

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα Εποπτευόμενων
Ερευνητικών Φορέων - Μελέτη περίπτωσης:
Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)».**

***«Strategic Planning and Sustainability of Supervised Research
Entities - Case study:
Hellenic Centre for Marine Research (H.C.M.R.)».***

Μανώλης Θ. Τσαλκίδης (Α.Μ. ΔΜ 2091)

Επιβλέπων Καθηγητής Δρ. Φαίδων Κομισσόπουλος

Αιγάλεω, Ιούνιος 2022

ΣΕΛΙΔΑ ΥΠΟΓΡΑΦΩΝ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1.	ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ ΦΑΙΔΩΝ		
2.	ΜΑΚΡΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ		
3.	ΜΠΟΥΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ		

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Εμμανουήλ Τσαλικίδης του Θωμά με αριθμό μητρώου ΔΜ 2091 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών: «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία.

Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών
Τσαλικίδης Θ. Μανώλης



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την διπλωματική μου εργασία αλλά και τον κύκλο αυτό των μεταπτυχιακών μου σπουδών, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με βοήθησαν και με στήριξαν στο δύσκολο και απαιτητικό αυτό εγχείρημα.

Θέλω καταρχάς να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου και τις συμφοιτήτριές μου για την αλληλεγγύη και την συναδελφικότητα που μοιραστήκαμε, σε μια χρονική περίοδο φοίτησης με μεγάλες (λόγω πανδημίας) ιδιαιτερότητες και δυσκολίες.

Θέλω ασφαλώς να ευχαριστήσω και τους καθηγητές και τις καθηγήτριες του μεταπτυχιακού τμήματος για τις γνώσεις που μας μετέφεραν και την υποστήριξη που μας παρείχαν.

Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φαίδωνα Κομισόπουλο για τις συζητήσεις μας, την αμεσότητά του, την υπομονή του και την καθοδήγησή του σε όλη την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστίες επίσης οφείλω σε όλα διοικητικά στελέχη του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και της Γ.Γ.Ε.Κ., που μεγάλη προθυμία συμμετείχαν στην έρευνα αλλά και σε όλους τους συναδέλφους μου στο Ερευνητικό μας Κέντρο που από την αρχή στήριξαν και συνέδραμαν με κάθε τρόπο την προσπάθειά μου.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, την Κύρκα και το Θωμά για την υπομονή και την αγάπη τους.

Υ.Γ. Θερμές ευχαριστίες στον συνάδελφο Γιάννη Ίσσαρη για την παραχώρηση των εξαιρετικών φωτογραφιών.

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Το μεταπτυχιακό μου στο ΠΑΔΑ είναι αφιερωμένο στο φίλο μου τον Χρήστο Κ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ.....	10
SUMMARY	11
KEYWORDS.....	12
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	13
ΕΙΚΟΝΕΣ - ΠΙΝΑΚΕΣ - ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	17
1.1 Εισαγωγή στο θέμα.....	17
1.2 Σημαντικότητα θέματος	18
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	18
1.4 Μεθοδολογία Έρευνας.....	19
1.5 Δομή διπλωματικής εργασίας.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγική, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Βιωσιμότητα	23
2.1 Στρατηγική (εννοιολογική αποσαφήνιση)	23
2.2 Διαστάσεις της Στρατηγικής.....	24
2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός (εννοιολογική αποσαφήνιση).....	25
2.4 Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	27
2.5 Στρατηγικός σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα	28
2.6 Το όραμα και η αποστολή του Οργανισμού.....	30
2.7 Μελέτη Εξωτερικού - Εσωτερικού Περιβάλλοντος	31
2.8 Εργαλεία Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	31
2.9 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	31
2.10 PEST Ανάλυση	32
2.11 Πέντε Δυνάμεις του Porter	33
2.12 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	34
2.13 SWOT Ανάλυση	34
2.13.1 Εσωτερικό περιβάλλον (δυνατά - αδύνατα σημεία).....	35
2.13.2 Εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες - απειλές).....	35
2.14 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων.....	36
2.14.1 Οι πόροι.....	36
2.14.2 Οργανωτική Δομή	38

2.14.3 Κουλτούρα (Ιστός Κουλτούρας)	38
2.15 Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων	40
2.16 Αλυσίδα αξίας.....	42
2.17 Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC - Balanced Scorecard).....	43
2.18 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - Ανάλυση VRIO.....	44
2.19 Βιωσιμότητα (εννοιολογική αποσαφήνιση)	45
2.20 Βιωσιμότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Δημόσιοι Φορείς, Εποπτευόμενοι Ερευνητικοί Φορείς,

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα

3.1 Δομή δημόσιων φορέων και οργανισμών	48
3.2 Εποπτευόμενοι Ερευνητικοί Φορείς και η Αποστολή τους	51
3.2.1 Εισαγωγή.....	51
3.2.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή θεσμοθέτησης Εποπτευομένων Ερευνητικών Φορέων - Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)	51
(1945) Ελληνικό Υδροβιολογικό Ινστιτούτο Ακαδημίας Αθηνών	52
(1965) Ινστιτούτο των Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών	52
(1971) Σύσταση Υπηρεσίας και Εθνικού Συμβουλίου Επιστημονικής Ερεύνης και Αναπτύξεως Υ.Ε.Ε.Α. και Ε.Σ.Ε.Ε.Α.	53
(1977) Προώθηση της Επιστημονικής Έρευνας και της Τεχνολογίας.....	54
(1978) Οργανισμός Υπηρεσίας Επιστημονικής Ερεύνης και Τεχνολογίας....	55
(1982) Ίδρυση ανεξάρτητου Υπουργείου Έρευνας και Τεχνολογίας	55
(1985) Ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνολογικής Έρευνας.....	55
(1985) Σύσταση Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας	58
(1986) Οργανισμός Εθνικού Κέντρου θαλασσιών Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.).....	58
(1987) Ίδρυση του Ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ.).....	58
(1995) Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών Ε.Κ.Θ.Ε.	59
(1995) Διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης των Ερευνητικών φορέων	59
(2001) Ίδρυση Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.).....	60
(2003) Οργάνωση και λειτουργία ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.	60
(2012) Συγχωνεύσεις Ινστιτούτων Ερευνητικών Φορέων.....	61
(2014) Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις	61

(2016) Ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις.....	61
3.3 Ο ρόλος, η φύση και η αποστολή των εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων .	62
3.4 Στρατηγική των Εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων	63
3.5 Βιωσιμότητα των εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρουσίαση ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., Μεθοδολογία Έρευνας,

Ερευνητικό Εργαλείο, Δεοντολογία Έρευνας, Παρουσίαση Συνεντεύξεων και

Αποτελεσμάτων

4.1 Παρουσίαση Οργανισμού Μελέτης - Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)	66
4.1.1 Σύντομο ιστορικό ίδρυσης ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.....	66
4.1.2 Όραμα, Αποστολή και Στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.	68
4.1.3 Οργανωτική Δομή	69
Οργανόγραμμα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.....	70
Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.....	73
Όργανα Διοίκησης.....	73
Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)	73
Διευθυντής ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.	73
Διευθύνσεις	74
Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων και Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.)	74
Γραφείο Νομικού Συμβούλου	75
Ναυτική Υπηρεσία.....	75
Ερευνητικά Ινστιτούτα	75
Α) Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας Υδατοκαλλιεργειών... (Ι.ΘΑ.Β.Β.ΥΚ.)	75
Β) Ινστιτούτο Θαλασσιών Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων..... (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Π.Ε.Υ.)	76
Γ) Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας (Ι.Ω.)	76
Εγκαταστάσεις / Σταθμοί / Γραφεία	77
Ενυδρείο Κρήτης - Θαλασσόκοσμος - CretAquarium	79
Υδροβιολογικός Σταθμός και Ενυδρείο Ρόδου.....	80
Περιφερειακά Γραφεία (Δυτική Ελλάδα, Πελοπόννησος, Χανιά).....	80
Ωκεανογραφικό «Αιγαίο»	81
Ερευνητικό αλιευτικό πλοίο «Φιλία»	82

Ερευνητικό σκάφος «Αλκυών»	82
«Βαθυσκάφος «Θέτις», Υποβρύχιο δύο ατόμων	83
4.1.4 Προσωπικό ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. (Ανθρώπινοι Πόροι)	84
4.1.5 Οικονομικά (Οικονομικοί Πόροι)	87
4.1.6 Συμβουλευτικός ρόλος του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. - Διάδραση με Κοινωνία	88
4.2 Μεθοδολογία έρευνας αναλυτικά	89
4.2.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών	89
4.2.2 Επιλογή μεθόδου (Ποσοτική έρευνα – Ποιοτική έρευνα).....	90
4.2.3. Γιατί κάνουμε ποιοτική έρευνα	91
4.2.4 Αντιληπτικό περίγραμμα ποιοτικής έρευνας	92
4.2.5 Γιατί κάνουμε μελέτη περίπτωσης	95
4.2.6 Ερευνητικό ερώτημα	96
4.2.7 Καθορισμός δείγματος.....	97
4.2.8 Διαδικασία συλλογής δεδομένων ή γιατί κάνουμε συνεντεύξεις.....	98
4.3 Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου (συνέντευξη - παρατήρηση).....	98
4.4 Δεοντολογία έρευνας (κανονισμός GDPR).....	101
4.5 Παρουσίαση συνεντεύξεων και αποτελεσμάτων.....	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα, Περιορισμοί Έρευνας, Προτάσεις προς	
αξιολόγηση, Θέματα για Μελλοντική Εργασία.....	116
5.1 Συμπεράσματα.....	116
5.2 Περιορισμοί Έρευνας.....	120
5.3 Προτάσεις προς αξιολόγηση και υιοθέτηση.....	121
5.4 Γνώση για αξιοποίηση και εφαρμογή και θέματα για Μελλοντική Έρευνα....	121
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	123
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1.....	123
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	123
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	127
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	132
1. Ενημερωτική επιστολή προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα	133
2. Απαντήσεις ερωτήσεων συνολικά ανά ερωτώμενο	134
3. Συγκεντρωτικά όλες οι απαντήσεις για την ίδια ερώτηση.....	165

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εφαρμογή «στρατηγικού» σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς, παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες είναι εν τούτοις αναγκαία, ουσιαστική και επιβεβλημένη, αφού θέτει κατευθύνσεις και χαράσσει πορεία στον οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των φορέων.

Η παρούσα εργασία εξετάζει κατά πόσο η ύπαρξη του ενιαίου πλαισίου «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.), επηρεάζει την λειτουργία των δημόσιων εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων και εάν οι δημόσιοι ερευνητικοί φορείς έχουν σήμερα την δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό.

Επιπροσθέτως η εργασία διερευνά πόσο εξοικειωμένοι είναι οι δημόσιοι ερευνητικοί φορείς στη χρησιμοποίηση εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού και εάν η εφαρμογή τους μπορεί να βοηθήσει τα Ερευνητικά Κέντρα να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δυσχεραίνουν την λειτουργία τους. Τέλος εξετάζεται με ποιο τρόπο η στρατηγική που ακολουθεί το Κέντρο διασυνδέεται με τη βιωσιμότητά του.

Τα παραπάνω βασικά ερευνητικά ερωτήματα διερευνώνται μέσα από την εξέταση της λειτουργίας του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), που λειτουργεί ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και εποπτεύεται από την Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

Στη διάρκεια της έρευνας και μέσα από την μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας, στελέχη διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αλλά και της εποπτεύουσας αρχής της Γ.Γ.Ε.Κ., καταθέτουν τις προσωπικές τους απόψεις και πεποιθήσεις για τα θέματα του στρατηγικού σχεδιασμού και τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που παρουσιάζει η εφαρμογή του, για την προοπτική της βιωσιμότητας του Ερευνητικού Κέντρου, αξιολογούν τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Φορέα και τέλος αναφέρονται στους στρατηγικούς στόχους που οφείλει να έχει το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο.

Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας, που αποτύπωσαν με ευκρίνεια την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στον δημόσιο ερευνητικό φορέα, μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη λειτουργία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Στρατηγικός σχεδιασμός, Ερευνητικά Κέντρα, Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), Βιωσιμότητα ερευνητικών φορέων, Δημόσιος τομέας, Δημόσια διοίκηση, Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.).

SUMMARY

The implementation of “strategic planning” in public institutions, although presenting difficulties and particularities, is indeed essential and requisite, on the grounds that it sets directions and plots a course in the institution, it imparts identity to the members of the carrier ensuring its consistency, it leads to precise and coherent decisions downscaling the ambivalence and it coordinates the efforts concerning the pursued result contributing fundamentally to development and sustainability of the sectors involved.

This paper discusses the extent to which the existence of the common frame of which is designed by the General Secretariat for Research and Innovation (G.S.R.I.), affects the functionality of the publicly-superintended Research Carriers and whether nowadays, they have the ability to design and implement independently their own strategic planning.

Moreover, this paper explores how conversant the public research carriers are with the utilization of strategic planning tools and whether their implementation can assist the research centres to cope with the difficulties which impede their function. Last but not least, another aspect surveyed is the way in which the strategy followed by the centres is interconnected with the latter’s sustainability.

The abovementioned fundamental research inquiries are being surveyed through the examination of the operation of the Hellenic Centre for Marine Research (H.C.M.R.), which operates as an Institution of Public Law and Legal Person (N.P.D.D.) and is superintended by the G.S.R.I. of the Ministry of Developments and Investments.

During the research and via the methodology of qualitative research, executive members of the administration of the H.C.M.R. and the supervisory authority of the G.S.R.I. as well, are submitting their personal opinions and convictions with regards to issues of strategic planning and the impediments and challenges posed by its implementation. Moreover the same executive members are connecting on the prospect of the sustainability of the Research Centre, they are evaluating the elements of the inner and outer environment of the Carrier and finally they are referring to the strategic goals the H.C.M.R. is obliged to set for the upcoming period.

The outcomes and inferences of the research which captured clearly the prevailing current condition of the public research carrier, can undoubtedly be of use to the

H.C.M.R. improving its function and contributing to the achievement of its goals at the same time.

KEYWORDS

Strategic planning, Research Centres, Hellenic Centre for Marine Research (H.C.M.R.), Sustainability of research Carriers, Public Sector, Public Administration, General Secretariat for Research and Innovation (G.S.R.I.)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Αθηνά - Ερευνητικό Κέντρο Καινοτομίας στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας, των Επικοινωνιών και της Γνώσης.

Αναγκαστικός Νόμος (Α.Ν.)

Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)

Γενική Γραμματεία Έρευνας Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.)

Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.)

Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων και Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.)

Εθνική Στρατηγική Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.)

Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών (Ε.Α.Α.).

Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών (Ε.Ι.Ε.)

Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Ε.Κ.Ε.Τ.Α.)

Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών «ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ» (Ε.Κ.Ε.Φ.Ε.Δ.)

Εθνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.)

Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (Ε.Κ.Κ.Ε.)

Εθνικό Συμβούλιο Επιστημονικής Ερεύνης και Αναπτύξεως (Ε.Σ.Ε.Ε.Α.)

Εθνικό Συμβούλιο Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας (Ε.Σ.Ε.ΤΕ.Κ)

Εθνικό Συμβούλιο Έρευνας Τεχνολογίας (Ε.Σ.Ε.Τ.)

Ελληνική Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας (Ε.Ε.Α.Ε.)

Ελληνικό Ινστιτούτο ΠΑΣΤΕΡ (Ε.Ι.Π.)

Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)

Ελληνικό Υδροβιολογικό Ινστιτούτο (Ε.Υ.Ι.)

Ενοποιημένη Συνθήκη λειτουργίας Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Σ.Λ.Ε.Ε.)

Ένωση Ελλήνων Φυσικών (Ε.Ε.Φ.)

Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία (Ε.Τ.Α.Κ.)

Ερευνητικό Κέντρο Βιοϊατρικών Επιστημών «Αλέξανδρος Φλέμινγκ» (Ε.ΚΕ.Β.Ε. Α. Φλέμινγκ)

Ίδρυμα Ιατροβιολογικών Ερευνών της Ακαδημίας Αθηνών (Ι.ΙΒ.Ε.Α.Α.)

Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (Ι.Τ.Ε.)

Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργειών (Ι.ΘΑ.Β.Β.ΥΚ.)

Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ.)

Ινστιτούτο Θαλασσίων Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων
(Ι.ΘΑ.Β.ΒΙ.Π.ΕΥ)

Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας (Ι.Ω.)

Ινστιτούτο Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών (Ι.Ω.Κ.Α.Ε.)

Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υπηρεσία (Μ.Ο.Δ.Υ.)

Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)

Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.)

Νομοθετικό Διάταγμα (Ν.Δ.)

Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (Ο.Τ.Ε.)

Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.)

Υδροβιολογικός Σταθμός Ρόδου (Υ.Σ.Ρ.)

Υπηρεσίας Επιστημονικής Ερεύνης και Αναπτύξεως (Υ.Ε.Ε.Α.)

Balanced Scorecard (B.SC.)

Hellenic Center for Marine Research» (H.C.M.R.)

Political - Economical - Social - Technological (P.E.S.T.)

Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats (S.W.O.T.)

EΙΚΟΝΕΣ - ΠΙΝΑΚΕΣ - ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Σχήμα 1: Οι πέντε διαστάσεις (Ps) του Mintzberg, (*Mintzberg H.: «Five Ps for Strategy in The Strategy Process», pp 12-19).*

Σχέδιο 2: Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού, (*Παπαδάκης Β.: «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», 2012).*

Σχέδιο 3: SWOT Ανάλυση, (διαδίκτυο).

Πίνακας 4: Πόροι Επιχείρησης, (*Γεωργόπουλος Ν.: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 1^η Έκδοση, Μπένου, 2002).*

Σχέδιο 5: Ο Ιστός της Κουλτούρας των Οργανισμών, (*Byars L. Strategic «Management: Formulation and Implementation: Concepts and Cases, Harper Collins Publishers», 1991).*

Σχέδιο 6: Δημιουργία Θεμελιωδών Ικανοτήτων, (*Παπαδάκης Βασίλης: «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», τ. Α': Θεωρία, Έκδοση 7η, 2016).*

Σχέδιο 7: Η Αλυσίδα Αξίας, (*Γεωργόπουλος Ν.: «Πανεπιστημιακές Σημειώσεις» 2015-2016).*

Πίνακας 8: Balanced Scorecard, (*Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, Ζαπουνίδης: «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», 2007).*

Σχέδιο 9: Ανάλυση VRIO, (*Barney J.B.: «Firm resources and sustained competitive advantage» Journal of Management, 1991).*

Σχέδιο 10: Οργανωτική δομή ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. (*Π.Δ. 164/2003, ΦΕΚ 131/τ.Α/03.06.2003).*

Σχέδιο 11: Νέα οργανωτική δομή ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., σύμφωνα με το υπό έγκριση προεδρικό διάταγμα.

Εικόνα 12: Συγκρότημα «Τρίτων», Κοινότητα Αναβύσσου, Δήμος Σαρωνικού Αττικής

Εικόνα 13: Συγκρότημα Θαλασσόκοσμος (Ενυδρείο CretAquarium), Γούρνες Ηρακλείου Κρήτης

Εικόνα 14: Ενυδρείο Κρήτης (Cretaquarium).

Εικόνα 15: Υδροβιολογικός Σταθμός και Ενυδρείο Ρόδου.

Εικόνα 16: Ωκεανογραφικό «Αιγαίο»

Εικόνα 17: Ερευνητικό Αλιευτικό πλοίο «Φιλία»

Εικόνα 18: Ερευνητικό σκάφος «Αλκυών»

Εικόνα 19: Υποβρύχιο δύο ατόμων (Βαθυσκάφος «Θέτις»)

Πίνακας 20.: Εξέλιξη προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. τη χρονική περίοδο 2013-2022

Πίνακας 21: Κατανομή προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ανά φύλο.

Πίνακας 22: Κατανομή προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ανά σχέση εργασίας

Πίνακας 23: Κατανομή προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Πίνακας 24.: Κατανομή προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ανά Ινστιτούτο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή στο θέμα

Ο «Στρατηγικός Σχεδιασμός» όπως και η «Στρατηγική» (διοίκηση) αποτελούν διαδικασίες και προσεγγίσεις που βοηθούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (ιδιωτικούς ή δημόσιους) να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους, να πετύχουν τους στόχους τους, εκπληρώνοντας την αποστολή τους.

Είναι ευρέως γνωστό και κοινά αποδεκτό από τη βιβλιογραφία και την ερευνητική κοινότητα ότι η εφαρμογή του «Στρατηγικού Σχεδιασμού» στο Δημόσιο Τομέα, αν και συγκεντρώνει πολλές δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, εντούτοις συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών, ενισχύει την συνοχή τους, συντελεί στο μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, την βοηθά να μένει προσηλωμένη στους προκαθορισμένους στόχους. Τέλος ο η εφαρμογή του «Στρατηγικού Σχεδιασμού», βοηθά τέλος τους δημόσιους οργανισμούς να διαχειριστούν ορθολογικά τους πόρους, το προσωπικό τους και τις ικανότητες που αναπτύσσουν.

Στην παρούσα εργασία αν ο ένας πόλος της είναι ο «στρατηγικός σχεδιασμός», με τα στοιχεία του και τα χαρακτηριστικά του, ο άλλος πόλος είναι ο χώρος της δημόσιας διοίκησης και συγκεκριμένα ο χώρος των «δημόσιων ερευνητικών φορέων», που υπάγονται και εποπτεύονται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.) του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι να καταγράψει και να εξετάσει την λειτουργία των Ερευνητικών Φορέων που εποπτεύονται από την Γ.Γ.Ε.Κ., να διερευνήσει τον βαθμό στον οποίο οι εποπτευόμενοι Ερευνητικοί Φορείς εφαρμόζουν «Στρατηγικό Σχεδιασμό», να αξιολογήσει τα οφέλη, τις προκλήσεις και τα προβλήματα που ενσκήπτουν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή του, να εξετάσει τέλος την προοπτική της ανάπτυξης και της «βιωσιμότητάς» τους, στο πλαίσιο της εθνικού και ευρωπαϊκού πλαισίου στην έρευνα και την καινοτομία.

Προκειμένου τα παραπάνω ζητήματα, οι σκοποί και οι στόχοι της έρευνας να διερευνηθούν με σαφήνεια και εγκυρότητα, επιλέχθηκε η εργασία να εστιάσει στην περίπτωση του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), που ως Ν.Π.Δ.Δ. και εποπτευόμενος από την Γ.Γ.Ε.Κ. Ερευνητικός Φορέας, αποτελεί και την περίπτωση μελέτης (case study) της διπλωματικής εργασίας.

Το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. επιλέχθηκε αφενός γιατί έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον συγγραφέα της διπλωματικής εργασίας, αφετέρου γιατί παρουσιάζει μεγαλύτερη ευκολία πρόσβασης στις πληροφορίες και τα δεδομένα της έρευνας.

Η μελέτη για την λειτουργία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., η εξέταση της εφαρμογής «Στρατηγικού Σχεδιασμού» και η προοπτική βιωσιμότητας του Κέντρου, θα μας δώσουν την ευκαιρία να προσεγγίσουμε τα ζητήματα που θέτει η εργασία, μέσα στο πλαίσιο της πραγματικής ρεαλιστικής κατάστασης λειτουργίας των δημόσιων εποπτευόμενων φορέων.

1.2 Σημαντικότητα θέματος

Η διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος είναι πολύ σημαντική προκειμένου να αποσαφηνίσουμε το οργανωτικό, θεσμικό και επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εποπτευόμενοι ερευνητικοί φορείς. Είναι επίσης σημαντικό να αποτυπωθούν οι ακριβείς συνθήκες λειτουργίας του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., να διερευνηθούν τα ζητήματα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού και να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, η εξωστρέφεια και η βιωσιμότητα του Ερευνητικού Κέντρου.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα «ερευνητικά ερωτήματα» περιέχουν την βασική ιδέα της έρευνας, αν και στην εξέλιξη της ερευνητικής διαδικασίας μέσα από μια διαδικασία ανάδρασης και αναστοχασμού, δύναται να τροποποιούνται και να προσαρμόζονται.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία και μέσα από την προσπάθεια να απαντηθεί το «πως» και το «γιατί» των πραγμάτων, ένα βασικό ερευνητικό ερώτημα το οποίο απευθύνεται στα στελέχη διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., της Γ.Γ.Ε.Κ., αλλά και όσους ακόμη συμμετάσχουν στην έρευνα, διατυπώνεται ως ακολούθως:

«Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, με ποιο τρόπο αντιλαμβάνεστε τα θέματα κατάρτισης, εφαρμογής και αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδιασμού; Πως αξιολογούνται τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος (πόροι, κουλτούρα, ικανότητες) του Φορέα και πως διαχειρίζεστε τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές). Πως διατυπώνονται οι στρατηγικοί στόχοι του Κέντρου και πως συνδέεται η στρατηγική που ακολουθεί ο Φορέας με την προοπτική της βιωσιμότητάς του».

Στο παραπάνω ερευνητικό πλαίσιο θα έχουμε την δυνατότητα να καταγράψουμε και να αξιολογήσουμε τις προσωπικές εμπειρίες και τις πεποιθήσεις των διοικητικών στελεχών του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για το ζήτημα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στον εποπτευόμενο δημόσιο ερευνητικό φορέα, για τις δυνατότητες και τα πλεονεκτήματα που δημιουργεί αλλά και τα προβλήματα που με την εφαρμογή του καλείται να αντιμετωπίσει. Επίσης εντός του ερευνητικού πλαισίου που έχουμε θέση, θα διερευνηθεί εάν η εφαρμογή του συντελεί η υλοποίηση του στην βιωσιμότητα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε..

1.4 Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει και να μελετήσει, την λειτουργία των εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων, μέσα από το θέμα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά και μέσα από την προοπτική της βιωσιμότητάς τους. Συνακόλουθα βασικός ερευνητικός στόχος της εργασίας, είναι η διερεύνηση της λειτουργίας του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., η αξιολόγηση των στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του και η συμβολή τους στην κατάρτιση, στην εφαρμογή και στην αξιολόγηση του Στρατηγικού σχεδιασμού.

Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Για να εξυπηρετηθούν οι σκοποί της εργασίας επιλέχθηκε η «ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση» και η «ποιοτική έρευνα», οι οποίες προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα να συλλεχθούν δεδομένα και πληροφορίες. Επιπροσθέτως η ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε γιατί έγινε αποδεκτό ότι ο ρόλος και η (υποκειμενική) συμμετοχή τόσο του ερευνητή όσο και του συμμετέχοντος (ερευνητικός συνεργάτης) είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παραγωγή πληροφοριών και δεδομένων.

Ερευνητικό δείγμα (Δείγμα Έρευνας)

Όταν αναφερόμαστε στο ερευνητικό δείγμα ή δείγμα έρευνας, εννοούμε τους ανθρώπους στους οποίους θα απευθυνθούμε για να αντλήσουμε πληροφορίες και δεδομένα. Εννοούμε στην πραγματικότητα τα στελέχη διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και της Γ.Γ.Ε.Κ. που μπορούν να χαρακτηριστούν σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο Patton¹ «πλούσιες σε πληροφορίες περιπτώσεις» (*information-rich cases*) και από τους οποίους μπορούμε να μάθουμε πολλά σχετικά με τα ερωτήματα και τα ζητήματα που

¹ Patton, M. Q.: *Qualitative research and evaluation methods*, 3rd ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

θέτει η έρευνα μας. Η επιλογή των στελεχών διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και της Γ.Γ.Ε.Κ. μπορεί να χαρακτηριστεί και ως «δειγματοληψία κρίσιμης περίπτωσης» *critical case sampling*².

Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη συλλογή ερευνητικών δεδομένων είναι αυτή της «συνέντευξης» και της παρατήρησης», που αποτελούν και την πλέον διαδεδομένη μέθοδο παραγωγής ποιοτικών δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα επιλέχθηκε η μέθοδος της «ημιδομημένης συνέντευξης» που περιλαμβάνει ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων με ανοικτές και κλειστές απαντήσεις, στις οποίες ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να διερευνά σε βάθος τα θέματα, να έχει διαδραστική επικοινωνία με τον συμμετέχοντα, να τροποποιεί εάν χρειαστεί τον αρχικό σχεδιασμό, να λαμβάνει εν τέλει ουσιαστικές απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Επιπροσθέτως αξιοποιείται και η «ασχεδίαστη παρατήρηση» από την οποία μπορούμε να αντλήσουμε πληροφορίες από τις κινήσεις τις αντιδράσεις, τις εκφράσεις και γενικά την συμπεριφορά των ερωτώμενων στην διάρκεια της συνέντευξης.

Μέθοδος Συλλογής δεδομένων

Η «θεματική ανάλυση», ως ένας τύπος ποιοτικής ανάλυσης, επιλέχθηκε ως μέθοδος για την ανάλυση των δεδομένων. Μέσα από τις συνεντεύξεις παράγονται τα ποιοτικά δεδομένα της έρευνάς μας, τα οποία στη συνέχεια μέσω της θεματικής ανάλυσης αποκτούν νόημα και απαντούν με τη σειρά τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας.

Η ποιοτική ανάλυση περιλαμβάνει α) την μεταγραφή της συνέντευξης (απομαγνητοφώνηση), β) τον εντοπισμό και την συστηματική καταγραφή των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα, γ) την ερμηνεία και κατανόηση του νοήματος με τον εννοιολογικό προσδιορισμό και τελικά την «κωδικοποίηση» των δεδομένων, δ) την μετάβαση, μέσα από μια διαδικασία επεξεργασίας, σύγκρισης και συγχώνευσης από τους τους κωδικούς στα «θέματα», ε) στην παρουσίαση των ευρημάτων (απαντήσεων).

Με την θεματική ανάλυση μπορούμε να αξιοποιήσουμε κάθε δήλωση και κάθε πρόταση προκειμένου να αναγνωρίσουμε και να κατανοήσουμε τα ζητήματα που μας απασχολούν και απαντούν στα ερευνητικά μας ερωτήματα.

² Φίλια Ισσαρη, Μάριος Πούρκος: Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά συγγράμματα, www.kallipos.com.

1.5 Δομή διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα εργασία συμπεριλαμβάνει πέντε κεφάλαια μέσα από στα οποία καταγράφεται η εισαγωγή και η εξέταση του θέματος, καθώς και η παράθεση των συμπερασμάτων και των προτάσεων.

Στο παρόν και **πρώτο κεφάλαιο** αναφέρονται όλες οι εισαγωγικές πληροφορίες για το θέμα της εργασίας και τα επιμέρους πεδία στο οποίο αυτό θα επικεντρωθεί, αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας, τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις, εισάγεται το μεθοδολογικό πλαίσιο και τα ερευνητικά εργαλεία που επιλέχθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας και τέλος αποτυπώνεται η δομή της εργασίας.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** μέσα από ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, προχωρούμε σε εννοιολογική αποσαφήνιση των βασικών εννοιών και των στοιχείων που αξιοποιούνται στην διάρκεια της μελέτης. Αναλυτικότερα ορίζονται οι έννοιες της «Στρατηγικής» και του «Στρατηγικού Σχεδιασμού», παρατίθενται τα βασικότερα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού, όπως η SWOT ανάλυση, η PEST ανάλυση, ο ιστός κουλτούρας κ.α. Επίσης γίνεται αναφορά για τις συνθήκες και τις διαδικασίες κατάρτισης και εφαρμογής του «Στρατηγικού Σχεδιασμού» στο Δημόσιο Τομέα.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** και μέσα από το «Μητρώο Υπηρεσιών» του Υπουργείου Εσωτερικών, «γνωρίζουμε» τα όργανα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τη δομή των Δημοσίων Φορέων και Οργανισμών. Με επικέντρωση στην θαλάσσια και υδρόβια περιοχή της χώρας, παρακολουθούμε την ιστορική διαδρομή της σύστασης και λειτουργίας των εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων και συγκεκριμένα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., που είναι ο ερευνητικός φορέας στον οποίο επικεντρώνουμε την έρευνά μας. Μέσα από τα καταστατικά ίδρυσής τους, εξετάζουμε τον ρόλο και την αποστολή των ερευνητικών φορέων, καθώς και την προοπτική της βιωσιμότητά τους. Τέλος εξετάζεται ο σκοπός λειτουργίας και η αποστολή της Γ.Γ.Ε.Κ., ως αρμόδιου θεσμικού εποπτικού οργάνου της Πολιτείας.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται εκτενώς το Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) και αναλύεται το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον. Στην συνέχεια αποτυπώνονται αναλυτικά ο σκοπός της έρευνας και οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι, αιτιολογείται και περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση και μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την έρευνα, καθώς επίσης παρουσιάζονται τα ερευνητικά εργαλεία που αξιοποιήθηκαν για την συλλογή των δεδομένων. Τέλος

παρουσιάζονται οι απαντήσεις, το περιεχόμενο των συνεντεύξεων και τα αποτελέσματα της έρευνας.

Τέλος στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει και τα οποία επιβεβαιώνουν, διαψεύδουν ή συμπληρώνουν την θεωρία, αναφέρονται οι περιορισμοί στην εξέλιξη της εργασίας και τέλος διατυπώνονται προτάσεις προς αξιολόγηση και θέματα για περαιτέρω διερεύνηση.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγική, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Βιωσιμότητα

2.1 Στρατηγική (εννοιολογική αποσαφήνιση)

Η «Στρατηγική» και ο «Στρατηγικός Σχεδιασμός» είναι έννοιες, διαδικασίες και προσεγγίσεις, μέσα από τις οποίες οι Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί εκπληρώνουν την «αποστολή» τους, πετυχαίνοντας τους «στόχους» τους.

Η λέξη «στρατηγική» προέρχεται από την αρχαία ελληνική γλώσσα και αποτελεί «δάνειο» από την στρατιωτική βιβλιογραφία, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της Διοίκησης των Επιχειρήσεων (management).

Είναι το θηλυκό του αρχαίου επιθέτου «στρατηγικός», που με τη σειρά του είναι παράγωγο του ουσιαστικού «στρατηγός» («στρατός» + «άγω»), που σημαίνει ο αρχηγός του στρατεύματος.

Η «στρατηγική» ως όρος αλλά και ως έννοια στον χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων ανιχνεύθηκε ήδη από τη δεκαετία 1950, όταν ο W. Newman (1951), διεπίστωσε ότι υπήρχαν επιχειρήσεις που παρότι λειτουργούσαν στο ίδιο περιβάλλον και με τους ίδιους τεχνολογικούς πόρους, έφταναν σε διαφορετικά αποτελέσματα ³.

Η συνακόλουθη διαπίστωση, ότι αυτές οι επιχειρήσεις υλοποιούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις, μας ώθησε να μελετήσουμε συστηματικά τις διαφορετικές αυτές προσεγγίσεις ή ακριβέστερα τις διαφορετικές αυτές «στρατηγικές» ⁴.

Τα επόμενα χρόνια ο Αμερικανός A. Chandler (1962) θεωρώντας ότι «στρατηγική» επικεντρώνεται κυρίως στους «σκοπούς» και τους «στόχους» μιας επιχείρησης και την παροχή μέσων για την επίτευξή τους, υποστήριξε ότι στρατηγική είναι *«ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης και η υιοθέτηση των δράσεων και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των εν λόγω σκοπών»* ⁵.

³ Newman W.: Administrative Action: The Techniques of organization and Management. New York: Prentice - Hall, 1951.

⁴ Παπαδάκης Β.: Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Μελέτες περίπτωσης, Αθήνα: Ε. Μπένου, 2002.

⁵ Chandler A.: Strategy and Structure. Garden City, N.Y: Double Day. Journal of Economic Studies, 32(3), pp.20-24, 1962.

Ο Μ. Porter (1985) εισάγοντας την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπογράμμισε ότι ο ρόλος της στρατηγικής είναι να βοηθήσει στην διασφάλιση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστικών⁶.

Στη συνέχεια ο Μ. Porter (1991) υποστήριξε ότι «*Η στρατηγική είναι η πράξη της ευθυγράμμισης μιας εταιρείας με το περιβάλλον της. Αυτό το περιβάλλον, καθώς και οι δυνατότητες της εταιρείας, υπόκεινται σε αλλαγές. Έτσι, το καθήκον της στρατηγικής είναι να διατηρήσει μια δυναμική και όχι μια στατική ισορροπία*»⁷.

Ο Γεωργόπουλος Ν. (2010) προσδιορίζει τη «στρατηγική» ως ένα σχέδιο που περιλαμβάνει τους στόχους και τους σκοπούς του Οργανισμού ή της Επιχείρησης καθώς επίσης και τις βασικές πολιτικές που θα ακολουθήσει για να επιτευχθούν οι σκοποί⁸.

Στο περιβάλλον του Δημόσιου Τομέα και των Δημόσιων Οργανισμών, «στρατηγική» είναι το πλάνο της κεντρικής διοίκησης για την επίτευξη αποτελεσμάτων συμβατών με την αποστολή και τους στόχους του Φορέα⁹. Ο στόχος είναι η επιδιωκόμενη κατάληξη, ενώ η «στρατηγική» είναι το πλάνο για την πραγματοποίησή της που περιλαμβάνει την πραγμάτωση ενεργειών ή την εφαρμογή αναλυτικών προγραμμάτων.

2.2 Διαστάσεις της Στρατηγικής

Σε ότι αφορά στις διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά της, ο Mintzberg (1987)¹⁰ υποστήριξε ότι η στρατηγική έχει πέντε (5) διαστάσεις που κατά μια έννοια διευρύνουν την σημασία της και εξηγούν τον χαρακτήρα της.

Με βάση το παραπάνω εννοιολογικό πλαίσιο ο Παπαδάκης (2012) υποστήριξε ότι μπορούμε να διακρίνουμε στην «στρατηγική» πέντε (5) διαστάσεις, σύμφωνα με τις οποίες η στρατηγική μπορεί να εκληφθεί ως¹¹:

⁶ Porter M.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. (eds). London: Collier Macmillan, 1985.

⁷ Porter M., Towards a Dynamic Theory of Strategy», Strategic Management Journal, 12(S2), pp. 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>, 1991.

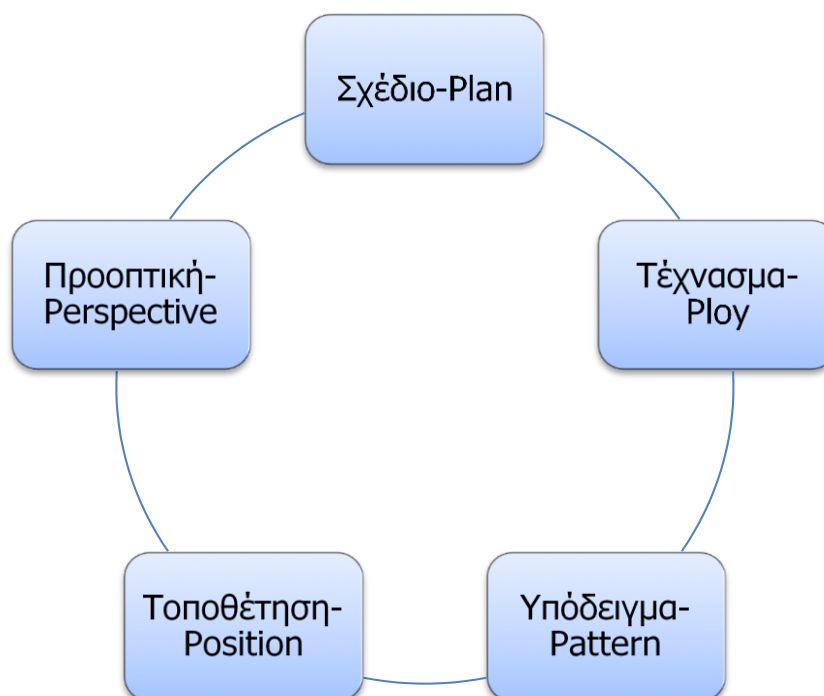
⁸ Γεωργόπουλος Ν.: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα Γ. Μπένου, 2010.

⁹ ΕΚΔΔΑ: Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Ηγεσία και Στρατηγικός Τρόπος Σκέψης - Οργανωσιακές Αλλαγές», Ομάδα Εργασίας Ακρίβος, Χ., Ιορδάνογλου, Γ., Μιχιώτης, Σ., Στεφοπούλου, Ε., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/2019), 2017.

¹⁰ Mintzberg H.: The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Review, 30, pp.25-32., 1987.

¹¹ Παπαδάκης, Β., (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα. 6^η Έκδοση.

1. **Σχέδιο** (Plan) και ως καλά οργανωμένο πλάνο δράσης που σχεδιάζεται προσεκτικά πριν υλοποιηθούν οι συγκεκριμένες δράσεις.
2. **Τέχνασμα** (Ploy) για να μπορέσει με ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της,
3. **Υπόδειγμα** (Pattern) (μοτίβο) που αφορά στις ενέργειες που επαναλαμβάνονται.
4. **Τοποθέτηση** (Position) της επιχείρησης ή του οργανισμού στο περιβάλλον του σε συνύπαρξη με τους ανταγωνιστές της.
5. **Προοπτική** (Perspective) με έμφαση στην ιδεολογία και στον στο τρόπο που αντιλαμβάνονται τα μέλη του οργανισμού τα πράγματα στο εξωτερικό περιβάλλον.



Σχήμα 1: Οι πέντε διαστάσεις (Ps) του Mintzberg, (Mintzberg H.: «Five Ps for Strategy in The Strategy Process», pp 12-19).

2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός (εννοιολογική αποσαφήνιση)

Η διεθνής βιβλιογραφία όπως και για την «Στρατηγική» έτσι και για τον «Στρατηγικό Σχεδιασμό» μας προσφέρει πολλές προσεγγίσεις και ορισμούς.

Οι Hax A. και Majluf H. (1990) υποστηρίζουν ότι «ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί θέτουν μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις και αναπτύσσουν κι εφαρμόζουν στρατηγικές για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων

στόχων τους, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες του σχετικού εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντός τους¹²».

Ο Bryson J. (2011) θεωρεί ότι «ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για τον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης και τον προσδιορισμό των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων»¹³.

Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού αποτελεί μια δυναμική διαδικασία η οποία οφείλει να λάβει υπόψη το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η Επιχείρηση ή ο Οργανισμός. Ειδικότερα στους Δημόσιους Οργανισμούς η εφαρμογή του «Στρατηγικού Σχεδιασμού» πρέπει να είναι πολύ προσεκτική και να μην μεταφέρεται άκριτα όπως ακριβώς εφαρμόζεται στον ιδιωτικό Τομέα.

Συνοπτικά μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο «Στρατηγικός Σχεδιασμός» (strategy planning) συνιστά ένα σύνολο από ενέργειες και αποφάσεις που συμπεριλαμβάνουν: τον καθορισμό του είδους και της φύσης του οργανισμού, τον προσδιορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων, τη διαμόρφωση των στρατηγικών που αρμόζουν για την επίτευξη των σκοπών και την κατανομή όλων των ειδών των πόρων για την υλοποίηση των προαποφασισμένων στρατηγικών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σύμφωνα με τον Σιώμκο (2013) απαντάει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα¹⁴:

1. «Πού βρισκόμαστε σήμερα;»
2. «Πού θέλουμε να πάμε;»
3. «Πώς θα πάμε μέχρι εκεί;»

Κατά συνέπεια βασικός στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να οδηγήσει την Επιχείρηση ή τον Οργανισμό από το σημείο στο οποίο βρίσκεται σήμερα (α' στάδιο), στο σημείο το οποίο έχει αποφασίσει ο Οργανισμός να βρεθεί (β' στάδιο).

Σημαντική επίσης είναι η εννοιολογική προσέγγιση που κάνει ο Παπαδάκης (2012) ο οποίος ορίζει ότι «στρατηγικός σχεδιασμός είναι η συστηματική διαδικασία του οργανισμού που αναλύει το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους άμεσης επιδίωξης». Επιπλέον ο στρατηγικός σχεδιασμός «περιλαμβάνει τον καθορισμό των

¹² Hax A. and Majluf N.: The Strategic Concept and Process: A Pragmatic Approach. (ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

¹³ Bryson J.: Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. (4th eds). New York: Wiley, 2011.

¹⁴ Σιώμκος Γ.: Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2013.

μακροπρόθεσμων στόχων με ορίζοντα τουλάχιστον τριετίας, την κατάστρωση σχεδίων υλοποίησης των στόχων αυτών καθώς και την παρακολούθηση, την ανασκόπηση και στη συνεχή αναπροσαρμογή αυτών των σχεδίων σύμφωνα με το τις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος»¹⁵.

Χρήσιμη τέλος είναι η εννοιολογική αποσαφήνιση του «Στρατηγικού σχεδιασμού» σε σχέση τη «Στρατηγική». Αποδεχόμαστε ότι ο «Στρατηγικός Σχεδιασμός» είναι η συστηματική και οργανωμένη κατάκτηση του «οράματος» και της επιλογείας «στρατηγικής» σε επιμέρους στόχους που μπορούν να επιτευχθούν άμεσα. Αποδεχόμαστε επίσης ότι ο ρόλος του «Στρατηγικού σχεδιασμού», είναι να εφαρμόζει τις στρατηγικές, να τις οργανώνει και να τις κάνει λειτουργικές και υλοποιήσιμες.

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η «Στρατηγική» διερευνά και εξασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, ενώ ο «Στρατηγικός σχεδιασμός» κατευθύνεται στην εφαρμογή αποφάσεων και ενεργειών για να εφαρμοστεί η «Στρατηγική» που έχει επιλεγεί. Πρώτα δηλαδή διατυπώνεται η «Στρατηγική» και μετά διαμορφώνεται και εφαρμόζεται ο «Στρατηγικός σχεδιασμός»¹⁶.

2.4 Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού

«Τα στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού εμπεριέχουν τον ορισμό των σκοπών και των στόχων, την εξέταση και ανάλυση της κατάστασης στην οποία βρισκόμαστε, το σχεδιασμό της ενδεδειγμένης στρατηγικής, την κατανομή των πόρων και τον έλεγχο της πορείας του σχεδίου μας, καθώς και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων»¹⁷.

Αναλυτικότερα μπορούμε να πούμε ότι η διαδικασία του «Στρατηγικού Σχεδιασμού» συμπεριλαμβάνει τρία στάδια:

- 1. Το πρώτο στάδιο**, στο οποίο γίνεται η διαμόρφωση της στρατηγικής του Οργανισμού και περιλαμβάνει: α) τον προσδιορισμό του οράματος και της αποστολής β) την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (καταγράφονται και αξιολογούνται οι ευκαιρίες και οι απειλές) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (καταγράφονται, και αναλύονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού)

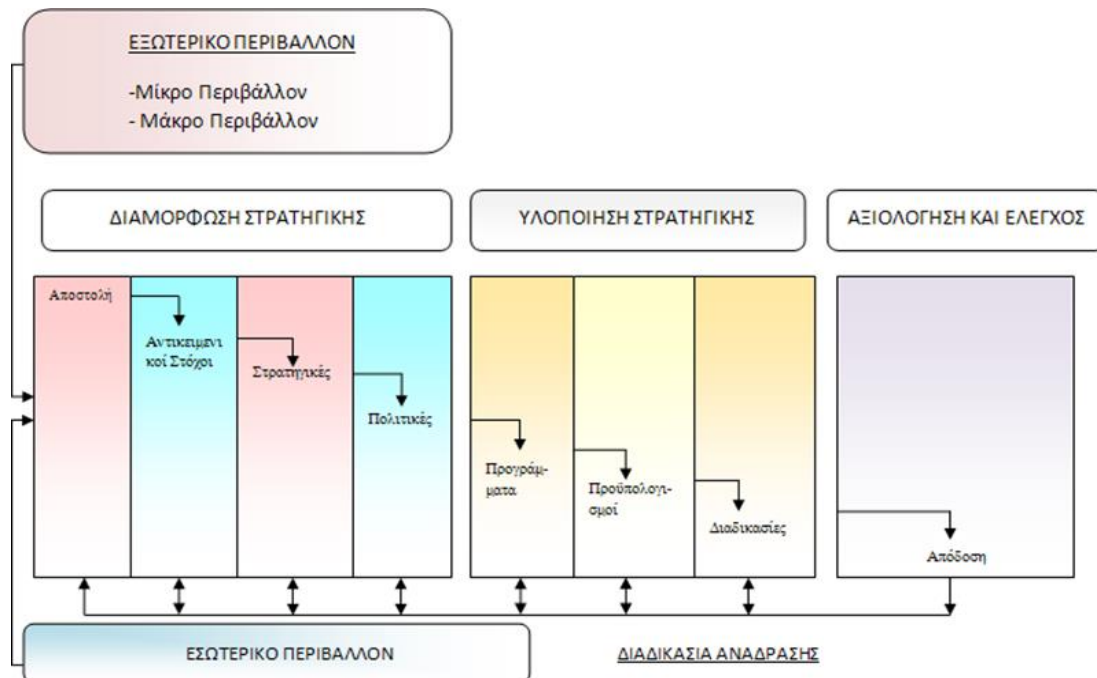
¹⁵ Παπαδάκης Β.: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα. 6η Έκδοση, 2012.

¹⁶ Μιχαλόπουλος Μιχάλης, Γρηγορούδης, Βαγγέλης, Ζαπουνίδης Στρατηγική των επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2007.

¹⁷ Σιώμος Γ.: Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2013.

