

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ
ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

ΕΛΕΝΗ ΜΙΧΑΗΛ ΑΓΟΓΛΩΣΣΑΚΗ
Πτυχιούχος τμήματος Διεθνών Ευρωπαϊκών Οικονομικών και
Πολιτικών Σπουδών Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Ιούλιος, 2005

*Στους γονείς μου
Μιχάλη και Σοφία*

ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Σημαντικοί όροι: αυτοαξιολόγηση, Ευρωπαϊκή Ένωση, ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, ηγεσία, πολιτική και στρατηγική, ανθρώπινοι πόροι, συνεργασίες και πόροι, διεργασίες.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού μέσω του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας έχει απώτερο στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Τα κριτήρια του μοντέλου συνιστούν τη βάση της αξιολόγησης και αναδεικνύουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, καθίστανται εμφανείς οι ευκαιρίες προς βελτίωση. Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μία εφαρμογή των κριτηρίων-προϋποθέσεων του μοντέλου του E.F.Q.M. στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός.

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται μία σύντομη ιστορική αναδρομή στο χώρο της ποιότητας και αναφέρονται οι εξελίξεις στο χώρο αυτό από την φάση της επιθεώρησης των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών έως την ανάπτυξη της διοίκησης ολικής ποιότητας. Επίσης, γίνεται λόγος για την εξέλιξη της ποιότητας στον δημόσιο τομέα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι αρχές αριστείας, από τις οποίες διέπεται το μοντέλο, η δομή και τα κριτήρια του μοντέλου, καθώς και ο μηχανισμός λειτουργίας του. Επιπλέον, περιγράφεται η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία αυτή και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται.

Στο τρίτο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται μία σύντομη ιστορική αναδρομή της διαδικασίας της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, από τη συγκρότηση της Ε.Κ.Α.Χ. έως τη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπρόσθετα, περιγράφεται το θεσμικό σύστημα της Ένωσης: τα όργανα διοίκησης, τα όργανα ελέγχου και τα λοιπά όργανα της Ένωσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε επίπεδο εκτελεστικής, νομοθετικής, δημοσιονομικής λειτουργίας και κατά τη σύναψη διεθνών συνθηκών. Επίσης, αναφέρονται οι συμμετέχοντες στη διαδικασία και τονίζεται ο ρόλος των διαπραγματεύσεων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφορικά με την οικονομική ολοκλήρωση, την συνοχή και

ανάπτυξη, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την εξωτερική πολιτική και πολιτική ασφαλείας και τις εσωτερικές υποθέσεις.

Στο έκτο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι δομές της Ευρωπαϊκής Ένωσης με βάση τα κριτήρια-προϋποθέσεις του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας: ηγεσία, πολιτική και στρατηγική, ανθρώπινοι πόροι, συνεργασίες και πόροι και διεργασίες.

Στο έβδομο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσονται συμπεράσματα που εξήχθησαν από την προσπάθεια αξιολόγησης των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με βάση τα κριτήρια-προϋποθέσεις του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η αξιολόγηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με κριτήριο το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας συναντά πολλές δυσκολίες, καθώς η Ένωση αποτελεί έναν πολυσυμμετοχικό οργανισμό, με έντονα πολιτικά χαρακτηριστικά, που αναπτύσσει πολιτικές για ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Παρόλα αυτά μπορούμε να εξάγουμε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του συστήματος διοίκησης και λειτουργίας της Ε.Ε., με βάση την ικανοποίηση των προϋποθέσεων του μοντέλου του E.F.Q.M.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ	IV

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	1
1.1 Η εξέλιξη της ποιότητας.....	1
1.2 Η ποιότητα στο δημόσιο τομέα.....	6
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.....	13
2.1 Το ευρωπαϊκό ίδρυμα για τη διοίκηση ολικής ποιότητας (E.F.Q.M.).....	13
2.2 Περιγραφή του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματική αριστείας.....	15
2.3 Δομές του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας.....	18
2.3.1 Τα κριτήρια του μοντέλου του E.F.Q.M.....	18
2.3.2 Περιγραφή του μηχανισμού RADAR.....	22
2.4 Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.....	25
2.4.1 Η αυτοαξιολόγηση στα πλαίσια του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας.....	25
2.4.2 Μέθοδοι αυτοαξιολόγησης.....	30
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 2.....	33

ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.....	36
3.1 Από την ΕΚΑΧ στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	36
3.2 Θεσμικό σύστημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	41
3.2.1 Όργανα διοίκησης.....	42
3.2.1.1 Το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	42
3.2.1.2 Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.....	44
3.2.1.3 Η Επιτροπή Μονίμων Αντιπροσώπων.....	45
3.2.1.4 Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο.....	46
3.2.2 Όργανα ελέγχου.....	46
3.2.2.1 Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.....	46
3.2.2.2 Το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.....	50
3.2.2.3 Το Πρωτοδικείο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.....	51
3.2.2.4 Το Ελεγκτικό Συνέδριο.....	51
3.2.3 Λοιπά Όργανα.....	51
3.2.3.1 Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή.....	51
3.2.3.2 Η Επιτροπή των Περιφερειών.....	52
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 3.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ.....	56
4.1 Η δυναμική της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.....	56
4.1.1 Νομοθετική λειτουργία.....	57
4.1.2 Εκτελεστική λειτουργία.....	60
4.1.3 Δημοσιονομική λειτουργία.....	60
4.1.4 Λειτουργία σύναψης διεθνών συμφωνιών.....	61
4.2 Άλλοι συμμετέχοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	62
4.2.1 Ο ρόλος των κρατών μελών.....	63
4.2.2 Ο ρόλος των ομάδων πίεσης.....	63
4.3 Ο ρόλος των διαπραγματεύσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	65
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	71

5.1 Πολιτικές οικονομικής ολοκλήρωσης.....	71
5.1.1 Οικονομική και Νομισματική Πολιτική.....	71
5.1.2 Πολιτική Ανταγωνισμού.....	72
5.1.3 Φορολογική Πολιτική.....	75
5.1.4 Κοινή Γεωργική Πολιτική.....	77
5.1.5 Αλιεία.....	79
5.1.6 Βιομηχανική Πολιτική.....	81
5.2 Πολιτικές συνοχής και ανάπτυξης.....	84
5.2.1 Περιφερειακή πολιτική.....	84
5.2.2 Κοινωνική Πολιτική.....	87
5.2.3 Πολιτική έρευνας και ανάπτυξης.....	89
5.3 Πολιτικές βελτίωσης της ποιότητας ζωής.....	91
5.3.1 Περιβαλλοντική πολιτική.....	91
5.3.2 Ενεργειακή πολιτική.....	93
5.3.3 Πολιτική μεταφορών.....	96
5.4 Κοινή εξωτερική πολιτική και πολιτική ασφαλείας.....	97
5.5 Δικαιοσύνη και εσωτερικές υποθέσεις.....	99
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 5.....	102

ΜΕΡΟΣ 3^ο: ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ-ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ

ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.....	107
6.1 Η πολιτική ηγεσία στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	107
6.1.1 Το υφιστάμενο σύστημα ηγεσίας.....	108
6.1.1.1 Ο ρόλος του Συμβουλίου της Ε.Ε.....	108
6.1.1.2 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.....	109
6.1.2 Η ανάγκη για αναμόρφωση του συστήματος της ηγεσίας.....	113
6.1.3 Προσεγγίσεις για μία πολιτική ηγεσία της Ε.Ε.....	115
6.1.4 Το δημοκρατικό έλλειμμα στα πλαίσια της πολιτικής ηγεσίας.....	118

