέλο

Εκτός των στόχων της Ομάδας, όπως αυτοί αναλύθηκαν ανωτέρω, είναι σημαντικό να γίνει αναφορά και στις διαδικασίες που η Ομάδα θα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να είναι σε θέση να επιτύχει στο σκοπό της, και οι οποίες είναι:

- Ενημέρωση χρονοδιαγράμματος, σε εβδομαδιαία βάση
- Ενημέρωση πλάνου διαχείρισης κινδύνων, σε μηνιαία βάση
- Παρακολούθηση υλοποίησης των αλλαγών, σε καθημερινή βάση
- Καθορισμός διορθωτικών παρεμβάσεων, όποτε κρίνεται απαραίτητο

Κλείνοντας, σημειώνεται πως, προκειμένου η Ομάδα Εργασίας παρακολούθησης της αλλαγής να είναι σε θέση να εξασφαλίσει την ποιότητα μετάβασης και την επιτυχία αυτής, είναι απαραίτητη η πρόσβαση των μελών της σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και στοιχεία, η στενή συνεργασία τόσο με τη διοίκηση του Ιδρύματος, όσο και με τα στελέχη των διευθύνσεων, η δυνατότητα επεξεργασίας, ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων από τα δεδομένα και τους δείκτες παρακολούθησης και η δυνατότητα καθορισμού και υλοποίησης διορθωτικών ενεργειών, όπου, και, όταν απαιτείται, σε συνεργασία και με τη Διοίκηση του Ιδρύματος.

7. Συμπεράσματα και Μελλοντική Επέκταση

Όπως προκύπτει, από την ανάλυση που προηγήθηκε, η αρχική κατάσταση του Ιδρύματος, ως προς την οργανωτική δομή του, είναι αρκετά απλή με κεφαλή του Ιδρύματος τα Συμβούλια (Πολυμελές – Τριμελές) και ακολούθως το Νομικό Σύμβουλο, το Γενικό Διευθυντή και τρεις βασικές διευθύνσεις: Γραμματεία, Τεχνική Υπηρεσία, Λογιστήριο, με τα τμήματά τους. Έχουν, επίσης περιγραφεί οι κύριες αρμοδιότητες του κάθε στελέχους για την αντίστοιχη διεύθυνση και τμήμα με τα βασικά προβλήματα που ενδεχομένως αντιμετωπίζει, ο καθένας, τα μέσα βελτίωσης που προτείνει, καθώς και τους περιορισμούς στην εφαρμογή αυτών των βελτιώσεων. Ως προς την πληροφοριακή υποστήριξη, κάποιες διευθύνσεις κάνουν χρήση διαφόρων εξειδικευμένων προγραμμάτων και λογισμικών, ενώ κάποιες άλλες δε διαθέτουν αντίστοιχη υποστήριξη.

Δεδομένης της κατάστασης και έπειτα από προσωπική συζήτηση με καθέναν από τους εργαζόμενους και κατόπιν συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων που τους δόθηκαν, βρέθηκαν κάποιες ελλείψεις και προτάθηκε ένα βελτιωμένο οργανόγραμμα με περισσότερες διευθύνσεις, καθεμία εκ των οποίων θα έχει τα τμήματά της, ενώ προτείνονται επιπλέον, οι αρμοδιότητες που θα πρέπει να έχει κάθε αρμόδιος της/του διεύθυνσης/τμήματος, όπως επίσης και ποια θα πρέπει να είναι τα τυπικά προσόντα για να μπορεί να υποστηρίξει την αντίστοιχη θέση. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε υπάλληλο και στις τεχνικές γνώσεις ή εργαλεία, τα οποία είναι απαραίτητα, καθώς χρειάζεται χρόνος προσαρμογής και πιθανότατα και κάποιου είδους εκπαίδευση προκειμένου τα άτομα να είναι καταρτισμένα για να στελεχώσουν τις αντίστοιχες θέσεις.

Το προτεινόμενο οργανόγραμμα με τους ρόλους και τις αρμοδιότητες προέκυψε μετά από μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης και σκέψη του πώς θα μπορούσε, σε πρώτο χρόνο, να βελτιωθεί αυτή. Τα βήματα που προτείνονται είναι εφικτό να υλοποιηθούν και μπορεί το Ίδρυμα σε εύλογο χρονικό διάστημα να εφαρμόσει τις αλλαγές. Προφανώς, χρειάζονται και περαιτέρω διαφοροποιήσεις, οι οποίες όμως είναι πιο χρονοβόρες και πιθανώς και κοστοβόρες.

Μία μελλοντική ενέργεια που προτείνεται είναι η **καταγραφή, η ανάλυση, η αξιολόγηση και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών**. Μέσω της απλούστευσης και της βελτιστοποίησης των διαδικασιών μπορεί ο κάθε υπάλληλος να αποδίδει καλύτερα και πιο στοχευμένα στην εργασία του και έτσι το αποτέλεσμα να είναι πιο παραγωγικό. Ο καταμερισμός της εργασίας και η εξατομίκευση της, ανάλογα με τις δεξιότητες και ικανότητες του κάθε εργαζόμενου οδηγεί σε καλύτερη αξιοποίηση του εκάστοτε απασχολούμενου και σε πιο υψηλή απόδοση της παραγωγικότητάς του στη δουλειά. Επιπλέον, κατά τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, προτείνεται να εξεταστεί και η λύση της υιοθέτησης ενός Συστήματος Διαδικασιών και Ροών,

προκειμένου να μειωθούν οι χρόνοι και τα κόστη εκτέλεσης των κύριων, κατ' ελάχιστον, διαδικασιών.