και γ) τον σαφή και ξεκάθαρο προσδιορισμό των στόχων των σκοπών και των στρατηγικών αποφάσεων.

2. **Το δεύτερο στάδιο** αφορά στην υλοποίηση της Στρατηγικού Σχεδιασμού και περιλαμβάνει: α) το χρονοδιάγραμμα των ενεργειών, β) τον συστηματικό προγραμματισμό για τη εφαρμογή του, γ) την ενεργό συμμετοχή και δραστηριοποίηση των εργαζομένων δ) την κατανομή των αναγκαίων πόρων.
3. **Το τρίτο στάδιο** αφορά στην αξιολόγηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού και περιλαμβάνει α) την αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, β) την αριθμητική αποτίμηση των αποτελεσμάτων), γ) την εφαρμογή τυχόν διορθωτικών ενεργειών.



Σχέδιο 2: Παπαδάκης: Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 2012.

2.5 Στρατηγικός σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο άρχισε να εφαρμόζεται στη δεκαετία του 1980 και στηρίχθηκε στην παραδοχή ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα είδη των οργανισμών, αφού όλοι οι οργανισμοί θέτουν στόχους, έχουν περιορισμένους πόρους και αναζητούν τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο να πετύχουν τους στόχους και να εκπληρώσουν το όραμά τους ¹⁸.

¹⁸ ΠΕΡ (2010). Strategic Planning: Concept and Rationale. Working Paper 1. [online], available at: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189757_eng. [Accessed December 27, 2020].

Αυτό ισχύει και για το Δημόσιο, παρότι οι Οργανισμοί του Δημοσίου δεν αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό, έχουν περιορισμένη αυτονομία, δεν αναμένεται να εισπράξουν κέρδος, έχουν αναπτύξει και καθιερώσει δικές τους «παραδοσιακές» διαδικασίες, χαρακτηρίζονται από δημοκρατική λειτουργία, αλλά δέχονται πλέον την ίδια πίεση για «επίτευξη στόχων με λιγότερο δυνατό κόστος» και είναι συνδεδεμένοι με την ιδέα ότι πρέπει να κάνουν και να προσφέρουν όσα ο ιδιωτικό τομέας αρνείται. Σε συνέχεια των παραπάνω ένας ενδιαφέρον ορισμός για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό στο Δημόσιο είναι ο ορισμός των Streib και Poister (1990) , σύμφωνα με τον οποίο *«ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής θεμελιωδών αποφάσεων, οι οποίες διαμορφώνουν τη φύση και την κατεύθυνση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων, εντός συγκεκριμένων θεσμικών ορίων»¹⁹*.

Μία σημαντική διαφορά μεταξύ του «στρατηγικού σχεδιασμού» στον «ιδιωτικό» και στον «δημόσιο τομέα», εντοπίζεται στο επίκεντρο και στον προσανατολισμό του ενδιαφέροντος. *«Ενώ στον ιδιωτικό τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στον οργανισμό και τη βελτίωση της απόδοσής του, στο δημόσιο τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στην Κοινότητα, τη λειτουργία και την απόδοση της εκάστοτε υπηρεσίας»* Bryson et al, (2015)²⁰.

Η ύπαρξη της στρατηγικής στο Δημόσιο τομέα είναι αναγκαία και απαραίτητη αφού θέτει κατευθύνσεις και χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη, οριοθετεί την δράση τους ανάμεσα στους υπόλοιπους φορείς του Δημοσίου, μειώνει την ανασφάλεια και την ασάφεια των αποφάσεων, κατευθύνει στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.

Συνοπτικά και αποδεχόμενοι τον ορισμό του Παπαδάκη (2016), μπορούμε να ισχυριστούμε ότι *«η στρατηγική στους Δημόσιους Οργανισμούς οδηγεί σε συνεπείς - συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζει τη συνοχή ενός οργανισμού, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την οργάνωση, μειώνει την αβεβαιότητα και συγκεντρώνει την προσπάθεια όλων»²¹*.

¹⁹ Streib, G. and Poister, T.: Strategic Planning in US Cities: Patterns of Use, Perceptions of Effectiveness and An Assessment of Strategic Capacity. The American Review of Public Administration, 20(1), pp.29-44., 1990.

²⁰ Bryson, J., Crosby, B. and Stone, M.: Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75 (5), pp.647-663., 2015.

²¹ Παπαδάκης Β.: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Η' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2016.

2.6 Το όραμα και η αποστολή του Οργανισμού

Το «**όραμα**» ενός Οργανισμού αποτελεί ένα πολύ σημαντικό τμήμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Το όραμα μας δείχνει τι θέλει να κάνει ο Οργανισμός, που θέλει να πάει, σε ποιο σημείο θέλει να φτάσει, ποιος είναι ο προσανατολισμός και η κατεύθυνση των δράσεων και των αποφάσεών του.

Το όραμα για να είναι χρήσιμο και λειτουργικό, θα πρέπει όπως αναφέρει και ο Σιώμκος (2013) *«να εκφράζεται και να μεταφέρεται εύκολα σε όλες τις δομές του Οργανισμού, να είναι ξεκάθαρο, να εμπνέει, να μπορεί να υπολογισθεί αριθμητικά, να είναι μεστό και να έχει μελλοντικό προσανατολισμό»*²².

Στην «**αποστολή**» του Οργανισμού, η οποία δεν πρέπει να είναι γενικόλογη και ασαφής, εντοπίζουμε τον σκοπό και τους στόχους της λειτουργίας του, την «κοινότητα» των πολιτών που γίνονται χρήστες των υπηρεσιών του, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που ακολουθούνται για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του.

Στην «αποστολή» οφείλουν και πρέπει να μετέχουν όλα τα μέλη του οργανισμού και το γεγονός αυτό όπως υποστηρίζει ο Μιχαλόπουλος (2003) *«συμβάλλει στην δημιουργία διοικητικής ενότητας αλλά και αφοσίωσης του προσωπικού στην αποστολή του οργανισμού και παρακίνησης του για την αποτελεσματική της εκπλήρωσης»*²³.

Οφείλουμε τέλος να αποσαφηνίσουμε ότι δεν πρέπει να συγχέουμε το «όραμα» με την «αποστολή» ενός οργανισμού. Το «όραμα» προηγείται χρονικά της «αποστολής» και πάνω σε ένα σαφώς οριοθετημένο και ξεκάθαρο όραμα αναπτύσσεται και εδραιώνεται η αποστολή. Πολλές φορές όπως αναφέρει και ο Γεωργόπουλος (2013) *«η αποστολή μπορεί να τροποποιηθεί, αλλά πρέπει διαρκώς να συμφωνεί με τις αξίες και το όραμα του οργανισμού»*²⁴.

²² Σιώμκος Γ.: Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2013.

²³ Μιχαλόπουλος Ν.: Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2003)

²⁴ Γεωργόπουλος Ν.: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013.

2.7 Μελέτη Εξωτερικού - Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το (επιχειρησιακό) περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται μια επιχείρηση ή ένας Οργανισμός περιλαμβάνει:

α) το εξωτερικό περιβάλλον (αφορά οτιδήποτε υπάρχει έξω από τον Οργανισμό, είναι πολυδιάστατο, δύσκολα αναλύεται με ακρίβεια και δεν υπόκειται στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο των στελεχών του). Η ανάλυσή του ενδέχεται να εμφανίσει ευκαιρίες και απειλές που είναι υποχρεωμένος να αντιμετωπίσει ή να αξιοποιήσει ο Οργανισμός.

β) το εσωτερικό περιβάλλον (χαρακτηρίζει την ίδια την οργάνωση και έχει ως βασικά στοιχεία, την οργανωτική δομή της οργάνωσης, την κουλτούρα, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει). Η ανάλυση του μπορεί να παρουσιάσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τις οποίες θα υπολογίσει και πάνω στις οποίες θα στηριχθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός του Οργανισμού.

2.8 Εργαλεία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η μελέτη και η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται με τα αποκαλούμενα «εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού». Τα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού είναι μοντέλα, τεχνικές, μεθοδολογίες, προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν τα στελέχη του οργανισμών, να αξιολογούν ασφαλέστερα τις ανάγκες, να έχουν πρόσβαση σε περισσότερα δεδομένα και πληροφορίες για το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και τέλος να λαμβάνουν ορθές και αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις.

2.9 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον, αποτελείται από:

α) το Ευρύτερο - μακρο περιβάλλον που επηρεάζει κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Η μελέτη και ανάλυσή του μπορεί να γίνει με την βοήθεια της PEST ανάλυσης.

β) το κλαδικό (ανταγωνιστικό) μικρο-περιβάλλον που επηρεάζει μόνο το συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρησή ή οργανισμός. Η μελέτη και ανάλυσή του μπορεί να γίνει με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.²⁵

²⁵ Κομισόπουλος Φαίδων: Ανάλυση SWOT, Σημειώσεις, Αθήνα, 2016.

2.10 PEST Ανάλυση

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (μάκρο-περιβάλλον) μπορεί να αναλυθεί με την ανάλυση PEST, μέσα από την οποία εξετάζονται και αναλύονται βασικοί παράγοντες όπως είναι:

- α) οι πολιτικοί (νομικοί) παράγοντες (P)
- β) οι οικονομικοί παράγοντες (E)
- γ) οι κοινωνικοί παράγοντες (S)
- δ) οι τεχνολογικοί παράγοντες (T).

Πολιτικοί (νομικοί) παράγοντες (P)

Κατανέμονται πλέον σε τρία επίπεδα: τα υπερεθνικά, τα εθνικά και τα περιφερειακά και ενδεικτικά περιλαμβάνουν το πολιτικό περιβάλλον (ιδιαίτερα σημαντικό για τους δημόσιους οργανισμούς), την πολιτική σταθερότητα, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των κυβερνώντων και των πολιτικών κομμάτων, το νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς, τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν την λειτουργία του Οργανισμού, τη συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές (εμπορικές) συμφωνίες.

Οικονομικοί Παράγοντες (E)

Αναφέρονται στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία, τις οικονομικές εξελίξεις, στους οικονομικούς δείκτες και τα οικονομικά μεγέθη της χώρας, όπως το ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), η ισοτιμία συναλλάγματος, το κόστος του χρήματος (επιτόκια), τα επίπεδα ανεργία, τις τάσεις του πληθωρισμού και οι γενικότερες εξελίξεις και εκτιμήσεις για την πορεία της οικονομίας.

Κοινωνικοί (πολιτιστικοί) παράγοντες (S).

Περιλαμβάνει τις ευρύτερες κοινωνικές αντιλήψεις και συμπεριφορές, τις αλλαγές στον τρόπο ζωής, τα δικαιώματα των πολιτών και των καταναλωτών, τα δικαιώματα των δύο φύλων, τις δημογραφικές αλλαγές (μετανάστευση), τις συνθήκες στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης. *«Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τους οργανισμούς τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη»*²⁶.

²⁶ Παπαδάκης Β.: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Η' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2016.

Τεχνολογικοί παράγοντες (T).

Περιλαμβάνει το ευρύτερο τεχνολογικό περιβάλλον, τις τεχνολογικές εφευρέσεις και τις εξελίξεις που καθοδηγούνται από την καινοτομία, τις διαρκώς αυξανόμενες δυνατότητες του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, τον σύγχρονο εξοπλισμό.

Σε αυτές τις τέσσερις κατηγορίες μπορούν να προστεθούν και ακόμη δύο διαστάσεις οι Δημογραφικοί Παράγοντες (D) και οι Παγκόσμιοι Παράγοντες (G), γεγονός που εξειδικεύει και επεκτείνει την οπτική της ανάλυσης. Οι Δημογραφικοί παράγοντες (D) αφορούν στο μέγεθος, τη σύσταση, την ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, ενώ οι Παγκόσμιοι Παράγοντες (G) αναλύουν τις διεθνείς και παγκόσμιες εξελίξεις στις οποίες οι οργανισμοί οφείλουν πλέον να προσαρμόζονται.

2.11 Πέντε Δυνάμεις του Porter

Η έρευνα του Porter (1979) αναφέρεται στο εξωτερικό μικρο - περιβάλλον και υποστηρίζει ότι πέντε δυνάμεις αναδεικνύουν τον ανταγωνισμό και καθορίζουν την κερδοφορία μιας επιχείρησης²⁷. Οι πέντε δυνάμεις κατά το Υπόδειγμα του Porter είναι:

α) ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry).

Όταν ο ανταγωνισμός είναι έντονος ο κλάδος είναι λιγότερο ελκυστικός και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύσκολα να διατηρηθεί.

β) η απειλή νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών (threat of new entrants).

Όταν οι δυσκολίες εισόδου σε μια βιομηχανία είναι ήπιες τότε οι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές είναι πολλοί και διαταράσσουν την ισορροπία.

γ) η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes).

Όταν ξεπερνιέται το όριο που μπορούν να θέσουν οι βιομηχανίες στις τιμές μετά από το οποίο οι καταναλωτές στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα.

δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers).

Όταν οι προμηθευτές αυξάνουν το κόστος τους ή μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων τους, με αποτέλεσμα να δυσκολεύει η κερδοφορία των επιχειρήσεων.

ε) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers).

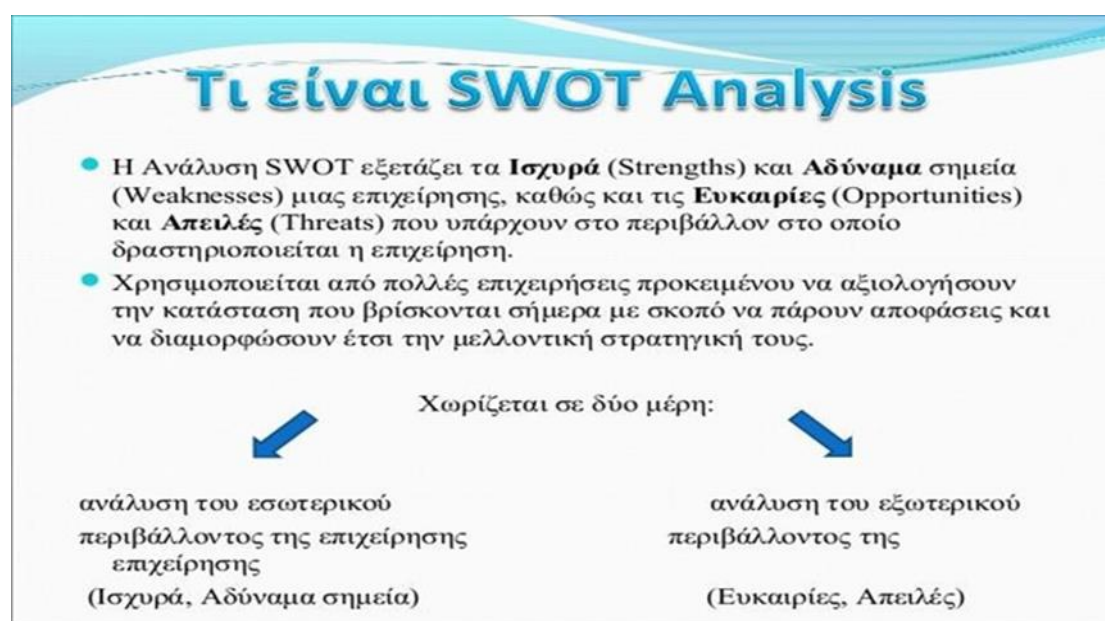
Όταν οι αγοραστές αναγκάζουν την βιομηχανία να μειώσει τις τιμές και να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων.

²⁷ Porter M.: How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March Issues. Retrieved from <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>, 1979.

2.12 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (ή οργανισμού) αφορά και περιλαμβάνει την οργανωτική δομή της οργάνωσης, την κουλτούρα, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με την SWOT ανάλυση αλλά επίσης βασίζεται και σε δύο ακόμη θεωρίες, τη θεωρία των «Πόρων και των Ικανοτήτων» και στη θεώρηση της επιχείρησης ως «Αλυσίδα Αξίας»²⁸.

2.13 SWOT Ανάλυση



Διάγραμμα 3: S.W.O.T. Ανάλυση.

Ενώ η PEST ανάλυση χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η SWOT ανάλυση χρησιμοποιείται για να αναλύσει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού. Σκοπός της είναι να καταγράψει και να αναλύσει τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα σημεία (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού.

Τα «**δυνατά σημεία**» (συγκριτικά πλεονεκτήματα) και τα «**αδύνατα σημεία**» (μειονεκτήματα), εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, ενώ οι «**ευκαιρίες**» και οι «**απειλές**» (υπάρχουσες ή μελλοντικές), που οφείλει ο Οργανισμός να αποφύγει ή να αξιοποιήσει, εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού.

²⁸ Κομισσόπουλος Φαίδων: Ανάλυση SWOT, Σημειώσεις, Αθήνα, 2016.

2.13.1 Εσωτερικό περιβάλλον (δυνατά - αδύνατα σημεία)

Αναλυτικότερα μπορούμε να ορίσουμε ως «**δυνατά σημεία**» τις συνθήκες, τους πόρους και τις ικανότητες, που διαθέτει ή αναπτύσσει ο οργανισμός, στοιχεία που εάν αξιοποιηθούν σωστά μπορούν να οδηγήσουν σε ένα «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Αντίθετα ως «**αδύνατα σημεία**» μπορούμε να ορίσουμε τους πόρους και τις ικανότητες που ο Οργανισμός δεν διαθέτει (έλλειψη πόρων), στερούμενος έτσι την δυνατότητα να δημιουργήσει ένα «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Όταν εξετάζουμε το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσουμε τις «δυνάμεις» και τις «αδυναμίες», στην ουσία εξετάζουμε την οργανωτική δομή, την κουλτούρα του Οργανισμού, τους πόρους και κάθε λογής υποδομές, το ανθρώπινο δυναμικό, ακόμη και τις διαδικασίες που έχουν εσωτερικά καθιερωθεί και ακολουθούνται.

2.13.2 Εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες - απειλές)

Ως «**ευκαιρίες**» ορίζουμε τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι κατάλληλες για να αναπτυχθεί μια δραστηριότητα. Έχουν ευνοϊκό χαρακτήρα και στην πραγματικότητα *«οι ευκαιρίες είναι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να εκμεταλλευτεί τις οργανωτικές του δυνάμεις, να ξεπεράσει τις οργανωτικές αδυναμίες ή να εξουδετερώσει τις περιβαλλοντικές απειλές»*²⁹.

Ως «**απειλές**» ορίζουμε τις εξωτερικές καταστάσεις που θέτουν σε κίνδυνο τη λειτουργία και τους στόχους ενός Οργανισμού. Έχουν χαρακτήρα αρνητικό και επηρεάζουν τους οργανισμούς με εξίσου αρνητικό τρόπο.

Όταν εξετάζουμε το εξωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσουμε τις «ευκαιρίες» και τις «απειλές», στην ουσία εξετάζουμε το εξωτερικό θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί ο Οργανισμός (εποπτεύοντες φορείς), τις εξωτερικές δομές και διαδικασίες που καθορίζουν την λειτουργία του Οργανισμού, δίχως αυτός να της ελέγχει.

²⁹ Harrison, J. S. & St. John, C. H.: Foundations in Strategic Management, (3.Baski), USA: South Western, 2004.

2.14 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Έχουμε ήδη αναφέρει τη θέση του M. Porter ότι οι επιχειρήσεις (και οι Οργανισμοί) επιτυγχάνουν όταν έχουν την ικανότητα να προσαρμόζουν την λειτουργία και τον στρατηγικό τους σχεδιασμό στο ολοένα μεταβαλλόμενο «εξωτερικό» (μικρό και μεγάλο) περιβάλλον τους.

Εκτός όμως από το «εξωτερικό περιβάλλον» σημασία έχει και το «εσωτερικό περιβάλλον» και ο τρόπος με τον οποίο αυτό θα οργανωθεί και θα λειτουργήσει.

Έχουμε επίσης αναφέρει ότι το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (ενός Οργανισμού) περιλαμβάνει την οργανωτική του **δομή** (structure), τους **πόρους** (resources) την **κουλτούρα** (culture). Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρεται το περιεχόμενο των τριών αυτών συστατικών του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Πόροι	Δομή	Κουλτούρα
Ανθρώπινο δυναμικό	Ιεραρχία (Οργανόγραμμα)	Πεποιθήσεις
Διοικητικές ικανότητες	Επικοινωνία	Προσδοκίες
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Ροή εργασίας / Πληροφορίας	Αξίες
Εγκαταστάσεις		
Γνώση		

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2002, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 1^η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

Πίνακας 4: Γεωργόπουλος Ν.: *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 1^η Έκδοση, Μπένου, 2002.

2.14.1 Οι πόροι

Οι πόροι μιας επιχείρησης σύμφωνα με τον Barney (1991), συμπεριλαμβάνουν όλα τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, τις ικανότητές των στελεχών και των εργαζομένων της, όλες τις διαδικασίες που αναπτύσσονται, τα χαρακτηριστικά, τις πληροφορίες και τη γνώση που αναπτύσσεται και μεταδίδεται μέσα στην επιχείρηση

30.

³⁰ Barney, J.B.: «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, pp. 99-129, 1991.

Με δεδομένο ότι μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχει και αναπτύσσεται μια πληθώρα πόρων που ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό, η κατηγοριοποίηση και κατάταξή τους, είναι ανοικτή σε πολλές προσεγγίσεις ανάλογα με το ερευνητικό κάθε φορά ερώτημα που θέτει ο ερευνητής. Μια αποδεκτή κατηγοριοποίηση που ενσωματώνει πολλές προσεγγίσεις θα μπορούσε να περιλαμβάνει τις παρακάτω κατηγορίες πόρων:

1. Ανθρώπινοι πόροι,
2. Υλικοί πόροι,
3. Άυλοι πόροι,
4. Οικονομικοί πόροι,
5. Τεχνολογικοί πόροι.

Το 1993 οι Amit και Schoemaker (1993) προχώρησαν σε διαχωρισμό μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων και όρισαν ότι οι «**πόροι**» μπορούν περιλαμβάνουν φυσικά και οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κα..) ανθρώπινο κεφάλαιο, πνευματικά δικαιώματα ³¹.

Ταυτόχρονα όρισαν ως «**ικανότητες**» όλα τα άυλα στοιχεία της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται και συνδυάζονται για να αξιοποιούν τους πόρους και να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της. Αλλιώς διατυπωμένα μπορούμε να ορίσουμε ως «**Ικανότητα**» (Competency) την δυνατότητα που έχει η κάθε επιχείρηση (Οργανισμός) μέσα από κατάλληλες διαδικασίες να συνδυάζει και να αξιοποιεί τους πόρους της για την επίτευξη των στόχων της.

Όταν αυτές οι «ικανότητες» συντονίζονται και εξασφαλίζεται η λειτουργία τους στα διάφορα οργανωτικά τμήματα της επιχείρησης, τότε δημιουργείται ένα «**σημείο υπεροχής**» (Core Competency), που όταν διατηρείται μόνιμα σε ανώτερο σημείο από τους ανταγωνιστές, τότε δημιουργείται αυτό που ονομάζουμε «**Διακριτή υπεροχή**» (Distinctive Competency).

Με βάση τα παραπάνω είναι φυσικό κάθε επιχείρηση ή οργανισμός να προσπαθεί να μετουσιώνει την «διακριτή υπεροχή» του σε σταθερό και «διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

³¹ Amit, R. and P Schoemaker: «Strategic Assets and Organizational Rent», Strategic Management Journal, pp. 33-46, 1993.

2.14.2 Οργανωτική Δομή

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του «εσωτερικού περιβάλλοντος» σε κάθε Οργανισμό είναι η οργανωτική του δομή, την οποία μπορούμε να ορίσουμε ως τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός είναι οργανωμένος σε σχέση με την κατανομή της εξουσίας, της επικοινωνίας, των αρμοδιοτήτων, του ελέγχου και της ροής εργασίας των μελών του.

Με διαφορετική διατύπωση, «**οργανωτική δομή**» είναι ο τρόπος με το οποίο ρέει η εξουσία, η επικοινωνία, ο έλεγχος και η εργασία, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις μέσα σε ένα οργανισμό, πως ανατίθενται οι ευθύνες, πως ελέγχονται και συντονίζονται οι εργασίες και οι πληροφορίες σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Μας ορίζει ποια είναι τελικά η διάταξη των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ των μελών, έτσι ώστε το αποτέλεσμα να κατευθύνεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η «Οργανωτική Δομή» κάθε επιχείρησης αποτυπώνεται με σαφήνεια στο οργανόγραμμα της

2.14.3 Κουλτούρα (Ιστός Κουλτούρας)

«Η κουλτούρα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελείται από τις πεποιθήσεις, τις προσδοκίες και τις αξίες που μοιράζονται μεταξύ τους τα μέλη του και που διαδίδονται από γενιά σε γενιά εργαζομένων. Γενικά αντικατοπτρίζει το όραμα και τις αξίες των ιδρυτών ιδρυτή του οργανισμού καθώς και την αποστολή του οργανισμού»³².

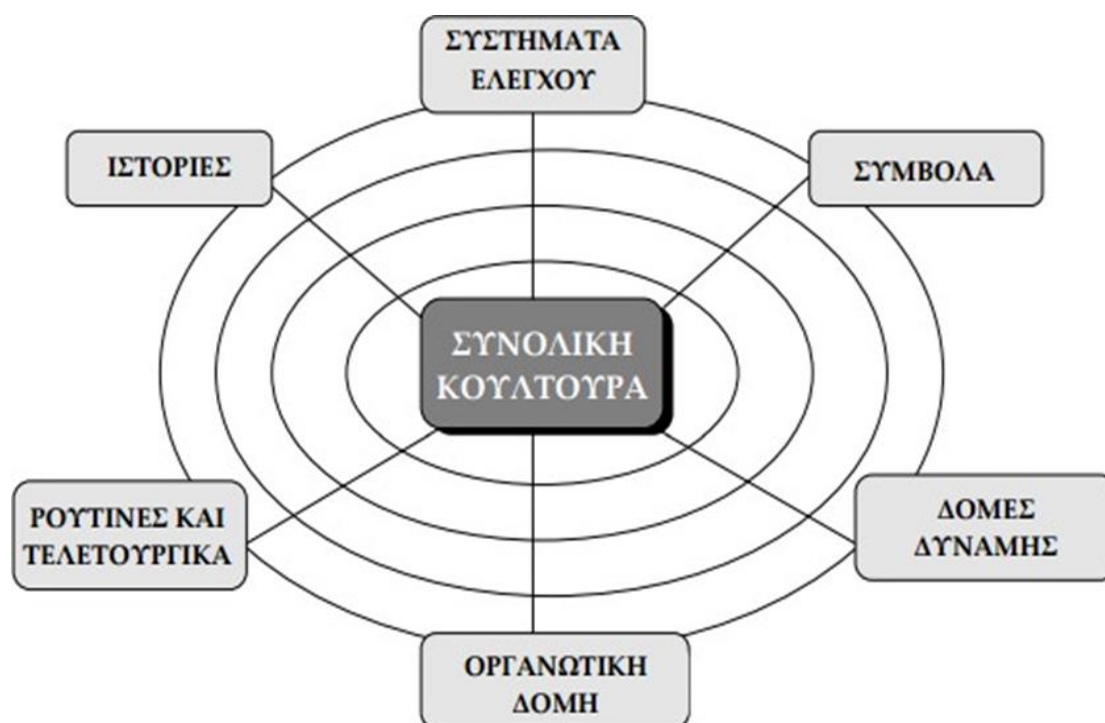
Ακόμη μπορούμε να πούμε ότι κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού, σκέφτονται, αισθάνονται, αξιολογούν, αποφασίζουν, προσλαμβάνουν καταστάσεις, συμπεριφέρονται.

Η κουλτούρα οριοθετεί και προσδίδει την αίσθηση της ταυτότητας στα μέλη, ενισχύει την αφοσίωση στο όραμα, στην αποστολή και στους σκοπούς του Οργανισμού, δημιουργεί κλίμα κοινών αντιλήψεων, διαμορφώνει ακόμη και την ηθική στη λήψη των αποφάσεων, ενισχύει την δημιουργία καινοτομίας, ακόμη και αυτή την βιωσιμότητα του Οργανισμού.

Μεταδίδεται στα μέλη με ιστορίες (μεταφέρουν την παράδοση), με τελετουργικά (ενισχύουν τις βασικές αξίες), με υλικά σύμβολα (γνωστοποιούν το βαθμό σημαντικότητας των προσώπων), ακόμη και την γλώσσα (διακρίνει τα μέλη).

³² Κούνιας Αναστάσιος: Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων: Ο Ρόλος τους στην αποδοτικότητα της επιχείρησης ως βασικές πηγές απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανταγωνιστικής στρατηγικής. Διπλωματική Εργασία, Αθήνα, 2020.

Σύμφωνα με τον Byars, (1991), ο ιστός της κουλτούρας που αποτυπώνεται στο σχήμα που ακολουθεί περιλαμβάνει έξι βασικά συστατικά: α) τις **ρουτίνες** και τις **τελετουργίες** με τις οποίες συμπεριφέρονται τα μέλη και οργανώνονται οι ενέργειες και οι διαδικασίες στον οργανισμό, β) τις **ιστορίες** που αφορούν τα σημαντικότερα γεγονότα στην ιστορία του οργανισμού, γ) τα **συστήματα ελέγχου** με τα οποία αποτιμάται η απόδοση για να ακολουθήσει η επιβράβευση, δ) τα **σύμβολα** που περιλαμβάνουν το λογότυπο και όλους του υλικούς τρόπους αναφοράς της οργάνωσης, ε) τις **δομές δύναμης** που αφορούν στις ομάδες που δρουν εσωτερικά και επηρεάζουν την λήψη των αποφάσεων και στ) **την οργανωτική δομή** και στην ουσία τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένος ο οργανισμός ή επιχείρηση ³³.



Σχέδιο 5: Byars L. *Ο Ιστός της Κουλτούρας των Οργανισμών*, 1991.

Τέλος ο Μπουραντάς αναφέρει ότι «*κουλτούρα (culture) είναι το σύστημα των πιστεύω, των προσδοκιών των αξιών και σημασιών, ως πλαίσιο αναφορά για την επικοινωνία των ανθρώπων ενός οργανισμού, προσδιορίζοντας τον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς και δράσης τους στον οργανισμό με απώτερο σκοπό την εύρυθμη και καλύτερη λειτουργία*

³³ Byars L: *Strategic Management: Formulation and Implementation: Concepts and Cases*, HarperCollins Publishers, 1991.

του. Είναι το DNA της επιχείρησης αόρατο στο γυμνό οφθαλμό, αλλά αποφασιστικής σημασίας για την διαμόρφωση του χαρακτήρα του τόπου της εργασίας»³⁴.

Η **κουλτούρα** ενός Οργανισμού και κυρίως η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνεται από πολλούς παραμέτρους όπως: από το πόσο είναι έτοιμος ο Οργανισμός για εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, από το πόσο οι εργαζόμενοι στηρίζουν ένα τέτοιο εγχείρημα και είναι σε θέση να συνεργαστούν για την επιτυχή εφαρμογή του. Η κουλτούρα για να είναι αποτελεσματική πρέπει να διαχέεται και να υποστηρίζεται απ' όλο το προσωπικό.

2.15 Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων

Όλες οι προηγούμενες «έννοιες» και τα «χαρακτηριστικά» επιχειρήσεων και οργανισμών που αναφέρθηκαν παραπάνω, βρίσκονται κάτω από την επιρροή και την ομπρέλα της θεωρίας των «**Πόρων και των Ικανοτήτων**».

Ο Wernerfelt (1984) είναι ο πρώτος ερευνητής που έθεσε τις βάσεις μιας θεωρίας γύρω από τους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης. Υποστήριξε ότι όταν μια επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί όλους τους πόρους της, τότε δυσκολεύει τις ανταγωνίστριες να την μιμηθούν και με αυτό τον τρόπο δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα³⁵.

Στην συνέχεια ο Barney (1991) διατύπωσε την άποψη ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει οι πόροι που διαθέτει να έχουν τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά³⁶:

1. **Πολύτιμοι** με υψηλή αξία (Valuable), για να βοηθούν την επιχείρηση να εφαρμόσει ένα στρατηγικό σχεδιασμό που θα βελτιώσει την «αξία» και την αποτελεσματικότητά της.
2. **Σπάνιοι** (Rare), αφού δεν υπάρχουν την ίδια στιγμή και σε άλλες επιχειρήσεις.
3. **Μη αντιγράψιμοι** (Imperfectly imitable), για να μην αντιγράφονται με επιτυχία από τους ανταγωνιστές.
4. **Αναντικατάστατοι** (Non substitutable), για να μην μπορούν να υποκατασταθούν από άλλους πόρους παρόμοιους με παρόμοιες υπηρεσίες.

³⁴ Μπουραντάς, Δ.: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2001.

³⁵ Wernerfelt, B.: A Resource – based View of the Firm», Strategic Management Journal, pp. 171-180, 1984.

³⁶ Barney, J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage», Journal of Management, pp. 99-129, 1991.

Η Θεωρία των «Πόρων και των Ικανοτήτων» (Resource-Based View) μας δίνει απαντήσεις σε θέματα που η SWOT ανάλυση δεν έχει απαντήσει και υποστηρίζει ότι η βάση για την απόκτηση και διατήρηση του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» μιας επιχείρησης είναι ο σωστός συνδυασμός και η αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει ³⁷.



Σχέδιο 6: Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, 7η Έκδοση, 2016.

Όπως βλέπουμε και στο παραπάνω σχήμα, οι «ικανότητες» μπορούν να διακριθούν:

- α) στις «**οριακές ικανότητες**» που είτε υπάρχουν σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, είτε μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν,
- β) και στις «**θεμελιώδεις ικανότητες**» που δεν υπάρχουν σε ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν.

Οι «**θεμελιώδεις ικανότητες**» είναι αυτές που με την αξιοποίησή τους παράγουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι ζητούμενο και στόχος για όλους τους στρατηγικούς σχεδιασμού σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

³⁷ Wernerfelt, B.: A Resource - based View of the Firm, Strategic Management Journal, pp. 171-180., 1984.

2.16 Αλυσίδα αξίας

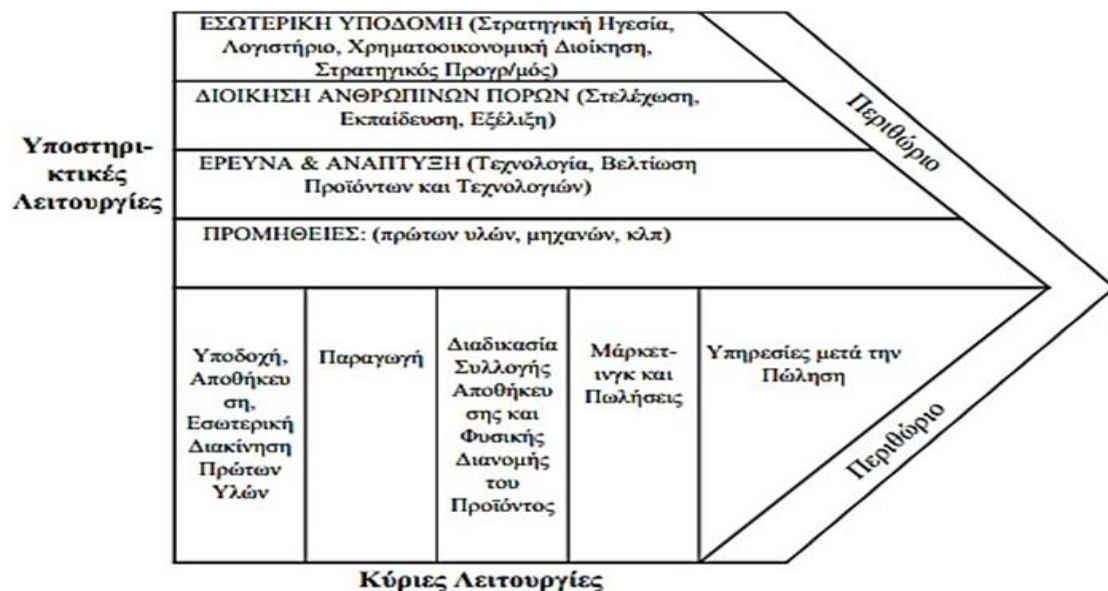
Η «**θεωρία αλυσίδα αξίας**» είναι εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που αναπτύχθηκε από τον M. Porter (1985) και αναλύει τις στρατηγικές δραστηριότητες που ακολουθεί η επιχείρηση, για να παρακολουθήσει την εξέλιξη του κόστους και τις πιθανές δυνατότητες διαφοροποίησης του ³⁸. Η «αλυσίδα αξίας» βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει την «συνεισφορά» των επιμέρους διαδικασιών στην «συνολική αξία» που δημιουργείται για τους χρήστες, για να προσδιορίσει στη συνέχεια το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Ως «**αξία**» ορίζεται το ποσό που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι καταναλωτές για να αποκτήσουν τον προσφερόμενο από την επιχείρηση προϊόν.

Σύμφωνα με την θεωρία αλυσίδα αξίας του Porter, οι ενέργειες, διαδικασίες και δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται:

α) **στις κύριες δραστηριότητες** (παραγωγή προϊόντος, υποδοχή, αποθήκευση, εσωτερική διακίνηση πρώτων υλών, υπηρεσίες μάρκετινγκ, πώλησης).

β) **στις δραστηριότητες υποστήριξης** (προμήθεια πρώτων υλών και εξοπλισμού, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, έρευνα και ανάπτυξη για βελτίωση των προϊόντων, εσωτερική υποδομή, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός) ³⁹.



Διάγραμμα 7: Ν. Γεωργόπουλος: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις: Η Αλυσίδα Αξίας, 2015-6 ⁴⁰

³⁸ Porter M.: On competition. Updated and Expanded Edition. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1985.

³⁹ Κομισσόπουλος Φαίδων: Ανάλυση SWOT, Σημειώσεις, Αθήνα, 2016.

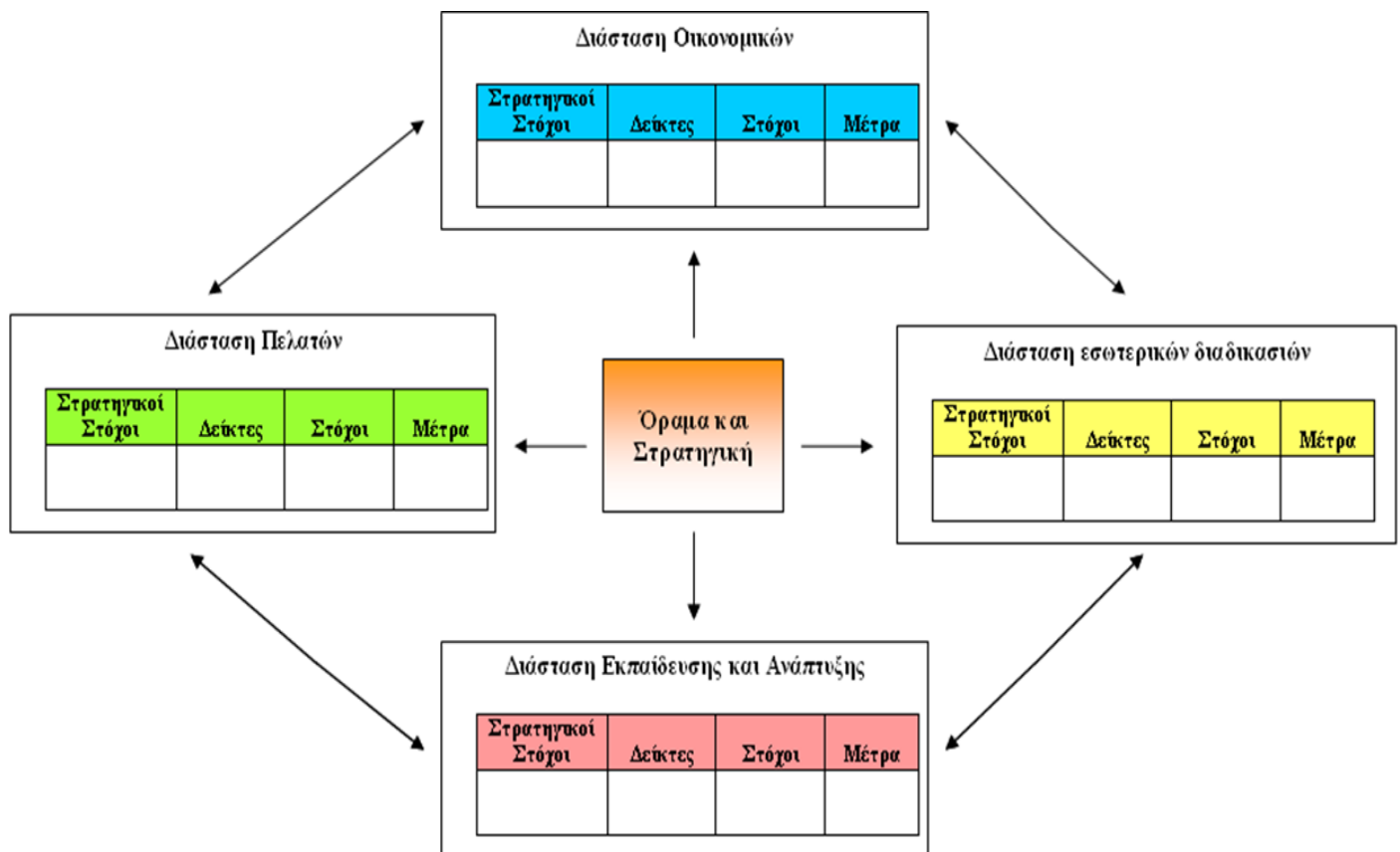
⁴⁰ Γεωργόπουλος Ν.: Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016.

2.17 Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC - Balanced Scorecard)

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC- Balanced Scorecard) είναι ένα εξίσου σημαντικό εργαλείο στρατηγικής το οποίο παρουσιάστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 και προσφέρει λύσεις στο πρόβλημα που έχουν οι επιχειρήσεις να μετρήσουν τις επιδόσεις τους και να επαληθεύσουν την εφαρμογή της Στρατηγικής τους.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα η «**Balanced Scorecard**» διαθέτει τέσσερις διαστάσεις:

1. την διάσταση των οικονομικών (χρηματοοικονομική)
2. την διάσταση των πελατών
3. την διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών
4. την διάσταση της εκπαίδευσης (καινοτομίας) και ανάπτυξης που παρέχει γνώσεις στο προσωπικό.



Σχέδιο 8: Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, Ζαπουνίδης: Στρατηγική Επιχειρήσεων, 2007⁴¹.

⁴¹ Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, Ζαπουνίδης: Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2007.

2.18 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - Ανάλυση VRIO

Αν και έχει γίνει λόγος και προηγουμένως, ας αναφερθούμε συγκεκριμένα στο ζήτημα του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» μιας επιχείρησης.

Ο Barney 1991 αναφέρει ότι μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», όταν ο στρατηγικός σχεδιασμός που ακολουθούν αξιοποιεί τις εσωτερικές δυνάμεις, περιορίζει τις εσωτερικές αδυναμίες και παράλληλα εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και περιορίζει τις απειλές που υπάρχουν στην αγορά και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα ο σωστός συνδυασμός και η αξιοποίηση των «πόρων» αλλά και των «ικανοτήτων» που διαθέτει μια επιχείρηση οδηγεί στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένα σημαντικό εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, που μας δίνει την δυνατότητα, από τη μια να διακρίνουμε τις «μοναδικές ικανότητες» της επιχείρησης από τους υπόλοιπους πόρους και ικανότητες και από την άλλη να αναδείξουμε τα «σημεία υπεροχής» είναι η ανάλυση **VRIO**.

Είναι το ακρωνύμιο για κάθε ερώτηση που αφορά την αξία, την σπανιότητα, την αδυναμία μίμησης και την δυνατότητα οργάνωσης ενός πόρου ή μιας ικανότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

V	R	I	O	
VALUABLE	RARE	INIMITABLE	ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Σχέδιο 9: Barney, J.B: Ανάλυση VRIO, «Firm resources and sustained Competitive advantage», *Journal of Management*, 1991.

Με βάση και το παραπάνω πίνακα οι ερωτήσεις που τίθενται είναι οι εξής ⁴²:

1. *Οι ικανότητες και οι πόροι ενός οργανισμού, τον καθιστούν ικανό να εκμεταλλευτεί μια εξωτερική ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μια εξωτερική απειλή;*
2. *Πόσοι από τους ανταγωνιζόμενους οργανισμούς κατέχουν τους συγκεκριμένους πόρους/ικανότητες;*
3. *Μπορεί οι ανταγωνιζόμενοι οργανισμοί, που δεν διαθέτουν τους συγκεκριμένους πόρους/ικανότητες, να αντιμετωπίσουν ένα μειονέκτημα κόστους στην προσπάθειά τους να τους αποκτήσουν ή να τους αναπτύξουν;*
4. *Είναι κατάλληλα οργανωμένος ο οργανισμός, ώστε να εκμεταλλεύεται ολοκληρωτικά την ανταγωνιστική δυναμική των αξιόλογων, σπάνιων και αμίμητων πόρων του;*

Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις δίνουν τα κριτήρια για το εάν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί. Συμπερασματικά όταν σε ένα «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» προσθέτουμε τα τέσσερα στοιχεία της VRIO τότε αυτό μπορεί να είναι και διατηρήσιμο.

2.19 Βιωσιμότητα (εννοιολογική αποσαφήνιση)

Εισαγωγικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι η «**ανεξέλεγκτη ανάπτυξη**», η οποία χαρακτήρισε τις προηγούμενες δεκαετίες και η οποία δεν έδινε καμιά προτεραιότητα στην προστασία του περιβάλλοντος, σταδιακά και υπό το βάρος των ορατών πλέον επιπτώσεων, έδωσε τη θέση της σε μια ανάπτυξη που σέβεται και διαχειρίζεται με σύνεση το περιβάλλον, ή διαφορετικά, έδωσε τη θέση σε αυτό που ονομάστηκε «**βιώσιμη ανάπτυξη**».

Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η «βιώσιμη ανάπτυξη» αποτέλεσε την απάντηση των περιβαλλοντικών κινημάτων στα κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά προβλήματα που προκάλεσε η μονοδιάστατη ανάπτυξη των κοινωνιών του περασμένου αιώνα.

Στη ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας η «βιώσιμη ανάπτυξη» (Sustainable development), συναντάται και ως «πράσινη ανάπτυξη», ακόμη και ως «αιετόφορος ανάπτυξη», αλλά φυσικά συναντάται και με τον όρο «βιωσιμότητα» που δείχνει να επικρατεί.

Σύμφωνα με την παγκόσμια επιτροπή για το περιβάλλον και την Ανάπτυξη (*World*

⁴² Barney, J., & Hesterly, W. : Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (4th ed.). New Jersey: Pearson, 2012.

Commission and Environment Development, 1987), «βιώσιμη ανάπτυξη είναι αυτή που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να κάνει συμβιβασμούς ως προς τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους»⁴³.

Βασικοί πυλώνες της «βιωσιμότητας», ή «βιώσιμης ανάπτυξης» είναι: α) ο **περιβαλλοντικός**, β) ο **οικονομικός** και γ) ο **κοινωνικός**⁴⁴.

Αναλυτικότερα, α) ο περιβαλλοντικός πυλώνας έχει στόχο την ορθολογική διαχείριση των περιβαλλοντικών πόρων για την διατήρηση του φυσικού οικοσυστήματος, β) ο οικονομικός πυλώνας προβάλλει το στόχο να υπάρχει ισορροπία στα παραγόμενα βιομηχανικά και αγροτικά προϊόντα και γ) ο κοινωνικός στοχεύει στην επαρκή και δίκαιη κατανομή των κοινωνικών υπηρεσιών (υγεία, εκπαίδευση, πολιτική συμμετοχή κ.α.).

«Βιωσιμότητα» τώρα ενός οργανισμού σημαίνει η ικανότητά του να επιβιώνει και «οικονομική βιωσιμότητα» είναι η ικανότητα του να στηρίζει απεριόριστα ένα δεδομένο επίπεδο λειτουργίας, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματική χρήση των περιουσιακών μέσων και των πόρων που διαθέτει.

Ακόμη πιο καθαρά διατυπωμένα, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι προκειμένου μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να είναι «οικονομικά βιώσιμος» θα πρέπει «*όλα τα κόστη και όλες οι δαπάνες που ανακύπτουν από την λειτουργία του να καλύπτονται είτε από προσόδους που η ίδια αποφέρει, είτε από «εξωτερικές» παροχές που, ακόμα κι αν επιβαρύνουν «τρίτους», είναι θεσμικά και κοινωνικά αποδεκτές. Οικονομική αυτοδυναμία συνεπάγεται οικονομική βιωσιμότητα - όχι το αντίστροφο*⁴⁵».

2.20 Βιωσιμότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Με πολλούς τρόπους έχουμε διατυπώσει την θέση, ότι η κατάλληλη χρήση και αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, εξασφαλίζει «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

⁴³ World Commission on Environment and Development, 1987, p. 42-43.