6.2 Η πολιτική και στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	122
6.2.1 Πεδίο της πολιτικής και στρατηγικής της Ε.Ε.	122
6.2.2 Ανάπτυξη και εφαρμογή της πολιτικής και στρατηγικής της Ε.Ε.....	126
6.2.3 Η πολιτική για το περιβάλλον της Ε.Ε.....	131
6.2.3.1 Σχεδιασμός και ανάπτυξης της πολιτικής.....	131
6.2.3.2 Ανασκόπηση και αξιολόγηση της πολιτικής.....	138
6.3 Οι ανθρώπινοι πόροι στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	140
6.3.1 Σχεδιασμός και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	141
6.3.1.1 Πολιτική προσλήψεων.....	142
6.3.1.2 Κατάρτιση και κινητικότητα.....	144
6.3.1.3 Ισότητα ευκαιριών.....	146
6.3.1.4 Συνθήκες εργασίας.....	147
6.3.2 Συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων	149
6.3.3 Αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων	150
6.3.4 Παροχές προς τους εργαζόμενους.....	153
6.4 Συνεργασίες και πόροι στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	155
6.4.1 Διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών.....	155
6.4.1.1 Ευρωπαϊκή πολιτική γειτνίασης.....	156
6.4.1.2 Παρουσία της Ε.Ε σε παγκόσμιο επίπεδο.....	158
6.4.1.3 Συνεργασίες της Ε.Ε. με άλλους οργανισμούς.....	159
6.4.2 Διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων	163
6.4.3 Διαχείριση των κτιρίων, του εξοπλισμού και των υλικών.....	166
6.4.4 Διαχείριση της τεχνολογίας.....	167
6.4.5 Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης.....	168
6.5 Διαχείριση διεργασιών στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	170
6.5.1 Σχεδιασμός και διαχείριση διεργασιών	171
6.5.2 Βελτίωση διεργασιών.....	174
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 6.....	176
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ	
ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ	
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.....	182
7.1 Δυνατά σημεία.....	182

7.2 Σημεία προς βελτίωση.....	185
Βιβλιογραφία.....	189
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ Ε.Φ.Ω.Μ.....	208
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΚΑΡΤΑ RADAR ENABLERS-ΚΑΡΤΑ RADAR RESULTS.....	212
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΑCΙS ΚΑΙ ΜΕDΑ ΤΑ ΕΤΗ 2000-2003.....	214
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΔΙΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑ ΚΡΑΤΟΣ ΜΕΛΟΣ.....	215
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε: ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ 2000-2006.....	216

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με στήριξαν και με ενθάρρυναν κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας καθώς και τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάστηκα για την υλοποίηση της.

Πρώτα, επιθυμώ να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Γεώργιο Μποχώρη για την ανάθεση του συγκεκριμένου θέματος διπλωματικής εργασίας, που υπήρξε εξαιρετικά ενδιαφέρον για εμένα. Επίσης, ευχαριστώ τον κ. Μποχώρη για την καθοδήγηση, το ενδιαφέρον και την συμπαράσταση του προς το πρόσωπο μου κατά την διάρκεια των εργασιών στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους τους καθηγητές μου και εν γένει το διδακτικό προσωπικό του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στους οποίους οφείλω την απόκτηση της μόρφωσης και των γνώσεων μου πάνω στο αντικείμενο της διοίκησης επιχειρήσεων-διοίκησης ολικής ποιότητας και την οικογένεια μου χωρίς την συμπαράσταση και την υποστήριξη της οποίας δεν θα μπορούσα να πραγματοποιήσω τις σπουδές αυτές.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ Ε.Φ.Ω.Μ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΣΤΑΔΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΈΝΩΣΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΔΡΩΝ ΚΑΘΕ ΧΩΡΑΣ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ
ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΑΠ ΣΤΗ ΝΕΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΤΑ
ΕΤΗ 2000-2006

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ Ε.Φ.Ο.Μ.
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ RADAR ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΥ ΤΟΥ
DEMING
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ
ΕΝΩΣΗ
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΩΝ ΕΙΣΦΟΡΩΝ
ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΑΕΠ (1997)
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΑΕΠ ΣΤΑ ΚΡΑΤΗ ΜΕΛΗ ΤΗΣ Ε.Ε. (ΕΤΟΣ
2002)
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΑΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΟ ΠΡΟΪΟΝ
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΑΒΒ
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΑΒΒ

\

ΜΕΡΟΣ 1^ο:

ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα αποτελεί μία έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα και επηρεάζει τόσο την καταναλωτική όσο και την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Επιχειρώντας μία σύντομη ιστορική ανασκόπηση της εξέλιξης της ποιότητας, διαπιστώνουμε ότι έχει βαθιές ιστορικές ρίζες. Συγκεκριμένα, με την έναρξη της Βιομηχανικής Επανάστασης και την επιτάχυνση της τεχνολογικής προόδου ο έλεγχος ποιότητας αναφερόταν αρχικά στην επιθεώρηση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και αργότερα στον έλεγχο της ποιότητας των διαδικασιών παραγωγής.

Στη συνέχεια, ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος είχε ως συνέπεια την αλματώδη αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής πολεμικού υλικού και την

εντατικοποίηση των ερευνών για την εφαρμογή ενός οργανωμένου συστήματος ποιότητας. Έτσι, με τη βοήθεια της στατιστικής επιστήμης καθιερώθηκε ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας, ο οποίος ήταν το κυρίαρχο μέσο επίτευξης των αποδεκτών ορίων των φυσικών μεταβλητών ενός προϊόντος.

Θεμελιώδης ήταν η συμβολή των αμερικανών W. Edwards Deming και Joseph Juran στην εισαγωγή των τεχνικών στατιστικού ποιοτικού ελέγχου (Evans and Lindsay, 2002). Πυρήνας της φιλοσοφίας τους ήταν ότι η ευθύνη για την ποιότητα δεν αποτελεί αρμοδιότητα ενός μεμονωμένου τμήματος του οργανισμού αλλά συνιστά υπόθεση όλων των τμημάτων (ολιστική προσέγγιση). Επιπλέον, η διαχείριση της ποιότητας απαιτεί μακροχρόνιους στόχους (Petersen, 1999: 5 8). Προς την κατεύθυνση αυτή, ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στο σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας και στην υιοθέτηση της πολιτικής συνεχούς βελτίωσης (Longenecker and Scazzero, 1996: 8 2). Το 1951 θεσπίστηκε από τους Ιάπωνες το βραβείο Deming, το οποίο απονέμεται σε ετήσια βάση σε άτομα ή επιχειρήσεις που έκαναν τις αποτελεσματικότερες προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας (Evans and Lindsay, 2002).