Μία δεύτερη μελλοντική αλλαγή είναι οι **δράσεις εκπαίδευσης/κατάρτισης του προσωπικού**, όπου απαιτείται κάτι τέτοιο. Το να εμπλουτίζονται οι γνώσεις του προσωπικού, να μη μένει στάσιμο και να νιώθει ότι μπορεί να προσφέρει ενεργά και ότι έχει εμπειριστατωμένη άποψη με έγκυρη και πρόσφατη πληροφόρηση, είναι παράγοντες, οι οποίοι δίνουν ώθηση στους εργαζόμενους να έχουν όρεξη για δουλειά και να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό. Πέραν όμως της όρεξης για δουλειά, το αποτέλεσμα που θα επιτυγχάνεται θα είναι πολύ υψηλό, και άρα η εικόνα που θα παρουσιάζει το Ίδρυμα προς τα έξω θα είναι ιδιαίτερα ελκυστική.

Ως τρίτη μελλοντική επέκταση, αλλά όχι με λιγότερη σημασία από τις προηγούμενες, προτείνεται ο **καθορισμός δεικτών αξιολόγησης/αποδοτικότητας για παρακολούθηση – KPIs (Key Performance Indicators)**. Οι συγκεκριμένοι δείκτες αξιολογούν την επιτυχία ενός Οργανισμού ή μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας στην οποία εμπλέκεται. Η επιτυχία, συχνά, είναι απλά ένα περιοδικό κατόρθωμα κάποιων επιπέδων ενός επιχειρησιακού στόχου. Αυτοί οι δείκτες θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τους στόχους του Ιδρύματος και θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ώστε να υπάρχει ακριβής προσδιορισμός και μέτρηση της αξίας τους.

Ως τελευταία μελλοντική επέκταση προτείνεται η σύνταξη ενός **επιχειρησιακού πλάνου (business plan)**, τόσο σε **μεσοπρόθεσμο** (πχ. 5ετίας), όπου θα αναφέρονται κάποιοι κύριοι άξονες δράσεων, ενώ θα γίνεται και αναφορά στη σχετική Στοχοθεσία – σε συνεργασία και με τον Στρατηγικό Προγραμματισμό – όσο και σε **μακροπρόθεσμο** επίπεδο (πχ. 20ετίας), όπου θα ήταν σκόπιμος και ο επαναπροσδιορισμός του Οράματος του Ιδρύματος και των απώτερων Στόχων αυτού.

Τέλος, σημειώνονται παρακάτω και κάποια εναλλακτικά σενάρια ως προς την προτεινόμενη Οργανωτική Δομή, προκειμένου οι αποφασίζοντες να έχουν μια πιο σφαιρική εικόνα των εναλλακτικών τους:

- Η Υπηρεσία Υλοποίησης του Στρατηγικού Προγραμματισμού και, επομένως, τα στελέχη που την απαρτίζουν, μπορεί να ενταχθεί ως Τμήμα – με τις ίδιες αρμοδιότητες – στη Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού
- Η Υπηρεσία Επιθεώρησης, Εσωτερικού Ελέγχου συνηθίζεται να απευθύνεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο του εκάστοτε Οργανισμού και, συνεπώς, μπορεί να ενταχθεί στο Οργανόγραμμα κάτω από τα Συμβούλια και όχι κάτω από τον Γενικό Διευθυντή
- Στην περίπτωση που το Ίδρυμα αναπτυχθεί περαιτέρω ή/και αποκτήσει επιπλέον προσωπικό και πληροφοριακή ολοκλήρωση, τότε η Υπηρεσία Μηχανογράφησης μπορεί να μετατραπεί από Υπηρεσία σε Διεύθυνση

8. Βιβλιογραφικές Αναφορές

1. Κανάς, Ε. (2011), «Οργανωτική αποτύπωση επιχείρησης – Βελτιωτικές προτάσεις», ΤΕΙ Κρήτης – ΣΤΕΦ Μηχανολογία
2. Τσιρώνης, Γ. (2008), «Management», Πανεπιστημιακά Φροντιστήρια ΚΟΛΛΙΝΤΖΑ
3. <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1> (last accessed 04/2015)
4. Καρακίτσιου, Α., «Η έννοια και η φύση της οργάνωσης»
5. Χαραλαμπίδης, Ι. «Διοίκηση Επιχειρήσεων», Πανεπιστήμιο Αιγαίου – Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων
6. <https://emfietsi.wordpress.com/2013/06/12/%ce%bc%ce%b5%ce%b2%ce%ac%cf%83%ce%b7%cf%84%ce%bf%cf%80%ce%b5%cf%81%ce%b9%ce%b5%cf%87%cf%8c%ce%bc%ce%b5%ce%bd%ce%bf%ce%ba%ce%b1%ce%b9%cf%84%ce%b9%cf%82%ce%ad%ce%bd%ce%bd%ce%bf%ce%b9%ce%b5%cf%82/> (last accessed 04/2015)
7. Σαμαθρακής, Β. «Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», Τμήμα τεχνολόγων γεωπόνων
8. <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1109/> (last accessed 04/2015)
9. Διαθήκη του Ιδρύματος
10. (1958), «Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος», Αθήνα
11. https://www.facebook.com/permalink.php?id=146680342052098&story_fbid=498487980204664 (last accessed 09/2015)