⁴⁴ Στυλιανός Ιωάννης Τζαγκαράκης, Απόστολος Καμέκης, Μαρίνος Χουρδάκης: «Οι διαστάσεις της βιωσιμότητας και της περιφερειακής διακυβέρνησης μέσα από το πρίσμα της ποιοτικής έρευνας», Πρακτικά Συνεδρίου: «Διακυβέρνηση, Βιωσιμότητα και Καινοτομία σε Περιφερειακό Επίπεδο», επιμ: Νίκος Παπαδάκης & Κώστας Λάβδας, Ηράκλειο Εκτυπωτικό Κέντρο Πανεπιστημίου Κρήτης, Οκτώβριος 2017.

⁴⁵ Δημήτριος Χ. Παναγιωτακόπουλος: «Η αιφορική διάσταση των επενδύσεων: οικονομική βιωσιμότητα, περιβαλλοντική αποδοχή, αιφορική επίδοση. (Η Εργασία αυτή προέρχεται από το υπό έκδοση σύγγραμμα: Παναγιωτακόπουλος Π. και Παναγιωτακόπουλος Δ., *Βιωσιμότητα Συστημάτων, Οργανισμών και Πολιτικών: Μια Κυβερνητική Θεώρηση στην Πράξη* [6].

«Βιωσιμότητα» και «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» είναι δύο έννοιες που έχουν αιτιώδη συνάφεια και πολύ στενή σχέση, αφού για να εξασφαλίσει μια επιχείρηση την βιωσιμότητά της οφείλει πρώτα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Κάθε επιχείρηση στοχεύει μέσα από την εφαρμογή του κατάλληλου «στρατηγικού σχεδιασμού» και αξιοποιώντας όλους τους «διαθέσιμους πόρους», να αναδείξει «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», να το αναγάγει σε «διατηρήσιμο», διασφαλίζοντας έτσι την κερδοφορία και φυσικά την «βιωσιμότητά» της.

Πολλοί μάλιστα υποστηρίζουν ότι επειδή για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η επιχείρηση καταναλώνει πολύτιμο χρόνο και πόρους δεν είναι δόκιμο να αλλάζει τους βασικούς «στρατηγικούς της στόχους» αλλά είναι ασφαλέστερο να επικεντρώνεται στο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» και την βιωσιμότητα που εξασφαλίζει.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Δημόσιοι Φορείς, Εποπτευόμενοι Ερευνητικοί Φορείς, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα

3.1 Δομή δημόσιων φορέων και οργανισμών

Η δομή των δημόσιων φορέων και οργανισμών που συναποτελούν αυτό που γενικά (συνολικά) σήμερα ονομάζουμε «Ελληνικό Δημόσιο» καταγράφεται έγκυρα και συστηματικά στο «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης»⁴⁶, που εκδίδεται από το Υπουργείο Εσωτερικών.

Το συγκεκριμένο εγχειρίδιο αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για όλους τους πολίτες και για όλους τους χρήστες της «ελληνικής δημόσιας διοίκησης» και η κατάρτισή του βασίζεται στα όσα προβλέπει η σχετική νομοθεσία, η οποία *«προσδιορίζει, σύμφωνα με το οργανικό κριτήριο, τις κατηγορίες δημοσίων φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, που συγκροτούν το δημόσιο τομέα»*⁴⁷.

Συγκεκριμένα, για την κατάρτιση του Μητρώου αξιοποιούνται σειρά νόμων και συγκεκριμένα ο νόμος 1256/1982, που οριοθέτησε αρχικά τον «δημόσιο τομέα»⁴⁸, αλλά και ο νόμος 1892/1990, ο οποίος προχώρησε στην επαναοριοθέτηση του με σκοπό τον περιορισμό του⁴⁹.

Αξιοποιείται ακόμη και ειδική νομοθεσία, η οποία ανάλογα με τους σκοπούς για τους οποίους εκδόθηκε, ορίζει διαφορετικά ή διασταλτικά την έννοια του «δημόσιου τομέα». Στην έκδοση του «Μητρώου» συμβάλλει ο νόμος 4270/2014, ο οποίος υπηρετώντας τον σκοπό της έκδοσής του, νοηματοδοτεί εκ νέου τον όρο «δημόσιος τομέας» και καθιερώνει όρους όπως «υποτομείς» και «φορείς» της Γενικής Κυβέρνησης⁵⁰, αλλά και ο νόμος 4765/2021, ο οποίος προσδιορίζει τους φορείς του δημόσιου που υπάγονται στο σύστημα προσλήψεων που καθιερώνει το Α.Σ.Ε.Π.⁵¹

⁴⁶ Υπουργείο Εσωτερικών: «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης», Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού, Δημόσιου Τομέα, Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Οργανώσεων Διεύθυνση Δομών, Διαδικασιών και Αρχείων Δομών, Αθήνα, Ιούνιος 2021.

⁴⁷ Όπως παραπάνω, σελ. 4.

⁴⁸ Νόμος 1256/1982, «Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανώτατου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 65/τ.Α'/31.05.1982.

⁴⁹ Νόμος 1892/1990, «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 101/τ.Α'/31.07.1990.

⁵⁰ Νόμος 4270/2014, «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 143/τ.Α'/28.06.2014.

⁵¹ Νόμος 4765/2021 (Ημερομηνία επανακυκλοφορίας: 18.02.2021), «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις», ΦΕΚ/τ.Α'/6/15.01.2021.

Κριτήριο για την συμπερίληψη ενός φορέα ή ενός οργανισμού στο «Μητρώο», είναι το οργανικό κριτήριο, που ως «τυπικό» κριτήριο, εξετάζει την θέση που κατέχει ο Φορέας εντός, του κάθε φορά, θεσμοθετημένου δημόσιου χώρου.

Καθοριστικό είναι όμως και το λειτουργικό κριτήριο, που ως «ουσιαστικό» κριτήριο εξετάζει ακριβώς το σκοπό της λειτουργίας του κάθε φορέα. Κατά αυτό τον τρόπο στο Μητρώο συμπεριλαμβάνονται και φορείς, οι οποίοι ναι μεν δεν υπάγονται στο θεσμοθετημένο δημόσιο τομέα και λειτουργούν με όρους ιδιωτικού δικαίου, αλλά ο σκοπός της λειτουργίας τους επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος *«και στην προστασία συγκεκριμένου κάθε φορά κοινωνικού (δημόσιου) αγαθού»⁵²*. (Βλέπε νερό και ΕΥΔΑΠ).

Με βάση τα παραπάνω το «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης» στην τελευταία του επικαιροποιημένη έκδοση (Ιούνιος 2021) περιλαμβάνει:

A. Όλους τους Φορείς του Δημοσίου Τομέα⁵³:

1. Όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες και Αρχές, που υπάγονται στο Ν.Π.Δ.Δ. Κράτος:

- α) Ανεξάρτητες (αυτοτελείς) Υπηρεσίες της πολιτειακής ηγεσίας.
- β) Δημόσιες Αρχές της νομοθετικής (εξουσίας) λειτουργίας.
- γ) Δημόσιες Αρχές της δικαστικής (εξουσίας) λειτουργίας.
- δ) Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές.
- ε) Υπουργεία με τις υπηρεσίες τους.
- στ) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.

2. Τα κάθε είδους νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.):

- α) Ν.Π.Δ.Δ. της καθ' ύλην αυτοδιοίκησης.
- β) Ν.Π.Δ.Δ. της κατά τόπο αυτοδιοίκησης Δήμοι (Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού).

3. Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) δημόσιου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς.

4. Τις ανώνυμες εταιρείες του Δημοσίου, τις δημόσιες επιχειρήσεις (Δ.Ε.Κ.Ο.) με τις θυγατρικές τους, τις ανώνυμες τραπεζικές εταιρείες του Ν.Π.Δ.Δ. Κράτους.

⁵² Υπουργείο Εσωτερικών: «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης», Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού, Δημόσιου Τομέα, Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Οργανώσεων Διεύθυνση Δομών, Διαδικασιών και Αρχείων Δομών, Αθήνα, Ιούνιος 2021, σελ. 6.

⁵³ Όπως παραπάνω, σελ. 6.

Β) Τους δημόσιους Φορείς που δεν υπάγονται στο Δημόσιο Τομέα ⁵⁴.

- 1. Τα Ν.Π.Δ.Δ. που εξαιρέθηκαν από το δημόσιο τομέα, με νομοθετική ρύθμιση, ή όσα, από τη σύστασή τους, δεν υπήχθησαν σε αυτόν.*
- 2. Τα Ν.Π.Ι.Δ. δημόσιου χαρακτήρα και σκοπού, που «εξήλθαν» από το δημόσιο τομέα, με νομοθετική ρύθμιση, ή όσα ρητά εξαιρέθηκαν, κατά τη σύστασή τους, από αυτόν.*
- 3. Τις ανώνυμες εταιρείες του Δημοσίου που εξυπαρχής δεν υπήχθησαν στο δημόσιο τομέα, καθώς και τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς (Δ.Ε.Κ.Ο.), που «εξήλθαν» από το δημόσιο τομέα, αν και οι δημόσιες αρχές ασκούν σε αυτές, άμεσα ή έμμεσα, καθοριστική επιρροή.*
- 4. Τις ανώνυμες εταιρείες παροχής υπηρεσιών ή παραγωγής αγαθών γενικότερου οικονομικού συμφέροντος, οι οποίες εξήλθαν από τον έλεγχο του Δημοσίου ή ουδέποτε υπήχθησαν σε αυτόν και δεν αποτελούν δημόσιες επιχειρήσεις.*
- 5. Τα Ν.Π.Ι.Δ. μη δημόσιου χαρακτήρα αλλά κοινωφελούς σκοπού, καθώς και τα Ν.Π.Ι.Δ. διεθνούς χαρακτήρα (ελληνικοί φορείς διεθνούς χαρακτήρα), τα οποία ασκούν έργο γενικότερης σημασίας και για τα οποία εκδηλώνεται η άσκηση του δικαιώματος εποπτείας του κράτους.*

Γ) Το Ν.Π.Δ.Δ. «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)

Στο «Μητρώο» συμπεριλαμβάνεται και το «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών» (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) που είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), ανήκει στο Υπουργείο Επενδύσεων και Ανάπτυξης και εποπτεύεται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.).

Πιο συγκεκριμένα το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι καταχωρημένο στο Δ' Τομέα «Έρευνας και Καινοτομίας» του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, μαζί με άλλα Ν.Π.Δ.Δ., όπως το Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών (Ε.Α.Α.), το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (Ε.Κ.Κ.Ε.), το Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος» (Ε.ΚΕ.Φ.Ι. ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ), την Ένωση Ελλήνων Φυσικών (Ε.Ε.Φ) και την Ελληνική Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας (Ε.Ε.Α.Ε.) ⁵⁵.

⁵⁴ Υπουργείο Εσωτερικών: «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης», Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού, Δημόσιου Τομέα, Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Οργανώσεων Διεύθυνση Δομών, Διαδικασιών και Αρχείων Δομών, Αθήνα, Ιούνιος 2021, σελ. 7.

⁵⁵ Όπως παραπάνω, σελ. 25-26.

3.2 Εποπτευόμενοι Ερευνητικοί Φορείς και η Αποστολή τους

3.2.1 Εισαγωγή

Η πολιτική στην έρευνα και στην καινοτομία υλοποιείται διαχρονικά από το ελληνικό κράτος με συγκεκριμένα μέτρα, αποφάσεις και παρεμβάσεις, μια από τις οποίες είναι και η ίδρυση «εποπτευόμενων ερευνητικών και τεχνολογικών φορέων», στους οποίους το ελληνικό Δημόσιο (κράτος) έχει τον πρώτο λόγο στη διάρθρωση της λειτουργίας τους, στην χρηματοδότησή τους και στο περιεχόμενο και την κατεύθυνση των δράσεων τους.

Η σύντομη ιστορική αναδρομή στην θεσμοθέτηση και τη σύσταση τέτοιων ερευνητικών φορέων, με επικέντρωση στην θαλάσσια και υδρόβια περιοχής της χώρας και η παράλληλη αναφορά στην ιστορική διαδρομή του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., θα μας βοηθήσει αφενός να καταγράψουμε και να αξιολογήσουμε τις ιστορικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες μέσα από τις οποίες ιδρύθηκαν και λειτουργήσαν οι εποπτευόμενοι ερευνητικοί φορείς, αφετέρου να κατανοήσουμε τους σκοπούς τους οποίους κληθήκαν, ως μέρος μιας συνολικής κυβερνητικής πολιτικής, να υπηρετήσουν.

Τέλος η σύντομη ιστορική αναδρομή ιδιαίτερα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αφενός θα μας ενημερώσει για την «φύση», την «κουλτούρα» και τα «χαρακτηριστικά» των εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων, αφετέρου θα καταδείξει την αυτονόητη στενή σχέση μεταξύ των βασικών πολιτικών επιλογών και κατευθύνσεων της ελληνικής πολιτείας και της ερευνητικής δραστηριότητας και διαδικασίας.

3.2.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή θεσμοθέτησης Εποπτευομένων Ερευνητικών Φορέων - Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)

(1914) Θαλάσσιος Βιολογικός και Ιχθυοτροφικός Σταθμός

Η πρώτη καταγεγραμμένη θεσμοθετημένη παρέμβαση της ελληνικής πολιτείας στην θαλάσσια ερευνητική διαδικασία μας οδηγεί στο 1914, όταν το ελληνικό κράτος με το νόμο 421/1914 και προκειμένου να ασκήσει πολιτικές που θα προήγαγαν την αλιεία και θα εξασφάλιζαν την συμμετοχή της χώρας μας στην ωκεανογραφική εξερεύνηση της Μεσογείου, ίδρυσε δύο σταθμούς⁵⁶ : α) τον «Θαλάσσιο Βιολογικό Σταθμό που είχε σκοπό την *«σπουδήν των συνθηκών συνθηκών της υπάρξεως των θαλασσιών ζώων και την μελέτην των καταλλήλων μέσων προς ανάπτυξιν της αλιείας»*,

⁵⁶ Νόμος 421/1914, «Περί μέτρων προς προαγωγήν της αλιείας και περί συμμετοχής της Ελλάδος εις την Ωκεανογραφική εξερεύνησιν της Μεσογείου», ΦΕΚ 352/τ. Α'/29.11.1914, άρθρο 1.

και β) τον Ιχθυοτροφικό Σταθμό των γλυκέων υδάτων», με σκοπό τον «εμπλουτισμόν των λιμνών και των ποταμών της Ελλάδος δια της αναπτύξεως και διαδόσεως διαφόρων ειδών ιχθύων και εκτέλεσιν σπουδών και πειραμάτων ωφελίμων εις την αλιεία και ιχθυοτροφίαν»⁵⁷.

Παρατηρούμε ότι στην σύσταση και των δύο «Σταθμών», ρητά αναφέρονταν ότι αποστολή τους ήταν η «σπουδή» της επιστήμης, μαζί όμως με την «ανάπτυξιν» της οικονομίας.

Από την πρώτη στιγμή παρατηρούμε ότι γίνεται προσπάθεια, η παραγωγή επιστημονικής γνώσης και η οικονομική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της, να συνυπάρξουν. Αυτό υπήρξε το βασικό στοιχείο και η ουσία της αποστολής τους, αυτή υπήρξε η σταθερή απόφαση και κατεύθυνση όλων των μετέπειτα προσπαθειών και αποφάσεων στο χώρο της Έρευνας και Τεχνολογίας και ιδιαίτερα στο χώρο και το περιβάλλον των εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων.

(1945) Ελληνικό Υδροβιολογικό Ινστιτούτο Ακαδημίας Αθηνών

Το 1945 με τον Α.Ν 469/1945 ιδρύθηκε το «Ελληνικό Υδροβιολογικό Ινστιτούτο»⁵⁸ (Ε.Υ.Ι.), που αποτελούσε Ν.Π.Δ.Δ., τελούσε υπό την επιστημονική εποπτεία της Ακαδημίας Αθηνών και στο Δ.Σ. του Ινστιτούτου συμμετείχαν αντιπρόσωποι των «συμμάχων κρατών» γεγονός που αποτύπωνε τις μεταπολεμικές συνθήκες που βίωνε η χώρα.

Εδώ έχουμε ακόμη πιο ξεκάθαρα διατυπωμένο το «σκοπό» και την «αποστολή» που καλείται «ο Σταθμός» να υπηρετήσει που δεν ήταν άλλη από την «επιστημονική έρευνα των ζώντων οργανισμών, ζωικών και φυτικών, των βιούντων εντός των Ελληνικών θαλασσών, λιμνών και ποταμών, κατά προτίμηση (όμως) των θεμάτων δι' όν καθίσταται δυνατή και η πρακτική εφαρμογή των πορισμάτων και ερευνών»⁵⁹.

(1965) Ινστιτούτο των Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών (Ι.Ω.Κ.Α.Ε.)

Είκοσι χρόνια αργότερα και πάλι με κατεύθυνση την θαλάσσια (υδρόβια) περιοχή της χώρας, ψηφίζεται ο νόμος 4482/1965 με τον οποίο ιδρύεται το Ν.Π.Δ.Δ. «Ινστιτούτο

⁵⁷ Νόμος 421/1914, «Περί μέτρων προς προαγωγήν της αλιείας και περί συμμετοχής της Ελλάδος εις την Ωκεανογραφική εξερεύνησιν της Μεσογείου», ΦΕΚ 352/τ. Α' /29.11.1914, άρθρο 3.

⁵⁸ Αναγκαστικός Νόμος 469/1945, «Περί ιδρύσεως Ελληνικού Υδροβιολογικού Ινστιτούτου παρά τη Ακαδημία Αθηνών», ΦΕΚ 183/τ.Α/13.07.1945.

⁵⁹ Αναγκαστικός Νόμος 469/1945, άρθρο 2.

των Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών»⁶⁰ (Ι.Ω.Κ.Α.Ε.), που τελούσε υπό την εποπτεία του Υπουργού Βιομηχανίας και είχε σκοπό «την επιστημονική έρευνα των θαλασσών και των εσωτερικών εν γένει υδάτων, ως και των εν αυτοίς βιούντων οργανισμών, ιδία δεν αυτών των εχόντων οικονομική σημασίαν»⁶¹ και πάντα υλοποιώντας την «υπό της Κυβερνήσεως ασκούμενη πολιτική»⁶².

Η προαγωγή της επιστημονικής έρευνας συνεχίζει να συνδέεται άμεσα με την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και την οικονομική σημασία τους.

Με την ίδρυση του Ι.Ω.Κ.Α.Ε. οι προηγούμενοι νόμοι (ν. 421/1914 και ν. 469/1945) καταργήθηκαν και το «Ελληνικό Υδροβιολογικό Ινστιτούτο» καθώς και όλα τα υπαγόμενα σε αυτό εργαστήρια, ενυδρεία (στη Ρόδο και αλλού), συγχωνεύτηκαν στο νέο ερευνητικό Ινστιτούτο.

Η ίδρυση του Ι.Ω.Κ.Α.Ε., του οποίου η θεσμική και ιστορική συνέχεια και εξέλιξη μας δίνει το δικαίωμα να το εκλάβουμε και ως πρόδρομο του σημερινού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., ήταν η μέχρι εκείνη τη στιγμή, η πιο ολοκληρωμένη και συστηματική προσπάθεια για να οργανωθεί η (θαλάσσια) έρευνα αλλά και η λειτουργία και εποπτεία των εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων γενικότερα.

Το 1970 με το Ν.Δ. 420/1970 με την ψήφιση του «Αλιευτικού Κώδικα»⁶³, η εποπτεία του Ι.Ω.Κ.Α.Ε. πέρασε από το Υπουργείο Βιομηχανίας στο Υπουργείο Γεωργίας.

(1971) Σύσταση Υπηρεσίας και Εθνικού Συμβουλίου Επιστημονικής Ερεύνης και Αναπτύξεως Υ.Ε.Ε.Α. και Ε.Σ.Ε.Ε.Α.

Το 1971 το καθεστώς της χούντας αξιοποιεί το πόρισμα ειδικής ομάδας του ΟΑΣΑ που είχε αναλάβει να μελετήσει την κατάσταση που επικρατούσε στο χώρο της έρευνας και τεχνολογίας και με το Ν.Δ 823/1971 συνέστησε δύο όργανα⁶⁴ α) την «Υπηρεσία Επιστημονικής Ερεύνης και Αναπτύξεως», που ήταν αρμόδια για την επιστημονική έρευνα και την τεχνολογία και υπάγονταν απ' ευθείας στον Πρωθυπουργό»⁶⁵ και β)

⁶⁰ Νόμος 4482/1965, «Περί ιδρύσεως Ινστιτούτου Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών ΙΩΚΑΕ», ΦΕΚ 121/τ.Α/25.06.1965.

⁶¹ Νόμος 4482/1965, άρθρο 3.

⁶² Νόμος 4482/1965, άρθρο 4.

⁶³ Νομοθετικό Διάταγμα 420/1970, «Αλιευτικός Κώδιξ» ΦΕΚ 27/τ.Α/31.01.1970.

⁶⁴ Νομοθετικό Διάταγμα 823/1971, «Περί συστάσεως Υπηρεσίας και Εθνικού Συμβουλίου Επιστημονικής Ερεύνης και Αναπτύξεως Υ.Ε.Ε.Α. και Ε.Σ.Ε.Ε.Α.», ΦΕΚ 9/τ.Α/19.01.1971.

⁶⁵ Νομοθετικό Διάταγμα 823/1971 «Περί συστάσεως Υπηρεσίας και Εθνικού Συμβουλίου Επιστημονικής Ερεύνης και Αναπτύξεως Υ.Ε.Ε.Α. και Ε.Σ.Ε.Ε.Α.». ΦΕΚ 9/τ.Α/19.01.1971, άρθρο 1.

το «Εθνικό Συμβούλιο Επιστημονικής Ερεύνης και Αναπτύξεως», που και αυτό διατύπωνε προτάσεις και γνωμοδοτήσεις απ' ευθείας στον Πρωθυπουργό»⁶⁶.

Το νομοθέτημα εκφράζει το κλίμα της εποχής, μεταφέροντας την λειτουργία της έρευνας στο περιβάλλον της επταετίας, με τον πρωθυπουργό να έχει τον απόλυτο έλεγχο σε όλες τις διαδικασίες.

(1977) Προώθηση της Επιστημονικής Έρευνας και της Τεχνολογίας

Η πρώτη Κυβέρνηση της μεταπολίτευσης, στο πλαίσιο της προετοιμασίας της ένταξης της χώρας στην Ε.Ο.Κ. κατήργησε το 1977 το χουντικό διάταγμα 823/1971 και ψήφισε το νόμο 706/1977 «Περί προωθήσεως της Επιστημονικής Ερεύνης και της Τεχνολογίας», με τον οποίο:

- καταρτίστηκε ένα «Εθνικό Πρόγραμμα Ερευνών και Τεχνολογίας»⁶⁷, που περιλάμβανε «το σύνολο των σημαντικών δια τας αναπτυξιακάς και λοιπές ανάγκες της Χώρας ερευνητικών προγραμμάτων»⁶⁸. Στο πρώτο εθνικό πρόγραμμα (ΕΠΕΤ 0) μελετήθηκαν και συμπεριλήφθηκαν πολλά σημαντικά έργα υποδομής σε πολλές περιοχές με οικονομικό ενδιαφέρον για την χώρα.
- συστάθηκε η «Επιτροπή Επιστημονικής Έρευνας και Τεχνολογίας» στην οποία προέδρευε ο Πρωθυπουργός και η οποία αποφάσιζε για όλα τα σχετικά θέματα με την έρευνα και τα ερευνητικά κέντρα⁶⁹,
- συστάθηκε «Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Επιστημονικής Ερεύνης και Τεχνολογίας», αρμόδιο να γνωμοδοτεί για θεμάτων αρμοδιότητάς του⁷⁰».
- συστάθηκε «Υπηρεσία Επιστημονικής Ερεύνης και Τεχνολογίας», που υπάγονταν απευθείας στον Υπουργό Συντονισμού,⁷¹ γεγονός που διευκόλυνε την ολοκλήρωση των διαδικασιών (εγκρίσεων, χρηματοδοτήσεων κ.λπ.).

⁶⁶ Νομοθετικό Διάταγμα 823/1971, άρθρο 10.

⁶⁷ Νόμος 706/1977, «Περί προωθήσεως της Επιστημονικής Ερεύνης και της Τεχνολογίας». ΦΕΚ 279/τ.Α/26.09.1977.

⁶⁸ Νόμος 706/1977, άρθρο 1.

⁶⁹ Νόμος 706/1977, άρθρο 2.

⁷⁰ Νόμος 706/1977, άρθρο 5.

⁷¹ Νόμος 706/1977, «Περί προωθήσεως της Επιστημονικής Ερεύνης και της Τεχνολογίας», ΦΕΚ 279/τ.Α/26.09.1977, άρθρο 10.

(1978) Οργανισμός της Υπηρεσίας Επιστημονικής Ερεύνης και Τεχνολογίας

Ένα χρόνο αργότερα με το Π.Δ. 916/1978 δημοσιεύθηκε ο Οργανισμός Λειτουργίας της «Υπηρεσίας Επιστημονικής Ερεύνης και Τεχνολογίας»⁷², ο οποίος προσέδωσε στον όρο «Ερευνητικός Φορέας» σαφή και οριοθετημένο περιεχόμενο. Συνέστησε μάλιστα εννέα Διευθύνσεις ανάμεσά τους και η «Διεύθυνση Ερευνητικών Φορέων»⁷³, που συμπεριελάμβανε α) το Τμήμα Συντονισμού, β) το τμήμα Εποπτείας και γ) το τμήμα των Ερευνητών⁷⁴.

(1982) Ίδρυση ανεξάρτητου Υπουργείου Έρευνας και Τεχνολογίας

Το 1982 με το νόμο 1266 ιδρύθηκε ανεξάρτητο «Υπουργείο Έρευνας και Τεχνολογίας»⁷⁵, που είχε ως αρχικό πυρήνα τα στελέχη της «ΥΕΕΤ». Η απόφαση για την ίδρυση ανεξάρτητου Υπουργείου σηματοδοτούσε και την σημασία και την προσοχή που έδινε η Κυβέρνηση στο χώρο της έρευνας και της τεχνολογίας.

(1985) Ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνολογικής Έρευνας

Το 1985 ψηφίστηκε ο νόμος 1514 που αποτέλεσε σταθμό στο χώρο της επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας, καθόρισε τις αρμοδιότητες του «Υπουργείου Έρευνας και Τεχνολογίας»⁷⁶, όρισε το θεσμικό πλαίσιο για την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας ή κρατικής (εποπτευόμενης πάντως) επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας, καθόρισε το περιεχόμενο της διοίκησης των εποπτευόμενων ερευνητικών κέντρων, προσδιορίζοντας ακόμη και τις διαδικασίες για την ίδρυση, κατάργηση ή συγχώνευση τους. Προσέδωσε τέλος υπόσταση στο θεσμό του ερευνητή και τους αντιμετώπισε ανάλογα με τους εργαζομένους (καθηγητές) στα ΑΕΙ.

Κρατική μέριμνα για την έρευνα

Στο ερώτημα γιατί το κράτος ενδιαφέρεται και κατευθύνει τα θέματα της έρευνας και της τεχνολογίας και γιατί υπάρχουν εποπτευόμενοι από την πολιτεία ερευνητικοί φορείς, ο νόμος 1514/1985, ήδη στο άρθρο 1, (ξανά) απαντά και ξεκαθαρίζει ότι: «η

⁷² Προεδρικό Διάταγμα 916/1978, «Περί Οργανισμού της Υπηρεσίας Επιστημονικής Ερεύνης και της Τεχνολογίας», ΦΕΚ 222/τ.Α/15.12.1978.

⁷³ Προεδρικό Διάταγμα 916/1978, άρθρο 1.

⁷⁴ Προεδρικό Διάταγμα 916/1978, άρθρο 3.

⁷⁵ Νόμος 1266/1982, Ίδρυση ανεξάρτητου Υπουργείου Έρευνας και Τεχνολογίας, ΦΕΚ 81/τ.Α/02.07.1982.

⁷⁶ Νόμος 1514/1985, «Ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνολογικής Έρευνας», ΦΕΚ 13/τ.Α/08.02.1985.

επιστημονική έρευνα και η ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελούν τομείς ζωτικού εθνικού ενδιαφέροντος και απαιτούν την ιδιαίτερη και με υψηλού βαθμού προτεραιότητα μέριμνα του κράτους»⁷⁷.

Στο ερώτημα επίσης ποιος είναι ο «ρόλος» και η «φύση» των εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων ο νόμος 1514/1985 απαντά και ορίζει ότι: «*Η επιστημονική και τεχνολογική έρευνα διεξάγεται κυρίως από τα εθνικά ερευνητικά κέντρα, τα ακαδημαϊκά ερευνητικά κέντρα, τα κέντρα τεχνολογικής έρευνας, τα ανεξάρτητα ερευνητικά ινστιτούτα, τα ανεξάρτητα ακαδημαϊκά ερευνητικά ινστιτούτα και τα ΑΕΙ*»⁷⁸.

Ελεύθερη ή προσανατολισμένη, αλλά πάντα εποπτευόμενη από την πολιτεία, η έρευνα έμπαινε σε ένα νέο δρόμο, σαφέστερα προσδιορισμένο και συστηματικότερα ρυθμισμένο, αφού ο νέος νόμος:

- όριζε επακριβώς την «έννοια των όρων» όπως: Έρευνα, Μελέτη, Τεχνολογική Ανάπτυξη, πρόγραμμα, Ερευνητικός Φορέας, Τεχνολογικός φορέας, Αξιολόγηση, Καινοτομία, εποπτεία κ.α..
- προσδιόριζε ότι «η χάραξη και η άσκηση της εθνικής πολιτικής στους τομείς της έρευνας και της Τεχνολογίας»⁷⁹, ανήκουν στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Έρευνας και Τεχνολογίας και ότι «η επιστημονική και τεχνολογική έρευνα διεξάγονταν κυρίως από τα εθνικά ερευνητικά κέντρα από τα ακαδημαϊκά ερευνητικά κέντρα, τα κέντρα τεχνολογικής έρευνας, τα ανεξάρτητα ερευνητικά ινστιτούτα, τα ανεξάρτητα ακαδημαϊκά ερευνητικά ινστιτούτα, τα ειδικά ερευνητικά ινστιτούτα και τα ΑΕΙ»⁸⁰, για τα οποία όριζε τη σύσταση τους, το ερευνητικό τους αντικείμενο και την οργανωτική τους δομή και λειτουργία.

Είναι σημαντικό ότι με το νόμο 1514/1985 ιδρύθηκαν ή μετονομάστηκαν μια σειρά πολύ σημαντικών εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων και επιτροπών και συγκεκριμένα:

⁷⁷ Νόμος 1514/1985, «Ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνολογικής Έρευνας», ΦΕΚ 13/τ.Α/08.02.1985, άρθρο 1.

⁷⁸ Νόμος 1514/1985, άρθρο 8.

⁷⁹ Νόμος 1514/1985, άρθρο 3.

⁸⁰ Νόμος 1514/1985, «Ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνολογικής Έρευνας», ΦΕΚ 13/τ.Α/08.02.1985, άρθρο 8.

- συνεστήθη η «Ελληνική Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας» (ΕΕΑΕ) ως «γνωμοδοτικό όργανο και επίσημο σύμβουλος της Πολιτείας σε θέματα πυρηνικής επιστήμης και τεχνολογία»⁸¹.
- ιδρύθηκε το «Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών ο Δημόκριτος» (ΕΚΕΦΕ) που αποτελεί ΝΠΔΔ και εποπτεύεται από τον Υπουργό Έρευνας και Τεχνολογίας για να αναπτύσσει έρευνα στους τομείς της φυσική, χημείας, βιολογικών επιστημών, επιστημών υλικών, ηλεκτρομαγνητικής τεχνολογίας, πυρηνικής τεχνολογία και πληροφορικής»⁸².
- το Ινστιτούτο Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών (ΙΩΚΑΕ) που είχε ιδρυθεί με το νόμο 4482/1965 (ΦΕΚ Α` 121) μετονομάστηκε σε «Εθνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών» (Ε.Κ.Θ.Ε.), που εποπτεύονταν από το Υπουργείο Έρευνας και Τεχνολογίας⁸³ και που σκοπός του ανάμεσα στα άλλα ήταν «Η επιστημονική έρευνα μελέτη και προστασία της υδρόσφαιρας (θάλασσα - λίμνες - ποτάμια) και η ανάπτυξη και αξιοποίηση των πόρων και των χρήσεων της μέσω ειδικών τεχνολογιών»⁸⁴.

Τέλος ορίζονταν ρητά για πρώτη φορά οι «Ερευνητικοί Φορείς» που εποπτεύονταν από το Υπουργείο Έρευνας και Τεχνολογίας⁸⁵, ανάμεσα στους οποίους ήταν τα:

α) Εθνικά Ερευνητικά Κέντρα:

Το «Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών (Ε.Κ.Ε.Φ.Ε.) ο Δημόκριτος», το «Εθνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.)», το Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών (Ε.Α.Α.), το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (Ε.Κ.Κ.Ε.), που όλα τους ήταν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), και το «Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών (ΕΙΕ) που ήταν Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.).

β) Ανεξάρτητα Ερευνητικά Ινστιτούτα:

(το Ινστιτούτο Παστέρ, το Ινστιτούτο Αλέξανδρος Φλέμινγκ).

γ) Ακαδημαϊκά ερευνητικά κέντρα:

(Το ερευνητικό κέντρο Κρήτης που ήταν Ν.Π.Ι.Δ.).

⁸¹ Νόμος 1514/1985, άρθρο 27.

⁸² Νόμος 1514/1985, άρθρο 28.

⁸³ Νόμος 1514/1985, άρθρο 29.

⁸⁴ Νόμος 1514/1985, άρθρο 29.

⁸⁵ Νόμος 1514/1985, άρθρο 31.

δ) Ανεξάρτητα Ακαδημαϊκά Ερευνητικά Κέντρα.

Με τον νόμο 1514/1985 καθιερώθηκε το Πρόγραμμα Ανάπτυξης Έρευνας και Τεχνολογίας (ΠΑΕΤ) με το οποίο η έρευνα προσανατολίστηκε σε τομείς οικονομικού ενδιαφέροντος της χώρας, δεδομένου ότι τα προκηρυσσόμενα Προγράμματα είχαν στόχους συγκεκριμένους και μακροπρόθεσμους.

(1985) Σύσταση Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας

Λίγο αργότερα με το νόμο 1558/1985 καταργήθηκε το Υπουργείο «Έρευνας και Τεχνολογίας» και στη θέση του συστάθηκε η «Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας» (Γ.Γ.Ε.Τ.), που εντάχθηκε ως ανεξάρτητη γραμματεία στο Υπουργείο «Βιομηχανικής Ενέργειας και Φυσικών Πόρων»⁸⁶.

(1986) Οργανισμός Εθνικού Κέντρου θαλασσιών Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.)

Το 1986 και σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 1514/1985 εκδόθηκε το Π.Δ. 343/1986 για τον «Οργανισμό του Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών»⁸⁷ (Ε.Κ.Θ.Ε.) που έθετε τον σκοπό και την δομή της λειτουργίας του, αποτύπωνε τη διάρθρωσή και την λειτουργία των τριών Ινστιτούτων του και οργάνωνε τη ιεραρχική δομή του ερευνητικού, του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού του.

(1987) Ίδρυση του Ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ.)

Το 1987 ιδρύεται το ανεξάρτητο Ερευνητικό Ινστιτούτο με την επωνυμία «Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης»⁸⁸ (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ.), ως Ν.Π.Ι.Δ. με έδρα το Ηράκλειο της Κρήτης και υπό την εποπτεία του Υπουργού Βιομηχανίας Ενέργειας και Τεχνολογίας. Σκοπός του ΙΘΑΒΙΚ ήταν «η ανάπτυξης της επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας και η προώθηση των εφαρμογών στο τομέα της θαλάσσιας βιολογίας..»⁸⁹.

⁸⁶ Νόμος 1558/1985, «Κυβέρνηση και κυβερνητικά όργανα», ΦΕΚ 137/τ.Α/26.07.1985, άρθρο 27.

⁸⁷ Προεδρικό Διάταγμα 343/1987, «Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών», ΦΕΚ 151/τ.Α/03.10.1986

⁸⁸ Προεδρικό Διάταγμα 331/1987, «Ίδρυση Ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης, (ΙΘΑΒΙΚ)», ΦΕΚ 152/τ.Α/27.08.1987.

⁸⁹ Προεδρικό Διάταγμα 331/1987, άρθρο 3.

(1995) Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών Ε.Κ.Θ.Ε.

Το 1995 δημοσιεύεται ο «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας του Ε.Κ.Θ.Ε.»⁹⁰, ο οποίος συστηματοποιεί, οργανώνει και εξειδικεύει τη λειτουργία του Κέντρου.

Παρατηρούμε και εδώ με συνέπεια να ορίζεται ότι «αποστολή» και «σκοπός» του Φορέα είναι *«η πραγματοποίηση πρωτότυπης έρευνας και η αξιοποίησή της προς όφελος της Ελληνικής Κοινωνίας και Οικονομίας»*⁹¹.

Ταυτόχρονα διαπιστώνουμε ότι αποστολή του Κέντρου είναι και *«η αξιοκρατία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο σεβασμός στα συνταγματικά δικαιώματα του πολίτη (εργαζόμενου, ερευνητή κ.α.), η ισοτιμία και η παροχή κινήτρων για εξύψωση της ποιότητας της ερευνητικής εργασίας»*.

Οι αναφορές αυτές που διατυπώθηκαν τότε για πρώτη φορά, (στον Οργανισμό του Ε.Κ.Θ.Ε. το 1986, δεν υπάρχει ούτε υποψία τέτοιας αναφοράς), αντανάκλυσαν το κλίμα της εποχής και υποδήλωναν ότι πλέον ο χώρος των Ινστιτούτων, ο χώρος των εποπτευόμενων (δημόσιων) Ερευνητικών Φορέων, όπως και το περιβάλλον των ανώτατων και ανώτερων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, αποτελούσε εκτός από χώρο εκτέλεσης της επιστημονικής έρευνας και χώρο προώθησης και κατοχύρωσης της δημοκρατικής λειτουργίας και των εργασιακών και ατομικών και πολιτικών δικαιωμάτων.

Στις 13.06.1995 με την υπ. αριθ. 7647/ΦΟΡ/853 απόφαση του «Υπουργού Βιομηχανίας Ενέργειας και Τεχνολογίας»⁹², ο κανονισμός τροποποιήθηκε κατά το άρθρο 5, που αφορούσε στην εκλογή των εκπροσώπων στο Δ.Σ. του Κέντρου.

(1995) Διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης των Ερευνητικών φορέων

Το 1995 η Γ.Γ.Ε.Τ. (σήμερα Γ.Γ.Ε.Κ.) ξεκίνησε διαδικασίες για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εποπτευόμενων και χρηματοδοτούμενων Ερευνητικών Φορέων και μάλιστα από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες εκτός Ελλάδος, γεγονός που συνέβαλε στην καλύτερη αξιοποίηση των χρηματοδοτήσεων και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των Φορέων.

⁹⁰ Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256/28.03.1995, «Εσωτερικός Κανονισμός λειτουργίας Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.)», ΦΕΚ 220/τ.Β/28.03.1995.

⁹¹ Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256, άρθρο 1.

⁹² Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256/13.06.1995, «Τροποποίηση της υπ. Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256, ΦΕΚ 512/τ. Α/ 13.06.1995.

(2001) Ίδρυση Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)

Στις 25.06.2001 δημοσιεύεται ο νόμος 2919/2001 με τον οποίο ιδρύεται το Ν.Π.Δ.Δ. με την επωνυμία «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών»⁹³, στη θέση του Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.) και του Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ, τα οποία ενοποιούνται και εντάσσονται στο νέο Φορέα.

(2003) Οργάνωση και λειτουργία ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Δύο χρόνια αργότερα εκδίδεται το Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) 164/2003⁹⁴, το οποίο ρύθμιζε θέματα για την «οργάνωση και λειτουργία του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛΚΕΘΕ) και ένταξης του Ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης ΙΘΑΒΙΚ και των Ινστιτούτων του Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.) σ' αυτό».

Στο συγκεκριμένο Π.Δ. και σε συνέχεια των όσων για πρώτη φορά είχαν ρητά αναφερθεί στο Κανονισμό του 1995, διαβάζουμε ότι αποστολή του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι μεν «η διεξαγωγή επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας» αλλά ταυτόχρονα και «η πειραματική ανάπτυξη και επίδειξη, η διάδοση και εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας», που σκοπό έχει την «παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών», αλλά και την «υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την κοινωνία, οικονομία, τον πολιτισμό» ακόμη και την «οικονομική εκμετάλλευση (των προϊόντων της έρευνας) είτε από το ΕΛΚΕΘΕ ή και τους εργαζόμενους σ' αυτό ή και από τρίτους»⁹⁵.

Τα όσα παραπάνω αναφέρονται στο Π.Δ. του 2003, σχετικά με τους σκοπούς και την αποστολή του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., τα οποία είναι αποκαλυπτικά για την «φύση» και το «χαρακτήρα» του, μας οδηγούν σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό σημείο να αναγνωρίσουμε ότι στην λειτουργία του εποπτευόμενου Ερευνητικού Φορέα (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) συνυπάρχουν και αλληλοϋποστηρίζονται:

- η αρχική και βασική αντίληψη ότι μέσα από τους δημοσίους ερευνητικούς φορείς συντελείται η έρευνα και προωθούνται οι ερευνητικές κατευθύνσεις της πολιτείας,

⁹³ Νόμος 2919/2001, «Σύνδεση έρευνας και τεχνολογίας με την παραγωγή και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ128/τ.Α/25.06.2001, άρθρο 10.

⁹⁴ Προεδρικό Διάταγμα 164/2003: «Οργάνωση και λειτουργία ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.», ΦΕΚ 131/τ.Α/ 03.06.2003.

⁹⁵ Προεδρικό Διάταγμα 164/2003: «Οργάνωση και λειτουργία ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.», ΦΕΚ 131/τ.Α/ 03.06.2003, άρθρο 2.

- η παραδοχή ότι πλέον η έρευνα από τους δημοσίους ερευνητικούς φορείς μπορεί ή και οφείλει να παράγει «προϊόντα και υπηρεσίες» που επιτρέπεται ή και επιβάλλεται να αξιοποιούνται οικονομικά από τα μέλη του φορέα ή και από τρίτους, και τέλος
- η αντίληψη ότι τα αποτελέσματα της επιστημονικής έρευνας δύναται και οφείλουν να υποστηρίζουν την αποφάσεις της πολιτείας και την ίδια την κοινωνία.

(2012) Συγχωνεύσεις Ινστιτούτων Ερευνητικών Φορέων

Στις 29.02.2012 δημοσιεύεται ο νόμος 40520212 με τον οποίο, για λόγους λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας, πολλά από τα Ινστιτούτα των Ερευνητικών Φορέων συγχωνεύονται. Ιδιαίτερα τα επιστημονικά Ινστιτούτα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. συγχωνεύονται και παίρνουν την σημερινή τους μορφή ⁹⁶:

- α) Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας,
- β) Ινστιτούτο Θαλάσσιων Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων
- γ) Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργειών.

(2014) Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις

Το 2104 ψηφίζεται ο νόμος 4310 που είχε ως αντικείμενο την *«προαγωγή της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας με την υλοποίηση των ορισμών του άρθρου 16 του Συντάγματος, καθώς και του άρθρου 179 της Ενοποιημένης Συνθήκης λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΣΛΕΕ)»* ⁹⁷.

(2016) Ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις

Δύο χρόνια αργότερα ψηφίζεται ο νόμος 4386/2016 «Ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις» ⁹⁸ ο οποίος βελτιώνει την λειτουργία, το εργασιακό περιβάλλον και την αποδοτικότητα των ερευνητικών φορέων, ενισχύει το επιστημονικό προσωπικό και ενθαρρύνει την αναζήτηση της ποιότητας και της αριστείας.

Η δομή του Εθνικού Συμβουλίου Έρευνας και Τεχνολογίας (Ε.Σ.Ε.Τ.) αναμορφώνεται και απλοποιείται η λειτουργία και η γραφειοκρατία του ΕΣΠΑ 2014-2020, γεγονός που διευκολύνει την διαχείριση των προγραμμάτων.

⁹⁶ Νόμος 4051/2012, «Ρυθμίσεις συνταξιοδοτικού περιεχομένου και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις», ΦΕΚ 131/τ.Α/29.02.2012, άρθρο 5.

⁹⁷ Νόμος 4310/2014, «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 258/τ.Α 08.12.2014, άρθρο 1.

⁹⁸ Νόμος 4386/2016, «Ρυθμίσεις για την Έρευνας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 83/τ.Α'11.05.2016.

Επίσης στο νόμο 4386/2016 ορίζεται «*Το νομικό πρόσωπο δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου που έχει ως κύριο σκοπό την επιστημονική και τεχνολογική έρευνα, σε συνδυασμό με την πειραματική ανάπτυξη και επίδειξη, καθώς και τη διάδοση και την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας, μέσω των επιστημονικών δημοσιεύσεων και της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων*»⁹⁹ και ακόμη περισσότερο, στο άρθρο 21, φροντίζει για την οικονομική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, αναφέροντας ένα πλέγμα δυνατοτήτων για να μπορέσουν τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάγεται στα εποπτευόμενα ερευνητικά κέντρα, να μπορούν να αξιοποιηθούν στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό είτε με «*α) Εμπορική αξιοποίηση των έργων διανοητικής ιδιοκτησίας τους είτε απευθείας είτε με συμμετοχή στην ίδρυση νεοσύστατων εταιριών ΕΤΑΚ, τεχνοβλαστών (spin off) ή επιχειρήσεων έντασης γνώσης, β) Τη διάθεση από το φορέα των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, που παρήχθησαν στο φορέα, σε άλλον οργανισμό ή επιχείρηση με εμπορικές συμφωνίες, η δημιουργία ή τη συμμετοχή σε νέα νομικά πρόσωπα με οποιαδήποτε νομική μορφή και οργανωτική δομή, όπως θεματικά δίκτυα προηγμένης έρευνας, συστάδες επιχειρήσεων, επιστημονικά - τεχνολογικά πάρκα με κύριο σκοπό την έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία και γενικότερα την προαγωγή της ΕΤΑΚ.*»¹⁰⁰.

3.3 Ο ρόλος, η φύση και η αποστολή των εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων

Σε όλα τα στοιχεία που παρατέθηκαν αποτυπώθηκε εν συντομία η ιστορική διαδρομή της ίδρυσης, της εξέλιξης αλλά και της εποπτείας των «εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων», που συστάθηκαν μέσα σε συγκεκριμένες πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες και αποτέλεσαν «τμήματα» και «μέσα» της πολιτικής που κάθε φορά επέλεγε να ασκήσει η πολιτεία στα θέματα της «έρευνας», της «τεχνολογίας» αλλά και της «οικονομίας».

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο «ρόλος», «ο σκοπός», η «φύση» και «αποστολή» των εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων, όπως ρητά ορίζονταν μέσα από τα ΦΕΚ ίδρυσής τους, ήταν πάντα να διεξάγουν και να προωθούν την επιστημονική και τεχνολογική έρευνα, προς όφελος της επιστήμης, της κοινωνίας και της εθνικής οικονομίας.

Με άλλα λόγια, να διαδώσουν και να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματά της έρευνας τους σε τομείς της επιστήμης (αύξηση πρωτογενούς γνώσης), της οικονομίας (παραγωγή

⁹⁹ Νόμος 4386/2016, άρθρο 2.

¹⁰⁰ Νόμος 4386/2016, άρθρο 21.

προϊόντων και παροχή υπηρεσιών), της πολιτικής και της κοινωνίας (λήψη αποφάσεων που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνία).

Αυτό το «πλέγμα» των στόχων που εξειδικεύεται, «προσαρμόζεται» και εμπλουτίζεται πάντα από τις επικρατούσες κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες, αποτυπώνεται, σε όλα επίσης συστατικά κείμενα ίδρυσης και λειτουργίας των εποπτευόμενων δημόσιων ερευνητικών φορέων, με διαφορετική ίσως λεκτική διατύπωση, αλλά με τον ίδιο πάντα ξεκάθαρο τρόπο και στόχευση.

3.4 Στρατηγική των Εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων

Οι εποπτευόμενοι ερευνητικοί φορείς που σήμερα υπάγονται στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων και εποπτεύονται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.) είναι οι ακόλουθοι:

1. Αθηνά - Ερευνητικό Κέντρο Καινοτομίας στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας, των Επικοινωνιών και της Γνώσης.
2. Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών (Ε.Α.Α.)
3. Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών (Ε.Ι.Ε.)
4. Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Ε.Κ.Ε.Τ.Α.)
5. Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών «ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ» (Ε.Κ.Ε.Φ.Ε.) Δ.
6. Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (Ε.Κ.Κ.Ε.)
7. Ελληνικό Ινστιτούτο ΠΑΣΤΕΡ (Ε.Ι.Π.)
8. Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)
9. Ερευνητικό Κέντρο Βιοϊατρικών Επιστημών «Αλέξανδρος Φλέμινγκ» (Ε.ΚΕ.Β.Ε.) Α. Φλέμινγκ
10. Ίδρυμα Ιατροβιολογικών Ερευνών της Ακαδημίας Αθηνών (Ι.ΙΒ.Ε.Α.Α.)
11. Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (Ι.Τ.Ε.)