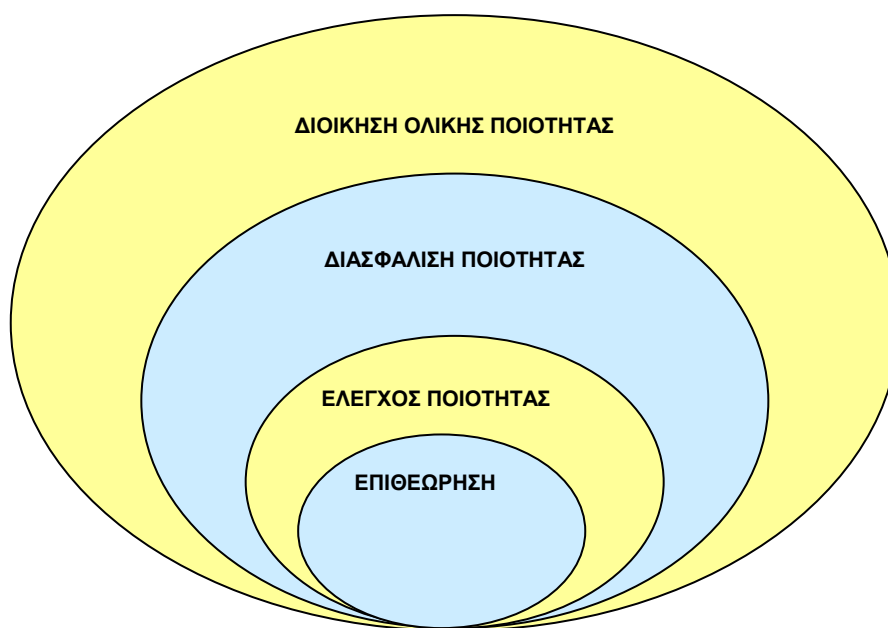
Επιπρόσθετα, στους “γκουρού” της ποιότητας προστίθεται ο Philip Crosby, ο οποίος έδωσε έμφαση στην παραγωγή χωρίς τη δημιουργία ελαττωματικών αποτελεσμάτων (zero defects), στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού στην διαδικασία της ποιότητας (Hartman, 2002) και κυρίως στο σημαντικό ρόλο της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία βελτίωσης (Dale, 2003). Τέλος, οι A.V. Feigenbaum και G. Taguchi επικεντρώθηκαν στον έλεγχο ολικής ποιότητας (Huggins, 1998: 4 1) και ο K. Ishikawa, που εισήγαγε τους κύκλους ποιότητας (Kruger, 2001: 13 3).

Έτσι, η έννοια του ποιοτικού ελέγχου διευρύνθηκε σε διαδικασία διασφάλισης ποιότητας, με την εισαγωγή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, τα οποία υιοθετήθηκαν σε πρώτη φάση από τις Η.Π.Α. στον στρατιωτικό τομέα. Το

1987 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization) εξέδωσε πρότυπα για τη διασφάλιση ποιότητας, τη γνωστή σειρά ISO 9000. Τα πρότυπα χρησιμοποιούνται ως οδηγός στη πορεία ενός οργανισμού για τη διασφάλιση ποιότητας, αλλά και ως μέτρο για την αξιολόγησή της. Η τελευταία αναθεώρηση της σειράς πραγματοποιήθηκε το 2000 με την έκδοση των προτύπων ISO 9000:2000, τα οποία δίνουν έμφαση στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Με την πάροδο των ετών, η διασφάλιση ποιότητας εμπλουτίστηκε με επιπλέον στοιχεία περιλαμβάνοντας στο σύστημα ποιότητας όχι μόνο τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τις διεργασίες, αλλά και τον οργανισμό κι έτσι οικοδομείται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Η Δ.Ο.Π. είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών σε συνεχώς χαμηλό κόστος και αποτελεί μία συστημική προσέγγιση και ένα ολοκληρωμένο μέρος μίας υψηλού επιπέδου στρατηγικής (Evans and Lindsay, 2002). Βασικές αρχές της φιλοσοφίας αυτής είναι η εστίαση στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, η συνεχής βελτίωση και η ολιστική συμμετοχή και η ομαδική εργασία (Dimitriades, 2000: 6 7/8).

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. πραγματοποιείται μέσω κατάλληλων συστημάτων, μεθόδων και τεχνικών (Mathews, Ueno, Kekale, Repka, Pereira and Silva, 2001: 18 7, pp. 692-707; Tari and Sabater 2003; Scheuermann, Zhu and Scheuermann, 1997: 97 7; Zairi and Youssef, 1995: 12 6). Στο διάγραμμα 1 απεικονίζονται συνοπτικά τα στάδια εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΠΗΓΗ: Τσιότρας, Δ. Γεώργιος (2002), σελ. 26.

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. έχει σημαντικά θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα και τα λειτουργικά και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού (Escrig-Tena, 2004: 21 6), αυξάνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά του. Συγκεκριμένα, η επίτευξη ανώτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών οδηγεί σε βελτίωση του μεριδίου αγοράς του οργανισμού, μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών, αυξημένη παραγωγικότητα και υψηλότερες τιμές των προσφερόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών (Ομαχπου, 2004). Βέβαια, η ποιότητα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες του οργανισμού και οι στόχοι απόδοσης πρέπει να τίθενται σε όρους ποιότητας (Brown, Van der Wiele and Millen, 1999:8).

Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σε οργανισμούς ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Yusof and Aspinwall, 2000: 20 6) έως οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διεθνές περιβάλλον (Mehra and Agrawal, 2003: 20 9). Βασικοί παράγοντες της επιτυχημένης εφαρμογής της

Δ.Ο.Π. αποτελούν η κατανόηση εκ μέρους της διοίκησης της φύσης και του σκοπού της Δ.Ο.Π., η χρονική περίοδος από την υιοθέτησή της, η συμπερίληψη των στόχων ποιότητας στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία εφαρμογής (Taylor and Wright, 2003).

Η ΔΟΠ σχετίζεται θετικά με την καινοτομία, καθώς καλλιεργεί ένα σύστημα και μία κουλτούρα που προσφέρουν γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Έτσι, τόσο η καινοτομία όσο και η ποιότητα συνιστούν κατάλληλους στόχους για τους οργανισμούς στη προσπάθεια διαφοροποίησης τους από τους ανταγωνιστές τους (Prajogo and Sohal, 2006:168).

Με κύριο άξονα την προσέγγιση της Δ.Ο.Π., έχει δοθεί έμφαση όχι μόνο στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Ωστόσο, οι μέθοδοι και οι τεχνικές διαφοροποιούνται στην περίπτωση των υπηρεσιών, καθώς οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες διαφέρουν από αυτές των προϊόντων (Yang, Jun and Peterson, 2004: 24 11; Behara and Gundersen, 2001: 18 6; Kunst and Lemmink, 1992). Μία βασική τεχνική αποτελεί το Servqual, το οποίο μετρά την ικανοποίηση του πελάτη και βασίζεται στην προσέγγιση του κενού (gap) ανάμεσα στην προσδοκία της υπηρεσίας και στην πραγματική υπηρεσία (Yang, 2003: 13 4; Ghobadian, Speller and Jones, 1994:11 9; Dotchin and Oakland, 1994: 11 3; Dotchin and Oakland, 1994:11 4).