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανωσιακό σχεδιασμό	Σελ: 12
Εικόνα 2: Οργανόγραμμα – Υφιστάμενη Κατάσταση	Σελ: 30
Εικόνα 3: Οργανόγραμμα – Προβλεπόμενη Κατάσταση	Σελ: 45
Εικόνα 4: Επιτροπή Παιδείας	Σελ: 46
Εικόνα 5: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Διεύθυνσης Στρατηγικού Προγραμματισμού	Σελ: 47
Εικόνα 6: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοίκησης	Σελ: 49
Εικόνα 7: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών	Σελ: 54
Εικόνα 8: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Διεύθυνσης Οικονομικής Διαχείρισης	Σελ: 58
Εικόνα 9: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτιστικών Εκδηλώσεων	Σελ: 66
Εικόνα 10: Προτεινόμενη Διάρθρωση Υλοποίησης Στρατηγικού Προγραμματισμού	Σελ: 68
Εικόνα 11: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Υπηρεσίας Μηχανογράφησης	Σελ: 71
Εικόνα 12: Προτεινόμενη Διάρθρωση της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου	Σελ: 72
Εικόνα 13: Διαχείριση της αλλαγής ανά Διεύθυνση	Σελ: 81
Εικόνα 14: Κατηγορίες Διασφάλισης της Ποιότητας κατά τη Μετάβαση στο Νέο Οργανωτικό Μοντέλο	Σελ: 82

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Νομικού Συμβούλου	Σελ: 31
Πίνακας 2: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Γενικού Διευθυντή	Σελ: 32
Πίνακας 3: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Στενοδακτυλογράφου	Σελ: 33
Πίνακας 4: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Βοηθού Γραφείων	Σελ: 34
Πίνακας 5: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Κλητήρα	Σελ: 35
Πίνακας 6: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Επόπτη Κτιρίων	Σελ: 36
Πίνακας 7: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Βοηθού Επόπτη Κτιρίων	Σελ: 37
Πίνακας 8: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Λογιστή	Σελ: 38
Πίνακας 9: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Βοηθού Λογιστή	Σελ: 39
Πίνακας 10: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Ταμιά	Σελ: 39
Πίνακας 11: Ρόλοι και Αρμοδιότητες Υπεύθυνου Μισθοδοσίας	Σελ: 41
Πίνακας 12: Ανάλυση της Επιτροπής Παιδείας	Σελ: 46
Πίνακας 13: Ανάλυση του Τμήματος Προγραμματισμού	Σελ: 47
Πίνακας 14: Ανάλυση του Τμήματος Μελετών	Σελ: 48
Πίνακας 15: Ανάλυση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	Σελ: 49
Πίνακας 16: Ανάλυση του Τμήματος Γραμματείας Γενικού Διευθυντή	Σελ: 51
Πίνακας 17: Ανάλυση του Τμήματος Διοίκησης	Σελ: 52
Πίνακας 18: Ανάλυση του Τμήματος Γραμματείας Συμβουλίων	Σελ: 52
Πίνακας 19: Ανάλυση του Τμήματος Τεχνικών Έργων & Συντήρησης	Σελ: 54
Πίνακας 20: Ανάλυση του Τμήματος Μελετών & Αξιοποίησης	Σελ: 55
Πίνακας 21: Ανάλυση του Τμήματος Μητρώου Ακινήτων	Σελ: 57
Πίνακας 22: Ανάλυση του Γραφείου Διοικητικής Υποστήριξης	Σελ: 57
Πίνακας 23: Ανάλυση του Τμήματος Προϋπολογισμού – Δαπανών	Σελ: 58
Πίνακας 24: Ανάλυση του Τμήματος Μισθοδοσίας	Σελ: 59
Πίνακας 25: Ανάλυση του Τμήματος Λογιστηρίου	Σελ: 60
Πίνακας 26: Ανάλυση του Τμήματος Ταμείου	Σελ: 62
Πίνακας 27: Ανάλυση του Τμήματος Μητρώου Παγίων – Προμηθειών	Σελ: 62
Πίνακας 28: Ανάλυση του Τμήματος Διαχείρισης Περιουσίας – Μητρώου	Σελ: 64
Πίνακας 29: Ανάλυση του Γραφείου Δημοσίων Σχέσεων &	Σελ: 66

Επικοινωνίας

Πίνακας 30: Ανάλυση του Γραφείου Εκδηλώσεων	Σελ: 67
Πίνακας 31: Ανάλυση του Υπεύθυνου Τήρησης Αποφάσεων	Σελ: 68
Πίνακας 32: Ανάλυση του Υπεύθυνου Ανείσπρακτων Εισφορών	Σελ: 69
Πίνακας 33: Ανάλυση του Τμήματος Διαχείρισης – Διοίκησης Έργων	Σελ: 70
Πίνακας 34: Ανάλυση της Υπηρεσίας Μηχανογράφησης	Σελ: 71
Πίνακας 35: Ανάλυση της Υπηρεσίας Επιθεώρησης Εσωτερικού Ελέγχου	Σελ: 72
Πίνακας 36: Πίνακας Επικοινωνιών & Στελέχωσης	Σελ: 74