Στην βασική ερώτηση εάν υπάρχει ένα ενιαίο γενικό πλαίσιο «Στρατηγικού Σχεδιασμού» που καθορίζει ή επηρεάζει την λειτουργία των εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων, η απάντηση είναι καταφατική.

Η ύπαρξη αυτού του ενιαίου πλαισίου «στρατηγικών σχεδιασμών και πολιτικών «Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας (Ε.Τ.Α.Κ.), σαφώς επηρεάζει την λειτουργία των Ερευνητικών Φορέων, οι οποίοι καλούνται να ακολουθήσουν ή και να προσαρμοστούν στις ερευνητικές κατευθύνσεις που αρμοδίως χαράσσονται.

Αρμόδιος φορέας για να καταρτίσει συγκεκριμένους σχεδιασμούς και πολιτικές είναι η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.) η οποία συντάσσει την «Εθνική Στρατηγική Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (ΕΣΕΤΑΚ), λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές στρατηγικές των συναρμόδιων υπουργείων, των *«εκπροσώπων της επιστημονικής κοινότητας και του επιχειρηματικού τομέα, καθώς και των κοινωνικών και οικονομικών εταίρων»*¹⁰¹.

Παράλληλα με την Γ.Γ.Ε.Κ. λειτουργεί σε γνωμοδοτικό χαρακτήρα και το Εθνικό Συμβούλιο Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας (Ε.Σ.Ε.ΤΕ.Κ), που συμβουλεύει και υποστηρίζει το έργο του αρμόδιου Υπουργού και του Γενικού Γραμματέα Έρευνας και Καινοτομίας.

Ο εν λόγω εθνικός «Στρατηγικός Σχεδιασμός» ο οποίος είναι σαφώς επηρεασμένος, εναρμονισμένος και αντλεί πόρους από την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι που εφαρμόζεται, ως πλαίσιο ή ως ομπρέλα, επηρεάζει και διέπει τους δημόσιους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς, που με την σειρά τους κατευθύνουν και προσαρμόζουν τους δικούς τους σχεδιασμούς, τους στόχους τους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις.

Σε συνέχεια των όσων παραπάνω αναφέρθηκαν, υπάρχουν δυο ακόμη επιμέρους ουσιαστικά ερωτήματα, που είναι σημαντικό να απαντηθούν στο πλαίσιο της εργασίας.

Το πρώτο ερώτημα είναι να εξακριβωθεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζεται από τους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς αυτό ο «κοινός» και «επιβαλλόμενος» εθνικός σχεδιασμός;

Το δεύτερο ερώτημα είναι να διερευνηθεί εάν υπάρχει για τους ερευνητικούς φορείς η δυνατότητα και η χρησιμότητα, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, με βάση τα δικά τους χαρακτηριστικά, τις δικές τους ανάγκες και τους δικούς του στόχους.

3.5 Βιωσιμότητα των εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων

Οι εποπτευόμενοι ερευνητικοί φορείς, όπως και κάθε οργανισμός, για να είναι «βιώσιμοι» και πιο συγκεκριμένα «οικονομικά βιώσιμοι», οφείλουν να έχουν την δυνατότητα να στηρίζουν απεριόριστα ένα συγκεκριμένο επίπεδο και τρόπο λειτουργίας και να εξασφαλίζουν την «ορθή» και αποτελεσματική χρήση των μέσων, των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτουν.

¹⁰¹ <https://gsri.gov.gr/ethniki-stratigiki-erevna-technologikis-anaptyxis-kai-kainotomias/>.

Για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., έναν από τους μεγαλύτερους δημόσιους ερευνητικούς φορείς της χώρας, το ζήτημα της «βιωσιμότητας» είναι καθοριστικής σημασίας. Προκειμένου το Κέντρο να είναι βιώσιμο πρέπει να εξασφαλίζει διαρκώς την αναγκαία χρηματοδότηση για να καλύπτει το κόστος λειτουργίας (μισθοδοσία προσωπικού κ.α.), τη συντήρηση των εγκαταστάσεων και των υποδομών, την επένδυση σε ερευνητικό εξοπλισμό κ.α.

Η χρηματοδότηση του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. περιλαμβάνει τον «εξασφαλισμένο» τακτικό δημόσιο προϋπολογισμό, που καλύπτει την μισθοδοσία για το τακτικό (μόνιμο) ερευνητικό, επιστημονικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό. Η υπόλοιπη χρηματοδότηση του Κέντρου *«προέρχεται από τα ευρωπαϊκά συμβόλαια με την Ε.Ε. (FP7, Horizon, INTERREG, LIFE, κ.λπ.), το ελληνικό κράτος (ΕΣΠΑ, Περιφέρειες, κ.λπ.), και άλλους ερευνητικούς οργανισμούς, καθώς επίσης και χρηματοδοτήσεις από ερευνητικά προγράμματα Ιδρυμάτων Κοινής Ωφέλειας (ΟΤΕ, ΔΕΗ, Δημόσια Επιχείρηση Φυσικού αερίου) ¹⁰²»*.

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι η «βιωσιμότητα» έχει τρεις πυλώνες: τον οικονομικό, τον περιβαλλοντικό και τον κοινωνικό και στην λειτουργία και τα χαρακτηριστικά του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. διακρίνουμε και τις τρεις αυτές διαστάσεις.

Σε ότι αφορά στην **περιβαλλοντική** διάσταση της βιωσιμότητας, αυτή είναι αυταπόδεικτη και ρητά καταγεγραμμένη στην αποστολή, στους στόχους και στην λειτουργία του Κέντρου και υλοποιείται μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα και δράσεις που αποσκοπούν στην προστασία των υδάτινων οικοσυστημάτων, την προαγωγή της βιώσιμης εκμετάλλευσης των θαλάσσιων βιολογικών και άλλων πόρων, στην προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος και οικοσυστήματος,

Η δε **οικονομική** διάσταση της λειτουργίας του Κέντρου, αποτελεί βασικό συστατικό της λειτουργίας των δημόσιων ερευνητικών φορέων και του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., αφού πρωταρχικός τους σκοπός αποτελεί η αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων στην οικονομική ζωή της χώρας.

Τέλος ο **κοινωνικός** πυλώνας σχηματίζεται μέσω των σχέσεων και της επιρροής που ασκεί το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., ως συνεργάτης και σύμβουλος της Πολιτείας, στη διαμόρφωση πολιτικών και αποφάσεων σε θέματα που επηρεάζουν την κοινωνία, όπως είναι η στρατηγική και η περιβαλλοντική βιωσιμότητα και η διαχείριση των υδάτινων πόρων.

¹⁰² Μαυράκος Α. Σπυρίδων: «Έκθεση πεπραγμένων του Διευθυντή του ΕΛΚΕΘΕ και Προέδρου του Δ.Σ.», Ιούνιος 2019.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρουσίαση ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., Μεθοδολογία Έρευνας, Ερευνητικό Εργαλείο, Δεοντολογία Έρευνας, Παρουσίαση Συνεντεύξεων και Αποτελεσμάτων

4.1 Παρουσίαση Οργανισμού Μελέτης - Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)

Το «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών» (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι ένα δημόσιο ερευνητικό κέντρο, που λειτουργεί ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και εποπτεύεται από την γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.), του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων ¹⁰³.

Η παρουσίαση του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. γίνεται ακριβέστερη και μπορεί να καταδείξει το περιεχόμενο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Κέντρου, εάν αποτυπωθεί (έστω εν συντομία) στην ιστορική της συνέχεια. Εάν δηλαδή παρακολουθήσουμε την πορεία της ίδρυσης του, μέσα από τις πρόδρομες και συστηματικές προσπάθειες της ελληνικής πολιτείας να οργανώσει την ερευνητική διαδικασία στην θάλασσα και στον γενικότερο υδρόβιο περιβάλλον, ένα τομέα που αποτελεί πάντα πρωταρχική πηγή ενδιαφέροντος για την χώρα.

4.1.1 Σύντομο ιστορικό ίδρυσης ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Στο τέλος του 1914 ιδρύεται ο πρώτος «Θαλάσσιος Βιολογικός Σταθμός» ¹⁰⁴ που είχε έδρα το Π. Φάληρο και το 1948 μετονομάστηκε σε «Εργαστήριο Αλιευτικών Ερευνών». Αμέσως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο το 1945 ιδρύθηκε στον Πειραιά το «Ελληνικό Υδροβιολογικό Ινστιτούτο της Ακαδημίας Αθηνών» ¹⁰⁵, που τρία χρόνια αργότερα το 1947, ενσωμάτωσε στην λειτουργία του τον «Υδροβιολογικό Σταθμό Ρόδου» ¹⁰⁶ (Reale Istituto di Ricerche Biologiche), που είχαν ιδρύσει οι Ιταλοί κατά τη διάρκεια κατοχής των Δωδεκάνησων.

¹⁰³ Προεδρικό Διάταγμα 81/2019, «Η Γ.Γ.Ε.Τ. μεταφέρεται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων», ΦΕΚ 119/τ. Α/09.07.2019.

¹⁰⁴ Νόμος 421/1914, «Ίδρυση Θαλάσσιου Βιολογικού και Ιχθυοτροφικού Σταθμού», ΦΕΚ 352/τ. Α'29.11.1914.

¹⁰⁵ Αναγκαστικός Νόμος 469/1945, «Ελληνικών Υδροβιολογικών Ινστιτούτο παρά τη Ακαδημία Αθηνών», ΦΕΚ 183/τ.Α/13.07.1945.

¹⁰⁶ Ιστοσελίδα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.: <https://www.hcmr.gr/el/about-us/historic-page/>.

Είκοσι χρόνια μετά το **1965**, ιδρύεται το «Ινστιτούτο των Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών» (Ι.ΩΚ.Α.Ε.)¹⁰⁷ και το «Ελληνικό Υδροβιολογικό Ινστιτούτο» καθώς και όλα τα εξαρτώμενα από αυτό εργαστήρια, ενυδρεία (στη Ρόδο και αλλού), συγχωνεύτηκαν στο νέο ερευνητικό Ινστιτούτο.

Την ίδρυση του Ι.ΩΚ.Α.Ε. μπορούμε να την εκλάβουμε ως αφετηρία και ως πρόδρομο της ίδρυσης του σημερινού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Το **1985** το «Ι.ΩΚ.Α.Ε.» μετονομάστηκε σε «Εθνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών»¹⁰⁸ (Ε.Κ.Θ.Ε.) την εποπτεία του οποίου είχε το Υπουργείο Έρευνας και Τεχνολογίας.

Το 1986 και σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 1514/1985 εκδόθηκε το Π.Δ. 343/1986 για τον «Οργανισμό του Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών»¹⁰⁹ (Ε.Κ.Θ.Ε.) που έθετε τον σκοπό και την δομή της λειτουργίας του, αποτύπωνε τη διοικητική του διάρθρωση και όριζε το επιστημονικό αντικείμενο των τριών Ινστιτούτων, α) του Ινστιτούτου Ωκεανογραφίας, β) Ινστιτούτου Θαλάσσιων Βιολογικών Πόρων και γ) του Ινστιτούτου Εσωτερικών Υδάτων).

Το **1987** ιδρύεται το «Ανεξάρτητο Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης»¹¹⁰ (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ.), ως Ν.Π.Ι.Δ. με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης, σκοπός του οποίου ήταν «η ανάπτυξης της επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας και η προώθηση των εφαρμογών στο τομέα της θαλάσσιας βιολογίας...»¹¹¹.

Το **1995** δημοσιεύεται ο «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας του Ε.Κ.Θ.Ε.»¹¹² ο οποίος συστηματοποιεί, οργανώνει και εξειδικεύει τη λειτουργία του Κέντρου.

Το **2001** ιδρύεται το Ν.Π.Δ.Δ. με την επωνυμία «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών» (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)¹¹³, ενώ το Εθνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.)

¹⁰⁷ Νόμος 4482/1965, «Περί ιδρύσεως Ινστιτούτου Ωκεανογραφικών Ερευνών (Ι.ΩΚ.Α.Ε.), ΦΕΚ 121/τ.Α/2606.1965.

¹⁰⁸ Νόμος 1514/1985, «Ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας», ΦΕΚ 13/τ.Α/08.02.1985.

¹⁰⁹ Προεδρικό Διάταγμα 343/1985, «Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών», ΦΕΚ 151/τ.Α/03.10.1986.

¹¹⁰ Προεδρικό Διάταγμα 331, «Ίδρυση Ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης» (ΙΘΑΒΙΚ) ΦΕΚ 152/τ.Α/27.08.1987.

¹¹¹ Προεδρικό Διάταγμα 331, άρθρο 3.

¹¹² Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256/28.03.1995, «Εσωτερικός Κανονισμός λειτουργίας Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών» (ΕΚΘΕ), ΦΕΚ 220/τ.Β/28.03.1995.

¹¹³ Νόμος 2919/2001, «Σύνδεση έρευνας και τεχνολογίας με την παραγωγή και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ128/τ.Α/25.06.2001, άρθρο 10.

και το Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ.) ενοποιήθηκαν και εντάχθηκαν σε αυτό.

Δύο χρόνια αργότερα το **2003** εκδίδεται το Προεδρικό Διάταγμα 164/2003 ¹¹⁴ για την «οργάνωση και λειτουργία του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), που έχει έδρα την Ανάβυσσο Αττικής, ενώ τέλος το 2012 δημοσιεύεται ο νόμος 4051/2012 ¹¹⁵, με τον οποίο τα επιστημονικά Ινστιτούτα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. συγχωνεύονται και παίρνουν την σημερινή τους μορφή.

Έτσι το «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών» αποτελείται εφεξής από τα εξής Ινστιτούτα:

- α)** Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας,
- β)** Ινστιτούτο Θαλασσιών Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων,
- γ)** Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργειών.

Αυτή ήταν τη «θεσμική διαδρομή» του σημερινού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., ενός εμβληματικού δημόσιου ερευνητικού φορέα.

Όλες οι προηγούμενες αποφάσεις, συγχωνεύσεις, καταργήσεις και ιδρύσεις (ακόμη και αυτές που δεν αναφέρονται ρητά σε αυτό), που λήφθηκαν μέσα σε συγκεκριμένες ιστορικές, πολιτικές και κοινωνικές κάθε φορά συνθήκες, είναι προφανές ότι μετέφεραν και προσέδωσαν στο σημερινό ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. το περιεχόμενο, την κουλτούρα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Με άλλα λόγια συνδιαμόρφωσαν αυτό που σήμερα «αναφέρεται» ως «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών».

4.1.2 Όραμα, Αποστολή και Στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Το **όραμα** του ΕΛΚΕΘΕ, όπως και σε κάθε Οργανισμό, εκφράζει τις βασικές προσδοκίες και την πρωταγωνιστική θέση στην οποία επιδιώκει να βρεθεί ο Φορέας σε βάθος χρόνου, στο πλαίσιο του κοινού εθνικού και ευρωπαϊκού περιβάλλοντος στην έρευνα και την καινοτομία.

Η **αποστολή** του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., που ακολουθεί και καθοδηγείται από το όραμά του και προσδιορίζει το βασικό σκοπό της ύπαρξης του Φορέα είναι, να διερευνήσει, να περιγράψει και να κατανοήσει τη λειτουργία των υδάτινων οικοσυστημάτων, διασφαλίζοντας την βιώσιμη εκμετάλλευσή τους, να συνδράμει στην ευαισθητοποίηση

¹¹⁴ Προεδρικό Διάταγμα 164/2003, «Οργάνωση και λειτουργία ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., ΦΕΚ 131/τ.Α/03.06.2003.

¹¹⁵ Νόμος 4051/2012, «Ρυθμίσεις συνταξιοδοτικού περιεχομένου και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις εφαρμογής του μνημονίου...», ΦΕΚ 131/τ.Α/29.02.2012, άρθρο 5.

της κοινωνίας σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, να παρέχει συμβουλές στα όργανα της πολιτείας σε ζητήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, να συμβάλλει στην κατάρτιση και αξιοποίηση του ερευνητικού δυναμικού, στην οικονομική ανάπτυξη, την έρευνα και την απασχόληση στο πλαίσιο πάντα της Εθνικής Στρατηγικής για την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.).

Το όραμα και η αποστολή του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. υλοποιείται μέσα από στόχους όπως:

Η διεξαγωγή υψηλής ποιότητας διεπιστημονική έρευνα στα υδάτινα οικοσυστήματα και για κάθε θέμα που αφορά στην θαλάσσια και υποθαλάσσια έρευνα και τεχνολογία, η προώθηση προγραμμάτων για την βιώσιμη αξιοποίηση των θαλάσσιων πόρων και ενεργειακών πηγών, η επιστημονική και τεχνολογική καινοτομία και η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, η εκτέλεση ερευνητικών προγραμμάτων που προωθούν την Εθνική Στρατηγική έρευνας, η εκπαίδευση νέων επιστημόνων και η αλληλεπίδραση μεταξύ έρευνας και εκπαίδευσης, η λειτουργία των ενυδρείων και η ενημέρωση των πολιτών σε θέματα αλληλεπίδρασης της υδρόσφαιρας με την ατμόσφαιρα, την γεώσφαιρα και την βιόσφαιρα, η γνωμοδότηση σε θαλάσσιες έρευνες και η εκπόνηση περιβαλλοντικών μελετών.

Το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. τέλος «δραστηριοποιείται ως σύμβουλος της κυβέρνησης σχετικά με την πετρελαϊκή ρύπανση από θαλάσσιες δραστηριότητες και ατυχήματα, θέματα που διαμορφώνουν την πολιτική για την αλιεία, τη διαχείριση των υδάτινων πόρων και την εφαρμογή της στρατηγικής για τη θάλασσα»¹¹⁶.

4.1.3 Οργανωτική Δομή

Το «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών» (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), όπως προαναφέραμε, έλαβε την σημερινή οργανωτική μορφή το 2001, με την ταυτόχρονη ενοποίηση και ενσωμάτωση σε αυτό, του «Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών» (Ε.Κ.Θ.Ε.) και του «Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης» (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ.)¹¹⁷.

Αποτελεί τον εθνικό φορέα για την θαλάσσια έρευνα και τεχνολογία και έχει έδρα την Δημοτική Κοινότητα Αναβύσσου του Δήμου Σαρωνικού Αττικής.

¹¹⁶ Ιστοσελίδα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.: <https://www.hcmr.gr/el/about-us/missions-objectives/>.

¹¹⁷ Νόμος 2919/2001, «Σύνδεση έρευνας και τεχνολογία με την παραγωγή και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 128/τ.Α΄/25.06.2001, άρθρο 10.

Λειτουργεί ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και εποπτεύεται από την Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.) του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

Για τις διεθνείς σχέσεις του, η επωνυμία είναι «Hellenic Center for Marine Research» (HCMR).

Το νομικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία του είναι:

- το Π.Δ. 164/2003 ¹¹⁸ που ρυθμίζει θέματα λειτουργίας και οργάνωσής του
- ο «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας του Ε.Κ.Θ.Ε.» ¹¹⁹, που συστηματοποιεί, οργανώνει και εξειδικεύει τη λειτουργία του Κέντρου.
- ο νόμος 4310/2014 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα, με τον νόμο 4386/2016, το νόμο 4485/2017, καθώς και όλοι οι νόμοι που ακολουθήσαν και αφορούν στην έρευνα και την λειτουργία των Ερευνητικών Κέντρων.

Οργανόγραμμα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το οργανόγραμμα με το οποίο λειτουργεί σήμερα το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι το Π.Δ. του 2003 που αφορούσε και καθόριζε τη λειτουργία του Ε.Κ.Θ.Ε.. Μέχρι σήμερα και παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει από τα αρμόδια τμήματα, η διαδικασία για την ολοκλήρωση και τη θεσμοθέτηση του νέου «οργανογράμματος» δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί, με συνέπεια η λειτουργία του Φορέα να καθορίζεται ακόμη από το παλαιό οργανόγραμμα του 2003 ¹²⁰, γεγονός που όπως είναι προφανές, δυσκολεύει την λειτουργία του Κέντρου και την προσαρμογή του στο σύγχρονο ερευνητικό, επιστημονικό και διοικητικό περιβάλλον.

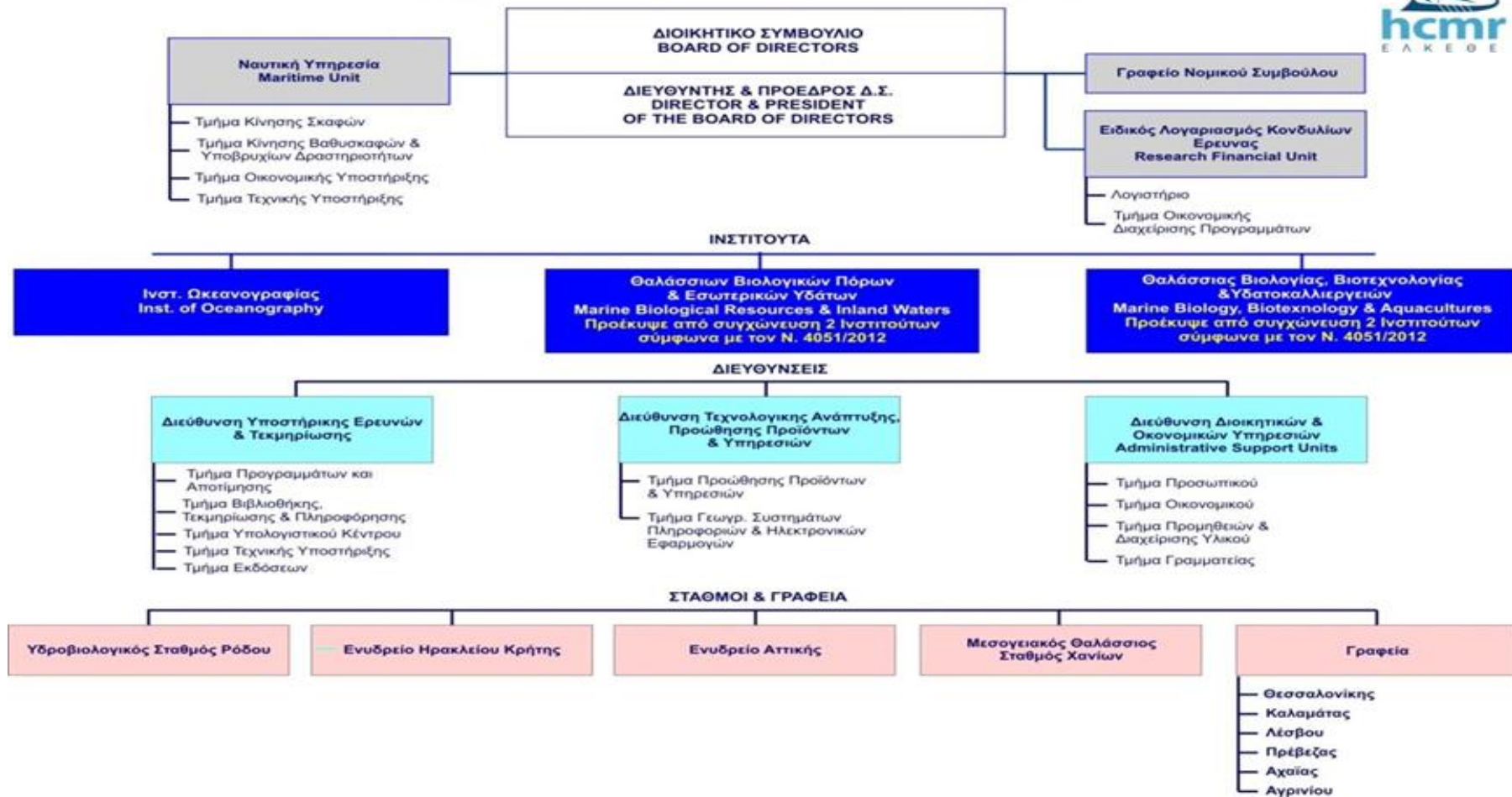
Κρίνουμε σκόπιμο, επειδή ο νέος «Οργανισμός» βρίσκεται στον τελευταίο στάδιο πριν την θεσμοθέτησή του, να παραθέσουμε μαζί με την παλαιά και ισχύουσα μορφή και τον νέο «Οργανισμό του Φορέα», όπως αυτή έχει εγκριθεί από το Δ.Σ. του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και να επισημάνουμε όπου είναι χρήσιμο και αναγκαίο τις βασικές αλλαγές στην κατεύθυνση /πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της λειτουργίας του Κέντρου.

¹¹⁸ Προεδρικό Διάταγμα 164/2003, «Οργάνωση και λειτουργία ΕΛΚΕΘΕ και ένταξη του Ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (ΙΘΑΒΙΚ) και του Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.), σε αυτό.

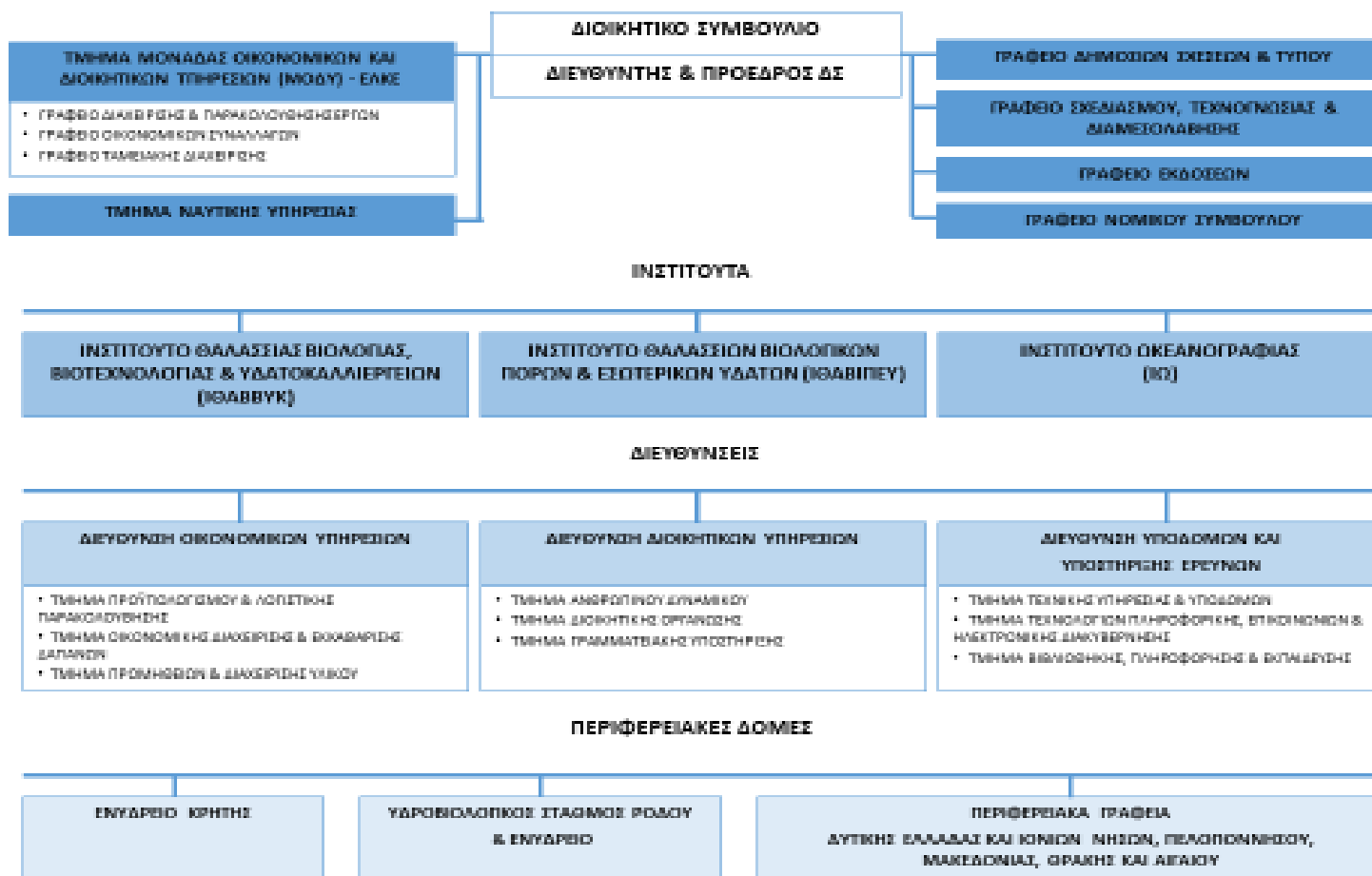
¹¹⁹ Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256/28.03.1995, «Εσωτερικός Κανονισμός λειτουργίας Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών ΕΚΘΕ», ΦΕΚ 220/τ.Β/28.03.1995.

¹²⁰ Προεδρικό Διάταγμα 164/2003.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ
Οργανόγραμμα ΠΔ 164/2003 - Συγχώνευση Ινστιτούτων 2012



Σχέδιο 10: Οργανωτική Δομή ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. (Π.Δ. 164/2003, ΦΕΚ 131/τ.Α/03.06.2003).



Σχέδιο 11: Νέα οργανωτική Δομή ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. σύμφωνα με το υπό έγκριση Π.Δ.

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Ανάλογα προβλήματα δημιουργεί στη λειτουργία του Κέντρου το γεγονός ότι το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί ακόμη με τον απηρχαιωμένο από το 1995 κανονισμό του Ε.Κ.Θ.Ε.¹²¹. Δυστυχώς παρότι το «εναρκτήριο» Π.Δ. του 2003 ζήτηγε μέσα σε προθεσμία έξη (6) μηνών να καταρτιστεί ο νέος «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας» για τον νέο Φορέα, δέκα εννέα (19) χρόνια μετά, η διαδικασία δεν έχει ακόμη με συνέπεια η λειτουργία του Φορέα να αντιμετωπίζει τις αναμενόμενες δυσκολίες προσαρμογής.

Όργανα Διοίκησης

Με βάση το ισχύον οργανόγραμμα το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. έχει τα εξής όργανα διοίκησης: α) το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) και β) Τον Διευθυντή του και Πρόεδρο του Δ.Σ.

Με τον νέο υπό έγκριση Οργανισμό θεσμοθετείται ένα νέο όργανο διοίκησης αυτό των «Διευθυντών των Ινστιτούτων» και έτσι τα όργανα διοίκησης του Φορέα είναι πλέον: **α)** Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), **β)** Ο Διευθυντής του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., **γ)** οι Διευθυντές των Ινστιτούτων.

Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)

Το Δ.Σ. του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι το υψηλότερο επίπεδο διοίκησης και απαρτίζεται από τον Διευθυντή του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., ως Πρόεδρο, τους Διευθυντές των Ινστιτούτων, έναν αιρετό εκπρόσωπο των Ερευνητών και ΕΛΕ και έναν εκπρόσωπο των τεχνικών και διοικητικών υπαλλήλων. Στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. μπορεί να παρίσταται χωρίς δικαίωμα ψήφου και ένας διορισμένος εκπρόσωπος του εποπτεύοντος Υπουργείου.

Διευθυντής ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Ο Διευθυντής του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. διορίζεται με απόφαση του αρμόδιου Υπουργού για χρονική περίοδο τεσσάρων ετών, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία¹²².

Σήμερα χρέη Διευθυντή ασκεί ο Δρ. Αντώνιος Μαγουλάς, ο οποίος διορίστηκε με απόφαση του Υφυπουργού Επενδύσεων και Ανάπτυξης¹²³ και ανέλαβε τα καθήκοντά τους στις 14.02.2021

¹²¹ Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256/18.03.1995, «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών Ε.Κ.Θ.Ε., ΦΕΚ 220/τ.Β/28.03.1995.

¹²² Νόμος 4310/2014, «Ερευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 258/τ.Α'/08.12.2014, άρθρα 14 και 16 όπως ισχύουν σήμερα.

¹²³ Απόφαση Υφυπουργού Ανάπτυξης και Επενδύσεων, «α) Διορισμός του Αντώνιου Μαγουλά στη θέση του Διευθυντή του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), β) ορισμός αυτού ως Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου του εν λόγω φορέα, γ) ανασυγκρότηση του Διοικητικού Συμβουλίου του εν λόγω φορέα», ΦΕΚ 79/τ.ΥΟΔΔ/05.02.2021.

Διευθύνσεις

Σύμφωνα με τον ισχύοντα Οργανισμό η λειτουργία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. υποστηρίζεται από 3 Διευθύνσεις ¹²⁴:

1. Τη Διεύθυνση Υποστήριξης Ερευνών και Τεκμηρίωσης.
2. Τη Διεύθυνση Τεχνολογικής Ανάπτυξης, Προώθησης Προϊόντων και Υπηρεσιών.
3. Τη Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών.

1.Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών

Η «Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών» αποτελείται από α) το Τμήμα Προσωπικού, β) το Τμήμα Οικονομικού, γ) το Τμήμα Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικού και δ) το Τμήμα Γραμματείας.

2.Διεύθυνση Υποστήριξης Ερευνών και Τεκμηρίωσης

Η «Διεύθυνση Υποστήριξης Ερευνών και Τεκμηρίωσης» αποτελείται από α) το Τμήμα Βιβλιοθήκης, Τεκμηρίωσης και Πληροφόρησης, β) το Τμήμα Υπολογιστικού Κέντρου, γ) το Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης και δ) το Τμήμα Εκδόσεων.

3.Διεύθυνση Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Προώθησης Προϊόντων

Η «Διεύθυνση Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Προώθησης Προϊόντων» αποτελείται από α) το Τμήμα Προώθησης προϊόντων και Υπηρεσιών και β) το Τμήμα Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών και Ηλεκτρονικών Εφαρμογών.

Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων και Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.)

Το όργανο που διοικεί και διαχειρίζεται τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας είναι η Γραμματεία του ¹²⁵. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της υπηρεσίας και σε εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 87. παρ. 4 και 5 του ν. 4485/2017 ¹²⁶, το Δ.Σ. του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., όρισε με την υπ. αριθ. 305/Β10/22.1.2019 απόφαση, την Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υπηρεσία (ΜΟΔΥ) Ε.Λ.Κ.Ε. σε οργανική μονάδα επιπέδου τμήματος ¹²⁷.

¹²⁴ Προεδρικό Διάταγμα 164/2003, «Οργάνωση και λειτουργία του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) και ένταξη του ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (ΙΘΑΒΙΚ) και των Ινστιτούτων του Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.) σε αυτό», ΦΕΚ/Α/131/03.06.2003, άρθρο 6.

¹²⁵ Υπ. αριθ. 5439/14.5.1985 Απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Έρευνας και Τεχνολογίας, άρθρο 3.

¹²⁶ Νόμος 4485/2017, «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 114/τ.Α/04.08.2017, άρθρο 87, παρ. 4 και 5.

¹²⁷ Απόφαση Δ.Σ. ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., υπ. αριθ. 305/Β10/22.1.2019 (9) Ορισμός επιπέδου οργανικής μονάδας, της ΜΟΔΥ του Ε.Λ.Κ.Ε. του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου με την επωνυμία «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)». ΦΕΚ 945/τ.Β/20.03.2019.

Γραφείο Νομικού Συμβούλου

Παραλαμβάνει και διαχειρίζεται όλα τα δικόγραφα και τις δικαστικές υποθέσεις του Κέντρου, γνωμοδοτεί σε νομικά ερωτήματα και διεκπεραιώνει τις υποθέσεις του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. με σκοπό την πλήρη νομική προστασία του.

Ναυτική Υπηρεσία

Η Ναυτική Υπηρεσία αποτελείται από α) το Τμήμα Κίνησης Σκαφών, β) το Τμήμα Κίνησης Βαθυσκαφών και Υποβρυχίων Δραστηριοτήτων, γ) το Τμήμα Οικονομικής Υποστήριξης και γ) το Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης.

Ερευνητικά Ινστιτούτα

Τα Ερευνητικά Ινστιτούτα που περιλαμβάνονται και συναποτελούν σήμερα το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., έτσι όπως συγχωνεύτηκαν και υφίστανται σήμερα ¹²⁸ είναι τα εξής:

- α) Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργειών (Ι.ΘΑ.Β.Β.ΥΚ).
- β) Ινστιτούτο Θαλασσιών Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Π.Ε.Υ.),
- γ) Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας (Ι.Ω.),

Α) Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργειών (Ι.ΘΑ.Β.Β.ΥΚ.)

Το Ι.ΘΑ.Β.Β.ΥΚ. προέκυψε από την συγχώνευση των Ινστιτούτων «Θαλάσσιας Βιολογίας και Γενετικής» (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Γ.) και «Υδατοκαλλιεργειών» του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ¹²⁹ και εστιάζει την έρευνά του στη θαλάσσια βιοποικιλότητα και διαχείριση οικοσυστημάτων, στη γενετική, γονιδιωματική και μοριακή βιοτεχνολογία και τις υδατοκαλλιέργειες.

Μέσα από ένα ευρύ φάσμα προηγμένων εγκαταστάσεων για έρευνα στις υδατοκαλλιέργειες, γονιδιωματική, θαλάσσια οικολογία και βιοποικιλότητα, που συμπεριλαμβάνονται σε ευρωπαϊκά και εθνικά δίκτυα ερευνητικών υποδομών, προσφέρονται ποικίλες υπηρεσίες και προϊόντα στον ακαδημαϊκό, βιομηχανικό και

¹²⁸ Νόμος 4051/2012, «Ρυθμίσεις συνταξιοδοτικού περιεχομένου και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις εφαρμογής του μνημονίου...», ΦΕΚ 131/τ.Α/29.02.2012, άρθρο 5.

¹²⁹ Νόμος 4051/2012, «Ρυθμίσεις συνταξιοδοτικού περιεχομένου και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις εφαρμογής του μνημονίου...», ΦΕΚ 131/τ.Α/29.02.2012, άρθρο 5.

δημόσιο τομέα στα πεδία των υδατοκαλλιεργειών γενετικής και διαχείρισης οικοσυστημάτων.

Β) Ινστιτούτο Θαλασσίων Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων

(Ι.ΘΑ.ΒΙ.Π.Ε.Υ.)

Το Ι.ΘΑ.ΒΙ.Π.Ε.Υ. όπως και το Ι.ΘΑ.Β.Β.ΥΚ. προέκυψε από την «συγχώνευση» των Ινστιτούτων «Εσωτερικών Υδάτων» και «Θαλασσίων Βιολογικών Πόρων» του (Ε.Κ.Θ.Ε.) ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.¹³⁰ και εστιάζει την έρευνά του σε θέματα που σχετίζονται με την προστασία και αποκατάσταση βιοτόπων και οικοσυστημάτων των θαλάσσιων και εσωτερικών υδάτων, καθώς και την αειφόρο διαχείριση των αλιευτικών και υδάτινων πόρων.

Μέσα από το εξειδικευμένο εργαστηριακό εξοπλισμό και εξοπλισμό πεδίου μελετά την οικολογική ποιότητα των υδάτων, την βιολογία των υδρόβιων οργανισμών και αλιευτικών πόρων, συλλέγει περιβαλλοντικά δεδομένα, προσφέροντας υπηρεσίες σε εθνικούς και ευρωπαϊκούς φορείς σχετικά με διαχείριση των αλιευτικών και υδάτινων πόρων, την προστασία της βιοποικιλότητας και την αποκατάσταση των θαλάσσιων και εσωτερικών υδάτων.

Γ) Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας (Ι.Ω.)

Το Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας ιδρύθηκε το 1986 με το Π.Δ. οργάνωσης του Ε.Κ.Θ.Ε.¹³¹ επιτελεί διεπιστημονική βασική και εφαρμοσμένη έρευνα μέσω της οποίας μελετώνται οι διεργασίες που διέπουν τη λειτουργία των θαλάσσιων οικοσυστημάτων καθώς και οι χωρικές και χρονικές μεταβολές τους, υπό το πρίσμα των κλιματικών και ανθρωπογενών πιέσεων.

Διαθέτει σύγχρονα και πιστοποιημένα εργαστήρια και πλήρη εξοπλισμό πεδίου για εξειδικευμένες δειγματοληψίες, χαρτογραφήσεις βυθού, με αισθητήρες υψηλής τεχνολογίας, παρέχοντας υπηρεσίες στον ερευνητικό κόσμο, δημόσιο και ιδιωτικό, για την πρόβλεψη της κατάστασης των ελληνικών θαλασσών, της επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στο θαλάσσιο περιβάλλον και την ολοκληρωμένη διαχείριση και αποκατάσταση οικοτόπων.

¹³⁰ Νόμος 4051/2012, άρθρο 5.

¹³¹ Προεδρικό Διάταγμα 343/1986, «Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών», ΦΕΚ 151/τ.Α/03.10.1986

Εγκαταστάσεις / Σταθμοί / Γραφεία

Η έδρα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. βρίσκεται στην Κοινότητα Αναβύσσου του Δήμου Σαρωνικού Αττικής, αλλά το Κέντρο διατηρεί εγκαταστάσεις σε πέντε ακόμη περιοχές. Αναλυτικά οι εγκαταστάσεις του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι:

- ❑ Το συγκρότημα «Τρίτων» στην Ανάβυσσο της Περιφέρειας Αττικής που φιλοξενεί την έδρα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., με τις διοικητικές και οικονομικές υπηρεσίες, το Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας (Ι.Ω.), μέρος του Ινστιτούτου Θαλάσσιων Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Π.Ε.Υ.), και του Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργειών (Ι.ΘΑ.Β.Β.ΥΚ.) καθώς και το υποβρύχιο «Θέτις» (εικόνα 12).
- ❑ Μισθωμένο κτίριο στην Αργυρούπολη (Λεωφόρος Βουλιαγμένης 356) της Περιφέρειας Αττικής, που φιλοξενεί το Ινστιτούτο Θαλάσσιων Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Π.Ε.Υ.), μέρος του Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργείας (Ι.ΘΑ.Β.Β.ΥΚ.) και το Τμήμα Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικού.
- ❑ Το συγκρότημα «Θαλασσόκοσμος» που βρίσκεται στην πρώην Στρατιωτική Βάση των ΗΠΑ στις Γούρνες Ηρακλείου και περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις της υδατοκαλλιεργείας των «Aqualabs», το Ενυδρείο Κρήτης (CRETAquarium) και το κεντρικό κτίριο στο οποίο φιλοξενείται το Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργειών (Ι.ΘΑ.Β.Β.ΥΚ.) και τμήματα του Ι.Ω. και του Ι.ΘΑ.ΒΙ.Π.Ε.Υ. (εικόνα 13).
- ❑ Ο Υδροβιολογικός Σταθμός της Ρόδου, στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου που περιλαμβάνει το ενυδρείο και το μουσείο (εικόνα 15).
- ❑ Το Περιφερειακό Γραφείο Πελοποννήσου στην Καλαμάτα.
- ❑ Το Περιφερειακό Γραφείο Δυτικής Ελλάδας στην Πάτρα.
- ❑ Γραφεία επίσης λειτουργούν στα Χανιά, στη Λέσβο και στην Κάλυμνο.



Εικόνα 12: Συγκρότημα «Τρίτων», Κοινότητα Αναβύσσου, Δήμος Σαρωνικού Αττικής



Εικόνα 13: Συγκρότημα Θαλασόκοσμος & Ενυδρείο CretAquarium, Γούρνες Ηρακλείου Κρήτης



Ενυδρείο Κρήτης - Θαλασσόκοσμος - CretAquarium



Εικόνα 14: Ενυδρείο Κρήτης - Θαλασσόκοσμος - (Cretaquarium)

Το Ενυδρείο του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. στην Κρήτη λειτουργεί στις εγκαταστάσεις του πάρκου «ΘΑΛΑΣΣΟΚΟΣΜΟΣ», του μεγαλύτερου κέντρου θαλάσσιας έρευνας, τεχνολογίας και αναψυχής στην Μεσόγειο. Λειτουργήσε για πρώτη φορά το Δεκέμβριο του 2005, εξειδικεύεται στην παρουσίαση ειδών και οικοσυστημάτων της Μεσογείου και έχει αναδειχθεί σε ένα από τα μεγαλύτερα σύγχρονα ευρωπαϊκά ενυδρεία, στο οποίο.

Σε 60 ενυδρεία του με συνολικό όγκο 1.700.000 λίτρων θαλασσινού νερού, φιλοξενεί 2.000 άτομα από 200 διαφορετικά είδη της μεσογειακής θάλασσας, αναπαριστώντας σκηνογραφικά τους θαλάσσιους βυθούς της Κρήτης και της Μεσογείου.

Σκοπός της λειτουργίας του Ενυδρείου είναι:

- να αποτελέσει μέσο διάδοσης της γνώσης και της καινοτομίας που παράγεται από το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε και από την θαλάσσια έρευνα παγκοσμίως.
- να επιμορφώνει και να ευαισθητοποιεί το κοινό σχετικά με την ποικιλότητα των μεσογειακών ειδών και των βιοτόπων, αναδεικνύοντας τη διαχρονική σχέση του ανθρώπου με το θαλάσσιο μεσογειακό περιβάλλον και δημιουργώντας ερεθίσματα και προβληματισμό για την προστασία και τη βιώσιμη διαχείριση του θαλάσσιου μεσογειακού οικοσυστήματος.
- να υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα και άλλες καινοτόμες υπηρεσίες.
- να συντηρεί και να εξασφαλίζει πρότυπη ερευνητική υποδομή και άριστες συνθήκες και προϋποθέσεις πρόσβασης σε ερευνητές, επιστήμονες και εκπαιδευτικούς.

Υδροβιολογικός Σταθμός και Ενυδρείο Ρόδου



Εικόνα 15: Υδροβιολογικός Σταθμός και Ενυδρείο Ρόδου.

Ο Υδροβιολογικός Σταθμός Ρόδου (Υ.Σ.Ρ.), κατασκευάστηκε από τους Ιταλούς το 1936. Από την ενσωμάτωση των Δωδεκανήσων το 1945 και έως το 1963, λειτούργησε ως Περιφερειακός Σταθμός του «Ελληνικού Υδροβιολογικού Ινστιτούτου» και το 1963, πέρασε στη δικαιοδοσία του τότε Ινστιτούτου Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών (Ι.ΩΚ.Α.Ε.), για να καταλήξει το 1986 τμήμα του Ε.Κ.Θ.Ε, και στη συνέχεια του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. Στο ενυδρείο οι επισκέπτες μπορούν να θαυμάσουν πολλά είδη ψαριών, (ανθόζωα, μαλάκια γαστερόποδα και κεφαλόποδα, καρκινοειδή, εχινόδερμα), θαλάσσιες χελώνες, ασπόνδυλα, είδη καρχαριών, οδοντοκίτη και μεσογειακές φώκιες. Ο Υ.Σ.Ρ. με στόχο την εξέλιξη της επιστημονικής γνώσης για το θαλάσσιο περιβάλλον και με την υποστήριξη των Ινστιτούτων του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε λειτουργεί και ως «ερευνητική μονάδα», συνεργάζεται με ελληνικά και διεθνή ερευνητικά ιδρύματα και ενυδρεία με σκοπό την ανταλλαγή πρακτικών και τεχνογνωσίας σε θέματα επιστημονικής έρευνας αλλά και λειτουργίας ενυδρείων και εκθεσιακών χώρων.

Περιφερειακά Γραφεία (Δυτική Ελλάδα, Πελοπόννησος, Χανιά)

Τα περιφερειακά γραφεία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. στην Πάτρα, στην Καλαμάτα και στα Χανιά, επικεντρώνονται κυρίως σε περιφερειακά θέματα που σχετίζονται με τα θαλάσσια και παράκτια οικοσυστήματα και άλλα περιβαλλοντικά θέματα.

Ωκεανογραφικό «Αιγαίο»



Εικόνα 16: Ωκεανογραφικό «Αιγαίο»

Το Ωκεανογραφικό «**Αιγαίο**» είναι η ναυαρχίδα του ερευνητικού ελληνικού στόλου. Ναυπηγήθηκε το 1985 και το διάστημα 1996 - 1997, μετασκευάστηκε αυξάνοντας το μήκος του από 51 στα 62 μέτρα. Έκτοτε περιλαμβάνει ένα πλήρως εκσυγχρονισμένο πλωτό εργαστήριο, με υπερσύγχρονο επιστημονικό εξοπλισμό που ικανοποιεί τις απαιτήσεις της εθνικής, ευρωπαϊκής και διεθνούς επιστημονικής κοινότητας για προηγμένη έρευνα. Διεξάγει κάθε είδους ερευνητική εργασία (υδρογραφίας, βιολογικής, χημικής, φυσικής, γεωλογικής και γεωφυσικής έρευνας) στον ανοιχτό ωκεανό και σε πλήρες βάθος.

Συμμετέχει στην αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών όπως ο εντοπισμός και η ανέλκυση σκαφών (των ελικοπτέρων του ΕΚΑΒ στο Σούνιο και την Ικαρία, του Mirage 2000 στο Κεντρικό Αιγαίο, του ελικοπτέρου Chinook στη θάλασσα του Αγίου Όρους. Τέλος σημαντική είναι η συμβολή του στη συνεργασία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. με την Εφορία Ενάλιων Αρχαιοτήτων του Υπουργείου Πολιτισμού, για υποβρύχιες αρχαιολογικές εργασίες. Το «Αιγαίο» έχει ως βάση το λιμάνι του Πειραιά και είναι το «Mother Ship» για το Βαθυσκάφος «Θέτις» και για τα ROVs «Super Achille» και «Max rover».