Στα πλαίσια της Δ.Ο.Π. έχουν σχεδιαστεί και αναπτυχθεί πολλά μοντέλα, τα οποία συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης ενός οργανισμού, στοχεύοντας στην επιχειρηματική αριστεία (Macleod and Baxter, 2001: 19 4; Tummala and Tang, 1996: 13 4). Τα κυριότερα από αυτά είναι το ιαπωνικό Deming Prize, το αμερικάνικο Malcolm Baldrige National Quality Award και το ευρωπαϊκό European Quality Award.

Τα τελευταία χρόνια, ορισμένα από τα μοντέλα διοίκησης ολικής ποιότητας, στα πλαίσια των αναθεωρήσεών τους, έχουν υιοθετήσει τον όρο «επιχειρηματική αριστεία» στην θέση της Δ.Ο.Π. δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στον ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού (Dale, Zairi, Van der Wiele, and Williams, 2000:4 3; Adebajo, 2001: 5 3).

Σε γενικές γραμμές, έχουν αναπτυχθεί ολοκληρωμένες προσεγγίσεις για το μέλλον και την αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος για την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π., δεδομένης της σύγχρονης μορφής των οργανισμών (Williams, Van der Wiele, Van Irwaarden and Visser, 2004: 21 6), της διαμόρφωσης της αγοράς, της τεχνολογίας και της πολιτικής για το περιβάλλον (McAdam and Henderson, 2004: 21 1; Dale, 2002: 6 4; Mehra, Hoffman and Sirias, 2001: 21 5/6).

1.2 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η εξέλιξη της ποιότητας στον δημόσιο τομέα δεν χαρακτηρίζεται από την ίδια ανάπτυξη που γνώρισε στους ιδιωτικούς οργανισμούς, καθώς οι προϋποθέσεις λειτουργίας των δημόσιων και των ιδιωτικών οργανισμών δεν ταυτίζονται.

Σύμφωνα με την πολιτική επιστήμη υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους ιδιωτικούς και τους δημόσιους οργανισμούς, εφόσον οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν την ίδια ελευθερία στρατηγικής όπως στην περίπτωση των ιδιωτικών, εφόσον ορισμένοι στρατηγικοί στόχοι αποφασίζονται από την πολιτική ηγεσία. Το γεγονός αυτό παρεμποδίζει την ικανότητα λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και πολλές φορές τους αναγκάζει να λάβουν αποφάσεις, οι οποίες δεν έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία γενικότερα. Επιπλέον, επηρεάζονται οι διαθέσιμοι πόροι των

δημοσίων οργανισμών, καθώς οι τελευταίοι δεν διαθέτουν πάντα τους απαιτούμενους πόρους για την κάλυψη της ζήτησης κι έτσι εξυπηρετούνται οι πελάτες κατά προτεραιότητα. Η πρακτική αυτή δεν εφαρμόζεται βέβαια, στους ιδιωτικούς οργανισμούς. Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί έχουν περιορισμούς στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, εφόσον πολλοί εργαζόμενοι στον τομέα αυτό καλύπτονται από συλλογικές συμφωνίες διαπραγμάτευσης, οι οποίες περιορίζουν τη δυνατότητα των δημόσιων οργανισμών να αναπτύξουν σχετικές πρωτοβουλίες (Eskildsen, Kristensen and J`rn Juhl, 2004: 16 1).

Άλλωστε, οι δύο τομείς εξυπηρετούν διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς ο ιδιωτικός τομέας εξυπηρετεί τους πελάτες και τους μετόχους, ενώ ο δημόσιος τομέας λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις των χρηστών τους π.χ. ψηφοφόροι, φορολογούμενοι (McAdam and Saulters, 2000: 11 4/5 & 6).

Παρά τις διαφορές αυτές, ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζονται συχνά με τον ίδιο τρόπο, ιδιαίτερα σε ότι αφορά στα μοντέλα διοίκησης. Τα περισσότερα υποδείγματα έχουν αναπτυχθεί λαμβάνοντας υπόψη ιδιωτικές επιχειρήσεις, όμως υποστηρίζεται ότι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν τα υποδείγματα αυτά, χωρίς αλλαγές.

Προς την κατεύθυνση αυτή, τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO είναι τα ίδια τόσο για τους ιδιωτικούς, όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς. Επίσης, το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του E.F.Q.M. έχει καθιερώσει ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα βραβείου ποιότητας για τους δημόσιους οργανισμούς, που δραστηριοποιούνται στο χώρο της Εκπαίδευσης, της Υγείας και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ωστόσο το πλαίσιο αξιολόγησης των υποψηφίων που χρησιμοποιείται δεν έχει διαφορές από την περίπτωση των ιδιωτικών οργανισμών.

Γενικότερα, τα βραβεία ποιότητας έχουν δύο βασικούς στόχους: ο ένας αναφέρεται στην εισαγωγή ανταγωνιστικών στοιχείων σε τομείς του δημόσιου

και του ιδιωτικού τομέα και ο άλλος στην ενθάρρυνση της οργανωσιακής μάθησης. Έτσι, υπάρχουν τόσο στοιχεία ανταγωνισμού όσο και στοιχεία συνεργασίας στα βραβεία ποιότητας. Στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, το σχετικά χαμηλό ποσοστό συμμετοχής σε πολλά βραβεία ποιότητας υποδηλώνει ότι η μαθησιακή διαδικασία καθίσταται σημαντικότερη σε σχέση με την ενθάρρυνση της ανταγωνιστικότητας, η οποία αντίθετα είναι έκδηλη στον ιδιωτικό τομέα. Κατά συνέπεια η ενθάρρυνση της ανταγωνιστικότητας που απορρέει από τα βραβεία ποιότητας δεν εκτιμάται υψηλή σε χώρες όπου η πλειοψηφία των δημόσιων οργανισμών βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο αναφορικά με τη διοίκηση της ποιότητας (Löffler, 2001:21).

Η εισαγωγή και υιοθέτηση ολοκληρωμένων μοντέλων διοίκησης στους δημόσιους οργανισμούς είναι μία πραγματικότητα, παρά το γεγονός ότι οι ιδιωτικοί και οι δημόσιοι οργανισμοί δεν επιτυγχάνουν άριστα αποτελέσματα με το ίδιο τρόπο. Συγκεκριμένα, οι ιδιωτικοί οργανισμοί επιτυγχάνουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα υιοθετώντας μια συστημική προσέγγιση των μοντέλων, ενώ στον δημόσιο τομέα δίνεται έμφαση στην ανθρώπινη διάσταση. Στα πλαίσια αυτά, έρευνες έχουν αποδείξει ότι αναφορικά με τη δομή του μοντέλου του E.F.Q.M., οι ιδιωτικές εταιρίες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα κριτήρια «Ηγεσία» και «Πολιτική και Στρατηγική» από ότι οι δημόσιοι οργανισμοί. Σε αντιδιαστολή, παρατηρείται μία τάση απόδοσης μεγαλύτερης βαρύτητας εκ μέρους των δημόσιων οργανισμών στα κριτήρια «Ανθρώπινοι Πόροι», «Συνεργασίες και Πόροι», «Αποτελέσματα στο Ανθρώπινο Δυναμικό» και «Επιχειρησιακά Αποτελέσματα» (Eskildsen, Kristensen and Jørn Juhl, 2004: 16 1).