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Οργάνωση με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης	Σελ: 13
Σχήμα 2: Τμηματοποίηση με βάση τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων	Σελ: 14
Σχήμα 3: Τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα	Σελ: 14
Σχήμα 4: Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες	Σελ: 15
Σχήμα 5: Τμηματοποίηση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές	Σελ: 16
Σχήμα 6: Κατακόρυφη δομή οργανογράμματος	Σελ: 19
Σχήμα 7: Κάθετο οργανόγραμμα αντεστραμμένου δένδρου	Σελ: 19
Σχήμα 8: Κυκλικό οργανόγραμμα	Σελ: 20
Σχήμα 9: Δομή matrix	Σελ: 21

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συμπλήρωση της Υφιστάμενης Κατάστασης

1) Όνομα στελέχους
2) Ιδιότητα στελέχους – θέση στο Ίδρυμα
3) Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητές σας?

4) Σε τι ποσοστό αξιοποιούνται οι τεχνολογίες πληροφορικής για την υλοποίηση των αρμοδιοτήτων σας – ποια τα Πληροφοριακά Συστήματα/Εφαρμογές που χρησιμοποιείτε?

5) Ποια τα βασικά προβλήματα που εντοπίζετε? (είτε σε επίπεδο άσκησης των προσωπικών σας αρμοδιοτήτων, είτε σε επίπεδο της Κεντρικής Διοίκησης του Ιδρύματος γενικότερα)

Πχ.

- Γραφειοκρατικές διαδικασίες
- Έλλειψη προσωπικού
- Μικρός βαθμός αξιοποίησης δυνατοτήτων τεχνολογιών πληροφορικής
- Εξάρτηση από άλλες υπηρεσίες/τμήματα
- Άλλο (προσδιορίστε)

6) Έχετε προσδιορίσει τρόπους και μέσα βελτίωσης των λειτουργιών/διαδικασιών που εκτελείτε? (είτε σε επίπεδο άσκησης των προσωπικών σας αρμοδιοτήτων, είτε σε επίπεδο της Κεντρικής Διοίκησης του Ιδρύματος γενικότερα και ανεξάρτητα από το αν έχετε υποβάλει την ιδέα σας στη Διοίκηση επίσημα ή όχι)

7) Υπάρχουν περιορισμοί που δυσχεραίνουν την εφαρμογή του οράματός σας για το Ίδρυμα ή/και των τρόπων βελτίωσης που προτείνετε?

Πχ.

- Θεσμικοί
- Οργανωτικοί
- Πόρων
- Άλλο (προσδιορίστε)

8) Άλλες παρατηρήσεις

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΝΟΜΟΣ 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004

Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

Άρθρο 1

Σκοπός - Ορισμοί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α' ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

1. Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.

2. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους, και, αποτελεσματικότητα, η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Άρθρο 2

Πεδίο εφαρμογής

1. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.
2. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μπορεί να εφαρμόζονται οι διατάξεις αυτές και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

Άρθρο 3

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

1. Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:
 - α) Με απόφαση του ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.
 - β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.
 - γ) Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.
 - δ) Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του.
2. Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά.

Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίηση τους είναι χρονικά προσδιορισμένη.

Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία.

3. Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων, όπου δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις. Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι, κατά τη διάταξη του άρθρου 5 παρ. 4, δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης.

Οι στόχοι κάθε φορέα για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

4. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι των προκαθορισμένων στόχων.

5. Η διαδικασία καθορισμού στόχων εφαρμόζεται και για τις Περιφέρειες.

Άρθρο 4

Παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων η πορεία υλοποίησης των στόχων. Εάν επισημανθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασίζεται ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους.

Οι στόχοι, συνολικά ή καθέναν ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους.

Άρθρο 5

Δείκτες μέτρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες.

2. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
3. Συμπληρωματικώς για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.
4. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Άρθρο 6

Σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας

1. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.
2. Επίσης, με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών ή Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συνιστώνται μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας για κάθε Περιφέρεια, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.
3. Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά.
4. Με τα προεδρικά διατάγματα των παραγράφων 1 και 2 καθορίζεται η οργανωτική υπαγωγή και η εσωτερική διάρθρωση των ανωτέρω υπηρεσιών, θέματα στελέχωσης τους και η εν γένει λειτουργία τους.
Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα μπορεί να καταργούνται ή αναδιαρθρώνονται οργανικές μονάδες του οικείου Υπουργείου, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές της μονάδας ποιότητας και αποδοτικότητας ή να μεταφέρονται αρμοδιότητες από άλλες οργανικές μονάδες του ίδιου Υπουργείου στην ανωτέρω μονάδα.
5. Οι προαναφερόμενες μονάδες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις τους, σε ετήσια δε βάση εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους, τις οποίες υποβάλλουν στον οικείο Υπουργό και συγχρόνως τις διαβιβάζουν

στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Άρθρο 7

Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

1. Η υφιστάμενη μονάδα αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μετονομάζεται σε Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

2. Η αρμοδιότητα της συνίσταται στην έρευνα, μελέτη και εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου, καθώς και στον προσδιορισμό της ανάγκης για την ανάληψη συγκεκριμένων νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους κατά περίπτωση Υπουργούς ή φορείς. Επίσης, έχει την ευθύνη διατύπωσης της έκθεσης, που προβλέπεται από την παρ. 5 του άρθρου 6, και φροντίζει για τη συλλογή, κωδικοποίηση και επεξεργασία των σχετικών εκθέσεων, που υποβάλλονται από τις αντίστοιχες μονάδες των Υπουργείων και των Ο.Τ.Α.

3. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συγκροτείται από τα παρακάτω Τμήματα:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών. Στις αρμοδιότητες των εν λόγω Τμημάτων ανήκουν:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

- Η σχεδίαση συστημάτων και μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

- Η διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

- Η ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών.

- Η εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισης τους στις ανάγκες των πολιτών.

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών

- Η συλλογή στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.

- Η παρακολούθηση της εξέλιξης και η επεξεργασία τους, καθώς και η έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων.

- Η αναλυτική παρουσίαση ετησίως των εκθέσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.

- Η συνεργασία με άλλα κέντρα τεκμηρίωσης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.

- Ο εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών και η εφαρμογή τους σε άλλες υπηρεσίες.

- Η παρακολούθηση της εφαρμογής τους και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.
- Η εισήγηση για τη βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

4. Οι προϊστάμενοι των Τμημάτων της Διεύθυνσης Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης προέρχονται από τον κλάδο ΠΕ Διοικητικής Οργάνωσης.

Η αναδιάρθρωση της ανωτέρω Διεύθυνσης μπορεί να γίνεται με το προεδρικό διάταγμα που προβλέπεται από τη διάταξη της παρ. 4 του άρθρου 6.

5. Καταργούνται οι διατάξεις του Π.Δ. 315/1993 "Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης", κατά το μέρος που αφορούν τις αρμοδιότητες της Μονάδας Αποδοτικότητας.

Άρθρο 8

Ειδικές ρυθμίσεις για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού

1. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που εκδίδεται μετά από απόφαση της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) ή αντιστοίχως της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.), καθορίζονται οι Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 5. Η γνώμη παρέχεται εντός διμήνου, αφότου ζητηθεί.

Εάν η προθεσμία παρέλθει άπρακτη, η απόφαση εκδίδεται και χωρίς τη γνώμη αυτή.

Στην υπουργική απόφαση αυτή εξειδικεύονται το περιεχόμενο, οι στόχοι, οι δείκτες και η διάρκεια της μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

2. Οι Ο.Τ.Α. μπορούν να προσθέτουν και άλλους δείκτες με βάση τις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες. Οι τυχόν προσθήκες γίνονται με απόφαση του νομαρχιακού, δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου του οικείου Ο.Τ.Α. και δεν μπορούν να αναιρούν ούτε να διαφοροποιούν τις ρυθμίσεις της υπουργικής απόφασης της προηγούμενης παραγράφου.

3. Τα δημοτικά, κοινοτικά και νομαρχιακά συμβούλια με απόφαση τους ορίζουν ή συνιστούν την υπηρεσιακή μονάδα που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

4. Οι προαναφερόμενες υπηρεσίες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων και σε ετήσια βάση έκθεση απολογισμού της δράσης τους.

Οι εκθέσεις αποτελεσμάτων κοινοποιούνται, αρμοδίως, στο νομαρχιακό, δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο, σε ένα μήνα από την υποβολή τους.

Οι ανωτέρω εκθέσεις διαβιβάζονται στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε., κατά περίπτωση, στη Γενική Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και στη

Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Η παράλειψη της διαβίβασης στην ανωτέρω Διεύθυνση συνεπάγεται τις προβλεπόμενες από το άρθρο 7 παρ. 5 α' και β' του Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 198 Α') ποινές προστίμου.

Άρθρο 9

Αξιοποίηση αποτελεσμάτων- Βράβευση υπηρεσιών

1. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, όπως αυτή καθορίζεται με την κοινή υπουργική απόφαση που προβλέπεται από το άρθρο 5 και τη διαβίβαση των εκθέσεων αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων, που προβλέπονται από τα άρθρα 6 παρ. 5 και 8 παρ. 4, συντάσσεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σχετική έκθεση, η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των μετρήσεων και την εισήγηση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων, που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

Η έκθεση αυτή διαβιβάζεται στον Πρωθυπουργό, στον Πρόεδρο της Βουλής, στους αρμόδιους ή εποπτεύοντες Υπουργούς, στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε., καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού τους οποίους αφορά.

2. Στις δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, καθώς και για την αποτελεσματικότητά τους, απονέμονται ειδικά βραβεία.

3. Με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζεται το όργανο, η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης και βράβευσης, το είδος των βραβείων ως και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Άρθρο 10

Απλούστευση διαδικασίας εκδόσεως διοικητικών πράξεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

1. Με αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, οι οποίες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να απλουστεύεται η προβλεπόμενη διαδικασία εκδόσεως διοικητικών πράξεων, ιδίως με καθορισμό προθεσμίας εκδόσεως τους ή με σύντμηση της ήδη προβλεπόμενης προθεσμίας, με την κατάργηση πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών που προβλέπεται να υποβάλλονται για την απόδειξη γεγονότων ή εννόμων σχέσεων, με την αντικατάσταση τέτοιων πιστοποιητικών ή δικαιολογητικών με υπεύθυνη δήλωση

του Ν. 1599/1986, καθώς και με την υποχρέωση της υπηρεσίας που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης να αναζητά η ίδια πιστοποιητικά ή δικαιολογητικά, που εκδίδονται από άλλες υπηρεσίες εφόσον συναινεί το πρόσωπο που το αφορούν.