Ερευνητικό αλιευτικό πλοίο «Φιλία»



Εικόνα 17: Το «Φιλία» (αριστερά) πριν και (δεξιά) μετά την ανακατασκευή

Το Ερευνητικό Αλιευτικό πλοίο «Φιλία» κατασκευάστηκε το 1986 στον Πειραιά και ελλιμενίζεται στο λιμάνι του Ηρακλείου. Είναι ερευνητικό πλοίο πολλαπλών χρήσεων με έμφαση στην πειραματική αλιεία και λόγω του ρηχού βυθίσματος του λειτουργεί και κοντά στην ακτή. Πραγματοποιεί ερευνητικές αποστολές στις ελληνικές θάλασσες αλλά και στον χώρο της Αν. Μεσογείου. Πρόσφατα και στο πλαίσιο του προγράμματος RePHIL μετασκευάστηκε, εκσυγχρονίστηκε και επιμηκύνθηκε φθάνοντας τα 31 μέτρα.

Ερευνητικό σκάφος «Αλκυών»



Εικόνα 18: Ερευνητικό σκάφος «Αλκυών»

Το ερευνητικό σκάφος «Αλκυών» ναυπηγήθηκε το 2009 με χρηματοδότηση από την Περιφέρεια Ν. Αιγαίου, είναι μήκους 13,5 μέτρων και είναι το νεότερο μέλος του στόλου του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.. Ελλιμενίζεται στο λιμάνι της Ρόδου και το διαχειρίζεται ο Υδροβιολογικός Σταθμός Ρόδου. Είναι εξοπλισμένο με υπερσύγχρονα επιστημονικά όργανα και διεξάγει έρευνα υψηλής ανάλυσης και ακρίβειας σε παράκτια και ρηγά νερά, υποστηρίζοντας πλήρως τις ερευνητικές δραστηριότητες του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

«Βαθυσκάφος «Θέτις», Υποβρύχιο δύο ατόμων, Εικόνα 19



Το βαθυσκάφος «Θέτις» αποκτήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Ενίσχυσης Ερευνητικού Ιστού της ΓΓΕΤ και το συνολικό του κόστος έφθασε τα 2.069.000 €. Το σκάφος διαθέτει προβολείς, βιντεοκάμερα, 2 υδραυλικούς βραχίονες, πρόσθιο ηχοβολιστικό, αντλία αναρρόφησης

και μπορεί να δεχθεί διάφορα επιστημονικά όργανα μέτρησης και δειγματοληψίας νερού και ιζήματος. Το επιχειρησιακό βάθος του οχήματος είναι 610 μέτρα, η διάρκεια αποστολής του έως και εννέα ώρες και επιχειρεί από το Ωκεανογραφικό «Αιγαίο». Είναι εξοπλισμένο με σύστημα αποφυγής εμποδίων, σύστημα συλλογής ικανό να σηκώσει έως 100 κιλά και πολλαπλά συστήματα που του διασφαλίζουν την επικοινωνία με «Αιγαίο».



4.1.4 Προσωπικό ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. (Ανθρώπινοι Πόροι)

Το προσωπικό του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., αποτελεί τον πολυτιμότερο «πόρο» του, συντελώντας καθοριστικά στην δημιουργία και διατήρηση «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» για το Φορέα.

Αποτελείται από τακτικούς μονίμους υπαλλήλους, υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) και συμβασιούχους ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ). Ερευνητές, Ειδικές Λειτουργικοί Επιστήμονες, Διοικητικό και Τεχνικό προσωπικό, διαθέτουν την απαραίτητη εκπαίδευση, κατάρτιση και τεχνογνωσία για να διατηρούν την λειτουργία του Φορέα και τα ερευνητικά αποτελέσματα που παράγει σε υψηλά επίπεδα.

Στους πίνακες που ακολουθούν μπορούμε να ενημερωθούμε για την εξέλιξη του πλήθους του προσωπικού την περίοδο 2013-2022 (σχήμα 20), για την κατανομή του ανά φύλο (σχήμα 21), ανά σχέση εργασίας (σχήμα 22) και ανά επίπεδο εκπαίδευσης (σχήμα 24) και ανά Ινστιτούτο (σχήμα 25),



Πίνακας 20: Εξέλιξη προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. τη χρονική περίοδο 2013-2022

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και τα πρόσφατα στοιχεία (Απρίλιος 2022) στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. απασχολούνται συνολικά 591 εργαζόμενοι, όλων των κατηγοριών και ειδικοτήτων και σε όλες τις τοποθεσίες που διατηρεί εγκαταστάσεις και υποδομές.



Πίνακας 21: Κατανομή προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ανά φύλο

Βλέπουμε ότι υπάρχει σχετική ισορροπία στην κατανομή του προσωπικού ανά φύλο, αφού ο αριθμός των ανδρών είναι 305 και 51,60 %, ενώ των γυναικών είναι ελαφρώς μικρότερος στις 286 και 48,40%.



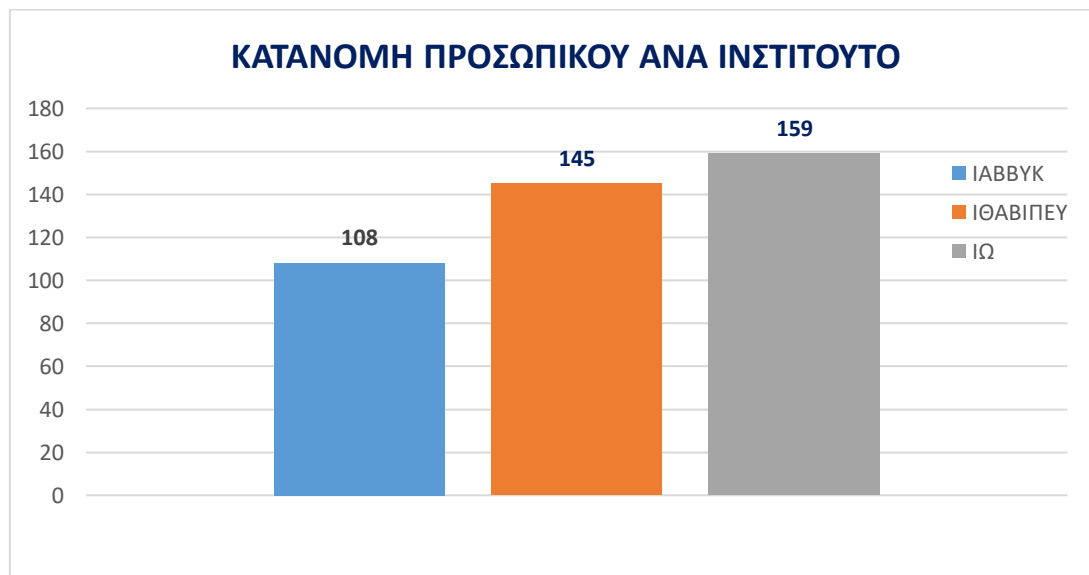
Πίνακας 22: Κατανομή προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ανά σχέση εργασίας

Το 17% του συνόλου των εργαζομένων αποτελούν ερευνητές και ειδικοί λειτουργικοί επιστήμονες όλων των βαθμίδων, το 23% υπάλληλοι αορίστου χρόνου (διοικητικό, τεχνικό, βοηθητικό και ναυτικό προσωπικό), μόλις το 4% των εργαζομένων είναι τακτικοί υπάλληλοι, ενώ περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους απασχολούνται στο ΕΛΚΕΘΕ με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ 47%, συμβασιούχοι έργου 6%) και ως υπότροφοι 3%.



Πίνακας 23: Κατανομή προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Από το προσωπικό που απασχολείται στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. 66% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ, με την πλειοψηφία να είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών Διπλωμάτων. Συγκεκριμένα, φιλοξενεί, υποστηρίζει και εκπαιδεύει νέους επιστήμονες (που εκπονούν διδακτορικές διατριβές και διπλωματικές εργασίες (σε συνεργασία με ΑΕΙ της χώρας) καθώς και μεταδιδακτορικό έργο, στο πλαίσιο έργων εξωτερικής χρηματοδότησης.



Πίνακας 24: Κατανομή προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ανά Ινστιτούτο

Διαπιστώνουμε ότι το Ι.Ω. απασχολεί τον μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων (159), το ΙΘΑΒΙΠΕΥ απασχολεί 145 εργαζομένους και το ΙΑΒΒΥΚ 108 εργαζομένους.

4.1.5 Οικονομικά (Οικονομικοί Πόροι)

Σε ότι αφορά στους «οικονομικούς πόρους» του Ε.Λ.ΚΕ.Θ.Ε. αυτοί συμπεριλαμβάνουν:

- α) τα έσοδα από τον Τακτικό Δημόσιο Προϋπολογισμό, που συνιστούν κρατικές επιχορηγήσεις από το Υπουργείο Ανάπτυξης Επενδύσεων. Οι κρατικές αυτές επιχορηγήσεις καλύπτουν σε ένα ποσοστό 90% την μισθοδοσία του προσωπικού (τακτικού ερευνητικού, επιστημονικού, διοικητικού, τεχνικού και βοηθητικού προσωπικού) ενώ το υπόλοιπο 10% καλύπτει τις βασικές λειτουργικές δαπάνες του Φορέα (υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, συντηρήσεις υποδομών και εξοπλισμού, ενοίκιο γραφείων Αργυρούπολης κ.α.).
- β) τα έσοδα από τον Προϋπολογισμό του Ε.Λ.Κ.Ε. που αντιστοιχούν κυρίως στα έσοδα από εθνικές (ΕΣΠΑ, Περιφερειακά Προγράμματα, Υπουργεία) και ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις έρευνας (FP7, Horizon 2020, Interreg, Life, DG Mare κ.α.), αλλά και ιδιωτικές συμβάσεις έρευνας, εμπορική εκμετάλλευση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, προϊόντων μεταφοράς τεχνολογίας - τεχνογνωσίας.



4.1.6 Συμβουλευτικός ρόλος του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. - Διάδραση με Κοινωνία

Το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ως κύριος δημόσιος ερευνητικός φορέας είναι βασικός σύμβουλος της Κυβέρνησης για θέματα *«σχετικά με την πετρελαιϊκή ρύπανση από θαλάσσιες δραστηριότητες και ατυχήματα, για τη διαμόρφωση πολιτικής για την αλιεία, τη διαχείριση των υδάτινων πόρων και την εφαρμογή της στρατηγικής για τη θάλασσα»*¹³². Ως εκ του ρόλου του και της αποστολής του ασκεί σημαντική επίδραση στην ελληνική κοινωνία μέσω των πολλών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον σημαντικότερο οικονομικό πόρο της Ελλάδας «το θαλάσσιο περιβάλλον» και οι οποίες διέπονται από (α) επιστημονική αριστεία, (β) στρατηγικές συνεργασίες με ερευνητικούς, ακαδημαϊκούς και βιομηχανικούς εταίρους στην Ελλάδα, την Ευρώπη και τον κόσμο και (γ) χρήση σύγχρονων και καινοτόμων τεχνολογιών.

Πιο συγκεκριμένα το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.:

οργανώνει και υλοποιεί πλήθος ερευνητικών προγραμμάτων συνδράμοντας σημαντικά την κοινωνία στους τομείς της αλιείας, της θαλάσσιας υδατοκαλλιέργειας και του τουρισμού.

Συνδράμει τις αρμόδιες υπηρεσίες στη διαμόρφωση και τον σχεδιασμό εθνικής πολιτικής για υπεράκτια αιολικά πάρκα στα ελληνικά ύδατα.

Λειτουργεί το σύστημα POSEIDON προσφέροντας δωρεάν πρόσβαση σε ποιοτικά προϊόντα παρακολούθησης και πρόβλεψης θαλάσσιων προϊόντων για τις Ελληνικές θάλασσες και την Ανατολική Μεσόγειο.

Συνδράμει τις αρμόδιες υπηρεσίες σε περιπτώσεις θαλάσσιων ατυχημάτων, στον εντοπισμό και στην ανέλκυση συντριμμιών και ναυαγίων από το θαλάσσιο πυθμένα.

Εκπονεί Στρατηγικές Μελέτες Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων, για την έρευνα και εκμετάλλευση υδρογονανθράκων (Ιόνιο Πέλαγος), καθώς και περιβαλλοντικές μελέτες για τις επιπτώσεις των θαλάσσιων ατυχημάτων στο θαλάσσιο οικοσύστημα («Eurobulker» 2000, «Sea Diamond» 2007, «Αγία Ζώνη II» 2017).

Συνδράμει στην ευαισθητοποίηση των πολιτών σε θέματα περιβαλλοντικής συνείδησης και συνεργάζεται με τις εφορίες εναλίων αρχαιοτήτων στη διατήρηση, ανάδειξη και την προστασία της βυθισμένης πολιτιστικής κληρονομιάς.

Υποστηρίζει την πολιτεία στη διαχείριση έκτακτων περιβαλλοντικών περιστατικών, όπως η διερεύνηση των θαλάσσιων περιβαλλοντικών επιπτώσεων μετά την καταστροφική πυρκαγιά στο Μάτι.

¹³² Ιστοσελίδα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.: <https://www.hcmr.gr/el/about-us/missions-objectives/>

4.2 Μεθοδολογία έρευνας αναλυτικά

4.2.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών

Εισαγωγή - Εννοιολογική αποσαφήνιση

Θεωρούμε χρήσιμο πριν αναφερθούμε στις μεθοδολογικές μας επιλογές να αποσαφηνίσουμε εννοιολογικά (όσο αυτό είναι δυνατόν) τους όρους και τις έννοιες για την «μεθοδολογία» και την «μέθοδο έρευνας».

«**Μεθοδολογία**» σε μια έρευνα είναι *«η στρατηγική, το σχέδιο δράσης, η διαδικασία, ή ο σχεδιασμός που βρίσκεται πίσω από την επιλογή και τη χρήση των συγκεκριμένων μεθόδων και συνδέει την επιλογή και τη χρήση των μεθόδων με τα επιθυμητά αποτελέσματα»*¹³³.

Με άλλα λόγια «μεθοδολογία» είναι ο τρόπος σκέψης και το θεωρητικό υπόβαθρο που ενυπάρχει στην ερευνητική μας οπτική και προσέγγιση. Η «μεθοδολογία» καθορίζει την κατάρτιση των ερευνητικών μας ερωτημάτων, την επιλογή των μεθόδων και των τεχνικών που χρησιμοποιούμε, που προσδιορίζει την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που συλλέγουμε, που οριοθετεί τέλος την παραγόμενη γνώση και το εύρος των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

«**Μέθοδος**» σε μια έρευνα είναι *«οι τεχνικές ή οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων που σχετίζονται με κάποιο ερευνητικό ερώτημα ή υπόθεση»*¹³⁴.

Όπως αναλυτικά αναφέρει ο Κουρλιούρο (1989) η «μέθοδος» η οποία θα επιλεγεί μας οδηγεί να προσεγγίσουμε και να θέσουμε πολύ σημαντικά ερωτήματα σχετικά με:

- α) τι πρέπει (από όλο το εύρος του ζητήματος) να γίνει γνωστό,*
- β) γιατί πρέπει να γίνει γνωστό (χρησιμότητα της παραγόμενης γνώσης),*
- γ) με ποιο τρόπο (μέσα από ποιο θεωρητικό πλαίσιο θα τεθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις και*
- δ) ποια είναι τα κατάλληλα μέσα (τεχνικές – εργαλεία) για την υλοποίηση της έρευνας*¹³⁵.

Με άλλα λόγια «μέθοδος έρευνας» είναι ο συστηματικός τρόπος και οι τεχνικές που χρησιμοποιεί ένας ερευνητής για να κάνει την έρευνά του.

¹³³ Φιλία Ισαρη, Μάριος Πούρκος;, «Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση», ΕΜΠ, www.kallipos.gr, σελ. 16.

¹³⁴ Φιλία Ισαρη, Μάριος Πούρκος;, «Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση», ΕΜΠ, www.kallipos.gr, σελ. 16.

¹³⁵ Φιλία Ισαρη, Μάριος Πούρκος;, «Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση», ΕΜΠ, www.kallipos.gr, σελ. 17

4.2.2 Επιλογή μεθόδου (Ποσοτική έρευνα – Ποιοτική έρευνα)

Εισαγωγή

Η επιλογή μιας «μεθόδου» και η απόρριψη κάποιας άλλης μας οδηγεί σε έναν συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο βλέπουμε και αξιολογούμε τα ζητήματα, μας καθοδηγεί στη συνέχεια να υιοθετήσουμε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, να χρησιμοποιήσουμε συγκεκριμένες τεχνικές και οριοθετημένες ερμηνείες και συμπεράσματα.

Με άλλα λόγια μπορούμε να ισχυριστούμε ότι επιλογή της μεθόδου (μεθοδολογίας) συνδέει την «έρευνα» με τις προσωπικές μας εκτιμήσεις και πεποιθήσεις, επεκτείνοντας με κάποιο τρόπο τον «κόσμο» μας στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο. Στην ερευνητική διαδικασία οι ερευνητικές μεθοδολογίες (μέθοδοι) ανάλογα (ή εξαιτίας) με τους στόχους που επιθυμούν να εκπληρώσουν, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες (ερευνητικές φιλοσοφίες): α) στις ποσοτικές μεθοδολογίες (μέθοδοι) και β) στις ποιοτικές μεθοδολογίες (μέθοδοι).

α) Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από την συλλογή (αντικειμενικών) αριθμητικών δεδομένων και την μετατροπή τους από τον ερευνητή σε στατιστικά στοιχεία για να μπορέσει να συγκρίνει και να παράσχει αντικειμενικές επεξηγήσεις για τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας¹³⁶.

Με άλλα λόγια η «ποσοτική έρευνα» συνδέεται με όρους όπως «αριθμητικά δεδομένα», μετατρέπει όλα τα δεδομένα σε αριθμούς και στατιστικές για «να μπορούν να προσμετρηθούν με μαθηματική ακρίβεια και να συγκριθούν οι ποσότητές τους (εξ ου και ο όρος ποσοτική έρευνα)»¹³⁷.

β) Ποιοτική έρευνα

Αντίθετα η ποιοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του ερευνητή να ανακαλύψει και να κατανοήσει σε βάθος τις προσωπικές πεποιθήσεις, τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις συγκεκριμένων προσώπων, που αποτελούν και το δείγμα της έρευνας, σε σχέση με τα ζητήματα και τα ερωτήματα που διερευνά. Η «ποιοτική έρευνα» μας

¹³⁶ Parahoo K.: «Nursing research: Principles, process and issues», 2nd ed. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2006., Sarantakos S.: «Social research. 2nd ed. Basingstoke», Macmillan Press Ltd, 1998, Giacomini M, «Cook D. Users' guides to the medical literature: XXIII. Qualitative research in health care: Are the results of the study valid? J Am Med Assoc 2000, 284: 357–362.

¹³⁷ Στέφανος Μαντζούκας: «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση», Νοσηλευτική 2007, Ιωάννινα, 46 (1): σελ. 88-98.

βοηθά να σχηματίσουμε μια όσο το δυνατόν αρτιότερη και ολοκληρωμένη γνώση που θα αξιοποιηθεί για την βαθύτερη ερμηνεία των φαινομένων που ερευνώνται ¹³⁸.

Η «ποιοτική έρευνα» δε χρησιμοποιεί αριθμούς, αλλά επικεντρώνεται στα όσα λένε ή πράττουν όσοι συμμετέχουν στην έρευνα και έχει στόχο να «ερμηνεύσει γιατί απαντούν ή δρουν με το συγκεκριμένο τρόπο και να κατανοήσει σε βάθος τα αισθήματα, τα κίνητρα, τις επιδιώξεις και το περιβάλλον τους. Θέλει δηλαδή να κατανοήσει την ποιότητα των όσων λένε και κάνουν οι συμμετέχοντες, καθώς και τους άδηλους ή πρόδηλους παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την ποιότητα (εξ ου και ο όρος ποιοτική έρευνα) ¹³⁹.

Η «ποιοτική έρευνα» συνδέεται με μη αριθμητικά δεδομένα, με την υποκειμενική βαρύτητα και την εμπλοκή του ερευνητή στο υπό εξέταση ζήτημα, με την ευελιξία στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας.

Ολοκληρώνοντας την σύντομη αυτή εννοιολογική αποσαφήνιση των δύο κατηγοριών μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η ποσοτική έρευνα μας δίνει απαντήσεις το «πόσο και στο «τι», ενώ η ποιοτική έρευνα μας απαντά στο «πώς και το «γιατί» ¹⁴⁰.

4.2.3. Γιατί κάνουμε ποιοτική έρευνα

Επιλέξαμε στην μελέτη μας να διεξάγουμε «ποιοτική έρευνα», διότι από τα εννοιολογικά στοιχεία και τα «τεχνικά» χαρακτηριστικά που μόλις αναφέρθηκαν, συμπεραίνουμε ότι αυτός είναι ο κατάλληλος τύπος έρευνας για την μελέτη και τη διερεύνηση των ζητημάτων και των επιστημονικών ερωτημάτων που θέτει η παρούσα διπλωματική εργασία.

Ερωτήματα σχετικά με τις πεποιθήσεις και τις απόψεις των στελεχών του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. σχετικά με την εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Φορέα, με την αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος του Κέντρου και την προοπτική της βιωσιμότητάς του, είναι θέματα που δεν μπορούν να διερευνηθούν και να απαντηθούν μέσω αριθμητικών δεδομένων και στατιστικών στοιχείων, όπως υπαγορεύει η εναλλακτική επιλογή της ποσοτικής έρευνας.

Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιλαμβάνονται τον εθνικό στρατηγικό σχεδιασμό «ομπρέλα», της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Καινοτομίας

¹³⁸ Mantzoukas S.: «Issues of representation within qualitative inquiry». Qual Health Res 2004, 14:994–1007

¹³⁹ Στέφανος Μαντζούκας:, «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση», Νοσηλευτική 2007, Ιωάννινα, 46 (1): σελ. 88-98, σελ. 237.

¹⁴⁰ Rolfe G.: Towards a new model of nursing research. J Adv Nurs 1994, 19:969–975, Holloway I, Wheeler S. Qualitative research for nurses. Oxford, Blackwell Sciences, 1996

του Υπουργείου Ανάπτυξης, ο βαθμός στον οποίο επηρεάζονται και ο τρόπος με τον οποίο τον εφαρμόζουν, δεν είναι δυνατόν να αποτυπωθεί σε ποσοστά και στατιστικά δεδομένα.

Ο βαθμός και ο τρόπος με τον οποίο η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού συμβάλλει στην βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του Κέντρου, δεν ανιχνεύονται ούτε με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού. Αντίθετα η επιλογή της ποιοτικής έρευνας μας επιτρέπει να προσεγγίσουμε τα ζητήματα και τα επιστημονικά ερωτήματα που τίθενται από την έρευνα με ένα τρόπο ολιστικό.

Τα ερωτήματα για την εφαρμογή του «στρατηγικού σχεδιασμού» και την συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Φορέα, η διερεύνηση για την ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας στα μέλη του Κέντρου, η προοπτική και η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στη βιωσιμότητα του Κέντρου, η αξιολόγηση των στοιχείων του Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος του, είναι ζητήματα που διερευνώνται με επάρκεια μέσα από την άμεση και ειλικρινή επικοινωνία με τα στελέχη του Φορέα που θα επιλεγούν να συμμετέχουν στην έρευνα. Μέσα από την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των βιωμάτων, των προθέσεων και των κινήτρων των στελεχών του Κέντρου. Μέσα από την υποκειμενική στάση του ερευνητή που γίνεται μέρος τους ζητήματος που εξετάζει και την ερμηνεία των γεγονότων.

Ένας ακόμη λόγος που επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα είναι και το γεγονός ότι υπάρχει εργασιακή και προσωπική σχέση με το περιβάλλον, το αντικείμενο και τα πρόσωπα που διερευνώνται. Επίσης υπάρχει η γνώση ότι δεν υπάρχουν ποσοτικά και αριθμητικά δεδομένα που θα μπορούσαν να αποτυπώσουν έγκυρα και μονοδιάστατα την υπάρχουσα κατάσταση.

4.2.4 Αντιληπτικό περίγραμμα ποιοτικής έρευνας

Σε κάθε ερευνητική διαδικασία το πρώτο αναγκαίο βήμα αφορά στον καθορισμό του «αντιληπτικού περιγράμματος» του ερευνητή. Το «αντιληπτικό περίγραμμα» συμπεριλαμβάνει τις πεποιθήσεις και τις απόψεις του ερευνητή σχετικά με τα ζητήματα της «αλήθειας» της «γνώσης» και της πραγματικότητας», αλλά και των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους.

Διαφορετικά μπορούμε να πούμε ότι «αντιληπτικό περίγραμμα» «είναι ο τρόπος με τον οποίο ερευνητής βλέπει την πραγματικότητα, αν δηλαδή η πραγματικότητα υπάρχει

ανεξάρτητα από την ανθρώπινη οντότητα ή αν η πραγματικότητα είναι κάθε φορά δημιούργημα του κάθε ανθρώπου»¹⁴¹.

Τα αντιληπτικά περιγράμματα που ακολουθούν την ποιοτική έρευνα είναι το «κριτικό αντιληπτικό περίγραμμα» (*critical theory paradigm*) και το «το ερμηνευτικό/σχετικιστικό αντιληπτικό περίγραμμα» (*interpretive/relativist/constructivist paradigm*), τα οποία και τα δύο υποστηρίζουν τη θέση, ότι δεν υπάρχει αντικειμενική αλήθεια και πραγματικότητα και ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται την αλήθεια και την πραγματικότητα με τον δικό τρόπο και τις δικές του αρχές.

Άρα το σημαντικό για να παραχθεί η «γνώση» είναι να κατανοήσουμε πως αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα αυτός που συμμετέχει στην έρευνα και με ποιο τρόπο η οπτική αυτή μας προσφέρει μια πιο εξειδικευμένη γνώση τόσο για τους συμμετέχοντες την έρευνα όσο και για τα επιστημονικά ερωτήματα που διερευνώνται. Το «αντιληπτικό περίγραμμα» που επιλέχθηκε στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι «κριτικό αντιληπτικό περίγραμμα» (*critical theory paradigm*), αφού δεχόμαστε ότι στόχος της έρευνας δεν είναι μόνο η παραγωγή «γνώσης», αλλά επιθυμούμε να αξιολογήσουμε την γνώση για μετασχηματιστούν ή να αναδιαρθρωθούν τα περιβάλλοντα και οι συνθήκες λειτουργίας του ερευνητικού Φορέα που εξετάζουμε με ένα τρόπο αποδεκτό από όλους τους συμμετέχοντες (*stakeholders*).

Σε συνέχεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της εννοιολογικής αποσαφήνισης των όρων και των εννοιών που παρατέθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια και αφού προσδιορίσαμε τι σημαίνει «αντιληπτικό περίγραμμα» και ποιο ακριβώς τύπο θα χρησιμοποιήσουμε, θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε τις πεποιθήσεις και τις απόψεις του ερευνητή και τα συγκεκριμένα αντιληπτικά περιγράμματα που χρησιμοποιήθηκαν για τα θέματα που εξέτασε τάξει η έρευνα.

Αντιληπτικό περίγραμμα 1: (Ενιαίος Σχεδιασμός ΓΓΕΚ και Ερευνητικά Κέντρα)

«Η ύπαρξη ενός ενιαίου πλαισίου «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ., (λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές στρατηγικές των συναρμόδιων υπουργείων), επηρεάζει την λειτουργία των δημόσιων εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων, που με την σειρά τους προσαρμόζουν και κατευθύνουν τους δικούς τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις».

¹⁴¹ Στέφανος Μαντζούκας: «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση», Νοσηλευτική 2007, Ιωάννινα, 46 (1): σελ. 88-98, σελ. 239.

Αντιληπτικό περίγραμμα 2: (Στρατηγικός σχεδιασμός - Δημόσιοι Φορείς)

«Η εφαρμογή «στρατηγικού» σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού θέτει κατευθύνσεις και χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των φορέων».

Αντιληπτικό περίγραμμα 3: (Στρατηγικός σχεδιασμός και επίλυση προβλημάτων Ερευνητικών Φορέων - ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)

Το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει σήμερα προβλήματα που δυσχεραίνουν την λειτουργία του και τα οποία θα είχαν αντιμετωπιστεί ή μετριαστεί εάν εφαρμόζονταν ένας καλά σχεδιασμένος στρατηγικός σχεδιασμός που θα αξιοποιούσε τα πλεονεκτήματα και τις δυνατότητες του Φορέα και θα διαχειρίζονταν με επάρκεια, προνοητικότητα και εξωστρέφεια τα προβλήματα και τις «απειλές».

Αντιληπτικό περίγραμμα 4: (Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. περιλαμβάνει α) το εσωτερικό περιβάλλον (με βασικά στοιχεία την οργανωτική δομή, την κουλτούρα, τους πόρους και τις θεμελιώδεις ικανότητες του Κέντρου) και β) το εξωτερικό περιβάλλον (οτιδήποτε υπάρχει έξω από τον Φορέα, το οποίο είναι πολυδιάστατο, δύσκολα αναλύεται με ακρίβεια και δεν υπόκειται σε βραχυπρόθεσμο έλεγχο).

Αντιληπτικό περίγραμμα 5: (Στρατηγικοί στόχοι ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)

«Στόχος του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι διαδραματίσει ηγετικό ρόλο σε ολοκληρωμένες ερευνητικές δράσεις στην Μεσόγειο, στην Μαύρη και την Ερυθρά θάλασσα, βάση της ικανότητας και της δυναμικής των Ινστιτούτων του, προωθώντας την καινοτομία στους θαλάσσιους τομείς, μεταφέροντας την τεχνογνωσία και χρησιμοποιώντας υψηλού επιπέδου τεχνολογικές υποδομές προκειμένου να κινητοποιήσει τη σύμπραξη δημοσίου - ιδιωτικού τομέα και την συνδιοργάνωση δράσεων από όλες τις εμπλεκόμενες χώρες».

4.2.5 Γιατί κάνουμε μελέτη περίπτωσης

Η «μελέτη περίπτωσης» δεν συνδέεται με έρευνα σε ένα πληθυσμό αλλά σημαίνει ότι επικεντρωνόμαστε σε μια μεμονωμένη περίπτωση. Σημαίνει ότι μέσα από το περιβάλλον μας και την κοινωνική πραγματικότητα που μας περιβάλλει, επιλέγουμε μια συγκεκριμένη περίπτωση η οποία «διαθέτει» και στην οποία εντοπίζονται και μπορούν διερευνηθούν και να απαντηθούν, όλα τα ζητήματα και τα ερευνητικά ερωτήματα που απασχολούν την εργασία μας.

Ταυτόχρονα η μελέτη περίπτωσης μας προσφέρει τη δυνατότητα να διερευνήσουμε τα ζητήματα που μας ενδιαφέρουν μέσα σε ρεαλιστικές συνθήκες και στον πραγματικό κόσμο», και να λάβουμε έγκυρες απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης μας.

Τέλος μέσω των συμπερασμάτων που θα εξάγουμε έχουμε την δυνατότητα να προχωρήσουμε στην επαλήθευση, διάψευση ή και συμπλήρωση του αρχικού θεωρητικού μας πλαισίου και της σχετικής βιβλιογραφίας.

Στην προκειμένη περίπτωση η μελέτη των ζητημάτων που θέτει η διπλωματική εργασία, εκπληρώνεται μέσα από την εξέταση της λειτουργίας του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), ενός εμβληματικού δημόσιου ερευνητικού φορέα που λειτουργεί ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και εποπτεύεται από την Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.) του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

Βασικός λόγος για την επιλογή του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., ως «μελέτης περίπτωσης», υπήρξε το έντονο ενδιαφέρον που παρουσιάζει η λειτουργία του Κέντρου για τον συγγραφέα της διπλωματικής εργασίας, η εργασιακή του σχέση με τον Φορέα και η δυνατότητα που προσφέρεται για μεγαλύτερη πρόσβαση σε διοικητικά στελέχη με σημαντικές πληροφορίες και δεδομένα για την έρευνα.

Μέσα από την μελέτη της λειτουργίας του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., τα στοιχεία που θα αντληθούν και τα συμπεράσματα που θα διεξαχθούν για τα ζητήματα του «Στρατηγικού Σχεδιασμού» και της βιωσιμότητας του ερευνητικού Κέντρου, θα έχουμε την δυνατότητα να προσεγγίσουμε τα ζητήματα που θέτει η εργασία, μέσα σε ένα πλαίσιο ρεαλιστικών συνθηκών λειτουργίας των δημόσιων εποπτευόμενων φορέων και να διερευνήσουμε, εάν και ποιου είδους, στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζεται στα δημόσια ερευνητικά κέντρα και τον βαθμό στον οποίο η εφαρμογή του συντελεί στην βιωσιμότητα τους.

4.2.6 Ερευνητικό ερώτημα

Μετά τον καθορισμό του «αντιληπτικού περιγράμματος» οφείλουμε να προσδιορίσουμε το «ερευνητικό ερώτημα» της έρευνάς μας. Τα ερευνητικά ερωτήματα στην ποιοτική έρευνα περιέχουν την βασική ιδέα της έρευνας, είναι ευέλικτα, τροποποιούνται αν υπάρξει ανάγκη, έχουν ευρύτητα και προσανατολίζονται σε γενικές κατευθύνσεις και όχι κλειστές απαντήσεις.

Απαιτείται παρά την διαπιστωμένη ευελιξία τους να διατυπώσουμε σαφές ερευνητικές ερωτήσεις και για να πάρουμε σαφείς απαντήσεις και είναι σαφές ότι η «ερευνητική ερώτηση» αποτελεί τον ενδιάμεσο κρίκο μεταξύ του αντιληπτικού περιγράμματος και των «μεθόδων διεξαγωγής της έρευνας και θα πρέπει να συνδέει τις δύο αυτές παραμέτρους με λογική συνέχεια και συνέπεια»¹⁴².

Στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας που έχουμε επιλέξει και με σκοπό να απαντήσουμε στο «πώς» και το «γιατί» των πραγμάτων, στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία το βασικό ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται ως ακολούθως:

«Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, με ποιο τρόπο αντιλαμβάνεστε τα θέματα κατάρτισης, εφαρμογής και αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδιασμού; Πως αξιολογούνται τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος (πόροι, κουλτούρα, ικανότητες) του Φορέα και πως διαχειρίζεστε τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές). Πως διατυπώνονται οι στρατηγικοί στόχοι του Κέντρου και πως συνδέεται η στρατηγική που ακολουθεί ο Φορέας με την προοπτική της βιωσιμότητάς του».

Μέσα από την ερευνητική διαδικασία θα καταγραφούν οι εμπειρίες και οι υποκειμενικές αντιλήψεις των διοικητικών στελεχών του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αλλά και της Γ.Ε.Ε.Κ., για τον βαθμό τον οποίο θεωρούν ότι εφαρμόζεται σήμερα στρατηγικός σχεδιασμός στο Κέντρο, για τα οφέλη και τις προκλήσεις που δημιουργεί η εφαρμογή του, για τα στοιχεία του Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την κατάρτιση, την εφαρμογή και την αποτίμηση του, για τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η ανάπτυξη και βιωσιμότητα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε..

¹⁴² Bordage G, Dawson B.: Experimental study design and grant writing in eight steps and 28 questions. Med Educ 2003, 37:376–385.

4.2.7 Καθορισμός δείγματος

Η επιλογή της μεθόδους της «ποιοτικής έρευνας» μας προσδιορίζει και τον αριθμό και τον τύπο του δείγματος που θα επιλέξουμε. Σύμφωνα με τις αρχές της «ποιοτικής έρευνας» το δείγμα που θα επιλέξουμε δεν μπορεί να έχει ποσοτικούς στόχους και τυχαία δειγματοληψία, αλλά οφείλει να υπακούει σε «*δύο βασικούς κανόνες: της καταλληλότητας και της επάρκειας*»¹⁴³.

Σε αυτή την περίπτωση το δείγμα που θα επιλεγεί πρέπει να είναι «κατάλληλο», να διαθέτει δηλαδή τα στοιχεία και τα ζητήματα που ο ερευνητής θέλει να διερευνήσει, να είναι και «επαρκές» στην ποιότητα των πληροφοριών που θα μας παράσχει.

Με άλλα λόγια στην «ποιοτική έρευνα» ο ερευνητής προσπαθεί να εντοπίσει τις περιπτώσεις που είναι πλούσιες σε πληροφορίες (information-rich cases) «*οι οποίες προσφέρονται για μελέτη σε βάθος και από τις οποίες μπορούμε να μάθουμε πολλά σχετικά με τα ζητήματα κεντρικής σημασίας για τον σκοπό της έρευνας*»¹⁴⁴.

Επίσης σε ότι αφορά στον αριθμό του δείγματος είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να ακολουθήσουμε αυτό που υποστηρίζει ο Marshall (1996) ο οποίος αναφέρει ότι «*το κατάλληλο μέγεθος δείγματος για μια ποιοτική μελέτη είναι αυτό που απαντάει επαρκώς στην ερευνητική ερώτηση*»¹⁴⁵ της εργασίας.

Για την παρούσα εργασία επιλέχθηκε η τεχνική της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling)¹⁴⁶, αφού το δείγμα επιλέγεται όχι τυχαία, αλλά σκόπιμα σύμφωνα την υποκειμενική κρίση του ερευνητή. Σύμφωνα με τα παραπάνω, το δείγμα το οποίο επιλέχθηκε ως κατάλληλο για την παρούσα έρευνα αποτελείται από στελέχη διοίκησης και εκπροσώπους εργαζομένων του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., καθώς και στέλεχος διοίκησης της εποπτεύουσας υπηρεσίας της Γ.Γ.Ε.Κ..

Οι παραπάνω θεωρήθηκαν ως κατάλληλοι και επιλέχθηκαν να συμμετέχουν στην σκόπιμη δειγματοληψία, γιατί λόγω της θέσης που διατηρούν, αφενός έχουν τις γνώσεις και τις πληροφορίες για τα ζητήματα που εξετάζουμε, αφετέρου με τη στάση και τις αποφάσεις καθορίζουν κατά πολύ τον τρόπο λειτουργίας του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και διαμορφώνουν την θέση του Φορέα στα ζητήματα που διερευνώνται.

¹⁴³ Morse MJ.: Critical issues in qualitative research methods. Thousand Oaks, Sage Publ, 1994, Morse MJ, Field AP.: Nursing research: The application of qualitative approach. London, Chapman & Hall, 1996, Morse MJ. Critical issues in qualitative research methods. Thousand Oaks, Sage Publ, 1994

¹⁴⁴ Patton, M. Q.: (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

¹⁴⁵ Marshall, M. N.: (1996). Sampling for qualitative research. Family Practice, 13(6), 522-525.

¹⁴⁶ Στέφανος Μαντζούκας;, «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση», Νοσηλευτική 2007, Ιωάννινα, 46 (1): σελ. 88-98, σελ. 242.

4.2.8 Διαδικασία συλλογής (παραγωγής) δεδομένων ή γιατί κάνουμε συνεντεύξεις

Στη συνέχεια και μετά τον καθορισμό του δείγματος της έρευνας αποφασίζουμε για τη μέθοδο (εργαλείο) που θα χρησιμοποιήσουμε για να παράξουμε (συλλέξουμε) τα δεδομένα.

Στην παρούσα εργασία και στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας ή μέθοδος συλλογής δεδομένων (εργαλείο) την οποία επιλέξαμε να κάνουμε την έρευνα και να αντλήσουμε τα στοιχεία που μας ενδιαφέρουν είναι η «συνέντευξη» σε συνδυασμό με την «παρατήρηση».

Ιδιαίτερα εκτιμήθηκε ότι η μέθοδος (εργαλείο) της «ημιδομημένης συνέντευξης» με ερωτήσεις «ανοικτού» και «κλειστού» τύπου και την «χωρίς προσχέδιο παρατήρηση», ήταν κατάλληλο μέσο για να καταγραφούν οι γνώσεις, οι προσωπικές απόψεις και οι πεποιθήσεις των συγκεκριμένων διοικητικών στελεχών του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., και των εκπροσώπων των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών της Γ.Γ.Ε.Κ.¹⁴⁷.

Μέσω της ημιδομημένης συνέντευξης και της παρατήρησης, για την εκπλήρωση των στόχων της εργασίας και πάντα εντός του πλαισίου προστασίας των προσωπικών δεδομένων, αξιοποιήθηκε και η ψυχολογική σχέση εμπιστοσύνης που πάντα αναπτύσσεται μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου. Επίσης αξιοποιήθηκε το γεγονός ότι στο πλαίσιο της ποιοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας αξιοποιείται η υποκειμενική στάση του συνεντευξιαστή και η δημιουργία υποκειμενικών απόψεων και ερμηνειών¹⁴⁸, καθώς επίσης και η «παρατήρηση» των κινήσεων, των αντιδράσεων και των εκφράσεων και ερωτώμενων.

4.3 Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου (ημιδομημένη συνέντευξη - παρατήρηση)

Αναφέραμε και προηγουμένως ότι στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας και προκειμένου να συλλεχθούν οι απαντήσεις και τα δεδομένα της έρευνας, επιλέχθηκε το εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης (με ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου) συνεπικουρούμενο από αυτό της παρατήρησης.

Στους ερωτώμενους, μετά την αρχική τους ενημέρωση, δόθηκαν οι «ερωτήσεις» και στη συνέχεια υπήρξε προσωπική επαφή και επικοινωνία, αφενός για να απαντηθούν τα

¹⁴⁷ Meuser, M. and Nagel, U.: (2002). ExpertInneninterviews – Vielfach Erprobt, Wenig Bedacht. Ein Beitrag Zur Qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz, Das Expertinterview (pp.71-95), Opladen: Leske & Budxich.

¹⁴⁸ Flick, U.: (2009). An Introduction to Qualitative Research. (4th eds), London EC1Y ISP: SAGE Publications Ltd.

ερωτήματα, αφετέρου για να διευκρινιστούν και να αποσαφηνιστούν ζητήματα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Με βάση το προαναφερθέν θεωρητικό πλαίσιο και τα αντιληπτικά περιγράμματα της έρευνας οι συνεντεύξεις περιελάμβαναν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- 1.** Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.
- 2.** Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.
- 3.** Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (*οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες*), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;
- 4.** Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;
- 5.** Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;
- 6.** Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

7. Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

8. Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

Ελλιπής χρηματοδότηση (*τακτικός προϋπολογισμός*)

Υποστελέχωση (*γήρανση προσωπικού, περιορισμοί στις προσλήψεις, Brain drain*)

Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (*κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003*)

Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη

Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (*Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.*)

Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (*πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης*)

Μετατόπιση αποστολής (*Mission drift*)

Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα

Γραφειοκρατική λειτουργία (*στη χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.*)

Υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου

Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (*π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων*)

Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (*κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.*)

Άλλη απάντηση:

9. Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

4.4 Δεοντολογία έρευνας (κανονισμός GDPR)

Το ζήτημα της «δεοντολογίας στην έρευνας» είναι πολύ σημαντικό, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και αφορά στον τρόπο και τους κανόνες με τον οποίους θα πρέπει οι ερευνητές να αντιμετωπίζουν όλους όσους συμμετέχουν στην ερευνητική διαδικασία ¹⁴⁹. Στο συγκεκριμένο θέμα ο ερευνητής θα πρέπει να αντιμετωπίσει θέματα όπως η ελεύθερη και συναινετική συμμετοχή των ερωτώμενων, η ειλικρινής πληροφόρηση για το περιεχόμενο της έρευνας, η προστασία της προσωπικότητας και η διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, η ελεύθερη πρόσβαση τους σε όλες τις πληροφορίες της έρευνας, κ.α.

Ιδιαίτερα στις συνθήκες «ποιοτικής έρευνας» οι δυσκολίες έχουν μεγαλύτερη ένταση, αφενός γιατί εδώ αναπτύσσονται περισσότερο οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων, αφετέρου γιατί η ίδια η διαδικασία δεν είναι αυστηρά δομημένη και οριοθετημένη αλλά αντίθετα είναι αρκετά ευέλικτη και απρόβλεπτη.

Συνέπεια των παραπάνω είναι ότι στην ποιοτική έρευνα οι ερευνητές οφείλουν να είναι σε συνεχή εγρήγορση για να τηρείται η δεοντολογία και όπως αναφέρει η Mason (2009) «θα πρέπει να αναπτύξουν μια ενσυνείδητη πρακτική από πλευράς δεοντολογίας και πολιτικής, η οποία θα βασίζεται σε αποφάσεις κατάλληλες για τα συγκεκριμένα πλαίσια και τα συγκεκριμένα δεοντολογικά και πολιτικά διλήμματα και ζητήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν» ¹⁵⁰.

Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας και της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας διαφυλάχθηκε αυστηρά η ανωνυμία και η προστασία των προσωπικών δεδομένων όλων των συμμετεχόντων. Σε κανένα σημείο της εργασίας και του συνολικού υλικού της έρευνας δεν υπάρχει αναφορά στο όνομα ή στη θεσμική ιδιότητα του ερωτώμενου.

Εξυπακούεται ότι συνολικά το υλικό και η διαδικασία της διπλωματικής εργασίας υπόκειται στον έλεγχο της Αρχής Προστασίας Δεδομένων (ΑΠΔ) και της ισχύουσας νομοθεσίας στην οποία συγκαταλέγεται και ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (ΕΕ) 2016/679, (General Data Protection Regulation - GDPR) ¹⁵¹.

¹⁴⁹ Traianou, A.: (2014). The centrality of ethics in qualitative research. In P. Leavy (ed.), The Oxford handbook of qualitative research (pp. 62-77). New York: Oxford University Press.

¹⁵⁰ Mason, J.: (2009). Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας (8η εκδ.) (μτφρ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν. Κυριαζή) Αθήνα: Πεδίο.

¹⁵¹ Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (ΕΕ) 2016/679 (GDPR), ο ν. 4624/2019, ο ν. 2472/1997, ο ν. 3471/2006, https://www.dpa.gr/el/enimerwtiko/nomothesia/proswpikon_dedomenon, ψηφίστηκε στις 27 Απριλίου 2016 και τέθηκε σε εφαρμογή για όλα τα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 25 Μαΐου 2018.

4.5 Παρουσίαση συνεντεύξεων και αποτελεσμάτων

Σε ότι αφορά στην συγκεκριμένη έρευνα οφείλουμε να σημειώσουμε ότι όλα τα διοικητικά στελέχη του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και της Γ.Γ.Ε.Κ., ανταποκρίθηκαν με μεγάλη προθυμία στην πρόσκλησή μας να συμμετάσχουν στην έρευνα και να απαντήσουν στις ερωτήσεις μας.

Αρχικά διερευνήθηκε η διαθεσιμότητα και η προθυμία τους και στη συνέχεια μέσα από επιστολή ¹⁵² ενημερώθηκαν αναλυτικότερα για τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα που έθετε η διπλωματική εργασία αλλά και τις ερωτήσεις που καλούνταν να απαντήσουν.

Οφείλουμε να σημειώσουμε ότι όλες οι συνεντεύξεις με τους ερωτώμενους και όλες οι απαντήσεις προσέφεραν πολύτιμες πληροφορίες και στοιχεία για τα υπό διερεύνηση ζητήματα.

Στη συνέχεια και κατόπιν επεξεργασίας των απαντήσεων παρατίθενται συγκεντρωτικά, και αναδεικνύονται τα σημαντικά στοιχεία σε κάθε ερώτηση / απάντηση, που αποτελούν και την «θέση» των στελεχών διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για τα ζητήματα που διερευνήσαμε στην παρούσα διπλωματικής εργασία.



©YIANNISSARIS/HCMR

¹⁵² Τσαλικίδης Θ. Μανώλης: Ενημερωτική Επιστολή προς τα στελέχη του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., 21.05.2022.

Σύνοψη των σημαντικότερων στοιχείων σε κάθε απάντηση

1. Ερώτηση

Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

Στην πρώτη ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτώμενων απαντάει θετικά ότι το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. έχει την δυνατότητα να σχεδιάσει και να εφαρμόσει αυτοτελώς δικό του στρατηγικό σχεδιασμό ανεξάρτητα από τον σχεδιασμό της Γ.Γ.Ε.Κ..

Σε αυτή τη θέση κατατείνει, μέσα από διαφορετικές ίσως αφετηρίες και προσεγγίσεις, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων όπως καταδεικνύεται και στα αποσπάσματα των απαντήσεων που ακολουθούν:

«Θεωρώ ότι υπάρχει μεγάλη ανεξαρτησία στο ΕΛΚΕΘΕ χάραξης στρατηγικής και διαφοροποίησης από την ΕΣΕΤΑΚ. Δεν θεωρώ ότι η στρατηγική της ΕΣΕΤΑΚ είναι περιοριστική ως προς τις ερευνητικές κατευθύνσεις που μπορεί ο φορέας να υποστηρίξει».

«Το ΕΛΚΕΘΕ έχει τη δυνατότητα και οφείλει να εφαρμόσει ερευνητική στρατηγική με βάση τη διεθνή τάση, τους στόχους της ΕΕ στην έρευνα, τις οδηγίες από διεθνείς οργανισμούς».

«Οι ερευνητικοί φορείς εκ των πραγμάτων είναι υποχρεωμένοι να κάνουν τον δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό...».