Σε γενικές γραμμές, η ποιότητα στον δημόσιο τομέα- σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ομοσπονδιακό επίπεδο- δεν έχει συναντήσει την ανάπτυξη που έχει γνωρίσει στον ιδιωτικό τομέα. Παρόλα αυτά, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί έχουν πραγματοποιήσει αξιόλογη πρόοδο ενσωματώνοντας τις αρχές της ποιότητας στα πλαίσια λειτουργίας τους

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

Ελληνική βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Δερβιτσιώτης, Ν. Κώστας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας, Interbooks, 2001, Αθήνα.
2. Τσιότρας, Δ. Γεώργιος, Βελτίωση ποιότητας, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002, Αθήνα.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Βιβλία

3. Dale, G. B, Managing quality, 4th edition, Blackwell Publishing, 2003, U.S.A.
4. Evans, R. J. and Lindsay, M. W., The management and control of quality, South-Western, 2002, U.S.A.
5. Hartman G. M., Fundamental Concepts of Quality Improvement, ASQ Quality Press, 2002, U.S.A.
6. Kunst, P. and Lemmink, J., Quality Management in Services, Van Gorcum, 1992, Assen/Maastricht.
7. Omachonu K. V., Principles of Total Quality, 3rd edition, CRS Press, 2004.

Άρθρα

8. Adebajo D., “TQM and Business Excellence: is there really a conflict?”, Measuring Business Excellence, Vol. 5 No3, 2001, pp. 37 – 40.
9. Behara R. S. and Gundersen D. E., “Analysis of quality management practices in Services”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No 6, 2001, pp. 584-603.
10. Brown A., Van der Wiele T. and Millen R., “Self-assessment and quality awards: a formula for making quality strategic?” Strategic Change Vol. 8, 1999, pp. 87-93.
11. Dale B. G., “European quality challenges for the new millennium”, Measuring Business Excellence, Vol. 6 No 4, 2002, pp. 28-32.

12. Dale B. G., Zairi M., Van der Wiele A. and Williams A.R.T., "Quality is dead in Europe-Long live excellence", Measuring Business Excellence, Vol. 4 No 3, 2002, pp. 4-10.
13. Dimitriadis Z. S., "Total involvement in quality management", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 6 No 7/8, 2000, pp. 117-121.
14. Dotchin J. A. and Oakland J.S., "Total Quality Management in Services, Part 2: Service Quality", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No 3, 1994, pp. 27-42.
15. Dotchin J. A. and Oakland J.S., "Total Quality Management in Services, Part 2: Distinguishing Perceptions of Service Quality", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No 4, 1994, pp. 6-28.
16. Escrig-Tena A. B., "TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21 No 6, 2004, pp. 612-637.
17. Eskildsen J. K., Kristensen K. and Jørn Juhl H., "Private versus public sector excellence", The TQM Magazine, Vol. 16 No 1, 2004, pp. 50-56.
18. Ghobadian A., Speller S. and Jones M., "Service Quality Concepts and Models", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No 9, 1994, pp. 43-66.
19. Huggins L. P., "Total quality management and the contributions of A.V. Feigenbaum", Journal of Management History, Vol. 4 No 1, 1998, pp. 60-67.
20. Kruger V., "Main schools of TQM: "the big five", The TQM Magazine, Vol.13 No 3, 2001, pp. 146-155.
21. Longenecker C. O. and Scazzero J. A., "The ongoing challenge of total quality management", The TQM Magazine, Vol. 8 No 2, 1996, pp.55-60.
22. Löffler El., "Quality awards as a public sector benchmarking concept in OECD member countries: some guidelines for quality organizers", Public Administration and Development, Vol 21, 2001, pp. 27-40.

23. Macleod A. and Baxter L., "The Contribution of Business Excellence Models in Restoring Failed Improvement Initiatives", European Management Journal, Vol. 19 No 4, 2001, pp. 392–403.
24. Mathews B. P., Ueno A., Kekale T., Repka M., Pereira Z. L. and Silva G., "European quality management Practices: The impact of national culture", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No 7, 2001, pp. 692-707.
25. McAdam R. and Henderson J., "Influencing the future of TQM: internal and external driving factors", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.21 No 1, 2004, pp. 51-71.
26. McAdam R. and Saulters R., "Quality measurement frameworks in the public sector", Total Quality Management, Vol. 11 No 4/5 & 6, 2000, pp. 652-656.
27. Mehra M., Hoffman J. M. and Sirias D., "TQM as a management strategy for the next millennia", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No 5/6, 2001, pp. 855-876.
28. Mehra S. and Agrawal S. P., "Total quality as a new global competitive strategy", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20 No 9, 2003, pp. 1009-1025.
29. Petersen P. B. (1999), "Total quality management and the Deming approach to quality management", Journal of Management History, Vol. 5 No 8, 1999, pp. 468-488.
30. Prajogo I. D. and Sohal S. A., "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM", European Journal of Operational Research, Vol.168, 2006, pp. 35–50.
31. Scheuermann L., Zhu Z. and Scheuermann S. B., "TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools?", Industrial Management & Data Systems, Vol. 97 No 7, 1997, pp. 264–270.
32. Tari J. J. and Sabater V., "Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management?", International Journal of Production Economics, 2003.

33. Taylor W.A. and Wright G.H., "A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure", The international Journal of Management Science, 2003, pp 97-111.
34. Tummala V. M. R. and Tang C. L., "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.13 No 4, 1996, pp. 8-38.
35. Williams R., Van der Wiele T., Van Irwaarden J. , and Visser R., "TQM: Why it will again become a top management issue", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.21 No 6, 2004, pp. 603-611.
36. Yang C., "Establishment and applications of the integrated model of service quality measurement", Managing Service Quality, Vol.13 No4, 2003, pp. 310-324.
37. Yang Z., Jun M. and Peterson R. T., "Measuring customer perceived online service quality, Scale development and managerial implications", International Journal of Operations & Production Management, Vol.24 No11, 2004, pp. 1149-1174.
38. Yusof Sh. M. and Aspinwall E., "TQM implementation issues: review and case study", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No 6, 2000, pp. 634-655.
39. Zairi M. and Youssef M. A., "Quality function deployment: A main pillar for successful total quality management and product development", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 No 6, 1995. pp. 9-23.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

2.1 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (E.F.Q.M.)

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (E.F.Q.M.) είναι ένας συλλογικός, μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος συστήθηκε το 1988 από 14 ηγετικές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις με *αποστολή* να αποτελέσει την κινητήριου δύναμη για μία συνεχή επιχειρηματική τελειότητα στην Ευρώπη και με *όραμα* τη δημιουργία ενός κόσμου, όπου οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί θα ξεχωρίζουν. (E.F.Q.M. 2003). Κεντρικός άξονας λειτουργίας του E.F.Q.M. είναι η υιοθέτηση, εκ μέρους των οργανισμών, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως βασική στρατηγική και σύστημα διαχείρισης για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μέσω της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης.