2. Η απαίτηση υποβολής πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών από υπηρεσίες του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α, για την έκδοση διοικητικής πράξης, επιτρέπεται μόνον εφόσον αυτά προβλέπονται σε διατάξεις νόμων ή άλλων κανονιστικών πράξεων της Διοίκησης.

3. Στις περιπτώσεις που πιστοποιητικά ή άλλα δικαιολογητικά αντικαθίστανται κατά τα ανωτέρω με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, η υπηρεσία στην οποία κατατέθηκαν οι δηλώσεις, υποχρεούται να διενεργεί δειγματοληπτικό έλεγχο, σε τουλάχιστον πέντε επί τοις εκατό (5%) των δηλώσεων που υποβλήθηκαν κατά το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο. Εάν διαπιστωθεί κατά τον υποχρεωτικό ή άλλο έλεγχο, ότι δηλώθηκαν ψευδή γεγονότα ή απεκρύβησαν αληθινά, ανεξάρτητα από την επιβολή των κυρώσεων της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, η σχετική διοικητική πράξη ανακαλείται αμέσως.

4. Με όμοιες αποφάσεις καθορίζονται επίσης οι διοικητικές πράξεις οι οποίες τεκμαίρεται ότι έχουν εκδοθεί σύμφωνα με το σχετικό αίτημα, εάν έχει παρέλθει άπρακτη συγκεκριμένη προθεσμία από την υποβολή την αίτησης και υπό την προϋπόθεση ότι οι σχετικές πράξεις δεν δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με τις αποφάσεις αυτές καθορίζονται και οι τρόποι ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων τρίτων. Στις περιπτώσεις πράξεων των οποίων η έκδοση τεκμαίρεται κατά τα ανωτέρω, ο πολίτης μπορεί να ζητήσει σχετική βεβαίωση από την αρμόδια για την έκδοση της πράξης διοικητική αρχή.

5. Διοικητικές πράξεις για την έκδοση των οποίων απαιτείται σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία η έκδοση πιστοποιητικών, η διατύπωση γνώμης, ή η έκδοση άλλης διοικητικής πράξης από υπηρεσία διαφορετική εκείνης που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης, μπορεί να εκδίδονται ύστερα από συνδιάσκεψη των υπηρεσιών που είναι αρμόδιες για την έκδοση των επί μέρους πιστοποιητικών, γνωμών ή άλλων διοικητικών πράξεων. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται οι όροι, οι προϋποθέσεις και η διαδικασία της συνδιάσκεψης, και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των κατά περίπτωση αρμόδιων Υπουργών, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται οι διοικητικές πράξεις που εκδίδονται με τη διαδικασία της συνδιάσκεψης.

6. Η περίπτωση γ' της παραγράφου 6 του άρθρου 14 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α') αντικαθίσταται ως εξής:

«γ. Οι αιτήσεις, προσφορές και δικαιολογητικά συμμετοχής στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού με οποιαδήποτε σχέση, στους διαγωνισμούς ή

διαδικασίες ανάθεσης δημόσιων έργων, μελετών, προμηθειών, παροχής υπηρεσιών ή σε άλλους δημόσιους διαγωνισμούς, οι οποίοι πραγματοποιούνται βάσει προκήρυξης, εξαιρούνται από τις διατάξεις των παραγράφων 3 και 4 μόνο στην περίπτωση που ορίζεται από ειδικές διατάξεις, ή την οικεία προκήρυξη ή πρόσκληση συμμετοχής με βάση ειδική αιτιολογία».

7. Στην παρ. 3 του άρθρου 14 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α'/28.12.1998) προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«Τα έγγραφα που διακινούνται με τηλεμοιοτυπία μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμίδας επιτρέπεται να επικυρώνονται από τον εξουσιοδοτούμενο υπάλληλο της υπηρεσίας προς την οποία αποστέλλονται και να έχουν ισχύ ακριβούς αντιγράφου».

8. Υπηρεσίες του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. εφόσον διαθέτουν την απαραίτητη ηλεκτρονική υποδομή οφείλουν να διακινούν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έγγραφα, των οποίων επιτρέπεται, κατά τις κείμενες διατάξεις η διακίνηση με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, χωρίς ψηφιακή υπογραφή.

Άρθρο 11

Διεκπεραίωση υποθέσεων από τη Διοίκηση

1. Η διάταξη της παρ. 1 του άρθρου 4 του Ν. 2690/1999 "Κύρωση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις" ΦΕΚ 45 Α79.3.1999 αντικαθίσταται και συμπληρώνεται ως εξής:

«Οι διοικητικές αρχές, όταν υποβάλλονται αιτήσεις, οφείλουν να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των ενδιαφερομένων και να αποφαινούνται για τα αιτήματα τους μέσα στην προθεσμία που τυχόν καθορίζεται από τις σχετικές διατάξεις, αλλιώς μέσα σε προθεσμία πενήντα (50) ημερών. Η προθεσμία αρχίζει από την υποβολή της αίτησης στην αρμόδια υπηρεσία. Αν η αίτηση υποβληθεί σε αναρμόδια υπηρεσία, η υπηρεσία αυτή οφείλει, μέσα σε τρεις (3) ημέρες, να τη διαβιβάσει στην αρμόδια υπηρεσία και να γνωστοποιήσει τούτο στον ενδιαφερόμενο. Στην περίπτωση αυτή η προθεσμία αρχίζει από τότε που περιήλθε η αίτηση στην αρμόδια υπηρεσία. Για υποθέσεις αρμοδιότητας περισσότερων υπηρεσιών, η προθεσμία του πρώτου εδαφίου παρατείνεται κατά δέκα (10) ακόμη ημέρες».