«Θεωρώ ότι υπάρχει αρκετός χώρος για εξειδίκευση επί μέρους στόχων του ΕΛΚΕΘΕ ενδεχομένως και σε ελαφρά διαφορετικές κατευθύνσεις από αυτές που περιγράφονται στο ΕΣΕΤΑΚ».

«Η Διοίκηση κάθε ερευνητικού Κέντρου έχει την υποχρέωση να χαράσσει την στρατηγική για την ανάπτυξή του λαμβάνοντας υπ' όψιν το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΣΕΤΑΚ). Παρόλα αυτά τα Κέντρα έχουν αρκετό βαθμό ελευθερίας να

θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας αυτοτελώς τον δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό μέσα στο ευρύτερο ευρωπαϊκό περιβάλλον».

Υπήρξαν και ερωτώμενοι που ναι μεν υποστήριξαν ότι «δεν μπορεί να λειτουργήσει ο φορέας ανεξάρτητα από την ΕΣΕΤΑΚ γιατί δεν θα έχει πρόσβαση στην χρηματοδότηση που γίνεται μέσω ΓΓΕΤ», χωρίς όμως να αποκλείουν την δυνατότητα να εφαρμοστεί από το Φορέα αυτοτελώς στρατηγικός σχεδιασμός. Τέλος υπήρξαν και ερωτώμενοι που απάντησαν ότι «δεν γνώριζαν το θέμα».

Η συνολική και αντιπροσωπευτική απάντηση στο πρώτο ερώτημα είναι ότι το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., ναι μεν επηρεάζεται από το πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής που χαράζει η ΓΓΕΚ, αλλά ταυτόχρονα έχει την ελευθερία και τη δυνατότητα να σχεδιάσει και να εφαρμόσει αυτοτελώς δικό του στρατηγικό σχεδιασμό στο πλαίσιο του εθνικού και ευρωπαϊκού ερευνητικού περιβάλλοντος.



2. Ερώτηση

Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

Στη δεύτερη ερώτηση το σύνολο των ερωτώμενων καθολικά συμφώνησε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς και ιδιαίτερα στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι αναγκαία, ωφέλιμη και απαραίτητη.

Υπήρξαν απαντήσεις που εξ αρχής τόνισαν την χρησιμότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως οι απαντήσεις που αναφέρονται παρακάτω:

«Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού αποτελούν βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη των Φορέων. Μια διοίκηση με όραμα, οφείλει να επενδύσει στον μακροχρόνιο σχεδιασμό των αναγκών του Φορέα».

«Θεωρώ ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναγκαίος, με τις οποίες δυσκολίες μπορεί να παρουσιάζει. γιατί α) εξασφαλίζει τη συνοχή του φορέα και β) εξασφαλίζει μια «ομοιογένεια» ως προς τους στόχους»

Υπήρξαν και απαντήσεις που καταρχήν συμφωνήσαν με τη χρησιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού αναφέροντας ότι:

«η χάραξη και εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο μέσον για μια οργανωμένη και στοχευμένη αναπτυξιακή πορεία, που οδηγεί στην παρακολούθηση των ερευνητικών και τεχνολογικών εξελίξεων και στην ανάπτυξη της έρευνας που καταλήγει προς όφελος της κοινωνίας»,

ή ακόμη,

«η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού όσον αφορά τις ερευνητικές κατευθύνσεις του ΕΛΚΕΘΕ, αλλά και την λειτουργία του είναι σημαντική ώστε να κινείται σταθερά προς την κατεύθυνση της συστηματικής έρευνας σε πεδία σημαντικά για τα διάφορα ερευνητικά πεδία».

Στη συνέχεια όμως αναφέρθηκαν και προσδιόρισαν και τις δυσκολίες και τα προβλήματα που υπάρχουν και δυσκολεύουν την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους ερευνητικούς φορέας που όπως ανέφεραν είναι :

«η ανάπτυξη νέων επιλεγμένων ερευνητικών κατευθύνσεων απαιτεί πρόσληψη του ανάλογου εξειδικευμένου προσωπικού, αλλά οι προκηρύξεις για νέες θέσεις ερευνητών στην Ελλάδα είναι σπάνιες. Επίσης το ΕΛΚΕΘΕ, όπως και όλα τα ερευνητικά ιδρύματα είναι υποχρεωμένο να ακολουθεί μια «οπορτουνιστική» τακτική, ευθυγραμμίζόμενο με τις προτεραιότητες που θέτουν οι εθνικές και ευρωπαϊκές προσκλήσεις για ερευνητικές / αναπτυξιακές προτάσεις»

ή ακόμη,

«η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού, απαιτεί κάποιες σταθερές που δυστυχώς δεν υπάρχουν στο Ελληνικό σύστημα Ε&Κ (όπως σταθερή χρηματοδότηση, κάλυψη αναγκών συντήρησης και αναβάθμισης εξοπλισμού και υποδομών, νέες θέσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα, κ.α.)».

Υπήρξαν απαντήσεις που στάθηκαν στην ανεξαρτησία της βούλησης των ερευνητών, δηλώνοντας ότι «δεν μπορεί (ο στρατηγικός σχεδιασμός) να δεσμεύει τους ερευνητές προς μια κατεύθυνση που δεν είναι αρεστή ή σύμφωνη με τις δικές τους επιθυμίες ενασχόλησης με ένα γνωστικό αντικείμενο».

Όπως επίσης υπήρξαν απαντήσεις που θεμελίωσαν τη χρησιμότητά του στρατηγικού σχεδιασμού στους περιορισμένους πόρους αναφέροντας ότι «όλοι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμους στόχους και περιορισμένους πόρους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού να εντοπίσουν τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο επίτευξης των στόχων τους».

Τέλος σημαντική είναι η απάντηση που τονίζει το γεγονός ότι «θα πρέπει (ο στρατηγικός σχεδιασμός) να χαράσσεται μετά από συνολική διαβούλευση όλων των εμπλεκόμενων μερών (Ερευνητικού - Επιστημονικού προσωπικού, ΕΣΙ, Τομέων, Δ/ντών) και όχι μονομερώς από ένα και μόνο όργανο».

3. Ερώτηση

Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

Οι απαντήσεις στη τρίτη ερώτηση καταδεικνύουν το γεγονός ότι ο Φορέας δεν εφαρμόζει, δεν χρησιμοποιεί και χωρίς υπερβολή δεν αναγνωρίζει καν εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως είναι η «ανάλυση πόρων» και η «αλυσίδα αξίας».

Είναι χαρακτηριστικές οι απαντήσεις:

«Δυστυχώς δεν έχουμε φτάσει στο επίπεδο εσωτερικής οργάνωσης που να χρησιμοποιούνται τέτοια εργαλεία ανάλυσης».

«Δεν νομίζω να γίνεται κάτι τέτοιο, αν και δεν είμαι σίγουρος ότι καταλαβαίνω τα εργαλεία αυτά».

«Δεν χρησιμοποιούνται τέτοια αν και θα έπρεπε. Δεν υπάρχει ούτε νοοτροπία ούτε εκπαίδευση σε επίπεδο manager».

«Εντός ΕΛΚΕΘΕ γίνεται μικρή έως καθόλου αξιοποίηση».

«Από όσο γνωρίζω, όχι δεν χρησιμοποιούνται».

«Δεν γνωρίζω αν χρησιμοποιούνται αυτά τα εργαλεία ανάλυσης ή κάποια παρόμοια».

«Από όσο γνωρίζω δεν αξιοποιούνται τέτοιου είδους εργαλεία».

Υπήρξε και απάντηση που σχολιάζει περαιτέρω και συμπληρώνει την κατάσταση που επικρατεί οργανωτικά στον Φορέα:

«Η 'κουλτούρα' του ΕΛΚΕΘΕ είναι τις περισσότερες φορές πυροσβεστικού τύπου, δηλαδή ad hoc αντιμετώπιση των διοικητικών και οικονομικών προβλημάτων χωρίς επιτελικό σχεδιασμό».

4. Ερώτηση

Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

Σε συνέχεια της προηγούμενης οι απαντήσεις και στη τέταρτη ερώτηση μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. δεν αναγνωρίζονται και δε χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση.

Είναι χαρακτηριστικές οι απαντήσεις που ακολουθούν:

«Επίσης δεν χρησιμοποιούνται».

«Πιστεύω ότι κανένας από το ΔΣ δεν έχει γνώση των πιο πάνω αρχών και εργαλείων!».

«Δεν χρησιμοποιούνται τέτοια αν και θα έπρεπε. Δεν υπάρχει ούτε νοοτροπία ούτε εκπαίδευση σε επίπεδο manager. Δεν υπάρχει καν γνώση για τα εργαλεία αυτά».

«Στο βαθμό που γνωρίζω δεν εφαρμόζονται αυτές οι τεχνικές».

«Δεν γνωρίζω αν χρησιμοποιούνται αυτά τα εργαλεία ανάλυσης ή κάποια παρόμοια».

«Από όσο γνωρίζω δεν αξιοποιούνται τέτοιου είδους εργαλεία».



5. Ερώτηση

Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

Μέσα από τις απαντήσεις της πέμπτης ερώτησης προκύπτει το συμπέρασμα ότι το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. δεν διαθέτει ένα οργανωμένο και επιτελικό σχέδιο για τη διαχείριση των απειλών και των ευκαιριών από το εξωτερικό περιβάλλον και αυτές αντιμετωπίζονται τη στιγμή που θα προκύψουν πρόχειρα, συγκυριακά και ευκαιριακά.

Η απουσία οργανωμένου και επιτελικού σχεδίου στην αντιμετώπιση «**απειλών**» και «**ευκαιριών**» του εξωτερικού περιβάλλοντος καταδεικνύεται στην πλειονότητα των απαντήσεων, όπου αναφέρεται ότι οι απειλές αντιμετωπίζονται:

«με ενημέρωση και κινητοποίηση του αρμόδιου προσωπικού του Φορέα, με αναζήτηση βοήθειας από όλους όσους μπορούν να βοηθήσουν, με προσφυγή στις αρμόδιες επιβλέπουσες και λοιπές αρχές».

«προσπαθώντας, αρχικά, να ενημερώσουμε την προϊστάμενη ηγεσία (ΓΓΕΚ, ΥΠΑΝ) και να πάρουμε την στήριξη τους, και σε δεύτερο επίπεδο με την συμβολή της Συνόδου των Προέδρων (των Ερευνητικών Κέντρων).

«με άμεση κινητοποίηση της εκάστοτε διοίκησης σε όλα τα επίπεδα, τις περισσότερες φορές αποτελεσματικά».

«στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν πρόκειται για οργανωμένη ή στενευμένη αντιμετώπιση».

«όλα γίνονται είτε σε επίπεδο ΔΣ του ΕΛΚΕΘΕ ή με προσέγγιση ad-hoc από κάθε ενδιαφερόμενο».

«το ΕΛΚΕΘΕ παρουσιάζει σχετικά αργά αντανακλαστικά και πως μόνο όταν μια κατάσταση φτάσει σε σημείο να δυσχεραίνει άμεσα την καθημερινότητα του φορέα εκκινούν οι διαδικασίες αντιμετώπισής της».

Το ίδιο συμβαίνει και στην αξιοποίηση των «**ευκαιριών**» και από τις απαντήσεις ενημερωνόμαστε ότι αυτές αντιμετωπίζονται:

«με ενημέρωση των ενδιαφερομένων και συχνά με συζήτηση του θέματος στα αρμόδια όργανα (ινστιτούτα, ΔΣ, κλπ.)».

«ανάλογα με την στρατηγική που καταφέραμε να ορίσουμε, και με το να είμαστε όσο έτοιμοι γίνεται με προτάσεις και σχέδια».

«τις ευκαιρίες τις εκμεταλλεύονται οι ερευνητές και ανάλογα με το βαθμό δικτύωσης τους».

«ως επί το πλείστο η χαρτογράφηση των ευκαιριών προκύπτει από την επεξεργασία των επιμέρους ερευνητικών ομάδων των Ινστιτούτων».

Ενδεικτική είναι τέλος η απάντηση ερωτώμενου η οποία αναφέρει ότι και «στις δύο περιπτώσεις απουσιάζει ένα επιτελικό σχέδιο διαχείρισης έκτακτων περιπτώσεων είτε θετικών είτε αρνητικών».



6. Ερώτηση

Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και *Balanced Scorecard*»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

Από τις απαντήσεις της έκτης απάντησης προκύπτει ότι (μόνο) η SWOT ανάλυση χρησιμοποιείται, αφενός ως υποχρεωτικό στοιχείο στην υποβολή ερευνητικών προτάσεων, αφετέρου στη περιοδική διαδικασία αξιολόγησης των Ινστιτούτων. Σε κάθε περίπτωση, σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις, δεν χρησιμοποιείται ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού του Φορέα και δεν αξιοποιείται από την τις εποπτεύουσες αρχές (Γ.Γ.Ε.Κ., Υπουργεία κ.α.).

Χαρακτηριστικές είναι οι απαντήσεις που αναφέρουν:

«Η SWOT ανάλυση χρησιμοποιείται πολύ συχνά κατά την υποβολή ερευνητικών προτάσεων και κατά τις αξιολογήσεις (π.χ. των ινστιτούτων)».

«Μόνο σε περιπτώσεις αξιολόγησης και αυτό επειδή ζητούνται. Δεν αποτελούν εργαλεία προγραμματισμού».

«Η ανάλυση SWOT υλοποιείται συστηματικά σε επίπεδο Ινστιτούτων, σπάνια έως ποτέ δεν χρησιμοποιείται από την εποπτεύουσα αρχή ή το εκάστοτε υπουργείο ως πηγή πληροφορίας για βελτίωση των Φορέων, με αποτέλεσμα τα προβληματικά σημεία να επαναλαμβάνονται στο διηνεκές».

Τέλος υπήρξαν και απαντήσεις που δήλωσαν ότι *«από όσο γνωρίζω δεν χρησιμοποιούνται τέτοιου είδους εργαλεία».*

7. Ερώτηση

Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

Οι απαντήσεις στην έβδομη ερώτηση μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. σημαίνει καταρχήν την διατήρηση και αναβάθμιση του προσωπικού, των εγκαταστάσεων και των ερευνητικών υποδομών που διατηρεί σε όλη την επικράτεια, καθώς και την διαρκή παρακολούθηση των εξελίξεων στα πεδία της έρευνας και τη διεύρυνση των ερευνητικών δραστηριοτήτων σε νέα, καινοτόμα και ανταγωνιστικά πεδία με οικονομικό περιεχόμενο.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., η επίτευξη της «βιωσιμότητας» παρουσιάζει σοβαρά προβλήματα που αφορούν, αφενός στην μεγάλη δυσκολία συντήρησης και επέκτασης των εγκαταστάσεων και των υποδομών, αφετέρου στην δυσκολία παρακολούθησης και επέκτασης της έρευνας.

Σε ότι αφορά στην συντήρηση των υποδομών και των εγκαταστάσεων, το πρόβλημα απορρέει από το γεγονός ότι δεν παρέχονται στον Φορέα από το κράτος οι απαραίτητοι πόροι, με αποτέλεσμα το κόστος να γίνεται προσπάθεια να καλυφθεί από τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα που υλοποιεί το Κέντρο.

Σε ότι αφορά στην παρακολούθηση, επέκταση και το περιεχόμενο της έρευνας, το πρόβλημα εδώ σύμφωνα με τις απαντήσεις, εντοπίζεται στο θέμα των ευρύτερων πολιτικών επιλογών αναφορικά με την έρευνα και τον προσανατολισμό της προς την εφαρμοσμένη ή την βασική συνιστώσα της, πολιτικές επιλογές και αποφάσεις που δεν βρίσκουν πάντα σύμφωνο το Κέντρο.

Χαρακτηριστικές απαντήσεις είναι ότι «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. σημαίνει: *«την διατήρηση αλλά και αναβάθμιση των υποδομών του και την διαρκή παρακολούθηση από τους ερευνητές των εξελίξεων στα πεδία έρευνας ώστε η έρευνα τους να είναι επίκαιρη και ανταγωνιστική».*

«Η βιωσιμότητα του ΕΛΚΕΘΕ αφορά στη διατήρηση του προσωπικού, των ερευνητικών υποδομών και των κτιριακών εγκαταστάσεων στην Ελληνική επικράτεια».

«Δυστυχώς, σε μεγάλο βαθμό η βιωσιμότητα του ΕΛΚΕΘΕ εξαρτάται από ευρύτερες πολιτικές αναφορικά με την έρευνα στη χώρα και τους τρόπους χρηματοδότησής της, όπως επίσης και του προσανατολισμού της έρευνας προς την εφαρμοσμένη ή την βασική

συνιστώσα της. Ενώ εντός του Φορέα θεωρείται γενικά αυτονόητο ότι η βασική και η εφαρμοσμένη έρευνα πρέπει να συνυπάρχουν και να χρηματοδοτούνται ισότιμα, συχνά η πολιτική ηγεσία κατευθύνει σχεδόν αποκλειστικά προς την οικονομικά πιο προσοδοφόρα εφαρμοσμένη έρευνα, αγνοώντας τις πολλές και προφανείς μακροχρόνιες επιπτώσεις».



8. Ερώτηση

Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

Στο ερευνητικό ερώτημα «ποια από τα παρακάτω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού», οι απαντήσεις κατέδειξαν ότι για τα στελέχη διοίκησης που συμμετείχαν στην έρευνα τα σημαντικότερα προβλήματα του ΕΛΚΕΘΕ είναι κατά σειρά προτεραιότητας: α) η υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου, β) η υποστελέχωση, γ) η απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, δ) η μετατόπιση αποστολής του Κέντρου, ε) η αδυναμία ολοκλήρωσης των οργανωτικών αλλαγών, στ) η ελλιπής χρηματοδότηση, ζ) η γραφειοκρατική λειτουργία, η) η αδυναμία στην επικοινωνία και στην προβολή του Κέντρου κ.α.

Είναι ενδεικτικό από τις απαντήσεις ότι τα στελέχη διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ακόμη και αν δεν εφαρμόζουν στρατηγικό σχεδιασμό στο Φορέα, εν τούτοις αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα και τη χρησιμότητά του και τη άμεση διασύνδεσή του με την υλοποίηση των βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου.



9. Ερώτηση

Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

Οι κύριοι «στρατηγικοί στόχοι» του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη χρονική περίοδο σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων επικεντρώνονται στους τομείς:

α) της έρευνας (ευθυγράμμιση της έρευνας με διεθνείς ερευνητικές και τεχνολογικές εξελίξεις, συμμετοχή και συνεργασία σε ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες, δίκτυα και ερευνητικές υποδομές, παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και τεχνολογιών αιχμής, ενασχόληση με σύνθετα προβλήματα όπως η κλιματική αλλαγή, η διατήρηση στην βιοποικιλότητας, βιώσιμη ανάπτυξης της θαλάσσιας επιχειρηματικότητας, της γαλάζιας οικονομία κ.α.).

β) του προσωπικού και στελεχιακού δυναμικού (προσέλκυση νέου ερευνητικού δυναμικού, συστηματικό άνοιγμα νέων θέσεων ερευνητών ανάλογα με την δυναμική κάθε ινστιτούτου, στελέχωση του Φορέα με προσωπικό μέσω της κινητικότητας στο Δημόσιο).

γ) της οργανωτικής ολοκλήρωσης (εσωτερική οργάνωση του Φορέα, διαμόρφωση νέας διοικητικής δομής (οργανόγραμμα), νέος εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και γενικότερα της τυποποίησης των διοικητικών και οικονομικών λειτουργιών).

δ) της συντήρηση και αναβάθμιση ερευνητικών υποδομών και εξοπλισμού (ολοκλήρωση των μεγάλων υποδομών με νέο ερευνητικό σκάφος και νέα κτίρια).

Μέσα από τις απαντήσεις προέκυψαν και προτάσεις λιγότερης έντασης όπως: η προβολή και η αύξηση της εξωστρέφειας του Φορέα, η ενίσχυση της κοινής κουλτούρας των μελών και η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των ομάδων του προσωπικού, η θεσμική αναβάθμιση του Φορέα, η βελτίωση των οικονομικών του, η ενίσχυση της επιρροής του Κέντρου σε σοβαρά κοινωνικά θέματα (προστασία περιβάλλοντος) και η αύξηση της διάδρασης του για να είναι χρήσιμο στην κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα, Περιορισμοί Έρευνας, Προτάσεις προς αξιολόγηση, Θέματα για Μελλοντική Εργασία

5.1 Συμπεράσματα

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα βασικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας και τις απαντήσεις των στελεχών διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και της Γ.Γ.Ε.Κ., αναφορικά με τα ερωτήματα που διερευνούσε η εργασία.

Βασικός στόχος της εργασίας ήταν να εξετάσει κατά πόσο οι δημόσιοι ερευνητικοί φορείς έχουν σήμερα την δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από την ύπαρξη του ενιαίου πλαισίου «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (Γ.Γ.Ε.Κ.) και αποδεδειγμένα επηρεάζει την λειτουργία τους. Η εργασία εξέτασε επιπλέον σε ποιο βαθμό τα στελέχη διοίκησης των ερευνητικών κέντρων είναι εξοικειωμένα με τη χρησιμοποίηση εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού και πόσο πιστεύουν ότι η εφαρμογή τους μπορεί να βοηθήσει την λειτουργία των Ερευνητικών Κέντρων. Τέλος αναζητήθηκε ο τρόπος με το οποίο η στρατηγική που ακολουθεί το ερευνητικό Κέντρο διασυνδέεται με τη βιωσιμότητά του.

Όλα τα παραπάνω διερευνήθηκαν μέσα από την εξέταση του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), τα διοικητικά στελέχη του οποίου μετείχαν στην έρευνα και απάντησαν στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν. Από τις συλλεχθείσες απαντήσεις των διοικητικών στελεχών του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., αντλήθηκαν πολύ σημαντικές πληροφορίες για τη λειτουργία του Φορέα και κατέστη δυνατό απαντηθούν όλα τα ερωτήματα που έθετε η έρευνα και η παρούσα εργασία και συγκεκριμένα:

1. Στο ερευνητικό ερώτημα «εάν υπάρχει σήμερα η δυνατότητα οι εποπτευόμενοι ερευνητικοί φορείς να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό ανεξάρτητα από το σχεδιασμό (ΕΣΕΤΑΚ) της ΓΓΕΚ»,

η απάντηση είναι ότι το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., (όπως και όλοι οι δημόσιοι εποπτευόμενοι ερευνητικοί φορείς), έχει την ελευθερία και τη δυνατότητα να σχεδιάσει και να εφαρμόσει αυτοτελώς δικό του στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από τον σχεδιασμό της Γ.Γ.Ε.Κ., εντός βεβαίως του πλαισίου του εθνικού και ευρωπαϊκού ερευνητικού περιβάλλοντος.

2. Στο ερευνητικό ερώτημα «εάν θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη»,

η απάντηση ήταν ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς και ιδιαίτερα στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., είναι πράγματι αναγκαία, ωφέλιμη και απαραίτητη, συνυπολογίζοντας βεβαίως το γεγονός, ότι η εφαρμογή του «στρατηγικού σχεδιασμού» οφείλει να ξεπεράσει τα προβλήματα της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού και της μειωμένης χρηματοδότησης, αλλά και να αξιολογήσει ότι οφείλει, με ελεύθερη διαβούλευση, να ενσωματώσει τη βούληση όλων των μελών του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χωρίς περιορισμούς και εξαιρέσεις.

3. Στο ερευνητικό ερώτημα «εάν στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»

η απάντηση καθολικά ήταν ότι ο Φορέας δεν εφαρμόζει, δεν χρησιμοποιεί και χωρίς υπερβολή, δεν αναγνωρίζει καν τέτοια εργαλεία ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος και ότι η κουλτούρα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι να αντιμετωπίζει χωρίς επιτελικό σχεδιασμό με πυροσβεστικό τρόπο, τα διοικητικά και οικονομικά προβλήματα.

4. Στο ερευνητικό ερώτημα «εάν στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση και πως αυτά αξιοποιούνται στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα»,

η απάντηση επίσης ομόφωνα ήταν, ότι στο Κέντρο δε χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση.

5. Στο ερευνητικό ερώτημα «με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον»,

η απάντηση ήταν ότι το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. δεν διαθέτει ένα οργανωμένο και επιτελικό σχέδιο για τη διαχείριση των απειλών και των ευκαιριών από το εξωτερικό περιβάλλον και αυτές αντιμετωπίζονται τη στιγμή που θα προκύψουν πρόχειρα, συγκυριακά και ευκαιριακά.

6. Στο ερευνητικό ερώτημα «εάν στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και *Balanced Scorecard*, και πως αυτά αξιοποιούνται στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα»,

η απάντηση ήταν ότι (μόνο) η SWOT ανάλυση χρησιμοποιείται, αφενός ως υποχρεωτικό και προαπαιτούμενο στοιχείο στην υποβολή χρηματοδοτούμενων ερευνητικών προτάσεων, αφετέρου στη περιοδική διαδικασία αξιολόγησης των Ινστιτούτων. Σε όλες όμως αυτές τις περιπτώσεις δεν χρησιμοποιείται ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού του Φορέα και δεν αξιοποιείται από την τις εποπτεύουσες αρχές (Γ.Γ.Ε.Κ., Υπουργεία κ.α.).

7. Στο ερευνητικό ερώτημα «τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και πως η στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του»,

η απάντηση ήταν ότι «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. σημαίνει καταρχήν την διατήρηση και αναβάθμιση του προσωπικού, των εγκαταστάσεων και των ερευνητικών υποδομών του σε όλη την χώρα, καθώς και τη διαρκή παρακολούθηση των εξελίξεων στα πεδία της έρευνας και τη διεύρυνση των ερευνητικών δραστηριοτήτων σε νέα, καινοτόμα και ανταγωνιστικά πεδία με οικονομικό περιεχόμενο.

Ως σημαντική καταγράφεται στις απαντήσεις και η πεποίθηση μέρους των ερωτώμενων ότι το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., ότι για να επιτύχει την «βιωσιμότητά» του οφείλει με «δικά του μέσα και από τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα» να ξεπεράσει το πρόβλημα της υποχρηματοδότησης για την συντήρηση και επέκταση των εγκαταστάσεων και των ερευνητικών υποδομών.

Επίσης υπήρξαν απαντήσεις στελεχών διοίκησης που θεωρούν ότι για τη «βιωσιμότητά» του το Κέντρο οφείλει να «διαχειριστεί» και τις πολιτικές επιλογές για τον προσανατολισμό της έρευνας, προς την εφαρμοσμένη ή βασική συνιστώσα της, πολιτικές επιλογές και αποφάσεις που δεν βρίσκουν πάντα σύμφωνο το Κέντρο.

8. Στο ερευνητικό ερώτημα «ποια από τα παρακάτω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού»,

οι απαντήσεις κατέδειξαν ότι για τα στελέχη διοίκησης που συμμετείχαν στην έρευνα τα σημαντικότερα προβλήματα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. που μπορούν να επιλυθούν με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι κατά σειρά προτεραιότητας: α) η υλοποίηση των βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου, β) η μετατόπιση

αποστολής του Κέντρου, γ) η υποστελέχωση, δ) η απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, ε) η αδυναμία ολοκλήρωσης των οργανωτικών αλλαγών, στ) η ελλιπής χρηματοδότηση, ζ) η αδυναμία στην επικοινωνία και στην προβολή του Κέντρου, η) γραφειοκρατική λειτουργία, θ) η ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού κ.α.

9. Στο ερευνητικό ερώτημα «σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027)»,

οι απαντήσεις ανέδειξαν τους παρακάτω βασικούς στρατηγικούς στόχους που αφορούν στους τομείς:

α) **της έρευνας**, με επιδίωξη την ευθυγράμμιση της έρευνας στις διεθνείς ερευνητικές και τεχνολογικές εξελίξεις, τη συμμετοχή και τη συνεργασία με ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες, δίκτυα και ερευνητικές υποδομές, την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και τεχνολογιών αιχμής, την ενασχόληση με σύνθετα περιβαλλοντικά προβλήματα όπως η κλιματική αλλαγή, η διατήρηση στις βιοποικιλότητας, η βιώσιμη ανάπτυξη, η θαλάσσια επιχειρηματικότητα, η γαλάζια οικονομία κ.α.

β) **του προσωπικού και του στελεχιακού δυναμικού**, με επιδίωξη την προσέλκυση νέου ερευνητικού δυναμικού, του ανοίγματος νέων θέσεων ερευνητών καθώς και τη στελέχωση του Φορέα με εξειδικευμένο προσωπικό μέσω της κινητικότητας.

γ) **της οργανωτικής ολοκλήρωσης**, με στόχο την διαμόρφωση νέας διοικητικής δομής του Φορέα με νέο οργανόγραμμα, νέο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και τυποποίηση των διοικητικών και οικονομικών λειτουργιών.

δ) **της συντήρησης και αναβάθμισης ερευνητικών υποδομών και εξοπλισμού**, με την ολοκλήρωση των μεγάλων υποδομών με την κατασκευή του νέου ερευνητικού σκάφους και των νέων κτιρίων.

ε) ακόμη και η προβολή και η αύξηση της εξωστρέφειας του Φορέα, η ενίσχυση της κοινής κουλτούρας των μελών και η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των ομάδων του προσωπικού, η θεσμική αναβάθμιση του Φορέα, η βελτίωση των οικονομικών του, η ενίσχυση της επιρροής του Κέντρου σε σοβαρά κοινωνικά θέματα και η αύξηση της διάδρασης του με την κοινωνία.

5.2 Περιορισμοί Έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία και η έρευνα που διεξήχθηκε αντιμετώπισε και διαχειρίστηκε όπως ήταν φυσικό περιορισμούς που επηρέασαν την έκτασή της και την ποσότητα των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

Σημαντικότερος περιορισμός υπήρξε το γεγονός ότι εξαιτίας του χρονικού περιορισμού ολοκλήρωσης της έρευνας και της ευρείας χωροταξικής κατανομής του προσωπικού (Ανάβυσσος, Ηράκλειο, Ρόδος, Αργυρούπολη, πλοία κ.α.), δεν κατέστη δυνατόν να απευθυνθούμε και να συμμετάσχουν στην έρευνα το σύνολο των στελεχών, των εκπροσώπων, των εργαζομένων και των υπολοίπων εμπλεκόμενων (stakeholders) στη λειτουργία αλλά και την εποπτεία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε..

Επίσης εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου και των δυσκολιών επικοινωνίας σε μια περίοδο υπό το βάρος των συνθηκών covid, υπήρξε προφανώς αυτοπεριορισμός, μιας και η βεντάλια των «ερευνητικών ερωτημάτων» θα μπορούσε να είχε επεκταθεί και σε επιπλέον θέματα που αφορούν στην λειτουργία του Φορέα.

Ωστόσο όλοι όσοι από τα στελέχη διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και της Γ.Γ.Ε.Κ. κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, αφενός το έπραξαν με μεγάλη ευχαρίστηση, αφετέρου προσέφεραν με τη συζήτηση και τις απαντήσεις τους πολύτιμες και επαρκείς πληροφορίες για τα ζητήματα που διερεύνησε η εργασία.



5.3 Προτάσεις προς αξιολόγηση και υιοθέτηση

Εάν ήθελε κάποιος να αξιολογήσει τα συμπεράσματα της έρευνας και να διατυπώσει προτάσεις για να βελτιωθεί η λειτουργία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και να επιτευχθεί η βιωσιμότητά του, θα μπορούσε με βεβαιότητα και ασφάλεια να προτείνει την άμεση κατάρτιση και εφαρμογή ενός καλά σχεδιασμένου «στρατηγικού σχεδιασμού» που θα συνέβαλε στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων του.

Είναι πολύ σημαντικό, όπως υποδείχθηκε άλλωστε και στις απαντήσεις που δόθηκαν, να δημιουργηθεί μέσα στο Φορέα ένας μηχανισμός (δομή), ο οποίος με την απαραίτητη θεσμική εξασφάλιση θα έχει την ευθύνη να συντάσσει τη στρατηγική, να παρακολουθεί την εφαρμογή της, αλλά και να την αναθεωρεί και να την ανασχεδιάζει όταν υπάρχει ανάγκη.

Σε αυτή την διαδικασία είναι απολύτως απαραίτητο να συμμετέχουν όλες ανεξαιρέτως οι κατηγορίες προσωπικού του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χωρίς αποκλεισμούς για να εδραιωθεί η δημοκρατική λειτουργία στο Φορέα και η κοινή κουλτούρα των μελών του.

5.4 Γνώση για αξιοποίηση και εφαρμογή και θέματα για Μελλοντική Έρευνα

Στη διάρκεια της έρευνας και σύμφωνα με το «κριτικό αντιληπτικό περίγραμμα» που επιλέχθηκε στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, είναι αποδεκτό η γνώση και τα συμπεράσματα που εξάχθηκαν να αξιοποιηθούν στη λειτουργία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και να μετασχηματίσουν ή να αναδιαρθρωθούν με τη σειρά τους το οργανωτικό περιβάλλον του Φορέα προς όφελος της προοπτικής και της βιωσιμότητά του.

Επίσης στη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας αναδείχθηκαν θέματα και ζητήματα τα οποία μπορούν να διερευνηθούν σε μελλοντικές εργασίες και έρευνες.

Ένα τέτοιο ζήτημα είναι να εξεταστεί αναλυτικά σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η λειτουργία του Κέντρου, η κουλτούρα και η συνολική νοοτροπία των μελών του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., από τη ευρεία χωροταξική λειτουργία του, από τις πολλές και διαφορετικές κατηγορίες προσωπικού, από τις πολλές συγχωνεύσεις από τις οποίες προέκυψε ο φορέας, από τις διαφορετικές προελεύσεις του προσωπικού (Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ.), και από τους (δυναμικούς) ανταγωνισμούς μεταξύ ερευνητικών ομάδων και Ινστιτούτων.

Σημαντικό είναι επίσης να εξεταστεί ο βαθμός συνεργασίας των εποπτευόμενων ερευνητικών φορέων, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν κοινά ή παρόμοια ζητήματα που αφορούν σε θέματα διοικητικά, νομικά, θεσμικά και διοικητικής

εποπτείας. Εδώ τίθεται και το θέμα διαχωρισμού μεταξύ Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ. ερευνητικών κέντρων, αφού τα τελευταία διαφέρουν ως προς την λειτουργία τους, αλλά πολλές φορές μονοπωλούν και διαμορφώνουν τις αποφάσεις της πολιτείας και τις πρωτοβουλίες.

Επόμενο ζήτημα που μπορεί εξεταστεί και να αξιολογηθεί είναι το ζήτημα της μεταφοράς του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και της Γ.Γ.Ε.Κ., από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, στο πλαίσιο της αλληλεπίδρασης των θεμάτων έρευνας και εκπαίδευσης (εφαρμοσμένη έρευνα/ αγορά, βασική έρευνα/ εκπαίδευση, μοντέλο διοίκησης έρευνας, μοντέλο διοίκησης ΑΕΙ, κ.α.).

Επίσης επιβάλλεται να διερευνηθεί το ζήτημα της κατεύθυνσης της έρευνας και ο τρόπος και η διαδικασία αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων, με άλλα λόγια και με ποιο τρόπο ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να ενσωματώσει τα ερευνητικά αποτελέσματα.

Τέλος θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον και αντιμετωπίστηκε στη διάρκεια της παρούσης εργασίας, να γίνει σύγκριση της λειτουργίας ενός ελληνικού δημόσιου ερευνητικού κέντρου, όπως είναι το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., με ένα αντίστοιχο ερευνητικό κέντρο στο εξωτερικό (π.χ. στη θαλάσσια έρευνα στη Γαλλία).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

Φίλια Ισσαρη, Μάριος Πούρκος: Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά συγγράμματα, www.kallipos.

Patton, M. Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος Ν.: *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα Γ. Μπένου, 2010.

Γεωργόπουλος Ν.: *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013.

Γεωργόπουλος Ν.: *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016.

ΕΚΔΔΑ: Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Ηγεσία και Στρατηγικός Τρόπος Σκέψης - Οργανωσιακές Αλλαγές», Ομάδα Εργασίας Ακρίβος, Χ., Ιορδάνογλου, Γ., Μιχιώτης, Σ., Στεφοπούλου, Ε., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/2019), 2017.

Κομισόπουλος Φαίδων: *Ανάλυση SWOT, Σημειώσεις, Στα πλαίσια του προγράμματος «Δημιουργία Επιχειρηματικού Σχεδίου για Αντληση Χρηματοδότησης»*, Αθήνα, 2016.

Κούνιας Αναστάσιος: *Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων: Ο Ρόλος τους στην αποδοτικότητα της επιχείρησης ως βασικές πηγές απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανταγωνιστικής στρατηγικής*. Διπλωματική Εργασία, Αθήνα, 2020.

Λούτα Πηνελόπη: *Η Εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας*. Διπλωματική Εργασία, ΠΑΔΑ, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική», Αιγάλεω, 2021.

Μιχαλόπουλος Ν.: *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2003)

Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, Ζαπουνίδης: Στρατηγική των επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2007.

Μπέη Ειρήνη: Στρατηγικός & Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στην Τοπική Αυτοδιοίκηση - «Μελέτη περίπτωσης Δήμου Αχαρνών», Διπλωματική Εργασία, ΠΑΔΑ, Σχολή Διοικητικών Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ», Αθήνα, 2021.

Μπουραντάς, Δ.: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2001.

Οικονόμου-Γκουτσίδου Χρυσάνθη: Στρατηγικός Σχεδιασμός Δημόσιων Οργανισμών – Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, 2017.

Παναγιωτακόπουλος Δημήτριος Χ.: «Η αιφορική διάσταση των επενδύσεων: οικονομική βιωσιμότητα, περιβαλλοντική αποδοχή, αιφορική επίδοση. (Η Εργασία αυτή προέρχεται από το υπό έκδοση σύγγραμμα: Παναγιωτακόπουλος Π. και Παναγιωτακόπουλος Δ., *Βιωσιμότητα Συστημάτων, Οργανισμών και Πολιτικών: Μια Κυβερνητική Θεώρηση στην Πράξη* [6].

Παπαδάκης Β.: Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Μελέτες περίπτωσης, Αθήνα: Ε. Μπένου, 2002.

Παπαδάκης Β.: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα. 6η Έκδοση, 2012.

Παπαδάκης Β.: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2016.

Παπαδήμα Κων/να: Ο Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός των Δημοσίων Οργανισμών - Η μελέτη περίπτωσης του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), Διπλωματική Εργασία, ΠΑΔΑ, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική», Αιγάλεω, 2021.

Πέτρου Βασιλική: Στρατηγικός σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα και επιχειρησιακά προγράμματα ΟΤΑ: Η Περίπτωση του Δήμου Σιθωνίας, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική, 2013.

Σιώμοκος Γ.: Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2013.

Σωτηρίου - Γόγολου Δήμητρα: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε Καινοτόμες Συστάδες», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με Διεθνή Προσανατολισμό, Πειραιάς 2017.

Τζαγκαράκης Στυλιανός Ιωάννης, Καμέκης Απόστολος, Χουρδάκης Μαρίνος: «Οι διαστάσεις της βιωσιμότητας και της περιφερειακής διακυβέρνησης μέσα από το πρίσμα της ποιοτικής έρευνας», Πρακτικά Συνεδρίου: «Διακυβέρνηση, Βιωσιμότητα και Καινοτομία σε Περιφερειακό Επίπεδο», επιμ: Νίκος Παπαδάκης & Κώστας Λάβδας, Ηράκλειο Εκτυπωτικό Κέντρο Πανεπιστημίου Κρήτης, Οκτώβριος 2017.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Amit, R. and P Schoemaker: «Strategic Assets and Organizational Rent», Strategic Management Journal, pp. 33-46, 1993.

Azapagic, A. , S. Perdan & R. Clift, ed.: «Sustainable Development in Practice», J. Wiley, 2004.

Baker, S., Kousis, M., Richardson. D., Young, S.: «The politics of sustainable development», London: Routledge, 2005.

Barney, J.B.: «Firm resources and sustained competitive advantage», Journal of Management, pp. 99-129, 1991.

Barney, J., & Hesterly, W.: Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (4th ed.). New Jersey: Pearson, 2012.

Bryson J.: Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. (4th eds). New York: Wiley, 2011.

Bryson, J., Crosby, B. and Stone, M.: Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), pp. 647-663., 2015.

Byars L.: Strategic Management: Formulation and Implementation : Concepts and Cases, HarperCollins Publishers, 1991.

Byars L.: Human Resource Management, McGraw-Hill Education, 1991.

Castro J. Carlos: (2004), «*Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives*», *SAGE Journals, Organization & Environment*, June 2004. Online at: <http://oae.sagepub.com/content/17/2/195>

Chandler A.: Strategy and Structure. Garden City, N.Y: Double Day. *Journal of Economic Studies*, 32(3), pp.20-24, 1962.

Decleris, M.: «The Law of Sustainable development. General Principles», A report produced for the European Commission, 2000.

Harrison, J. S. & St. John, C. H.: Foundations in Strategic Management, (3.Bask1), USA: South Western, 2004.

Hax A. and Majluf N.: The Strategic Concept and Process: A Pragmatic Approach. (ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

Holmberg, Johan ed.: «Making Development Sustainable: Redefining Institutions, Policy and Economics», Washington, D.C.: Island Press, 1992.

Mintzberg H.: The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30, pp.25-32., 1987.

Newman W.: Administrative Action: The Techniques of organization and Management. New York: Prentice - Hall, 1951.

Porter M.: How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March Issues. Retrieved from <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>, 1979.

Porter M.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. (eds). London: Collier Macmillan, 1985.

Porter M.: On competition. Updated and Expanded Edition. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1985.

Porter M., «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, 12(S2), pp. 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>, 1991.

Streib, G. and Poister, T.: Strategic Planning in US Cities: Patterns of Use, Perceptions of Effectiveness and An Assessment of Strategic Capacity. *The American Review of Public Administration*, 20(1), pp.29-44., 1990.

Wernerfelt, B.: «A Resource – based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, pp. 171-180, 1984.

World Commission on Environment and Development, 1987, p. 42-43

ΠΕΡ: Strategic Planning: Concept and Rationale. Working Paper 1. [online], available at: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189757_eng. [Accessed December 27, 2020], 2010

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

Νόμος 421/1914, «Περί μέτρων προς προαγωγήν της αλιείας και περί συμμετοχής της Ελλάδος εις την Ωκεανογραφική εξερεύνησιν της Μεσογείου», ΦΕΚ 352/τ. Α'29.11.1914.

Αναγκαστικός Νόμος 469/1945, «Περί ιδρύσεως Ελληνικού Υδροβιολογικού Ινστιτούτου παρά τη Ακαδημία Αθηνών», ΦΕΚ 183/τ.Α/13.07.1945.

Νόμος 4482/1965, «Περί ιδρύσεως Ινστιτούτου Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών ΙΩΚΑΕ», ΦΕΚ 121/τ.Α/25.06.1965.

Νομοθετικό Διάταγμα 420/1970, «Αλιευτικός Κώδιξ» ΦΕΚ 27/τ.Α/31.01.1970.

Νομοθετικό Διάταγμα 823/1971, «Περί συστάσεως Υπηρεσίας και Εθνικού Συμβουλίου Επιστημονικής Ερεύνης και Αναπτύξεως Υ.Ε.Ε.Α. και Ε.Σ.Ε.Ε.Α.», ΦΕΚ 9/τ.Α/19.01.1971.

Νόμος 706/1977, «Περί προωθήσεως της Επιστημονικής Ερεύνης και της Τεχνολογίας». ΦΕΚ 279/τ.Α/26.09.1977.

Προεδρικό Διάταγμα 916/1978, «Περί Οργανισμού της Υπηρεσίας Επιστημονικής Ερεύνης και της Τεχνολογίας», ΦΕΚ 222/τ.Α/15.12.1978.

Νόμος 1256/1982, «Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανώτατου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 65/τ.Α'31.05.1982.

Νόμος 1266/1982, Ίδρυση ανεξάρτητου Υπουργείου Έρευνας και Τεχνολογίας, ΦΕΚ 81/τ.Α/ 02.07.1982.

Νόμος 1514/1985, «Ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνολογικής Έρευνας», ΦΕΚ 13/τ.Α/08.02. 1985.

Νόμος 1558/1985, «Κυβέρνηση και κυβερνητικά όργανα», ΦΕΚ 137/τ.Α/26.07.1985, άρθρο 27.

Προεδρικό Διάταγμα 343/1987, «Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών», ΦΕΚ 151/τ.Α/03.10.1986

Προεδρικό Διάταγμα 331/1987, «Ίδρυση Ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης, (ΙΘΑΒΙΚ)», ΦΕΚ 152/τ.Α/27.08.1987.

Νόμος 1892/1990, «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 101/τ.Α' /31.07.1990.

Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256/28.03.1995, «Εσωτερικός Κανονισμός λειτουργίας Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.)», ΦΕΚ 220/τ.Β/28.03.1995.

Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256/13.06.1995, «Τροποποίηση της υπ. Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256, ΦΕΚ 512/τ. Α/ 13.06.1995.

Νόμος 2919/2001, «Σύνδεση έρευνας και τεχνολογίας με την παραγωγή και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ128/τ.Α/25.06.2001, άρθρο 10.

Προεδρικό Διάταγμα 164/2003: «Οργάνωση και λειτουργία ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.», ΦΕΚ 131/τ.Α/ 03.06.2003.

Νόμος 4051/2012, «Ρυθμίσεις συνταξιοδοτικού περιεχομένου και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις», ΦΕΚ 131/τ.Α/29.02.2012.

Νόμος 4270/2014, «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 143/τ.Α'/28.06.2014.

Νόμος 4310/2014, «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 258/τ.Α 08.12.2014, άρθρο 1.

Νόμος 4386/2016, «Ρυθμίσεις για την Έρευνας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 83/τ.Α'/11.05.2016.

Νόμος 4765/2021 (Ημερομηνία επανακυκλοφορίας: 18.02.2021), «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις», ΦΕΚ/τ.Α'6/15.01.2021.

Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, «Υπουργείο Εσωτερικών», Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού, Δημόσιου Τομέα, Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Οργανώσεων Διεύθυνση Δομών, Διαδικασιών και Αρχείων Δομών, Αθήνα, Ιούνιος 2021.

<https://gsri.gov.gr/ethniki-stratigiki-erevnas-technologikis-anaptyxis-kai-kainotomias/>.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

Προεδρικό Διάταγμα 81/2019, «Η Γ.Γ.Ε.Τ. μεταφέρεται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων», ΦΕΚ 119/τ. Α/09.07.2019.

Νόμος 421/1914, «Ίδρυση Θαλάσσιου Βιολογικού και Ιχθυοτροφικού Σταθμού», ΦΕΚ 352/τ. Α'29.11.1914.

Αναγκαστικός Νόμος 469/1945, «Ελληνικόν Υδροβιολογικόν Ινστιτούτο παρά τη Ακαδημία Αθηνών», ΦΕΚ 183/τ.Α/13.07.1945.

Ιστοσελίδα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.: <https://www.hcmr.gr/el/about-us/historic-page/>.

Ιστοσελίδα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.: <https://www.hcmr.gr/el/about-us/missions-objectives/>.

Νόμος 2919/2001, «Σύνδεση έρευνας και τεχνολογία με την παραγωγή και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 128/τ.Α'25.06.2001, άρθρο 10.

Αριθ. 4907/ΦΟΡ/256/28.03.1995, «Εσωτερικός Κανονισμός λειτουργίας Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών ΕΚΘΕ», ΦΕΚ 220/τ.Β/28.03.1995.

Απόφαση Υφυπουργού Ανάπτυξης και Επενδύσεων, «α) Διορισμός του Αντώνιου Μαγουλά στη θέση του Διευθυντή του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), β) ορισμός αυτού ως Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου του εν λόγω φορέα, γ) ανασυγκρότηση του Διοικητικού Συμβουλίου του εν λόγω φορέα», ΦΕΚ 79/τ.ΥΟΔΔ/05.02.2021.

Προεδρικό Διάταγμα 164/2003, «Οργάνωση και λειτουργία του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) και ένταξη του ανεξάρτητου Ερευνητικού

Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (ΙΘΑΒΙΚ) και των Ινστιτούτων του Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.) σε αυτό», ΦΕΚ/Α/131/03.06.2003, άρθρο 6.

Νόμος 4485/2017, «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 114/τ.Α/04.08.2017, άρθρο 87, παρ. 4 και 5.

Απόφαση Δ.Σ. ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., υπ. αριθ. 305/Β10/22.1.2019 (9) Ορισμός επιπέδου οργανικής μονάδας, της Μονάδας Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης (ΜΟΔΥ) του Ε.Λ.Κ.Ε. του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου με την επωνυμία «Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.). ΦΕΚ 945/τ.Β/20.03.2019.

Νόμος 4051/2012, «Ρυθμίσεις συνταξιοδοτικού περιεχομένου και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις εφαρμογής του μνημονίου...», ΦΕΚ 131/τ.Α/29.02.2012, άρθρο 5.

Προεδρικό Διάταγμα 343/1986, «Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών», ΦΕΚ 151/τ.Α/03.10.1986.

Έκθεση Αξιολόγησης ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., 2013 - 2017.

Ιστοσελίδα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.: <https://www.hcmr.gr/el/about-us/missions-objectives/>

Φιλία Ισαρη, Μάριος Πούρκος:, «Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση», ΕΜΠ, www.kallipos.gr, σελ. 16.