Το E.F.Q.M. σε συνεργασία με την επιστημονική εταιρία European Organization for Quality (EOQ), η οποία αρχικά είχε εστιάσει το ενδιαφέρον της σε θέματα τυποποίησης, δημιούργησαν ένα βραβείο ποιότητας με το όνομα European Quality Award (EQA), το οποίο απονέμεται ετησίως από το 1992 (Δερβιτσιώτης, 2001; Στεφανάτος, 2000). Το εν λόγω βραβείο απευθύνεται στις παρακάτω κατηγορίες οργανισμών (George, Cooper, Douglas, 2003:18 2; Larsen and Häversjö, 1998: 9 4&5):

- Μεγάλες επιχειρήσεις και επιχειρηματικές μονάδες.
- Λειτουργικά τμήματα επιχειρήσεων.
- Δημόσιοι οργανισμοί.
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ο πρωταρχικός σκοπός του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι να υποστηρίξει, να ενθαρρύνει και να αναγνωρίσει την ανάπτυξη της αποτελεσματικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς (Ghobadian and Woo, 1996: 13 2).

Προς την κατεύθυνση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας το E.F.Q.M. εισήγαγε μία πυραμίδα, η οποία αποτελείται από τρία επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας και είναι εφαρμόσιμη σε κάθε οργανισμό ή οργανωσιακή μονάδα ανεξαρτήτως μεγέθους, ωριμότητας και τομέα δραστηριότητας. Η κατάταξη των οργανισμών ή των οργανωσιακών μονάδων στην πυραμίδα αυτή επιτυγχάνεται με τη μέθοδο της αυτό-αξιολόγησης με βάση τα κριτήρια του μοντέλου του E.F.Q.M.. Τα τρία επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας είναι τα εξής:

1. *Δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία*: αφορά οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα οργανισμών που βρίσκονται στην αρχή της πορείας τους προς την επιχειρηματική αριστεία και η έμφαση δίνεται στην κατανόηση εκ μέρους των οργανισμών των πραγματικών τους επιδόσεων και στην καθιέρωση προτεραιοτήτων βελτίωσης με τη χρήση του μοντέλου του E.F.Q.M.
2. *Αναγνώριση για την επιχειρηματική αριστεία*: απευθύνεται σε οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα οργανισμών που έχουν εφαρμόσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με επιτυχία.
3. *Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας*: αποτελεί το υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας και αφορά οργανισμούς που επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και συνιστούν υποδείγματα σε ευρωπαϊκή και παγκόσμια κλίμακα.

Βασικός στόχος των επιπέδων επιχειρηματικής αριστείας είναι η παροχή πρακτικών εργαλείων και υπηρεσιών που βοηθούν τους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Τον Ιανουάριο του 2003 το E.F.Q.M. αριθμούσε περίπου 800 οργανισμούς από τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και από τους περισσότερους τομείς δραστηριοτήτων. Εκτός από το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (E.F.Q.M. model) και το βραβείο (European Quality Award), το ίδρυμα παρέχει μία σειρά υπηρεσιών στα μέλη του στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους για συνεχή βελτίωση.

2.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας αποτελεί ένα πλαίσιο μη περιοριστικό, το οποίο βασίζεται σε εννέα κριτήρια και χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού ως προς την επιχειρηματική αριστεία. Το μοντέλο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη μίας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας και βασίζεται στην αρχή ότι (E.F.Q.M., 2003) :

«Τα άριστα αποτελέσματα αναφορικά με την Απόδοση, τους Πελάτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας, που κατευθύνει την Πολιτική και Στρατηγική, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού, των Συνεργασιών, των Πόρων και των Διεργασιών.»

Το μοντέλο του E.F.Q.M. συνιστά ένα πρακτικό εργαλείο για τους οργανισμούς που επιθυμούν να εφαρμόσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, καθώς βοηθάει τους ενδιαφερόμενους:

- Να προσδιορίσουν την απόδοσή τους.
- Να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία αλλά και τις αδυναμίες τους.
- Να προωθήσουν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων τους.

Το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας διέπεται από ορισμένες θεμελιώδεις αρχές αριστείας, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

➤ Προσανατολισμός στα αποτελέσματα (Results Orientation)

Η αριστεία είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού (πελάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι, κοινωνικό σύνολο, προμηθευτές). Οι οργανισμοί που στοχεύουν στην επιχειρηματική τελειότητα παρακολουθούν τις ανάγκες και επιθυμίες των ενδιαφερομένων μερών, καταγράφουν τις εμπειρίες τους και παράλληλα παρακολουθούν τις ενέργειες των ανταγωνιστών τους, ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα.

➤ Εστίαση στον πελάτη (Customer Focus)

Ο πελάτης αποτελεί τον τελικό αποδέκτη της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η καταναλωτική πίστη, η συγκράτηση και το μερίδιο αγοράς αυξάνουν όταν ο οργανισμός επικεντρώνεται στις ανάγκες και επιθυμίες των υφιστάμενων και μελλοντικών πελατών.

➤ Ηγεσία και Σταθερότητα στο Σκοπό (Leadership and Constancy of Purpose)

Η ηγεσία καθιερώνει σε κάθε οργανισμό μία εταιρική κουλτούρα, ένα σύστημα αξιών και ένα σύστημα διακυβέρνησης, που χαρακτηρίζουν την λειτουργία και καταδεικνύουν με σαφήνεια τον σκοπό του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό η ηγεσία δίνει τις κατευθύνσεις για την επίτευξη της άριστης απόδοσης του οργανισμού.

➤ Διοίκηση μέσω Διεργασιών και Γεγονότων (Management by Processes and Facts)

Η διοίκηση ενός οργανισμού με μία σειρά από αλληλεξαρτώμενα και αλληλένδετα συστήματα και διεργασίες αυξάνει την αποδοτικότητα του οργανισμού όταν η διοίκηση αυτή επιτυγχάνεται με έναν συστηματικό τρόπο. Οι διεργασίες αυτές αναπτύσσονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται τακτικά, σύμφωνα με αξιόπιστες πληροφορίες που πηγάζουν τόσο από τα ενδιαφερόμενα μέρη όσο και από τους ανταγωνιστές.

➤ Ανάπτυξη και Ανάμιξη των Ανθρωπίνων Πόρων (People Development and Involvement)

Η μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων και της ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων, με την καθιέρωση κοινών αξιών και κουλτούρας εμπιστοσύνης, συμβάλλει στην επιχειρηματική αριστεία. Η απελευθέρωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, μέσω της ενδυνάμωσής του, συνιστά καταλυτικό παράγοντα της αύξησης της απόδοσης ενός οργανισμού.

➤ Συνεχής μάθηση, Καινοτομία και Βελτίωση (Continuous Learning, Innovation and Improvement)

Ένας οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικότερα όταν διαχειρίζεται σωστά τη γνώση, καλλιεργεί την συνεχή μάθηση και το πνεύμα καινοτομίας, με σκοπό τη δημιουργία μίας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης.

➤ Ανάπτυξη συνεργασιών (Partnership Development)

Η ανάπτυξη συνεργασιών αμοιβαίου συμφέροντος εκ μέρους μίας οργανισμού με πελάτες, προμηθευτές, κοινωνικούς εταίρους ή ακόμα και με ανταγωνιστές μπορεί να προσθέσει αξία στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Οι συνεργάτες στοχεύουν σε ένα κοινό αποτέλεσμα στηριζόμενοι στην εμπιστοσύνη και την ανταλλαγή γνώσης και πόρων.