2. Η παρ. 6 του άρθρου 5 του Ν. 2690/1999 αντικαθίσταται ως εξής:

«6. Η χρονική προθεσμία για τη χορήγηση εγγράφων κατά τις παραγράφους 1 και 2 ή την αιτιολογημένη απόρριψη της σχετικής αίτησης του πολίτη είναι είκοσι (20) ημέρες».

3. Η παρ. 3 του άρθρου 4 του Ν. 2690/1999 αντικαθίσταται ως εξής:

«Οι υπηρεσίες απαλλάσσονται από τις κατά την παράγραφο 1 υποχρεώσεις αν το αίτημα είναι εμφανώς παράλογο, αόριστο, ακατάληπτο ή επαναλαμβάνεται κατά τρόπο καταχρηστικό».

4. Το Κ.Ε.Π. οφείλει να διαβιβάζει στην αρμόδια υπηρεσία τις υποβληθείσες σ' αυτό αιτήσεις εντός της επομένης από της υποβολής τους ημέρας.

5. Στο πρώτο εδάφιο της παρ. 8 του άρθρου 5 του Ν. 1943/1991, όπως αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 2α του άρθρου δεύτερου του Ν. 2690/1999 προστίθεται διάταξη ως εξής:

«Για τον καθορισμό του ύψους του καταβλητέου χρηματικού ποσού λαμβάνονται υπόψη ιδίως:

- α. το χρονικό διάστημα της καθυστέρησης για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης,
- β. το μέγεθος της περιουσιακής ζημίας και της ηθικής βλάβης που προκλήθηκε από την καθυστέρηση,
- γ. οι συνθήκες στις οποίες οφείλεται η καθυστέρηση».

6. Το τέταρτο εδάφιο της παρ. 13 του άρθρου 5 του Ν. 1943/1991, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 2β του άρθρου δεύτερου του Ν. 2690/1999, αντικαθίσταται ως εξής:

«Τα σχετικά θέματα εισηγούνται στην Επιτροπή υπάλληλοι του αυτού ως άνω Υπουργείου που ορίζονται κάθε φορά από τον καθ' ύλην αρμόδιο Γενικό Διευθυντή».

7. Στο τέλος της παραγράφου 4 του άρθρου 3 του Ν. 2690/1999 "Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις" προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«Αιτήσεις για έκδοση διοικητικής πράξης που υποβάλλονται μέσω Κ.Ε.Π. τα οποία έχουν την ευθύνη ελέγχου των στοιχείων της ταυτότητας, θεωρείται ότι υποβάλλονται αυτοπροσώπως στην αρμόδια για την έκδοση της πράξης υπηρεσία».

Άρθρο 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

1. Μόνιμοι υπάλληλοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλοι που είναι γονείς ή έχουν την επιμέλεια ατόμων με αναπηρίες, τα οποία φοιτούν σε σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εφόσον δεν υπάρχει δυνατότητα μετεγγραφής σε άλλη σχολή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης η οποία εδρεύει στην πόλη όπου υπηρετεί ο γονέας ή ο έχων την επιμέλεια του ατόμου με αναπηρίες, μπορούν να αποσπώνται σε δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, στις πόλεις όπου σπουδάζουν αυτά τα άτομα με

αναπηρίες, για χρονικό διάστημα ίσο με το χρόνο φοίτησης και μέχρι δύο (2) το πολύ εξάμηνα μετά τη λήξη του.

2. Το τέταρτο εδάφιο της παραγράφου 14 του άρθρου 10 του Ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220 Α') τροποποιείται ως εξής:

«Κάθε άλλη γενική ή ειδική διάταξη που επιτρέπει την απόσπαση, μετάθεση ή μετάταξη από τις περιοχές αυτές καταργείται, με εξαίρεση τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 48 του Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ50Α') και τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 20 του Ν. 1388/1983 (ΦΕΚ 113 Α'), που προβλέπουν την απόσπαση υπαλλήλων των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και την απόσπαση δημοσίων υπαλλήλων ή υπαλλήλων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης για το χρόνο της φοίτησης τους στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης».

3. Η απαιτούμενη από τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 7 και της παρ. 1 του άρθρου 8 του Ν. 3051/2002 βεβαίωση της επιθεώρησης εργασίας για το είδος της παρασχεθείσας εργασίας, όταν η προϋπηρεσία του υποψηφίου έχει διανυθεί στον ιδιωτικό τομέα, καταργείται για τις προκηρύξεις που εκδίδονται από τη δημοσίευση του παρόντος και εφεξής.