Parahoo K.: «Nursing research: Principles, process and issues», 2nd ed. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2006., Sarantakos S.: «Social research. 2nd ed. Basingstoke», Macmillan Press Ltd, 1998, Giacomini M, «Cook D. Users' guides to the medical literature: XXIII. Qualitative research in health care: Are the results of the study valid? J Am Med Assoc 2000, 284: 357–362.

Στέφανος Μαντζούκας: «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση», Νοσηλευτική 2007, Ιωάννινα, 46 (1): σελ. 88-98.

Mantzoukas S.: «Issues of representation within qualitative inquiry». Qual Health Res 2004, 14:994–1007

Rolfe G.: Towards a new model of nursing research. J Adv Nurs 1994, 19:969–975, Holloway I, Wheeler S. Qualitative research for nurses. Oxford, Blackwell Sciences, 1996

Bordage G, Dawson B.: Experimental study design and grant writing in eight steps and 28 questions. *Med Educ* 2003, 37:376–385.

Morse MJ.: Critical issues in qualitative research methods. Thousand Oaks, Sage Publ, 1994.

Patton, M. Q.: (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Marshall, M. N.: (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-525.

Meuser, M. and Nagel, U.: (2002). ExpertInneninterviews – Vielfach Erprobt, Wenig Bedacht. Ein Beitrag Zur Qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz, *Das Expertninterview* (pp.71-95), Opladen: Leske & Budxich.

Flick, U.: (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. (4th eds), London EC1Y ISP: SAGE Publications Ltd.

Morse MJ, Field AP.: *Nursing research: The application of qualitative approach*. London, Chapman & Hall, 1996, Morse MJ. *Critical issues in qualitative research methods*. Thousand Oaks, Sage Publ, 1994

Traianou, A.: (2014). The centrality of ethics in qualitative research. In P. Leavy (ed.), *The Oxford handbook of qualitative research* (pp. 62-77). New York: Oxford University Press.

Mason, J.: (2009). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (8η εκδ.) (μτφρ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν. Κυριαζή) Αθήνα: Πεδίο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- 1. Ενημερωτική επιστολή προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα**
- 2. Απαντήσεις ερωτήσεων αναλυτικά ανά ερωτώμενο**
- 3. Συγκεντρωτικά όλες οι απαντήσεις για την ίδια ερώτηση**



1. Ενημερωτική επιστολή προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα

Ενημερωτική Επιστολή

Προς τον.....

Αξιότιμε κύριε Διευθυντά

Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ», εκπονώ διπλωματική εργασία με τίτλο: «Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα Εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων - Μελέτη περίπτωσης: Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)».

Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι: α) να διερευνήσει κατά πόσο η «Εθνική Στρατηγική Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ., επηρεάζει την λειτουργία και τις ερευνητικές κατευθύνσεις των Εποπτευόμενων Ερευνητικών Φορέων, β) εάν το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. έχει την δυνατότητα αλλά και την ανάγκη να εφαρμόσει στρατηγικό σχεδιασμό και γ) πως η εφαρμογή του μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και στην βιωσιμότητα του Κέντρου. Τέλος δ) διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο οι στρατηγικοί στόχοι του Κέντρου, αφενός σχεδιάζονται και καταρτίζονται και αφετέρου διασυνδέονται με την ανάπτυξη και την βιωσιμότητά του.

Με την παρούσα επιστολή σας αποστέλλω συνημμένα τις ερωτήσεις των «συνεντεύξεων», οι απαντήσεις των οποίων θα αποτελέσουν το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής μου εργασίας και σας παρακαλώ να αφιερώσετε λόγο χρόνο για να τις απαντήσετε. Στη συνέχεια θα επικοινωνήσω μαζί σας για να απαντήσω και να διευκρινίσω απορίες που τυχόν θα έχουν δημιουργηθεί.

Επιθυμώ επίσης να σας ενημερώσω ότι σε όλη την διαδικασία της «συνέντευξης» θα τηρηθεί αυστηρά η ανωνυμία του ερωτώμενου και ο κανονισμός προστασίας δεδομένων καθώς οι απαντήσεις θα αξιοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την συνεργασία και την πολύ σημαντική συνεισφορά σας στη εκπλήρωση των στόχων της εργασίας.

Είμαι στη διάθεσή σας για κάθε περαιτέρω πληροφορία και διευκρίνιση.



Με εκτίμηση,

Μανώλης Τσαλικίδης

2. Απαντήσεις ερωτήσεων συνολικά ανά ερωτώμενο

Στέλεχος διοίκησης 1

Παρακαλώ πολύ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

Οι ερευνητικοί φορείς εκ των πραγμάτων είναι υποχρεωμένοι να κάνουν τον δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, αφού η υποχρέωση της πολιτείας, από το 2014, για κατάρτιση της «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), δεν έχει υλοποιηθεί. Σύμφωνα με πληροφορίες, η ΓΓΕΚ είναι στη διαδικασία σύνταξης της ΕΣΕΤΑΚ για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο.

2. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

Προφανώς η χάραξη και εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο μέσον για μια οργανωμένη και στοχευμένη αναπτυξιακή πορεία, που οδηγεί στην παρακολούθηση των ερευνητικών και τεχνολογικών εξελίξεων και στην ανάπτυξη της έρευνας που καταλήγει προς όφελος της κοινωνίας. Το πρόβλημα είναι ότι οι επικρατούσες συνθήκες καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή ενός μακρόχρονου σχεδιασμού. Π.χ η ανάπτυξη νέων επιλεγμένων ερευνητικών κατευθύνσεων απαιτεί πρόσληψη του ανάλογου εξειδικευμένου προσωπικού, αλλά οι προκηρύξεις για νέες θέσεις ερευνητών στην Ελλάδα είναι σπάνιες. Επίσης το ΕΛΚΕΘΕ, όπως και όλα τα ερευνητικά ιδρύματα είναι υποχρεωμένο να ακολουθεί μια «οπορτουνιστική» τακτική, ευθυγραμμιζόμενο με τις προτεραιότητες που θέτουν οι εθνικές και ευρωπαϊκές προσκλήσεις για ερευνητικές / αναπτυξιακές προτάσεις. Βέβαια το πρόβλημα αυτό

αντιμετωπίζεται, σε κάποιο βαθμό, από τη δυνατότητα επιρροής που έχουν οι Φορείς στον καθορισμό των εθνικών (κυρίως), αλλά και των ευρωπαϊκών πολιτικών.

3. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Δυστυχώς δεν έχουμε φτάσει στο επίπεδο εσωτερικής οργάνωσης που να χρησιμοποιούνται τέτοια εργαλεία ανάλυσης.

4. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα; Επίσης δεν χρησιμοποιούνται.

5. Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;

Στην περίπτωση απειλών, με ενημέρωση και κινητοποίηση του αρμόδιου προσωπικού του Φορέα, καταρχάς, και στη συνέχεια με αναζήτηση βοήθειας από όλους όσους μπορούν να βοηθήσουν. Στην περίπτωση σοβαρών απειλών, επίσης και με προσφυγή στις αρμόδιες επιβλέπουσες και λοιπές αρχές. Συνήθως απαιτείται μεγάλος αριθμός επαφών και συνεννοήσεων μέχρι να επιλεγεί ο πιο κατάλληλος τρόπος αντιμετώπισης. Στην περίπτωση ευκαιριών επίσης με ενημέρωση των ενδιαφερομένων και συχνά με συζήτηση του θέματος στα αρμόδια όργανα (ινστιτούτα, ΔΣ, κλπ.). Συχνά απαιτείται εξαιρετικά ταχεία αντίδραση για την εκμετάλλευση των ευκαιριών.

6. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Η SWOT ανάλυση χρησιμοποιείται πολύ συχνά κατά την υποβολή ερευνητικών προτάσεων και κατά τις αξιολογήσεις (π.χ. των ινστιτούτων) και αποτελεί ένα μέσον για την εκτίμηση της ευστοχίας των δράσεων που προέκυψαν με βάση αυτή την ανάλυση.

7. Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

Η βιωσιμότητα καθίσταται εξαιρετικής σημασίας στην περίπτωση επέκτασης της ερευνητικής δραστηριότητας σε νέους τομείς.

8. Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

Ελλιπής χρηματοδότηση (τακτικός προϋπολογισμός)	12
Υποστελέχωση (γήρανση προσωπικού, περιορισμοί στις προσλήψεις, Brain drain)	8
Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003)	9
Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη	3
Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.)	7
Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης)	4
Μετατόπιση αποστολής (Mission drift)	1
Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα	10
Γραφειοκρατική λειτουργία (στη χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.)	6
Υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου	2
Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων)	11
Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.)	5
Άλλη απάντηση:	

9. Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

- Παρακολούθηση και ευθυγράμμιση με τις διεθνείς ερευνητικές και τεχνολογικές εξελίξεις
- Προώθηση της συμμετοχής του Φορέα σε ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες και δίκτυα, ιδίως στις ερευνητικές υποδομές
- Επικέντρωση των ερευνητικών δραστηριοτήτων στους τομείς της συλλογής και επεξεργασίας μεγάλων δεδομένων (δημιουργία περιβαλλοντικών παρατηρητηρίων, ισχυρών υπολογιστικών υποδομών για την αποθήκευση και ανάλυση των δεδομένων).

Στέλεχος διοίκησης 2

Παρακαλώ πολύ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

Θεωρώ πως είναι δυνατόν σε αρκετά μεγάλο βαθμό για το ΕΛΚΕΘΕ να διαφοροποιείται από την ΕΣΕΤΑΚ, στον βαθμό που οι προσκλήσεις για υποβολή προτάσεων διαφοροποιούνται αρκετές φορές από την ΕΣΕΤΑΚ, και επίσης στον βαθμό που οι αντίστοιχες προσκλήσεις από την ΕΕ δεν λαμβάνουν υπόψιν την ΕΣΕΤΑΚ. Επίσης, δεν θεωρώ ότι η στρατηγική της ΕΣΕΤΑ είναι περιοριστική ως προς τις ερευνητικές κατευθύνσεις που μπορεί ο φορέας να υποστηρίξει. Θεωρώ ότι υπάρχει μεγάλη ανεξαρτησία χάραξης στρατηγικής από τον φορέα.

2. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

Προφανώς η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού όσον αφορά τις ερευνητικές κατευθύνσεις του ΕΛΚΕΘΕ, αλλά και την λειτουργία του είναι σημαντική ώστε να κινείται σταθερά προς την κατεύθυνση της συστηματικής έρευνας σε πεδία σημαντικά για τα διάφορα ερευνητικά πεδία. Δυστυχώς όμως η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού, απαιτεί κάποιες σταθερές που δυστυχώς δεν υπάρχουν στο Ελληνικό σύστημα Ε&Κ (όπως σταθερή χρηματοδότηση, κάλυψη αναγκών συντήρησης και αναβάθμισης εξοπλισμού και υποδομών, νέες θέσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα, κ.α.).

3. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Δεν νομίζω να γίνεται κάτι τέτοιο, αν και δεν είμαι σίγουρος ότι καταλαβαίνω τα εργαλεία αυτά.

4. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PESTLE ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Πιστεύω ότι κανένας από το ΔΣ δεν έχει γνώση των πιο πάνω αρχών και εργαλείων! Πάντως δεν είμαι σίγουρος ότι είναι σχετικά με το ΕΛΚΕΘΕ, το οποίο θεωρώ σε μεγάλο βαθμό σαν «μονοπώλιο», αφού είναι το μοναδικό δημόσιο ερευνητικό κέντρο στον τομέα αυτό, τουλάχιστον όσο αφορά το ΙΘΑΒΒΥΚ.

5. Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;

Είναι πολύ γενικό το ερώτημα, και γενικά θα απαντήσω. Τις απειλές τις αντιμετωπίζουμε προσπαθώντας, αρχικά, να ενημερώσουμε την προϊστάμενη ηγεσία (ΓΤΕΚ, ΥΠΑΝ) και να πάρουμε την στήριξη τους, και σε δεύτερο επίπεδο με την συμβολή της Συνόδου των Προέδρων (των Ερευνητικών Κέντρων). Τις ευκαιρίες τις εκμεταλλευόμαστε ανάλογα με την στρατηγική που καταφέραμε να ορίσουμε, και με το να είμαστε όσο έτοιμοι γίνεται με προτάσεις και σχέδια.

6. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Μόνο κατά την διάρκεια των 4 ετών αξιολογήσεων ετοιμάζονται SWOT αναλύσεις, και η αξιοποίησή τους είναι ελλιπής, και εξαρτάται από την δυνατότητα που έχει το κάθε ινστιτούτο και το ΕΛΚΕΘΕ γενικότερα, να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες και απειλές που έχει.

7. Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

Βιωσιμότητα για το ΕΛΚΕΘΕ σημαίνει (α) την διατήρηση αλλά και αναβάθμιση των υποδομών του ώστε να λειτουργούν άριστα, για να μπορούν οι ερευνητές να κάνουν έρευνα αιχμής και (β) την διαρκή παρακολούθηση από τους ερευνητές του, των εξελίξεων στα πεδία έρευνας που τους ενδιαφέρουν, ώστε η έρευνα τους να είναι επίκαιρη, και ανταγωνιστική όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και την Ευρώπη γενικότερα. Το ΕΛΚΕΘΕ δυστυχώς δεν μπορεί να υποστηρίξει την πρώτη δράση, αφού δεν του παρέχονται οι πόροι από το κράτος, έτσι αυτό κατέληξε να είναι καθαρά ευθύνη των ερευνητών, οι οποίοι καλύπτουν αυτή την ανάγκη από προγράμματα παροχής υπηρεσιών. Η δεύτερη δράση, και πάλι εξαρτάται από τους ερευνητές και πόσο δραστήριοι είναι στο πεδίο τους, και δεν έχει πραγματικά ρόλο το κέντρο το ίδιο.

8. Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

Ελλιπής χρηματοδότηση (τακτικός προϋπολογισμός)	10
Υποστελέχωση (γήρανση προσωπικού, περιορ. στις προσλήψεις, Brain drain)	9 <input type="checkbox"/>
Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003)	8 <input type="checkbox"/>
Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη	2 <input type="checkbox"/>
Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.)	7 <input type="checkbox"/>
Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης)	11 <input type="checkbox"/>
Μετατόπιση αποστολής (Mission drift)	3 <input type="checkbox"/>
Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα	5 <input type="checkbox"/>
Γραφειοκρατική λειτουργία (χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.)	4 <input type="checkbox"/>
Υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου	1 <input type="checkbox"/>
Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων)	12 <input type="checkbox"/>
Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.)	6 <input type="checkbox"/>
Άλλη απάντηση:	

9. Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

- Ολοκλήρωση των διαδικασιών λειτουργίας των Ευρωπαϊκών και Εθνικών υποδομών, ενδυνάμωση των συνεργασιών με ερευνητές από αντίστοιχα ερευνητικά ιδρύματα του εξωτερικού,
- πίεση προς την πολιτική ηγεσία για μετατροπή όλων των μόνιμων θέσεων σε οργανικές και
- το συστηματικό άνοιγμα νέων θέσεων ερευνητών ανάλογα με την δυναμική κάθε ινστιτούτου (προσέλκυση ερευνητικών προγραμμάτων, παραγωγή δημοσιεύσεων και εκπαίδευση μεταπτυχιακών φοιτητών),
- συντήρηση και αναβάθμιση ερευνητικών υποδομών και εξοπλισμού.



Στέλεχος διοίκησης 3

Παρακαλώ πολύ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

Το ΕΛΚΕΘΕ έχει τη δυνατότητα και οφείλει να εφαρμόσει ερευνητική στρατηγική με βάση τη διεθνή τάση, τους στόχους της ΕΕ στην έρευνα, τις οδηγίες από διεθνείς οργανισμούς (FAO κ.λπ.) αλλά και τους εθνικούς (ΕΠΑΛ, ΕΣΕΤΑΚ, ΕΣΠΑ κ.λπ.) ώστε να μπορεί να καλύψει υφιστάμενα και νέα γνωστικά αντικείμενα και να έχει τη δυνατότητα να κερδίσει περισσότερες χρηματοδοτήσεις από περισσότερες πηγές. Παράλληλα μπορεί και σε επίπεδο ερευνητή να υπάρξει ανάλογη στρατηγική.

2. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

Εξαρτάται από το είδος της στρατηγικής. Αν δεν είναι ευέλικτη, έχει το αντίστροφο αποτέλεσμα. Εκείνο που έχει σημασία είναι να υπάρχουν κανόνες για τα αναφερόμενα κέρδη. Δεν μπορεί να δεσμεύει τους ερευνητές προς μια κατεύθυνση που δεν είναι αρεστή ή σύμφωνη με τις δικές τους επιθυμίες ενασχόλησης με ένα γνωστικό αντικείμενο.

3. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Δεν χρησιμοποιούνται τέτοια αν και θα έπρεπε. Δεν υπάρχει ούτε νοοτροπία ούτε εκπαίδευση σε επίπεδο manager

4. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα; Δεν χρησιμοποιούνται τέτοια αν και θα έπρεπε. Δεν υπάρχει ούτε νοοτροπία ούτε εκπαίδευση σε επίπεδο manager. Δεν υπάρχει καν γνώση για τα εργαλεία αυτά.

5. Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;

Το ΕΛΚΕΘΕ σαν κέντρο δεν αντιμετωπίζει απειλές και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες παρά μόνο σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης και κυρίως για την εκπόνηση έργων μεγάλων ταμείων (ταμείο συνοχής κ.λπ.). Τις ευκαιρίες τις εκμεταλλεύονται οι ερευνητές και ανάλογα με το βαθμό δικτύωσης τους.

6. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Μόνο σε περιπτώσεις αξιολόγησης και αυτό επειδή ζητούνται. Δεν αποτελούν εργαλεία προγραμματισμού.

7. Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

Η σημασία είναι καθαρά οικονομική και όχι επιστημονική και τεχνολογική. Θεωρείται, και είναι σωστό σε μεγάλο βαθμό, ότι εξασφαλισμένη χρηματοδότηση σημαίνει και αυξημένες δυνατότητες κάλυψης των εξόδων και επένδυσης σε έρευνα και τεχνολογία ειδικά σήμερα που κανένα ταμείο ή πρόγραμμα δεν καλύπτει έξοδα υποδομών (μη επιλέξιμα).

8. Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

Ελλιπής χρηματοδότηση (τακτικός προϋπολογισμός)	4
Υποστελέχωση (γήρανση προσωπικού, περιορισμοί στις προσλήψεις, Brain drain)	1
Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003)	9

Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη	8
Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (<i>Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.</i>)	10
Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (<i>πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης</i>)	6
Μετατόπιση αποστολής (Mission drift)	5
Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα	7
Γραφειοκρατική λειτουργία (<i>στη χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.</i>)	2
Μη εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού	3
Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (<i>π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων</i>)	7
Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (<i>κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.</i>)	8
Άλλη απάντηση:	

9. Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

- Μείωση της γραφειοκρατίας εντός ΕΛΚΕΘΕ οπωσδήποτε
- Ολοκλήρωση των μεγάλων υποδομών (σκάφος, κτίρια)
- Να αποτελέσει θεσμικό όργανο σε μια σειρά από δημοσιο-οικονομικές διεργασίες (πχ. θαλάσσια πάρκα, υδατοκαλλιέργειες, τεχνητοί ύφαλοι/τουρισμός κ.λπ.)
- Να καλύψει τα οικονομικά του προβλήματα με καλύτερη διαχείριση του ΕΛΚΕ
- Βελτίωση της νομιμότητας των εσωτερικών διεργασιών που οδηγούν σήμερα σε ελέγχους και καταλογισμό μη επιλέξιμων δαπανών

Στέλεχος διοίκησης 4

Παρακαλώ πολύ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

Το ΕΛΚΕΘΕ οφείλει να ακολουθεί το στρατηγικό σχεδιασμό του ΕΣΕΤΑΚ ως ανταπόκριση στις στρατηγικές επιλογές της χώρας. Παρόλα αυτά, θεωρώ ότι υπάρχει αρκετός χώρος για εξειδίκευση επί μέρους στόχων του ΕΛΚΕΘΕ ενδεχομένως και σε ελαφρά διαφορετικές κατευθύνσεις από αυτές που περιγράφονται στο ΕΣΕΤΑΚ. Απ' όσο γνωρίζω, ουδέποτε έχει απορριφθεί κάποιο αναπτυξιακό σχέδιο του ΕΛΚΕΘΕ ως μη συμβατό με τις εθνικές στρατηγικές. Άλλωστε, το ΕΣΕΤΑΚ είναι συνήθως δομημένο πάνω σε γενικούς άξονες ερευνητικής πολιτικής που επιδέχονται μικρές τροποποιήσεις χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα επιλεξιμότητας.

2. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

Τόσο στη δημόσια διοίκηση αλλά και στον ιδιωτικό τομέα ο σχεδιασμός και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού αποτελούν βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη των Φορέων ή αντίστοιχα των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου θεωρώ ότι είναι απαραίτητο οι φορείς να διαμορφώνουν τις πολιτικές τους με ορίζοντα αρκετών ετών, ώστε να εξασφαλίζεται έστω και στοιχειωδώς η διαχρονική πορεία του Φορέα, ανεξάρτητα από τη δυνατότητα ή μη εφαρμογής των εκάστοτε επιλογών. Μια διοίκηση με όραμα, οφείλει να επενδύσει στον μακροχρόνιο σχεδιασμό των αναγκών του Φορέα, ώστε όταν παρουσιαστεί η κατάλληλη συγκυρία, να υπάρχει ρεαλιστικό πλάνο προς εφαρμογή.

3. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Αν και τα εργαλεία που αναφέρονται είναι γνωστά και χρησιμοποιούνται ευρέως σε άλλες περιπτώσεις, κυρίως εκτός Ελλάδας, η άποψή μου είναι ότι εντός ΕΛΚΕΘΕ γίνεται μικρή έως καθόλου αξιοποίηση. Η ‘κουλτούρα’ του ΕΛΚΕΘΕ είναι τις περισσότερες φορές πυροσβεστικού τύπου, δηλαδή ad hoc αντιμετώπιση των διοικητικών και οικονομικών προβλημάτων χωρίς επιτελικό σχεδιασμό.

4. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα; Στο βαθμό που γνωρίζω δεν εφαρμόζονται αυτές οι τεχνικές,

5. Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;

Οι απειλές αντιμετωπίζονται με άμεση κινητοποίηση της εκάστοτε διοίκησης σε όλα τα επίπεδα, τις περισσότερες φορές αποτελεσματικά. Αντίστοιχα, γίνεται εκμετάλλευση τυχόν ευκαιριών με τον ίδιο τρόπο. Σε γενικές γραμμές όμως, και στις δύο περιπτώσεις απουσιάζει ένα επιτελικό σχέδιο διαχείρισης έκτακτων περιπτώσεων είτε θετικών είτε αρνητικών.

6. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Η ανάλυση SWOT σε κάποιο βαθμό υλοποιείται μάλλον συστηματικά σε επίπεδο Ινστιτούτων, λόγω της περιοδικής αξιολόγησης, οπότε κατ’ επέκταση μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ισχύει και για το ΕΛΚΕΘΕ. Η αποτύπωση SWOT σπάνια έως ποτέ δεν χρησιμοποιείται από την εποπτεύουσα αρχή ή το εκάστοτε υπουργείο ως πηγή πληροφορίας για βελτίωση των Φορέων, με αποτέλεσμα τα προβληματικά σημεία να επαναλαμβάνονται στο διηνεκές, χωρίς να προδιαγράφονται ουσιαστικές λύσεις.

7. Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

Η βιωσιμότητα του ΕΛΚΕΘΕ αφορά στη διατήρηση του προσωπικού, των ερευνητικών υποδομών και των κτιριακών εγκαταστάσεων στην Ελληνική επικράτεια. Είναι αυτονόητο ότι η στρατηγική που εφαρμόζει ο Φορέας αποσκοπεί μεταξύ άλλων στη διατήρηση και επέκταση των παραπάνω, για την επίτευξη των επί μέρους στόχων και τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων σε νέους τομείς καινοτομίας και οικονομικού περιεχομένου. Δυστυχώς, σε μεγάλο βαθμό η βιωσιμότητα του ΕΛΚΕΘΕ εξαρτάται από ευρύτερες πολιτικές αναφορικά με την έρευνα στη χώρα και τους τρόπους χρηματοδότησής της, όπως επίσης και του προσανατολισμού της έρευνας προς την εφαρμοσμένη ή την βασική συνιστώσα της. Ενώ εντός του Φορέα θεωρείται γενικά αυτονόητο ότι η βασική και η εφαρμοσμένη έρευνα πρέπει να συνυπάρχουν και να χρηματοδοτούνται ισότιμα, συχνά η πολιτική ηγεσία κατευθύνει σχεδόν αποκλειστικά προς την οικονομικά πιο προσοδοφόρα εφαρμοσμένη έρευνα, αγνοώντας τις πολλές και προφανείς μακροχρόνιες επιπτώσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική του Φορέα δεν μπορεί να επηρεάσει το αρνητικό αποτέλεσμα.

8. Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείται (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

Ελλιπής χρηματοδότηση (τακτικός προϋπολογισμός)	12
Υποστελέχωση (γήρανση προσωπικού, περιορισμοί στις προσλήψεις, Brain drain)	6
Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003)	1
Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη	3
Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.)	4
Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης)	7
Μετατόπιση αποστολής (Mission drift)	11
Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα	2

Γραφειοκρατική λειτουργία (στη χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.)	10
Υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου	8
Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων)	5
Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.)	9
Άλλη απάντηση:	
.....	

9. Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

Το ΕΛΚΕΘΕ την ερχόμενη πενταετία πρέπει να δώσει λύσεις σε μερικά από τα χρόνια προβλήματα που αντιμετωπίζει, εκ των οποίων τα περισσότερα παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ερώτηση. Εφικτοί στόχοι είναι αυτοί που αφορούν στην εσωτερική οργάνωση του Φορέα όπως π.χ. η διαμόρφωση νέας διοικητικής δομής (οργανόγραμμα), εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και γενικότερα της τυποποίησης των διοικητικών και οικονομικών λειτουργιών. Στο ίδιο πλαίσιο, είναι απαραίτητη η στελέχωση του Φορέα με προσωπικό μέσω της κινητικότητας στο Δημόσιο. Η εγκατάσταση ενός σταθερού πλαισίου θα συμβάλλει στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, άσχετα με το ότι η γραφειοκρατία αυτή καθ' εαυτή είναι υπερβολική. Σημαντικός στόχος πρέπει να είναι η αποκατάσταση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων προσωπικού μέσω της εγκατάστασης αμοιβαίας αποδοχής και εμπιστοσύνης, δεδομένου ότι τελικά όλοι εργάζονται για τον ίδιο Φορέα. Στη συνέχεια ή παράλληλα, πρέπει να δοθεί έμφαση στην παραγωγή ερευνητικού προϊόντος υψηλής ποιότητας και με καινοτόμες συνιστώσες. Μην ξεχνάμε ότι το ΕΛΚΕΘΕ είναι Φορέας έρευνας και ο κύριός του στόχος είναι η προαγωγή της έρευνας και της καινοτομίας και όχι η προσέλκυση εξωτερικής χρηματοδότησης, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορούν να συνδυάζονται και τα δύο. Η επόμενη πενταετία χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα απαιτητική και θα κριθεί από την επάρκεια του Φορέα να υλοποιήσει τα μεγάλα έργα για τα οποία έχει επιτύχει την χρηματοδότηση (νέο πλοίο και κτιριακό). Για την επίτευξη των θεμελιωδών στόχων απαιτείται συντονισμός και καλή συνεργασία μεταξύ όλων των εργαζομένων, με ενωτικό κλίμα και αισιοδοξία.

Στέλεχος διοίκησης 5

Παρακαλώ πολύ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

Δεν το γνωρίζω.

2. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

Θεωρώ ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναγκαίος, με τις όποιες δυσκολίες μπορεί να παρουσιάζει, γιατί 1 εξασφαλίζει τη συνοχή του φορέα και 2. εξασφαλίζει μια «ομοιογένεια» ως προς τους στόχους.

3. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Από όσο γνωρίζω, όχι δεν χρησιμοποιούνται.

4. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα; Όχι.

5. Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;

Θεωρώ ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν πρόκειται για οργανωμένη ή στοχευμένη αντιμετώπιση, αλλά καθαρά για αντίδραση στις ευκαιρίες που εν δυνάμει παρουσιάζονται.

6. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και *Balanced Scorecard*»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Από όσο γνωρίζω, όχι δεν χρησιμοποιούνται.

7. Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

Η βιωσιμότητα θεωρώ ότι συνδέεται με την έννοια «εξασφάλιση / συνέχεια» λειτουργίας του φορέα. η συνέχιση λειτουργίας του φορέα συνδέεται με τους σκοπούς και το είδος της έρευνας που διεξάγει και η οποία κρίνεται αναγκαία για το κοινωνικό σύνολο.

8. Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

Ελλιπής χρηματοδότηση (τακτικός προϋπολογισμός)	7
Υποστελέχωση (γήρανση προσωπικού, περιορισμοί στις προσλήψεις, <i>Brain drain</i>)	6
Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003)	5
Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη	10
Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (<i>Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.</i>)	9
Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης)	8
Μετατόπιση αποστολής (<i>Mission drift</i>)	2
Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα	3

Γραφειοκρατική λειτουργία (στη χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.)	11
Υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου	1
Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων)	4
Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.)	12
Άλλη απάντηση: οι απαντήσεις είναι από το ισχυρότερο στο λιγότερο ισχυρό.	

9. Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

- η ενασχόληση με κρίσιμα ζητήματα περιβάλλοντος που έχουν ήδη παρουσιαστεί και θα συνεχίσουν να παρουσιάζονται με ένταση
- η παρουσίαση λύσεων και η διάχυση στο ευρύ κοινό
- ο σημαντικότερος στόχος για εμένα είναι ένα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. **γρήσιμο** στην κοινωνία.



Στέλεχος διοίκησης ΓΓΕΚ 6

Παρακαλώ πολύ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

Σύμφωνα με τον Νόμο 4310/2014 για την Έρευνα με τις τροποποιήσεις του και όπως ισχύει η αποστολή των Ερευνητικών Κέντρων (ΝΠΙΔΔ ή ΝΠΙΔ) είναι η βασική ή/και εφαρμοσμένη έρευνα και η Καινοτομία, καθώς και η διάδοση και εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας, μέσω των επιστημονικών δημοσιεύσεων και της οικονομικής και κοινωνικής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της . Τα Ερευνητικά Κέντρα έχουν αντικείμενο που αναφέρεται σε μια ή περισσότερες περιοχές της επιστήμης ή/και της τεχνολογίας. Για τη σύσταση Ερευνητικών Κέντρων εφαρμόζεται μια διαδικασία επιτελικού σχεδιασμού που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες της χώρας στο πλαίσιο της αναπτυξιακής της στρατηγικής. Για το λόγο αυτό προβλέπεται εισήγηση του Εθνικού Συμβουλίου Έρευνας και Τεχνολογίας και Καινοτομίας και σύμφωνη γνώμη της Διυπουργικής Επιτροπής για την Έρευνα, Τεχνολογία και Καινοτομία. Η σύστασή τους αποσκοπεί ιδίως στη διασφάλιση αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης μεταξύ της εκπαίδευσης και της έρευνας, στην ανάπτυξη και ενίσχυση ερευνητικών δραστηριοτήτων και μεταξύ άλλων, διεπιστημονικού, διατμηματικού ή διαπανεπιστημιακού χαρακτήρα, περιφερειακής ή εθνικής εμβέλειας ή σε επιστημονικά πεδία και γεωγραφικές περιοχές που αποτελούν εθνικές στρατηγικές επιλογές και προτεραιότητες ή απαιτούν υποδομές μεγάλης κλίμακας. Η Διοίκηση κάθε ερευνητικού Κέντρου έχει την υποχρέωση να χαράσσει την στρατηγική για την ανάπτυξή του σε τοπικό, εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και να διαμορφώνει την ιδιαίτερη φυσιογνωμία του στο πλαίσιο της αποστολής και της πορείας του, λαμβάνοντας υπ' όψιν το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΣΕΤΑΚ). Παρόλα αυτά τα Κέντρα έχουν αρκετό βαθμό ελευθερίας να θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας αυτοτελώς τον δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό μέσα στο ευρύτερο ευρωπαϊκό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει άμεσα και την ΕΣΕΤΑΚ της χώρας μας. Απαραίτητη προϋπόθεση κατά την άποψη μας

αποτελεί η διασφάλιση της εμπιστοσύνη της Πολιτείας, αλλά και της ίδιας της κοινωνίας με τον δημόσιο ερευνητικό οργανισμό. Ο τελευταίος θα πρέπει να επικοινωνήσει με διαφάνεια τον τρόπο επίτευξης της αποστολής και των στόχων του, γεγονός που απαιτεί την ύπαρξη μία καλά περιγεγραμμένης και ολοκληρωμένης διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.

2. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

Αδιαμφισβήτητα τα οφέλη από την ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού είναι περισσότερα και σημαντικά για κάθε φορέα είτε αυτός είναι δημόσιος είτε ιδιωτικός. Είναι ιδιαίτερος σημαντικό να υπάρχει ένας μόνιμος μηχανισμός μέσα στον φορέα, ο οποίος θα συντάσσει την στρατηγική του σε μεσοπρόθεσμα χρονικά διαστήματα και θα την παρακολουθεί τακτικά και συνολικά, ενώ θα έχει παράλληλα την δυνατότητα να την αναθεωρεί και να την επανασχεδιάζει όταν και όπου κριθεί αναγκαίο.

Η διαδικασία του Στρατηγικού σχεδιασμού επομένως αποτελεί μία σημαντική λειτουργία για όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως. Είναι η βασική προϋπόθεση της επιτυχούς λειτουργίας του οργανισμού και οποιουδήποτε δημόσιου φορέα, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Σε όλα τα παραπάνω συντελεί το οργανωτικό πλαίσιο που φυσικά αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, στα χαρακτηριστικά της διοίκησης, στα χαρακτηριστικά των υπευθύνων λήψης των αποφάσεων σε ατομική ή συλλογική βάση και στις δυναμικές που αναπτύσσονται μεταξύ τους και τα οποία διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που αναφέρονται στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των διαδικασιών που ακολουθούνται.

Δεδομένου ότι όλοι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμους στόχους και περιορισμένους πόρους αυτό έχει ως αποτέλεσμα μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού να εντοπίσουν τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο επίτευξης των στόχων τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός επομένως είναι μία προσέγγιση σχετική με όλα τα είδη των οργανισμών.

3. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Η ερώτηση 3 αφορά περισσότερο τα στελέχη ή το προσωπικό του ίδιου του Κέντρου, δεδομένου ότι δεν διαθέτουμε στοιχεία για το αν χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας» στο Κέντρο. Σε κάθε περίπτωση πιστεύουμε, ότι το Κέντρο θα πρέπει να είναι σε θέση με συγκεκριμένα εργαλεία και με τους πόρους που διαθέτει να μπορεί να αναλύει το εσωτερικό του περιβάλλον με στόχο τον εντοπισμό των συγκριτικών του πλεονεκτημάτων για να καταστεί βιώσιμο. Οι πόροι φυσικά από μόνοι τους δεν προσφέρουν κανένα πλεονέκτημα στο Κέντρο εάν αυτό δεν είναι οργανωμένο έτσι ώστε να δεσμεύει αξία από αυτούς. Ένας Οργανισμός και ειδικότερα ένας Δημόσιος Ερευνητικός Οργανισμός, ο οποίος έχει συγκεκριμένα προβλήματα να αντιμετωπίσει πρέπει να είναι οργανωμένος ως προς τη διαχείριση των συστημάτων, διαδικασιών, πολιτικών, οργανωτικών δομών και κουλτούρας που διαθέτει για να είναι σε θέση να αξιοποιήσει πλήρως το δυναμικό των πολύτιμων, σπάνιων, δαπανηρών πόρων και ικανοτήτων του. Μόνο τότε ο συγκεκριμένος οργανισμός θα μπορεί να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους όμοιους του Ερευνητικούς Οργανισμούς.

4. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Η ερώτηση 4 αφορά περισσότερο τα στελέχη ή το προσωπικό του ίδιου του Κέντρου, δεδομένου ότι δεν διαθέτουμε στοιχεία για το αν χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση». Μέσα από την παρακολούθηση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον το Κέντρο έχει την δυνατότητα να επιτύχει επίσης ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον. Παρακολουθώντας αλλαγές στις δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (PEST) ο φορέας αντιδρά ταχύτατα σ' αυτές τις αλλαγές και μπορεί να προσαρμόζει ανάλογα τους στόχους, που έχει θέσει στον στρατηγικό του σχεδιασμό.

5. Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;

Η ερώτηση 5 αφορά περισσότερο τα στελέχη ή το προσωπικό του ίδιου του Κέντρου, δεδομένου ότι δεν διαθέτουμε στοιχεία για το αν αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον. Για τη χάραξη πολιτικής και κατ' επέκταση στρατηγικού σχεδίου απαιτείται η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και επικοινωνία σε όλη τη διοικητική ιεραρχία. Έχουμε την εντύπωση, ότι υπάρχουν αρκετές δυσκολίες, οι οποίες προκύπτουν κατά την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου μεσοπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου, γεγονός που οφείλεται στην υποστελέχωση των υπηρεσιών από έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη, που εν δυνάμει υλοποιούν στρατηγικό σχεδιασμό. Υποθέτουμε επίσης ότι υφίσταται μη ενεργός συμμετοχή του συνόλου των υπηρεσιών του Κέντρου, αλλά και έλλειψη προηγούμενης κουλτούρας στην υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων. Επομένως τόσο οι απειλές, όσο και οι ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον τυγχάνουν μερικής θεώρησης και δεν αντιμετωπίζονται ολιστικά.

6. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Η ερώτηση 6 αφορά περισσότερο τα στελέχη ή το προσωπικό του ίδιου του Κέντρου, δεδομένου ότι δεν διαθέτουμε στοιχεία για το αν χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard». Η SWOT ανάλυση θα έπρεπε να αναγνωρίζει τις δυνάμεις του Κέντρου που χρησιμοποιούνται για την εκμετάλλευση ευκαιριών ή για την αποφυγή των απειλών, προσδιορίζοντας πολύτιμους, σπάνιους και δαπανηρούς πόρους. Κατά την κατάρτιση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής του Κέντρου θα έπρεπε συν τοις άλλοις να πραγματοποιείται ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, στο εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον (swot ανάλυση) να τίθενται ξεκάθαρες στρατηγικές κατευθύνσεις και πολιτικές με συγκεκριμένη ανάλυση των ομάδων παρέμβασης, να εντοπίζονται όλες οι δυνατές πηγές χρηματοδότησης. Επίσης θα πρέπει καταγράφονται όλοι οι πιθανοί παράγοντες που επηρεάζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τέλος να υπάρχει πλήρης και σαφής επικοινωνία των στρατηγικών στόχων με τη διοικητική ιεραρχία και το προσωπικό του Κέντρου.

7. Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

Η ερώτηση 7 αφορά περισσότερο στελέχη ή το προσωπικό του ίδιου του Κέντρου, σε κάθε περίπτωση θεωρούμε ότι η έννοια «βιωσιμότητα» έχει ιδιαίτερη σημασία για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. δεδομένου ότι δεν υπάρχει αντίστοιχο Κέντρο στη χώρα, που να ασχολείται με την θαλάσσια έρευνα. Όλοι αναγνωρίζουν την ικανότητα των ελληνικών ερευνητικών ιδρυμάτων να παράγουν εξαιρετικό ερευνητικό έργο, όμως, αν και υπάρχουν ερευνητικά ιδρύματα που διαπρέπουν στη χώρα μας, η συνολική ποιότητα των ερευνητικών φορέων παραμένει χαμηλότερη από άλλες χώρες συγκρίσιμου μεγέθους, όπως προκύπτει από τα στοιχεία που προέρχονται από την αξιολόγηση για το Global Competitiveness Index. Επομένως αποτελεί επιτακτική ανάγκη για το Κέντρο την άμεση σύνδεση της «βιωσιμότητας» του κέντρου με την επιλεγμένη στρατηγική που εφαρμόζει. Για το σκοπό αυτό το Κέντρο θα πρέπει να εστιάσει σε έργα εφαρμοσμένης Έρευνας και Καινοτομίας, αλλά και στις εξειδικευμένες ανάγκες ευρύτερων τομέων του ιδιωτικού τομέα, που αποτελεί το κλειδί για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας τους. Βασική επιδίωξη θα πρέπει να είναι η ενίσχυση των οικονομικών δραστηριοτήτων του Κέντρου που εμφανίζουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης, δίνοντας έμφαση σε ευρύτερες συνεργασίες σε περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Προς αυτή την κατεύθυνση το Κέντρο θα πρέπει να αναπτύξει μηχανισμούς διάχυσης της έρευνας και της καινοτομίας την οποία παράγει αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα του σε σχέση με αντίστοιχα Κέντρα του εξωτερικού, δημιουργώντας εξωστρέφεια υψηλής προστιθέμενης αξίας.

8. Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

Ελλιπής χρηματοδότηση (τακτικός προϋπολογισμός)	6
Υποστελέχωση (γήρανση προσωπικού, περιορισμοί στις προσλήψεις, Brain drain)	3
Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003)	4
Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη	2
Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.)	7

Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης)	12
Μετατόπιση αποστολής (Mission drift)	5
Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα	10
Γραφειοκρατική λειτουργία (στη χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.)	9
Υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου	1
Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων)	8
Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.)	11
Άλλη απάντηση:	
.....	

9. Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην ενίσχυση της ήδη υψηλής ερευνητικής εμπέλειας του Κέντρου, διευρύνοντας την επιρροή του μέσω των αποτελεσμάτων τα οποία παράγει, δημοσιεύει και αξιοποιεί. Αύξηση της αναγνωρισιμότητάς του σε εθνικό, αλλά κυρίως σε διεθνές επίπεδο, με παραγωγή νέας γνώσης, έρευνας και εξέλιξης νέων ερευνητών με στόχο την βιώσιμη ανάπτυξη του.

Ειδικότερα ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη επταετία ενδείκνυται να εστιάζει:

- στον σχεδιασμό φιλόδοξων ερευνητικών στόχων αξιοποιώντας πολλαπλές εξωστρεφείς συνέργειες που να οδηγούν σε υψηλής ποιότητας αποτελέσματα (το παραπάνω θα προκύψει μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των ερευνητικών αποτελεσμάτων του Κέντρου, όπως αυτή θα αντικατοπτριστεί σε διεθνείς δημοσιεύσεις υψηλού κύρους και σε καινοτόμα εργαλεία και προϊόντα που θα προκύψουν από εθνικά και διεθνή ερευνητικά έργα)
- στην ενίσχυση του υπάρχοντος και προσέλκυση νέου ερευνητικού δυναμικού (Οι προσπάθειες του Κέντρου σε αυτό το επίπεδο, θα πρέπει να αφορούν σε πρακτικές ολοκληρωμένης μετεκπαίδευσης και υποστήριξης των ερευνητών του, αλλά και

στην ενθάρρυνση συνεργασιών για την προσέλκυση διεθνώς αναγνωρισμένων επιστημόνων με στόχο ανάδειξη νέων ερευνητικών κατευθύνσεων στην θαλάσσια έρευνα και στην ενίσχυση της αριστείας του. Απαραίτητη προϋπόθεση στα παραπάνω αποτελεί η ανάπτυξη δυναμικών οικοσυστημάτων ερευνητών και ένα ερευνητικό περιβάλλον που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της συνεργατικής έρευνας με τον ιδιωτικό τομέα και στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.)

- στον αντίκτυπο των ερευνητικών του προσπαθειών, ο οποίος θα πρέπει να επεκτείνεται πέραν της ερευνητικής κοινότητας, με την βοήθεια κατάλληλων πρακτικών προβολής, διάχυσης και αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων του Κέντρου (ιδιαίτερη σημασία έχει σε αυτό τον στόχο η κατανόηση από την πλευρά της Πολιτείας, αλλά και της κοινωνίας των πολιτών, ότι το Κέντρο συμβάλει ενεργά στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων μέσω βιώσιμων και ανθεκτικών πρακτικών, με την κοινωνικά υπεύθυνη έρευνα την οποία διεξάγει σε ποικίλες προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή, η θαλάσσια ρύπανση, η διατήρηση της βιοποικιλότητας, αλλά η βιώσιμη ανάπτυξη της θαλάσσιας επιχειρηματικότητας, της γαλάζιας οικονομίας κ.α.)

Στέλεχος διοίκησης 7

Παρακαλώ πολύ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

Δεν μπορεί να λειτουργήσει ο φορέας ανεξάρτητα από την ΕΣΕΤΑΚ γιατί δεν θα έχει πρόσβαση στην χρηματοδότηση που γίνεται μέσω ΓΓΕΤ και συνήθως είναι στοχευμένη στους άξονες προτεραιότητας της ΕΣΕΤΑΚ.

2. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

Χρειάζεται η ΕΣΕΤΑΚ γιατί βάζει προτεραιότητες σε θεματικούς άξονες που είναι σημαντικοί για την κοινωνία (πχ πανδημίες, αντιμετώπιση σοβαρών ασθενειών, τεχνολογίες αιχμής, ΑΠΕ, κοινωνικά προβλήματα-bullying, κτλ) αλλά είναι σημαντικό ένα τμήμα των χρηματοδοτήσεων να είναι ελεύθερο θέματος ώστε να εξυπηρετείται και η βασική έρευνα ή αλλιώς curiosity driven research.

3. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Δεν γνωρίζω αν χρησιμοποιούνται αυτά τα εργαλεία ανάλυσης ή κάποια παρόμοια.

4. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα; Δεν γνωρίζω αν χρησιμοποιούνται αυτά τα εργαλεία ανάλυσης ή κάποια παρόμοια.

5. Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;

Δεν γνωρίζω αν υπάρχει κάποιος οργανωμένος τρόπος αντιμετώπισης απειλών και εκμετάλλευσης ευκαιριών στον φορέα. Νομίζω ότι αυτά γίνονται είτε σε επίπεδο ΔΣ του ΕΛΚΕΘΕ ή με προσέγγιση ad-hoc από κάθε ενδιαφερόμενο (ΕΡΕ/ΕΛΕ, κτλ).

6. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Στα reports αυτοαξιολόγησης κάθε πενταετίας/τριετίας περιλαμβάνεται SWOT analysis αλλά αυτό δεν είναι κάτι που χρησιμοποιείται στην πράξη συχνά ή έχει κάποιο από το αποτέλεσμα.

7. Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

Δεν θεωρώ ότι υπάρχει σχεδιασμός στρατηγικής που να συνδέεται με την βιωσιμότητα του Κέντρου. Συνήθως τα πράγματα αντιμετωπίζονται ευκαιριακά και βραχυπρόθεσμα.

8. Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

Ελλιπής χρηματοδότηση (τακτικός προϋπολογισμός)	5
Υποστελέχωση (γήρανση προσωπικού, περιορισμοί στις προσλήψεις, Brain drain)	4
Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003)	3
Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη	2

Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (<i>Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.</i>)	6
Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (<i>πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης</i>)	12
Μετατόπιση αποστολής (<i>Mission drift</i>)	1
Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα	7
Γραφειοκρατική λειτουργία (<i>στη χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.</i>)	8
Υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου	9
Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (<i>π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων</i>)	11
Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (<i>κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.</i>)	10
Άλλη απάντηση:	
.....	

9. Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

- Η στόχευση στην ενσωμάτωση τομέων αιχμής στα ερευνητικά αντικείμενα του κέντρου και στην τεχνολογική αναβάθμιση του.
- Καλύτερη οργάνωση και μηχανοργάνωση των υπηρεσιών του κέντρου.
- Καλύτερη προβολή και προώθηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων του
- Διεύρυνση των πηγών χρηματοδότησης μέσω καλύτερης δικτύωσης και προσέλκυσης ιδιωτικών πόρων/έργων παροχής υπηρεσιών.

Στέλεχος διοίκησης 8

Παρακαλώ πολύ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

Η δυνατότητα υπάρχει αλλά μόνο δυνητικά καθώς τόσο η χάραξη όσο κι η υλοποίηση ερευνητικών δραστηριοτήτων είναι συνυφασμένες με τη δέσμευση κονδυλίων τα οποία σε μεγάλο βαθμό πηγάζουν από τους σχεδιασμούς του Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ. Συνεπώς, υπάρχει μια σχετική αυτοτέλεια που εξαρτάται όμως κυρίως από τα έσοδα των αμιγώς μη-συγχρηματοδοτούμενων έργων/προγραμμάτων τα οποία ολοένα και λιγοστεύουν ενώ παράλληλα τα έργα αυτά συνήθως δεν χρηματοδοτούν ερευνητικές υποδομές.

2. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

Θεωρώ πως είναι αναγκαία για όλους τους παραπάνω λόγους. Θα πρέπει εντούτοις να χαράσσεται μετά από συνολική διαβούλευση όλων των εμπλεκόμενων μερών (Ερευνητικού – Επιστημονικού προσωπικού, ΕΣΙ, Τομέων, Δ/ντών) και όχι μονομερώς από ένα και μόνο όργανο.

3. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Από όσο γνωρίζω δεν αξιοποιούνται τέτοιου είδους εργαλεία.

4. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Από όσο γνωρίζω δεν αξιοποιούνται τέτοιου είδους εργαλεία

5. *Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;*

Δυστυχώς η εμπειρία των τελευταίων ετών έχει δείξει πως σε σχέση με τις απειλές το ΕΛΚΕΘΕ παρουσιάζει σχετικά αργά αντανακλαστικά και πως μόνο όταν μια κατάσταση φτάσει σε σημείο να δυσχεραίνει άμεσα την καθημερινότητα του φορέα εκκινούν οι διαδικασίες αντιμετώπισής της. Όσον αφορά στις ευκαιρίες υπάρχει ένας γενικός κεντρικός σχεδιασμός αλλά ως επί το πλείστο η χαρτογράφηση των ευκαιριών προκύπτει από την επεξεργασία των επιμέρους ερευνητικών ομάδων των Ινστιτούτων.

6. Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

Από όσο γνωρίζω δεν αξιοποιούνται τέτοιου είδους εργαλεία.

7. *Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;*

Για το ΕΛΚΕΘΕ η βιωσιμότητα είναι κομβικός όρος καθώς πρόκειται για έναν από τους μεγαλύτερους ερευνητικούς φορείς της Ελλάδας. Αυτό συνεπάγεται μεγάλο κόστος λειτουργίας, προσωπικού, συντήρησης υποδομών, κτλ. Συνεπώς μια σωστή στρατηγική που θα διασφαλίζει την βιωσιμότητά του είναι εξαιρετικά σημαντική.

8. *Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).*

Ελλιπής χρηματοδότηση (τακτικός προϋπολογισμός)	2
Υποστελέχωση (γήρανση προσωπικού, περιορισμοί στις προσλήψεις, Brain drain)	1
Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003)	5

Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη	11
Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (<i>Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.</i>)	10
Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (<i>πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης</i>)	8
Μετατόπιση αποστολής (Mission drift)	6
Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα	9
Γραφειοκρατική λειτουργία (<i>στη χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.</i>)	12
Υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου	3
Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (<i>π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων</i>)	7
Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (<i>κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.</i>)	4
Άλλη απάντηση:	
.....	

9. Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

Το ΕΛΚΕΘΕ για να είναι ανταγωνιστικό, ερευνητικά παραγωγικό και βιώσιμο, θα πρέπει καταρχήν να κρατήσει το έμφυχο δυναμικό του και να ενσωματώσει τους νέους επιστήμονες στην οργανική του δομή. Παράλληλα θα πρέπει να εκσυγχρονιστεί ως προς τις υποδομές του (όργανα, εργαστήρια, σκάφη, δεξαμενές, κτίρια) ούτως ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες ερευνητικές απαιτήσεις.

3. Συγκεντρωτικά όλες οι απαντήσεις για την ίδια ερώτηση

1. Ερώτηση

Θεωρείτε ότι υπάρχει σήμερα στους εποπτευόμενους ερευνητικούς φορείς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αυτοτελώς δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα από το ενιαίο πλαίσιο «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), που καταρτίζει η Γ.Γ.Ε.Κ. και το οποίο επηρεάζει την λειτουργία, τους σχεδιασμούς, τους στόχους και τις ερευνητικές τους κατευθύνσεις; Αναλύστε την απάντησή σας.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ερωτώμενος 1

Οι ερευνητικοί φορείς εκ των πραγμάτων είναι υποχρεωμένοι να κάνουν τον δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό, αφού η υποχρέωση της πολιτείας, από το 2014, για κατάρτιση της «Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ.), δεν έχει υλοποιηθεί. Σύμφωνα με πληροφορίες, η ΓΓΕΚ είναι στη διαδικασία σύνταξης της ΕΣΕΤΑΚ για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο.

Ερωτώμενος 2

Θεωρώ πως είναι δυνατόν σε αρκετά μεγάλο βαθμό για το ΕΛΚΕΘΕ να διαφοροποιείται από την ΕΣΕΤΑΚ, στον βαθμό που οι προσκλήσεις για υποβολή προτάσεων διαφοροποιούνται αρκετές φορές από την ΕΣΕΤΑΚ, και επίσης στον βαθμό που οι αντίστοιχες προσκλήσεις από την ΕΕ δεν λαμβάνουν υπόψη την ΕΣΕΤΑΚ. Επίσης, δεν θεωρώ ότι η στρατηγική της ΕΣΕΤΑ είναι περιοριστική ως προς τις ερευνητικές κατευθύνσεις που μπορεί ο φορέας να υποστηρίξει. Θεωρώ ότι υπάρχει μεγάλη ανεξαρτησία χάραξης στρατηγικής από τον φορέα.

Ερωτώμενος 3

Το ΕΛΚΕΘΕ έχει τη δυνατότητα και οφείλει να εφαρμόσει ερευνητική στρατηγική με βάση τη διεθνή τάση, τους στόχους της ΕΕ στην έρευνα, τις οδηγίες από διεθνείς οργανισμούς (FAO κ.λπ.) αλλά και τους εθνικούς (ΕΠΑΑ, ΕΣΕΤΑΚ, ΕΣΠΑ κ.λπ.) ώστε να μπορεί να καλύψει υφιστάμενα και νέα γνωστικά αντικείμενα και να έχει τη δυνατότητα να κερδίσει περισσότερες χρηματοδοτήσεις από περισσότερες πηγές. Παράλληλα μπορεί και σε επίπεδο ερευνητή να υπάρξει ανάλογη στρατηγική.

Ερωτώμενος 4

Το ΕΛΚΕΘΕ οφείλει να ακολουθεί το στρατηγικό σχεδιασμό του ΕΣΣΕΤΑΚ ως ανταπόκριση στις στρατηγικές επιλογές της χώρας. Παρόλα αυτά, θεωρώ ότι υπάρχει αρκετός χώρος για εξειδίκευση επί μέρους στόχων του ΕΛΚΕΘΕ ενδεχομένως και σε ελαφρά διαφορετικές κατευθύνσεις από αυτές που περιγράφονται στο ΕΣΣΕΤΑΚ. Απ' όσο γνωρίζω, ουδέποτε έχει απορριφθεί κάποιο αναπτυξιακό σχέδιο του ΕΛΚΕΘΕ ως μη συμβατό με τις εθνικές στρατηγικές. Άλλωστε, το ΕΣΣΕΤΑΚ είναι συνήθως δομημένο πάνω σε γενικούς άξονες ερευνητικής πολιτικής που επιδέχονται μικρές τροποποιήσεις χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα επιλεξιμότητας.

Ερωτώμενος 5

Δεν το γνωρίζω.

Ερωτώμενος 6

Σύμφωνα με τον Νόμο 4310/2014 για την Έρευνα με τις τροποποιήσεις του και όπως ισχύει η αποστολή των Ερευνητικών Κέντρων (ΝΠΔΔ ή ΝΠΙΔ) είναι η βασική ή/και εφαρμοσμένη έρευνα και η Καινοτομία, καθώς και η διάδοση και εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας, μέσω των επιστημονικών δημοσιεύσεων και της οικονομικής και κοινωνικής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της.

Τα Ερευνητικά Κέντρα έχουν αντικείμενο που αναφέρεται σε μια ή περισσότερες περιοχές της επιστήμης ή/και της τεχνολογίας. Για τη σύσταση Ερευνητικών Κέντρων εφαρμόζεται μια διαδικασία επιτελικού σχεδιασμού που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες της χώρας στο πλαίσιο της αναπτυξιακής της στρατηγικής. Για το λόγο αυτό προβλέπεται εισήγηση του Εθνικού Συμβουλίου Έρευνας και Τεχνολογίας και Καινοτομίας και σύμφωνη γνώμη της Διυπουργικής Επιτροπής για την Έρευνα, Τεχνολογία και Καινοτομία. Η σύστασή τους αποσκοπεί ιδίως στη διασφάλιση αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης μεταξύ της εκπαίδευσης και της έρευνας, στην ανάπτυξη και ενίσχυση ερευνητικών δραστηριοτήτων και μεταξύ άλλων, διεπιστημονικού, διατμηματικού ή διαπανεπιστημιακού χαρακτήρα, περιφερειακής ή εθνικής εμβέλειας ή σε επιστημονικά πεδία και γεωγραφικές περιοχές που αποτελούν εθνικές στρατηγικές επιλογές και προτεραιότητες ή απαιτούν υποδομές μεγάλης κλίμακας.

Η Διοίκηση κάθε ερευνητικού Κέντρου έχει την υποχρέωση να χαράσσει την στρατηγική για την ανάπτυξή του σε τοπικό, εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και να διαμορφώνει την ιδιαίτερη φυσιογνωμία του στο πλαίσιο της αποστολής και της πορείας του, λαμβάνοντας υπ' όψιν το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Έρευνας και Καινοτομίας

(ΕΣΕΤΑΚ). Παρόλα αυτά τα Κέντρα έχουν αρκετό βαθμό ελευθερίας να θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας αυτοτελώς τον δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό μέσα στο ευρύτερο ευρωπαϊκό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει άμεσα και την ΕΣΕΤΑΚ της χώρας μας. Απαραίτητη προϋπόθεση κατά την άποψη μας αποτελεί η διασφάλιση της εμπιστοσύνης της Πολιτείας, αλλά και της ίδιας της κοινωνίας με τον δημόσιο ερευνητικό οργανισμό. Ο τελευταίος θα πρέπει να επικοινωνήσει με διαφάνεια τον τρόπο επίτευξης της αποστολής και των στόχων του, γεγονός που απαιτεί την ύπαρξη μία καλά περιεγραμμένης και ολοκληρωμένης διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

Ερωτώμενος 7

Δεν μπορεί να λειτουργήσει ο φορέας ανεξάρτητα από την ΕΣΕΤΑΚ γιατί δεν θα έχει πρόσβαση στην χρηματοδότηση που γίνεται μέσω ΓΓΕΤ και συνήθως είναι στοχευμένη στους άξονες προτεραιότητας της ΕΣΕΤΑΚ.

Ερωτώμενος 8

Η δυνατότητα υπάρχει αλλά μόνο δυνητικά καθώς τόσο η χάραξη όσο κι η υλοποίηση ερευνητικών δραστηριοτήτων είναι συνυφασμένες με τη δέσμευση κονδυλίων τα οποία σε μεγάλο βαθμό πηγάζουν από τους σχεδιασμούς του Ε.Σ.Ε.Τ.Α.Κ. Συνεπώς, υπάρχει μια σχετική αυτοτέλεια που εξαρτάται όμως κυρίως από τα έσοδα των αμιγώς μη-συγχρηματοδοτούμενων έργων/προγραμμάτων τα οποία ολόένα και λιγοστεύουν ενώ παράλληλα τα έργα αυτά συνήθως δεν χρηματοδοτούν ερευνητικές υποδομές.

2. Ερώτηση

Θεωρείτε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) παρότι παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιαιτερότητες, είναι εν τούτοις αναγκαία και απαραίτητη, αφού χαράσσει πορεία στον Οργανισμό, προσδίδει ταυτότητα στα μέλη του Φορέα εξασφαλίζοντας τη συνοχή του, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των Φορέων; Αναλύστε την απάντησή σας.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ερωτώμενος 1

Προφανώς η χάραξη και εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο μέσον για μια οργανωμένη και στοχευμένη αναπτυξιακή πορεία, που οδηγεί στην παρακολούθηση των ερευνητικών και τεχνολογικών εξελίξεων και στην ανάπτυξη της έρευνας που καταλήγει προς όφελος της κοινωνίας. Το πρόβλημα είναι ότι οι επικρατούσες συνθήκες καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή ενός μακρόχρονου σχεδιασμού. Π.χ η ανάπτυξη νέων επιλεγμένων ερευνητικών κατευθύνσεων απαιτεί πρόσληψη του ανάλογου εξειδικευμένου προσωπικού, αλλά οι προκηρύξεις για νέες θέσεις ερευνητών στην Ελλάδα είναι σπάνιες. Επίσης το ΕΛΚΕΘΕ, όπως και όλα τα ερευνητικά ιδρύματα είναι υποχρεωμένο να ακολουθεί μια «οπορτουνιστική» τακτική, ευθυγραμμιζόμενο με τις προτεραιότητες που θέτουν οι εθνικές και ευρωπαϊκές προσκλήσεις για ερευνητικές / αναπτυξιακές προτάσεις. Βέβαια το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται, σε κάποιο βαθμό, από τη δυνατότητα επιρροής που έχουν οι Φορείς στον καθορισμό των εθνικών (κυρίως), αλλά και των ευρωπαϊκών πολιτικών.

Ερωτώμενος 2

Προφανώς η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού όσον αφορά τις ερευνητικές κατευθύνσεις του ΕΛΚΕΘΕ, αλλά και την λειτουργία του είναι σημαντική ώστε να κινείται σταθερά προς την κατεύθυνση της συστηματικής έρευνας σε πεδία σημαντικά για τα διάφορα ερευνητικά πεδία. Δυστυχώς όμως η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού, απαιτεί κάποιες σταθερές που δυστυχώς δεν υπάρχουν στο Ελληνικό σύστημα Ε&Κ (όπως σταθερή χρηματοδότηση, κάλυψη αναγκών συντήρησης και αναβάθμισης εξοπλισμού και υποδομών, νέες θέσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα, κ.α.).

Ερωτώμενος 3

Εξαρτάται από το είδος της στρατηγικής. Αν δεν είναι ευέλικτη, έχει το αντίστροφο αποτέλεσμα. Εκείνο που έχει σημασία είναι να υπάρχουν κανόνες για τα αναφερόμενα κέρδη. Δεν μπορεί να δεσμεύει τους ερευνητές προς μια κατεύθυνση που δεν είναι αρεστή ή σύμφωνη με τις δικές τους επιθυμίες ενασχόλησης με ένα γνωστικό αντικείμενο.

Ερωτώμενος 4

Τόσο στη δημόσια διοίκηση αλλά και στον ιδιωτικό τομέα ο σχεδιασμός και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού αποτελούν βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη των Φορέων ή αντίστοιχα των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου θεωρώ ότι είναι απαραίτητο οι φορείς να διαμορφώνουν τις πολιτικές τους με ορίζοντα αρκετών ετών, ώστε να εξασφαλίζεται έστω και στοιχειωδώς η διαχρονική πορεία του Φορέα, ανεξάρτητα από τη δυνατότητα ή μη εφαρμογής των εκάστοτε επιλογών. Μια διοίκηση με όραμα, οφείλει να επενδύσει στον μακροχρόνιο σχεδιασμό των αναγκών του Φορέα, ώστε όταν παρουσιαστεί η κατάλληλη συγκυρία, να υπάρχει ρεαλιστικό πλάνο προς εφαρμογή.

Ερωτώμενος 5

Θεωρώ ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναγκαίος, με τις οποίες δυσκολίες μπορεί να παρουσιάζει. γιατί 1 εξασφαλίζει τη συνοχή του φορέα και 2. εξασφαλίζει μια «ομοιογένεια» ως προς τους στόχους.

Ερωτώμενος 6

Αδιαμφισβήτητα τα οφέλη από την ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού είναι περισσότερα και σημαντικά για κάθε φορέα είτε αυτός είναι δημόσιος είτε ιδιωτικός. Είναι ιδιαιτέρως σημαντικό να υπάρχει ένας μόνιμος μηχανισμός μέσα στον φορέα, ο οποίος θα συντάσσει την στρατηγική του σε μεσοπρόθεσμα χρονικά διαστήματα και θα την παρακολουθεί τακτικά και συνολικά, ενώ θα έχει παράλληλα την δυνατότητα να την αναθεωρεί και να την επανασχεδιάζει όταν και όπου κριθεί αναγκαίο.

Η διαδικασία του Στρατηγικού σχεδιασμού επομένως αποτελεί μία σημαντική λειτουργία για όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως. Είναι η βασική προϋπόθεση της επιτυχούς λειτουργίας του οργανισμού και οποιουδήποτε δημόσιου φορέα, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Σε όλα τα παραπάνω συντελεί το οργανωτικό πλαίσιο που φυσικά αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, στα χαρακτηριστικά της διοίκησης, στα χαρακτηριστικά των υπευθύνων λήψης των αποφάσεων σε ατομική ή συλλογική βάση και στις δυναμικές που αναπτύσσονται μεταξύ τους και τα οποία διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

που αναφέρονται στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των διαδικασιών που ακολουθούνται.

Δεδομένου ότι όλοι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμους στόχους και περιορισμένους πόρους αυτό έχει ως αποτέλεσμα μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού να εντοπίσουν τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο επίτευξης των στόχων τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός επομένως είναι μία προσέγγιση σχετική με όλα τα είδη των οργανισμών.

Ερωτώμενος 7

Χρειάζεται η ΕΣΕΤΑΚ γιατί βάζει προτεραιότητες σε θεματικούς άξονες που είναι σημαντικοί για την κοινωνία (πχ πανδημίες, αντιμετώπιση σοβαρών ασθενειών, τεχνολογίες αιχμής, ΑΠΕ, κοινωνικά προβλήματα-bullying, κτλ) αλλά είναι σημαντικό ένα τμήμα των χρηματοδοτήσεων να είναι ελεύθερο θέματος ώστε να εξυπηρετείται και η βασική έρευνα ή αλλιώς *curiosity driven research*

Ερωτώμενος 8

Θεωρώ πως είναι αναγκαία για όλους τους παραπάνω λόγους. Θα πρέπει εντούτοις να χαράσσεται μετά από συνολική διαβούλευση όλων των εμπλεκόμενων μερών (Ερευνητικού – Επιστημονικού προσωπικού, ΕΣΙ, Τομέων, Δ/ντών) και όχι μονομερώς από ένα και μόνο όργανο.

1. Ερώτηση

Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ερωτώμενος 1

Δυστυχώς δεν έχουμε φτάσει στο επίπεδο εσωτερικής οργάνωσης που να χρησιμοποιούνται τέτοια εργαλεία ανάλυσης.

Ερωτώμενος 2

Δεν νομίζω να γίνεται κάτι τέτοιο, αν και δεν είμαι σίγουρος ότι καταλαβαίνω τα εργαλεία αυτά.

Ερωτώμενος 3

Δεν χρησιμοποιούνται τέτοια αν και θα έπρεπε. Δεν υπάρχει ούτε νοοτροπία ούτε εκπαίδευση σε επίπεδο manager

Ερωτώμενος 4

Αν και τα εργαλεία που αναφέρονται είναι γνωστά και χρησιμοποιούνται ευρέως σε άλλες περιπτώσεις, κυρίως εκτός Ελλάδας, η άποψή μου είναι ότι εντός ΕΛΚΕΘΕ γίνεται μικρή έως καθόλου αξιοποίηση. Η 'κουλτούρα' του ΕΛΚΕΘΕ είναι τις περισσότερες φορές πυροσβεστικού τύπου, δηλαδή ad hoc αντιμετώπιση των διοικητικών και οικονομικών προβλημάτων χωρίς επιτελικό σχεδιασμό.

Ερωτώμενος 5

Από όσο γνωρίζω, όχι δεν χρησιμοποιούνται.

Ερωτώμενος 6

Η ερώτηση 3 αφορά περισσότερο τα στελέχη ή το προσωπικό του ίδιου του Κέντρου, δεδομένου ότι δεν διαθέτουμε στοιχεία για το αν χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωτική δομή, κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), όπως η «ανάλυση πόρων» ή «αλυσίδα αξίας» στο Κέντρο. Σε κάθε περίπτωση πιστεύουμε, ότι το Κέντρο θα πρέπει να είναι σε θέση με συγκεκριμένα εργαλεία και με τους πόρους που διαθέτει να μπορεί να αναλύει το εσωτερικό του περιβάλλον με στόχο τον εντοπισμό των συγκριτικών του πλεονεκτημάτων για να καταστεί βιώσιμο.

Οι πόροι φυσικά από μόνοι τους δεν προσφέρουν κανένα πλεονέκτημα στο Κέντρο εάν αυτό δεν είναι οργανωμένο έτσι ώστε να δεσμεύει αξία από αυτούς. Ένας Οργανισμός και ειδικότερα ένας Δημόσιος Ερευνητικός Οργανισμός, ο οποίος έχει συγκεκριμένα προβλήματα να αντιμετωπίσει πρέπει να είναι οργανωμένος ως προς τη διαχείριση των συστημάτων, διαδικασιών, πολιτικών, οργανωτικών δομών και κουλτούρας που διαθέτει για να είναι σε θέση να αξιοποιήσει πλήρως το δυναμικό των πολύτιμων, σπάνιων, δαπανηρών πόρων και ικανοτήτων του. Μόνο τότε ο συγκεκριμένος οργανισμός θα μπορεί να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους όμοιους του Ερευνητικούς Οργανισμούς.

Ερωτώμενος 7

Δεν γνωρίζω αν χρησιμοποιούνται αυτά τα εργαλεία ανάλυσης ή κάποια παρόμοια

Ερωτώμενος 8

Από όσο γνωρίζω δεν αξιοποιούνται τέτοιου είδους εργαλεία.



2. Ερώτηση

Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ερωτώμενος 1

Επίσης δεν χρησιμοποιούνται.

Ερωτώμενος 2

Πιστεύω ότι κανένας από το ΔΣ δεν έχει γνώση των πιο πάνω αρχών και εργαλείων! Πάντως δεν είμαι σίγουρος ότι είναι σχετικά με το ΕΛΚΕΘΕ, το οποίο θεωρώ σε μεγάλο βαθμό σαν «μονοπώλιο», αφού είναι το μοναδικό δημόσιο ερευνητικό κέντρο στον τομέα αυτό, τουλάχιστον όσο αφορά το ΙΘΑΒΒΥΚ.

Ερωτώμενος 3

Δεν χρησιμοποιούνται τέτοια αν και θα έπρεπε. Δεν υπάρχει ούτε νοοτροπία ούτε εκπαίδευση σε επίπεδο manager. Δεν υπάρχει καν γνώση για τα εργαλεία αυτά.

Ερωτώμενος 4

Στο βαθμό που γνωρίζω δεν εφαρμόζονται αυτές οι τεχνικές.

Ερωτώμενος 5

Όχι.

Ερωτώμενος 6

Η ερώτηση 4 αφορά περισσότερο τα στελέχη ή το προσωπικό του Κέντρου, δεδομένου ότι δεν διαθέτουμε στοιχεία για το αν χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως «οι 5 δυνάμεις του Porter και η PEST ανάλυση». Με την παρακολούθηση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον το Κέντρο μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον. Παρακολουθώντας αλλαγές στις δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (PEST) ο φορέας αντιδρά ταχύτατα και προσαρμόζει τους στόχους, του στρατηγικού του σχεδιασμού.

Ερωτώμενος 7

Δεν γνωρίζω αν χρησιμοποιούνται αυτά τα εργαλεία ανάλυσης ή κάποια παρόμοια.

Ερωτώμενος 8

Από όσο γνωρίζω δεν αξιοποιούνται τέτοιου είδους εργαλεία.

3. Ερώτηση

Με ποιο τρόπο το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ερωτώμενος 1

Στην περίπτωση απειλών, με ενημέρωση και κινητοποίηση του αρμόδιου προσωπικού του Φορέα, καταρχάς, και στη συνέχεια με αναζήτηση βοήθειας από όλους όσοι μπορούν να βοηθήσουν. Στην περίπτωση σοβαρών απειλών, επίσης και με προσφυγή στις αρμόδιες επιβλέπουσες και λοιπές αρχές. Συνήθως απαιτείται μεγάλος αριθμός επαφών και συνεννοήσεων μέχρι να επιλεγεί ο πιο κατάλληλος τρόπος αντιμετώπισης.

Στην περίπτωση ευκαιριών επίσης με ενημέρωση των ενδιαφερομένων και συχνά με συζήτηση του θέματος στα αρμόδια όργανα (ινστιτούτα, ΔΣ, κλπ.). Συχνά απαιτείται εξαιρετικά ταχεία αντίδραση για την εκμετάλλευση των ευκαιριών.

Ερωτώμενος 2

Είναι πολύ γενικό το ερώτημα, και γενικά θα απαντήσω. Τις απειλές τις αντιμετωπίζουμε προσπαθώντας, αρχικά, να ενημερώσουμε την προϊστάμενη ηγεσία (ΓΓΕΚ, ΥΠΑΝ) και να πάρουμε την στήριξη τους, και σε δεύτερο επίπεδο με την συμβολή της Συνόδου των Προέδρων (των Ερευνητικών Κέντρων). Τις ευκαιρίες τις εκμεταλλευόμαστε ανάλογα με την στρατηγική που καταφέραμε να ορίσουμε, και με το να είμαστε όσο έτοιμοι γίνεται με προτάσεις και σχέδια.

Ερωτώμενος 3

Το ΕΛΚΕΘΕ σαν κέντρο δεν αντιμετωπίζει απειλές και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες παρά μόνο σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης και κυρίως για την εκπόνηση έργων μεγάλων ταμείων (ταμείο συνοχής κ.λπ.). Τις ευκαιρίες τις εκμεταλλεύονται οι ερευνητές και ανάλογα με το βαθμό δικτύωσης τους.

Ερωτώμενος 4

Οι απειλές αντιμετωπίζονται με άμεση κινητοποίηση της εκάστοτε διοίκησης σε όλα τα επίπεδα, τις περισσότερες φορές αποτελεσματικά. Αντίστοιχα, γίνεται εκμετάλλευση τυχόν ευκαιριών με τον ίδιο τρόπο. Σε γενικές γραμμές όμως, και στις δύο περιπτώσεις απουσιάζει ένα επιτελικό σχέδιο διαχείρισης έκτακτων περιπτώσεων είτε θετικών είτε αρνητικών.

Ερωτώμενος 5

Θεωρώ ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν πρόκειται για οργανωμένη ή στενευμένη αντιμετώπιση, αλλά καθαρά για αντίδραση στις ευκαιρίες που εν δυνάμει παρουσιάζονται.

Ερωτώμενος 6

Η ερώτηση 5 αφορά περισσότερο τα στελέχη ή το προσωπικό του ίδιου του Κέντρου, δεδομένου ότι δεν διαθέτουμε στοιχεία για το αν αντιμετωπίζει τις απειλές και πως εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον. Για τη χάραξη πολιτικής και κατ' επέκταση στρατηγικού σχεδίου απαιτείται η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και επικοινωνία σε όλη τη διοικητική ιεραρχία. Έχουμε την εντύπωση, ότι υπάρχουν αρκετές δυσκολίες, οι οποίες προκύπτουν κατά την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου μεσοπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου, γεγονός που οφείλεται στην υποστελέχωση των υπηρεσιών από έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη, που εν δυνάμει υλοποιούν στρατηγικό σχεδιασμό. Υποθέτουμε επίσης ότι υφίσταται μη ενεργός συμμετοχή του συνόλου των υπηρεσιών του Κέντρου, αλλά και έλλειψη προηγούμενης κουλτούρας στην υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων. Επομένως τόσο οι απειλές, όσο και οι ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον τυχάνουν μερικής θεώρησης και δεν αντιμετωπίζονται ολιστικά.

Ερωτώμενος 7

Δεν γνωρίζω αν υπάρχει κάποιος οργανωμένος τρόπος αντιμετώπισης απειλών και εκμετάλλευσης ευκαιριών στον φορέα. Νομίζω ότι αυτά γίνονται είτε σε επίπεδο ΔΣ του ΕΛΚΕΘΕ ή με προσέγγιση ad-hoc από κάθε ενδιαφερόμενο (ΕΡΕ/ΕΛΕ, κτλ).

Ερωτώμενος 8

Δυστυχώς η εμπειρία των τελευταίων ετών έχει δείξει πως σε σχέση με τις απειλές το ΕΛΚΕΘΕ παρουσιάζει σχετικά αργά αντανακλαστικά και πως μόνο όταν μια κατάσταση φτάσει σε σημείο να δυσχεραίνει άμεσα την καθημερινότητα του φορέα εκκινούν οι διαδικασίες αντιμετώπισής της. Όσον αφορά στις ευκαιρίες υπάρχει ένας γενικός κεντρικός σχεδιασμός αλλά ως επί το πλείστο η χαρτογράφηση των ευκαιριών προκύπτει από την επεξεργασία των επιμέρους ερευνητικών ομάδων των Ινστιτούτων.

4. Ερώτηση

Στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard»; Αν ναι, πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των εργαλείων στην χάραξη της στρατηγικής του φορέα;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ερωτώμενος 1

Η SWOT ανάλυση χρησιμοποιείται πολύ συχνά κατά την υποβολή ερευνητικών προτάσεων και κατά τις αξιολογήσεις (π.χ. των ινστιτούτων) και αποτελεί ένα μέσον για την εκτίμηση της ευστοχίας των δράσεων που προέκυψαν με βάση αυτή την ανάλυση.

Ερωτώμενος 2

Μόνο κατά την διάρκεια των 4 ετών αξιολογήσεων ετοιμάζονται SWOT αναλύσεις, και η αξιοποίησή τους είναι ελλιπής, και εξαρτάται από την δυνατότητα που έχει το κάθε ινστιτούτο και το ΕΛΚΕΘΕ γενικότερα, να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες και απειλές του.

Ερωτώμενος 3

Μόνο σε περιπτώσεις αξιολόγησης και αυτό επειδή ζητούνται. Δεν αποτελούν εργαλεία προγραμματισμού.

Ερωτώμενος 4

Η ανάλυση SWOT σε κάποιο βαθμό υλοποιείται μάλλον συστηματικά σε επίπεδο Ινστιτούτων, λόγω της περιοδικής αξιολόγησης, οπότε κατ' επέκταση μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ισχύει και για το ΕΛΚΕΘΕ. Η αποτύπωση SWOT σπάνια έως ποτέ δεν χρησιμοποιείται από την εποπτεύουσα αρχή ή το εκάστοτε υπουργείο ως πηγή πληροφορίας για βελτίωση των Φορέων, με αποτέλεσμα τα προβληματικά σημεία να επαναλαμβάνονται στο διηνεκές, χωρίς να προδιαγράφονται ουσιαστικές λύσεις.

Ερωτώμενος 5

Από όσο γνωρίζω, όχι δεν χρησιμοποιούνται.

Ερωτώμενος 6

Η ερώτηση 6 αφορά περισσότερο τα στελέχη ή το προσωπικό του ίδιου του Κέντρου, δεδομένου ότι δεν διαθέτουμε στοιχεία για το αν χρησιμοποιούνται εργαλεία σχεδίασης στρατηγικών και παρακολούθησης της εφαρμογής τους, όπως «SWOT ανάλυση και Balanced Scorecard». Η SWOT ανάλυση θα έπρεπε να αναγνωρίζει τις δυνάμεις του Κέντρου που χρησιμοποιούνται για την εκμετάλλευση ευκαιριών ή για την αποφυγή των

απειλών, προσδιορίζοντας πολύτιμους, σπάνιους και δαπανηρούς πόρους. Κατά την κατάρτιση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής του Κέντρου θα έπρεπε συν τοις άλλοις να πραγματοποιείται ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, στο εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον (swot ανάλυση) να τίθενται ξεκάθαρες στρατηγικές κατευθύνσεις και πολιτικές με συγκεκριμένη ανάλυση των ομάδων παρέμβασης, να εντοπίζονται όλες οι δυνατές πηγές χρηματοδότησης. Επίσης θα πρέπει καταγράφονται όλοι οι πιθανοί παράγοντες που επηρεάζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τέλος να υπάρχει πλήρης και σαφής επικοινωνία των στρατηγικών στόχων με τη διοικητική ιεραρχία και το προσωπικό του Κέντρου.

Ερωτώμενος 7

Στα reports αυτοαξιολόγησης κάθε πενταετίας/τριετίας περιλαμβάνεται SWOT analysis αλλά στην πράξη δεν χρησιμοποιείται συχνά ή έχει κάποιο απτό αποτέλεσμα.

Ερωτώμενος 8

Από όσο γνωρίζω δεν αξιοποιούνται τέτοιου είδους εργαλεία.



5. Ερώτηση

Τι σημασία έχει η έννοια «βιωσιμότητα» για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.; Πως η επιλεγμένη στρατηγική του φορέα συνδέεται με την βιωσιμότητα του;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ερωτώμενος 1

Η βιωσιμότητα καθίσταται εξαιρετικής σημασίας στην περίπτωση επέκτασης της ερευνητικής δραστηριότητας σε νέους τομείς.

Ερωτώμενος 2

Βιωσιμότητα για το ΕΛΚΕΘΕ σημαίνει (α) την διατήρηση αλλά και αναβάθμιση των υποδομών του ώστε να λειτουργούν άριστα, για να μπορούν οι ερευνητές να κάνουν έρευνα αιχμής και (β) την διαρκή παρακολούθηση από τους ερευνητές του, των εξελίξεων στα πεδία έρευνας που τους ενδιαφέρουν, ώστε η έρευνα τους να είναι επίκαιρη, και ανταγωνιστική όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και την Ευρώπη γενικότερα. Το ΕΛΚΕΘΕ δυστυχώς δεν μπορεί να υποστηρίξει την πρώτη δράση, αφού δεν του παρέχονται οι πόροι από το κράτος, έτσι αυτό κατέληξε να είναι καθαρά ευθύνη των ερευνητών, οι οποίοι καλύπτουν αυτή την ανάγκη από προγράμματα παροχής υπηρεσιών. Η δεύτερη δράση, και πάλι εξαρτάται από τους ερευνητές και πόσο δραστήριοι είναι στο πεδίο τους, και δεν έχει πραγματικά ρόλο το κέντρο το ίδιο.

Ερωτώμενος 3

Η σημασία είναι καθαρά οικονομική και όχι επιστημονική και τεχνολογική. Θεωρείται, και είναι σωστό σε μεγάλο βαθμό, ότι εξασφαλισμένη χρηματοδότηση σημαίνει και αυξημένες δυνατότητες κάλυψης των εξόδων και επένδυσης σε έρευνα και τεχνολογία ειδικά σήμερα που κανένα ταμείο ή πρόγραμμα δεν καλύπτει έξοδα υποδομών (μη επιλέξιμα).

Ερωτώμενος 4

Η βιωσιμότητα του ΕΛΚΕΘΕ αφορά στη διατήρηση του προσωπικού, των ερευνητικών υποδομών και των κτιριακών εγκαταστάσεων στην Ελληνική επικράτεια. Είναι αυτονόητο ότι η στρατηγική που εφαρμόζει ο Φορέας αποσκοπεί μεταξύ άλλων στη διατήρηση και επέκταση των παραπάνω, για την επίτευξη των επί μέρους στόχων και τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων σε νέους τομείς καινοτομίας και οικονομικού περιεχομένου. Δυστυχώς, σε μεγάλο βαθμό η βιωσιμότητα του ΕΛΚΕΘΕ εξαρτάται από ευρύτερες πολιτικές αναφορικά με την έρευνα στη χώρα και τους τρόπους

χρηματοδότησής της, όπως επίσης και του προσανατολισμού της έρευνας προς την εφαρμοσμένη ή την βασική συνιστώσα της. Ενώ εντός του Φορέα θεωρείται γενικά αυτονόητο ότι η βασική και η εφαρμοσμένη έρευνα πρέπει να συνυπάρχουν και να χρηματοδοτούνται ισότιμα, συχνά η πολιτική ηγεσία κατευθύνει σχεδόν αποκλειστικά προς την οικονομικά πιο προσοδοφόρα εφαρμοσμένη έρευνα, αγνοώντας τις πολλές και προφανείς μακροχρόνιες επιπτώσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική του Φορέα δεν μπορεί να επηρεάσει το αρνητικό αποτέλεσμα.

Ερωτώμενος 5

Η βιωσιμότητα θεωρώ ότι συνδέεται με την έννοια «εξασφάλιση / συνέχεια» λειτουργίας του φορέα. η συνέχιση λειτουργίας του φορέα συνδέεται με τους σκοπούς και το είδος της έρευνας που διεξάγει και η οποία κρίνεται αναγκαία για το κοινωνικό σύνολο.

Ερωτώμενος 6

*Η ερώτηση 7 αφορά περισσότερο στελέχη ή το προσωπικό του ίδιου του Κέντρου, σε κάθε περίπτωση θεωρούμε ότι η έννοια «βιωσιμότητα» έχει ιδιαίτερη σημασία για το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. δεδομένου ότι δεν υπάρχει αντίστοιχο Κέντρο στη χώρα, που να ασχολείται με την θαλάσσια έρευνα. Όλοι αναγνωρίζουν την ικανότητα των ελληνικών ερευνητικών ιδρυμάτων να παράγουν εξαιρετικό ερευνητικό έργο, όμως, αν και υπάρχουν ερευνητικά ιδρύματα που διαπρέπουν στη χώρα μας, η συνολική ποιότητα των ερευνητικών φορέων παραμένει χαμηλότερη από άλλες χώρες συγκρίσιμου μεγέθους, όπως προκύπτει από τα στοιχεία που προέρχονται από την αξιολόγηση για το *Global Competitiveness Index*. Επομένως αποτελεί επιτακτική ανάγκη για το Κέντρο την άμεση σύνδεση της «βιωσιμότητας» του κέντρου με την επιλεγμένη στρατηγική που εφαρμόζει. Για το σκοπό αυτό το Κέντρο θα πρέπει να εστιάσει σε έργα εφαρμοσμένης Έρευνας και Καινοτομίας, αλλά και στις εξειδικευμένες ανάγκες ευρύτερων τομέων του ιδιωτικού τομέα, που αποτελεί το κλειδί για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας τους. Βασική επιδίωξη θα πρέπει να είναι η ενίσχυση των οικονομικών δραστηριοτήτων του Κέντρου που εμφανίζουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης, δίνοντας έμφαση σε ευρύτερες συνεργασίες σε περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Προς αυτή την κατεύθυνση το Κέντρο θα πρέπει να αναπτύξει μηχανισμούς διάχυσης της έρευνας και της καινοτομίας την οποία παράγει αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα του σε σχέση με αντίστοιχα Κέντρα του εξωτερικού, δημιουργώντας εξωστρέφεια υψηλής προστιθέμενης αξίας.*

Ερωτώμενος 7

Δεν θεωρώ ότι υπάρχει σχεδιασμός στρατηγικής που να συνδέεται με την βιωσιμότητα του Κέντρου. Συνήθως τα πράγματα αντιμετωπίζονται ευκαιριακά και βραχυπρόθεσμα

Ερωτώμενος 8

Για το ΕΛΚΕΘΕ η βιωσιμότητα είναι κομβικός όρος καθώς πρόκειται για έναν από τους μεγαλύτερους ερευνητικούς φορείς της Ελλάδας. Αυτό συνεπάγεται μεγάλο κόστος λειτουργίας, προσωπικού, συντήρησης υποδομών, κτλ. Συνεπώς μια σωστή στρατηγική που θα διασφαλίζει την βιωσιμότητά του είναι εξαιρετικά σημαντική

6. Ερώτηση

Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρείτε (κατά σειρά προτεραιότητας) ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού; (Απάντηση από 1 έως 12).

Ελλιπής χρηματοδότηση (τακτικός προϋπολογισμός)

Υποστελέχωση (γήρανση προσωπικού, περιορισμοί στις προσλήψεις, Brain drain)

Αδυναμία οργανωτικών αλλαγών (κανονισμός του 1995 και Οργανισμό του 2003)

Απουσία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας στα μέλη

Ανισορροπία και ανταγωνισμοί μεταξύ εργασιακών ομάδων (Τακτικοί, ΕΡΕ/ΕΛΕ, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, Ναυτικοί κ.α.)

Έντονη χωροταξική διασπορά λειτουργίας (πολυδιάστατη λειτουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων με σημαντικό κόστος συντήρησης)

Μετατόπιση αποστολής (Mission drift)

Αδυναμία στην επικοινωνιακή λειτουργία και την προβολή του Φορέα

Γραφειοκρατική λειτουργία (στη χρηματοδότηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.)

Υλοποίηση βασικών στρατηγικών στόχων του Κέντρου

Διευθέτηση χωροταξικών αλλαγών (π.χ. μεταστέγαση εγκαταστάσεων Αγ. Κοσμά, κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων)

Ανανέωση ερευνητικού εξοπλισμού (κατασκευή νέου ερευνητικού σκάφους, κ.α.)

Άλλη απάντηση:
.....

7. Ερώτηση

Σύμφωνα με τη γνώση, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις σας, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη περίοδο (2022-2027);

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ερωτώμενος 1

- *Παρακολούθηση και ευθυγράμμιση με τις διεθνείς ερευνητικές και τεχνολογικές εξελίξεις*
- *Πρώθηση της συμμετοχής του Φορέα σε ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες και δίκτυα, ιδίως στις ερευνητικές υποδομές*
- *Επικέντρωση των ερευνητικών δραστηριοτήτων στους τομείς της συλλογής και επεξεργασίας μεγάλων δεδομένων (δημιουργία περιβαλλοντικών παρατηρητηρίων, ισχυρών υπολογιστικών υποδομών για την αποθήκευση και ανάλυση των δεδομένων.*

Ερωτώμενος 2

- *Ολοκλήρωση των διαδικασιών λειτουργίας των Ευρωπαϊκών και Εθνικών υποδομών, ενδυνάμωση των συνεργασιών με ερευνητές από αντίστοιχα ερευνητικά ιδρύματα του εξωτερικού,*
- *πίεση προς την πολιτική ηγεσία για μετατροπή όλων των μόνιμων θέσεων σε οργανικές και*
- *το συστηματικό άνοιγμα νέων θέσεων ερευνητών ανάλογα με την δυναμική κάθε ινστιτούτου (προσέλκυση ερευνητικών προγραμμάτων, παραγωγή δημοσιεύσεων και εκπαίδευση μεταπτυχιακών φοιτητών),*
- *συντήρηση και αναβάθμιση ερευνητικών υποδομών και εξοπλισμού.*

Ερωτώμενος 3

- *Μείωση της γραφειοκρατίας εντός ΕΛΚΕΘΕ οπωσδήποτε*
- *Ολοκλήρωση των μεγάλων υποδομών (σκάφος, κτίρια)*
- *Να αποτελέσει θεσμικό όργανο σε μια σειρά από δημοσιο-οικονομικές διεργασίες (πχ. θαλάσσια πάρκα, υδατοκαλλιέργειες, τεχνητοί ύφαλοι/τουρισμός κ.λπ.)*
- *Να καλύψει τα οικονομικά του προβλήματα με καλύτερη διαχείριση του ΕΛΚΕ*
- *Βελτίωση της νομιμότητας των εσωτερικών διεργασιών που οδηγούν σήμερα σε ελέγχους και καταλογισμό μη επιλέξιμων δαπανών.*

Ερωτώμενος 4

Το ΕΛΚΕΘΕ την ερχόμενη πενταετία πρέπει να δώσει λύσεις σε μερικά από τα χρόνια προβλήματα που αντιμετωπίζει, εκ των οποίων τα περισσότερα παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ερώτηση.

Εφικτοί στόχοι είναι αυτοί που αφορούν στην εσωτερική οργάνωση του Φορέα όπως π.χ. η διαμόρφωση νέας διοικητικής δομής (οργανόγραμμα), εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και γενικότερα της τυποποίησης των διοικητικών και οικονομικών λειτουργιών. Στο ίδιο πλαίσιο, είναι απαραίτητη η στελέχωση του Φορέα με προσωπικό μέσω της κινητικότητας στο Δημόσιο. Η εγκατάσταση ενός σταθερού πλαισίου θα συμβάλλει στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, άσχετα με το ότι η γραφειοκρατία αυτή καθ' εαυτή είναι υπερβολική.

Σημαντικός στόχος πρέπει να είναι η αποκατάσταση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων προσωπικού μέσω της εγκατάστασης αμοιβαίας αποδοχής και εμπιστοσύνης, δεδομένου ότι τελικά όλοι εργάζονται για τον ίδιο Φορέα.

Στη συνέχεια ή παράλληλα, πρέπει να δοθεί έμφαση στην παραγωγή ερευνητικού προϊόντος υψηλής ποιότητας και με καινοτόμες συνιστώσες. Μην ξεχνάμε ότι το ΕΛΚΕΘΕ είναι Φορέας έρευνας και ο κύριός του στόχος είναι η προαγωγή της έρευνας και της καινοτομίας και όχι η προσέλκυση εξωτερικής χρηματοδότησης, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορούν να συνδυάζονται και τα δύο.

Η επόμενη πενταετία χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα απαιτητική και θα κριθεί από την επάρκεια του Φορέα να υλοποιήσει τα μεγάλα έργα για τα οποία έχει επιτύχει την χρηματοδότηση (νέο πλοίο και κτιριακό). Για την επίτευξη των θεμελιωδών στόχων απαιτείται συντονισμός και καλή συνεργασία μεταξύ όλων των εργαζομένων, με ενωτικό κλίμα και αισιοδοξία.

Ερωτώμενος 5

Η ενασχόληση με κρίσιμα ζητήματα περιβάλλοντος που έχουν ήδη παρουσιαστεί και θα συνεχίσουν να παρουσιάζονται με ένταση

Η παρουσίαση λύσεων και η διάχυση στο ευρύ κοινό

Ο σημαντικότερος στόχος για εμένα είναι ένα ΕΛΚΕΘΕ χρήσιμο στην κοινωνία.

Ερωτώμενος 6

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην ενίσχυση της ήδη υψηλής ερευνητικής εμβέλειας του Κέντρου, διευρύνοντας την επιρροή του μέσω των αποτελεσμάτων τα οποία παράγει, δημοσιεύει και αξιοποιεί. Αύξηση της αναγνωρισιμότητάς του σε εθνικό, αλλά κυρίως σε διεθνές επίπεδο, με παραγωγή νέας γνώσης, έρευνας και εξέλιξης νέων ερευνητών με στόχο την βιώσιμη ανάπτυξη του.

Ειδικότερα ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για την επόμενη επταετία ενδείκνυται να εστιάζει:

- *στον **σχεδιασμό φιλόδοξων ερευνητικών στόχων** αξιοποιώντας πολλαπλές εξωστρεφείς συνέργειες που να οδηγούν σε υψηλής ποιότητας αποτελέσματα (το παραπάνω θα προκύψει μέσω της **βελτίωσης της ποιότητας των ερευνητικών αποτελεσμάτων** του Κέντρου, όπως αυτή θα αντικατοπτριστεί σε διεθνείς δημοσιεύσεις υψηλού κύρους και σε καινοτόμα εργαλεία και προϊόντα που θα προκύψουν από εθνικά και διεθνή ερευνητικά έργα)*
- *στην ενίσχυση του υπάρχοντος και **προσέλκυση νέου ερευνητικού δυναμικού** (Οι προσπάθειες του Κέντρου σε αυτό το επίπεδο, θα πρέπει να αφορούν σε πρακτικές ολοκληρωμένης μετεκπαίδευσης και υποστήριξης των ερευνητών του, αλλά και στην ενθάρρυνση συνεργασιών για την προσέλκυση διεθνώς αναγνωρισμένων επιστημόνων με στόχο ανάδειξη νέων ερευνητικών κατευθύνσεων στην θαλάσσια έρευνα και στην ενίσχυση της αριστείας του. Απαραίτητη προϋπόθεση στα παραπάνω αποτελεί η ανάπτυξη δυναμικών οικοσυστημάτων ερευνητών και ένα ερευνητικό περιβάλλον που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της συνεργατικής έρευνας με τον ιδιωτικό τομέα και στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.)*
- *στον **αντίκτυπο των ερευνητικών του προσπαθειών**, ο οποίος θα πρέπει να επεκτείνεται πέραν της ερευνητικής κοινότητας, με την βοήθεια κατάλληλων πρακτικών προβολής, διάχυσης και αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων του Κέντρου (ιδιαίτερη σημασία έχει σε αυτό τον στόχο η κατανόηση από την πλευρά της Πολιτείας, αλλά και της κοινωνίας των πολιτών, ότι το Κέντρο συμβάλει ενεργά στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων μέσω βιώσιμων και ανθεκτικών πρακτικών, με την κοινωνικά υπεύθυνη έρευνα την οποία διεξάγει σε ποικίλες προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή, η θαλάσσια ρύπανση, η διατήρηση της βιοποικιλότητας, αλλά η βιώσιμη ανάπτυξη της θαλάσσιας επιχειρηματικότητας, της γαλαξίας οικονομίας κ.α.)*

Ερωτώμενος 7

Η στόχευση στην ενσωμάτωση τομέων αιχμής στα ερευνητικά αντικείμενα του κέντρου και στην τεχνολογική αναβάθμιση του.

Καλύτερη οργάνωση και μηχανοργάνωση των υπηρεσιών του κέντρου.

Καλύτερη προβολή και προώθηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων του

Διεύρυνση των πηγών χρηματοδότησης μέσω καλύτερης δικτύωσης και προσέλκυσης ιδιωτικών πόρων/έργων παροχής υπηρεσιών.

Ερωτώμενος 8

Το ΕΛΚΕΘΕ για να είναι ανταγωνιστικό, ερευνητικά παραγωγικό και βιώσιμο, θα πρέπει καταρχήν να κρατήσει το έμφυχο δυναμικό του και να ενσωματώσει τους νέους επιστήμονες στην οργανική του δομή. Παράλληλα θα πρέπει να εκσυγχρονιστεί ως προς τις υποδομές του (όργανα, εργαστήρια, σκάφη, δεξαμενές, κτίρια) ούτως ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες ερευνητικές απαιτήσεις.