➤ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility)

Η αριστεία περιλαμβάνει την υπέρβαση του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας μίας οργανισμού και την κατανόηση και ανταπόκριση μίας προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Ο στόχος μίας επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση μίας ηθικής προσέγγισης, η οποία έχει ως κεντρικό άξονα την κοινωνική υπευθυνότητα του οργανισμού.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης με το μοντέλο του E.F.Q.M. έχουν στόχο τη βελτίωση της οργανωσιακής αριστείας. Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του E.F.Q.M. αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς η δομή του επιτρέπει την διεξαγωγή της πρώτης φάσης ανάλυσης, δηλαδή τον καθορισμό μίας προβληματικής κατάστασης (δυνατά σημεία και σημεία προς βελτίωση), αλλά παράλληλα δεν παρουσιάζει συγκεκριμένες κατευθύνσεις αναφορικά με τη δεύτερη φάση ανάλυσης, δηλαδή τον καθορισμό του προβλήματος. Ο καθορισμός του προβλήματος αποτελεί την αφετηρία για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα μέτρα βελτίωση (Rusjan, 2005: 16 3).

2.3 ΔΟΜΕΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

2.3.1 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ E.F.Q.M.

Το μοντέλο του E.F.Q.M. απαρτίζεται από εννέα κριτήρια, το καθένα από τα οποία προσδιορίζεται με λεπτομέρεια από ένα σύνολο υποκριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά συνιστούν τον πυρήνα του μοντέλου και είναι τα ακόλουθα (Assessor Scorebook 1999):

1. **Ηγεσία:** αναφέρεται στον τρόπο με το οποίο οι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την πραγματοποίηση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, αναπτύσσουν τις απαιτούμενες αξίες για μακροχρόνια επιτυχία και τις εφαρμόζουν με τις κατάλληλες πράξεις και συμπεριφορές

και αναμειγνύονται προσωπικά για να εξασφαλίσουν ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.

2. **Πολιτική και Στρατηγική:** εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εφαρμόζει την αποστολή του και το όραμά του μέσω μίας στρατηγικής, η οποία βασίζεται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών και υποστηρίζεται από τις σχετικές πολιτικές, σχέδια, στόχους και διεργασίες.
3. **Ανθρώπινο Δυναμικό:** προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αναπτύσσει και απελευθερώνει τις γνώσεις και όλες τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του, σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο και σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες με σκοπό να υποστηρίξει την πολιτική και στρατηγική του και την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών του.
4. **Συνεργασίες και Πόροι:** καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές του συνεργασίες και τους εσωτερικούς του πόρους, με σκοπό να υποστηρίξει την πολιτική και στρατηγική του και την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών του.
5. **Διεργασίες:** αφορά τον σχεδιασμό, τη διαχείριση και τη βελτίωση των διεργασιών, με σκοπό την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στους πελάτες και στα ενδιαφερόμενα μέρη.
6. **Αποτελέσματα στους Πελάτες:** εστιάζεται στα επιτεύγματα του οργανισμού σε σχέση με τους εξωτερικούς του πελάτες.
7. **Αποτελέσματα στο Ανθρώπινο Δυναμικό:** επικεντρώνεται στα επιτεύγματα του οργανισμού σε σχέση με τους εργαζόμενους σε αυτόν.
8. **Αποτελέσματα στην Κοινωνία:** αφορά τα επιτεύγματα του οργανισμού σε σχέση με την τοπική, εθνική και διεθνή κοινωνία.
9. **Αποτελέσματα Απόδοσης:** αφορά τα επιτεύγματα του οργανισμού σε σχέση με την προγραμματισμένη του απόδοση.

Το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας βασίζεται στην αρχή ότι τα αποτελέσματα από την λειτουργία ενός συστήματος (output), όπως είναι τα αποτελέσματα στους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα

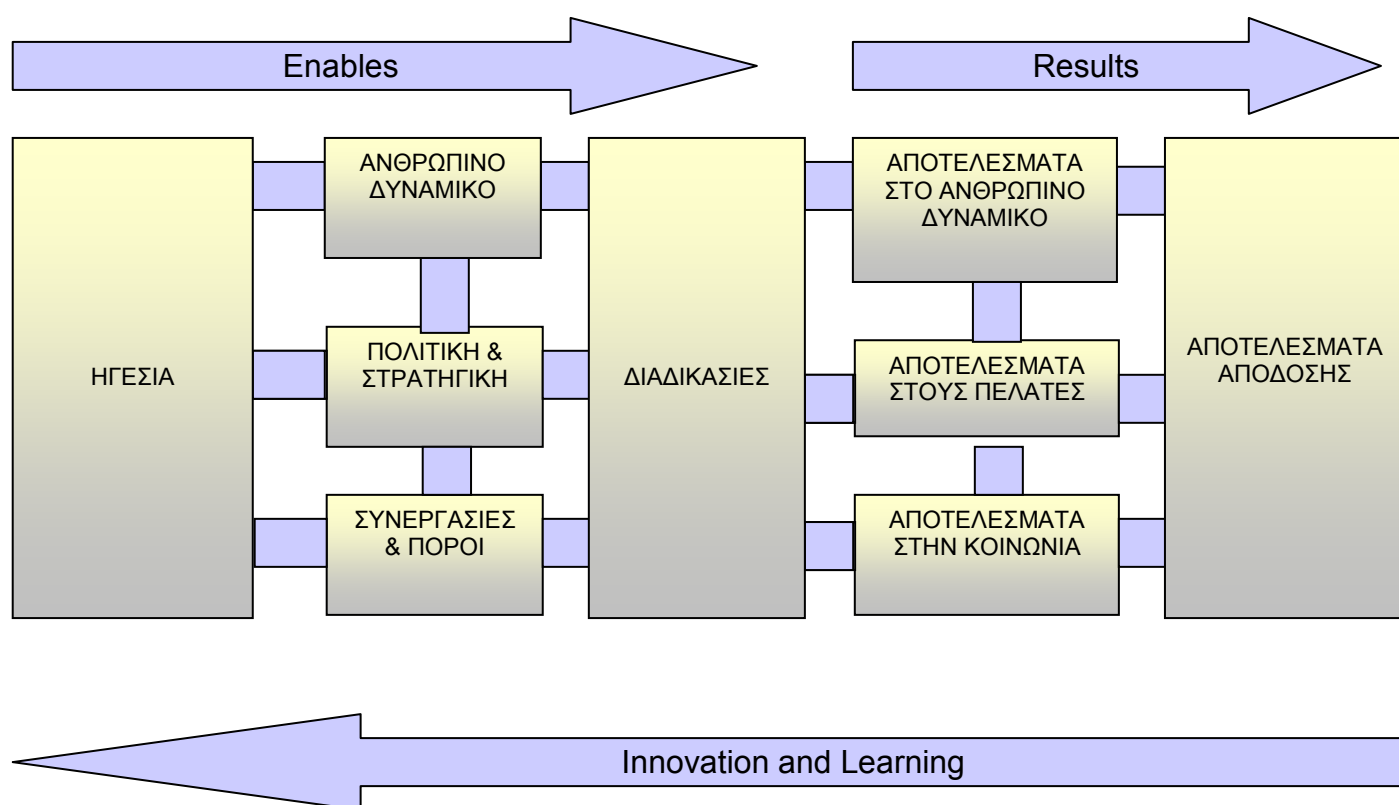
αποτελέσματα απόδοσης, δημιουργούνται από την εισαγωγή στο σύστημα ορισμένων προϋποθέσεων (inputs), όπως είναι η αποτελεσματική ηγεσία, η χάραξη μιας συγκεκριμένης πολιτικής και στρατηγικής, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση των συνεργασιών και των διεργασιών. Οι προϋποθέσεις αποτελούν τις πολιτικές που αυξάνουν την απόδοση του οργανισμού και τα αποτελέσματα αποτελούν τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης που πέτυχε ο οργανισμός (Ghobadian and Woo, 1996: 13 2). Συνεπώς, τα πέντε πρώτα κριτήρια του μοντέλου συνιστούν τις προϋποθέσεις και τα τέσσερα τελευταία τα αποτελέσματα της λειτουργίας ενός οργανισμού (Πίνακας 1). Αναλυτικότερη παρουσίαση των κριτηρίων του μοντέλου γίνεται στο παράρτημα Α.