4. Το πρώτο εδάφιο της παρ. 21 του άρθρου 20 του Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180 Α'), όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 9 του Ν. 3189/2003 (ΦΕΚ 243 Α'), αντικαθίσταται ως εξής:

«Σύζυγος ή ένα τέκνο Ελλήνων πολιτών, οι οποίοι φονεύθηκαν συνεπεία τρομοκρατικής πράξης, είτε αυτή στρεφόταν εναντίον τους, είτε εναντίον άλλων, προσλαμβάνεται στο Δημόσιο και στα νομικά πρόσωπα της παρ. 1 του άρθρου 14 του Ν. 2190/1994, όπως αυτή αντικαταστάθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 1 του Ν. 2527/ 1997, καθώς και στους φορείς της παρ. 3 του άρθρου 1 του Ν. 2527/1997, καθ' υπέρβαση του προβλεπόμενου από την προκήρυξη αριθμού θέσεων, εφόσον: α) επιτύχουν σε γραπτό διαγωνισμό ή β) καταταγούν σε πίνακα προτεραιότητας, σε σειρά πέραν του αριθμού των διοριστέων.

Το κατά το ανωτέρω δικαίωμα διορισμού παρέχεται και στα πρόσωπα τα οποία τραυματίστηκαν σοβαρώς, συνεπεία τρομοκρατικής πράξης.

Στην περίπτωση που τα πρόσωπα του προηγούμενου εδαφίου δεν επιθυμούν ή λόγοι υγείας δεν τους επιτρέπουν να ασκήσουν το δικαίωμα διορισμού της παρούσας διάταξης, αυτό μεταβιβάζεται στο σύζυγο ή σε ένα τέκνο τους».

5. Υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β βαθμού, οι οποίοι κατέχουν ή αποκτούν τίτλο σπουδών ανώτερης εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην οποία ανήκει η θέση την οποία κατέχουν, επιτρέπεται να μετατάσσονται σε κενή θέση αντίστοιχης εκπαιδευτικής βαθμίδας του τίτλου σπουδών που κατέχουν, εφόσον ο τίτλος σπουδών τους προβλέπεται ή αντιστοιχεί σε κλάδο ή ειδικότητα της υπηρεσίας τους.

Σε περίπτωση που δεν υπάρχει κενή θέση, η μετάταξη γίνεται σε συνιστώμενη με την πράξη μετάταξης προσωποπαγή θέση, ειδικότητας αντίστοιχης του τίτλου σπουδών που κατέχει ο μετατασσόμενος ή παρεμφερούς με τους υπάρχοντες κλάδους μόνιμου προσωπικού, ύστερα από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, με δέσμευση κενής θέσης μόνιμου προσωπικού. Οι προσωποπαγείς θέσεις καταργούνται αυτοδίκαια με την κατά οποιονδήποτε τρόπο αποχώρηση αυτών που την κατέχουν. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις των άρθρων 70 - 73 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 2683/1999).

6. Η διάταξη του άρθρου 54 του Ν. 2683/1999 για τη διάρκεια των αναρρωτικών αδειών των μόνιμων υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. εφαρμόζεται ανάλογα και στο προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ. Οι άδειες στο προσωπικό αυτό χορηγούνται ύστερα από γνωμάτευση της οικείας υγειονομικής επιτροπής, σύμφωνα με τα οριζόμενα στα άρθρα 55 και 56 του Ν. 2683/1999 (Υπαλληλικός Κώδικας).

7. Βραχυχρόνιες αναρρωτικές άδειες:

Οι βραχυχρόνιες αναρρωτικές άδειες στο προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των λοιπών Ν.Π.Δ.Δ. χορηγούνται κατ' ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων των παραγράφων 2, 3 και 4 του άρθρου 55 του Ν. 2683/1999 (Υπαλληλικός Κώδικας).

8. Για την αξιολόγηση του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις που διέπουν το μόνιμο προσωπικό του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.

9. Η παρ. 14 του άρθρου 31 του Ν. 3013/2002 αντικαθίσταται ως εξής:

«14. Στις προβλεπόμενες, από τις οικείες οργανικές διατάξεις, θέσεις με βαθμό Διευθυντή των φορέων της παραγράφου 2, προστίθεται από μία θέση βαθμού Διευθυντή εκτός βαθμολογικής κλίμακας για όλους τους κλάδους Π Ε ή ΤΕ με αντίστοιχη μείωση μίας (1) θέσεως των ενιαίων βαθμών, ενός εκ των κλάδων αυτών».

10. Οι δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ. και οι Ο.Τ.Α. υποχρεούνται να λαμβάνουν όλα τα αναγκαία μέτρα για την εξασφάλιση της προσβασιμότητας και των λοιπών διευκολύνσεων για τα άτομα με αναπηρίες στους χώρους λειτουργίας τους.

Με αποφάσεις των αρμόδιων κατά περίπτωση οργάνων, συνιστώνται στους οικείους οργανισμούς υπηρεσιακές μονάδες σε επίπεδο Τμήματος ή Γραφείου, με κύρια αρμοδιότητα την προώθηση και παρακολούθηση των πάσης φύσεως ενεργειών, για την άμεση συμμόρφωση προς την υποχρέωση της προηγούμενης παραγράφου.

Με την ίδια απόφαση καθορίζεται η οργανωτική υπαγωγή και η αριθμητική σύνθεση, κατά κλάδο ή ειδικότητα του αναγκαίου για τη στελέχωση της μονάδας αυτής προσωπικού, στο πλαίσιο του υπηρετούντος προσωπικού.

Άρθρο 13

Έναρξη ισχύος

Οι διατάξεις του νόμου αυτού ισχύουν από τη δημοσίευση του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεση του ως νόμου του Κράτους.