Τα κριτήρια του μοντέλου του E.F.Q.M. συντελούν στον καθορισμό των πιο κατάλληλων πόρων και δυνατοτήτων κάθε οργανισμού που πρέπει να βελτιωθούν για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας (Ruiz-Carrillo and Fernandez-Ortiz, 2005: 16 1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1:
ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ E.F.Q.M.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ E.F.Q.M.	ΦΥΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ
1. Ηγεσία	Προϋποθέσεις (Enablers)
2. Πολιτική και Στρατηγική	
3. Ανθρώπινο Δυναμικό	
4. Συνεργασίες και Πόροι	
5. Διεργασίες	
6. Αποτελέσματα στους Πελάτες	Αποτελέσματα (Results)
7. Αποτελέσματα στο Ανθρώπινο Δυναμικό	
8. Αποτελέσματα στην Κοινωνία	
9. Αποτελέσματα Απόδοσης	

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται το μοντέλο του E.F.Q.M. και το τρόπο με τον οποίο οι προϋποθέσεις (enablers) μετατρέπονται σε αποτελέσματα (results), με τους κατάλληλους μηχανισμούς. Τα τόξα τονίζουν τον δυναμικό χαρακτήρα του μοντέλου και δίνεται έμφαση στην διαδικασία της ανάδρασης, καθώς η καινοτομία και η γνώση που προκύπτουν από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός ενισχύουν τους μηχανισμούς και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων στη συνέχεια.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ E.F.Q.M.

Ένα σημείο στο οποίο το μοντέλο παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι περιλαμβάνει και συνδυάζει τόσο τις προϋποθέσεις όσο και τα αποτελέσματα. Μέσω των προτύπων ISO 9000 πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες εξοικειώθηκαν σταδιακά με την αξιολόγηση μέρους των προϋποθέσεων της

διοίκησης ποιότητας και επίσης εξοικειώθηκαν με την αξιολόγηση μέρους των αποτελεσμάτων (τα επιχειρησιακά αποτελέσματα). Παρόλα αυτά, δεν υπήρχε κάποια προηγούμενη παράδοση στη αξιολόγηση των δύο περιοχών ως σύνολο σε τέτοιο βαθμό λεπτομέρειας όπως παρουσιάζεται στο ευρωπαϊκό μοντέλο (Dahlgard, Kristensen and Kanji, 2002).

2.3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ RADAR

Στον πυρήνα του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας βρίσκεται, εκτός από το σύνολο των κριτηρίων και υποκριτηρίων, ο μηχανισμός RADAR, με βάση τον οποίο επιτυγχάνεται η αξιολόγηση του οργανισμού. Τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται ο μηχανισμός RADAR είναι τα εξής:

- **Results** (Αποτελέσματα)
- **Approach** (Προσέγγιση)
- **Deployment** (Ανάπτυξη)
- **Assessment** (Αξιολόγηση)
- **Review** (Ανασκόπηση)

Τα στοιχεία της Προσέγγισης, της Ανάπτυξης, της Αξιολόγησης και της Ανασκόπησης χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση των κριτηρίων που συνιστούν τις προϋποθέσεις του μοντέλου (enablers), ενώ το στοιχείο των Αποτελεσμάτων εφαρμόζεται στην αξιολόγηση των κριτηρίων που αποτελούν τα αποτελέσματα του μοντέλου (results).

Αναλυτικότερα, η λογική του μηχανισμού αξιολόγησης των κριτηρίων του μοντέλου του E.F.Q.M. έχει ως βάση τα πέντε αυτά στοιχεία και έχει ως εξής:

I. Προσέγγιση

Σύμφωνα με το στοιχείο αυτό, ένας άριστος οργανισμός σχεδιάζει συγκεκριμένες προσεγγίσεις για την επίτευξη των στόχων του. Οι

προσεγγίσεις αυτές πρέπει να διαπνέονται από μία σαφή λογική, να συνοδεύονται από συγκεκριμένες και αναπτυγμένες διεργασίες και να επικεντρώνονται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών. Επιπλέον, οι προσεγγίσεις που υιοθετεί ένας οργανισμός πρέπει να υποστηρίζουν την γενικότερη πολιτική και στρατηγική του και να συνδέονται και με άλλες προσεγγίσεις, όταν αυτό απαιτείται.

II. Ανάπτυξη

Η ανάπτυξη αφορά τις ενέργειες που κάνει ο οργανισμός για την εφαρμογή των προσεγγίσεων που έχει υιοθετήσει. Η υλοποίηση των προσεγγίσεων πρέπει να πραγματοποιείται στις σχετικές περιοχές με τρόπο συστηματικό.

III. Αξιολόγηση και ανασκόπηση

Ένας οργανισμός που οδεύει προς την επιχειρηματική αριστεία πρέπει να αξιολογεί και να ανασκοπεί τις προσεγγίσεις που υιοθετεί για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, καθώς και τον τρόπο υλοποίησης αυτών. Η διαδικασία της αξιολόγησης και της ανασκόπησης βασίζεται στην πραγματοποίηση τακτικών μετρήσεων της αποτελεσματικότητας των προσεγγίσεων και των τρόπων εφαρμογής τους. Επίσης, η εν λόγω διαδικασία συνοδεύεται από διαδικασίες μάθησης, οι οποίες χρησιμεύουν στον καθορισμό ευκαιριών βελτίωσης και την υιοθέτηση καλών πρακτικών. Ακόμα, τα αποτελέσματα των μετρήσεων και των δραστηριοτήτων μάθησης χρησιμοποιούνται για την θέσπιση προτεραιοτήτων και την πραγματοποίηση βελτιώσεων.

IV. Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα αφορούν τους στόχους που έχει θέσει ένας οργανισμός σχετικά με συγκεκριμένες περιοχές δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με το μοντέλο του E.F.Q.M. τα αποτελέσματα πρέπει να πραγματοποιούνται βάση των κατάλληλων προσεγγίσεων, να παρουσιάζουν θετικές τάσεις ή/και καλή απόδοση και παράλληλα, οι στόχοι πρέπει να είναι οι κατάλληλοι και να πραγματοποιούνται. Επιπρόσθετα, πρέπει να διεξάγονται

συγκρίσεις της απόδοσης ενός οργανισμού σε σχέση με τον μέσο όρο ή τον καλύτερο του κλάδου. Τέλος, τα αποτελέσματα πρέπει να καλύπτουν όλους τους απαιτούμενους τομείς δραστηριότητας.

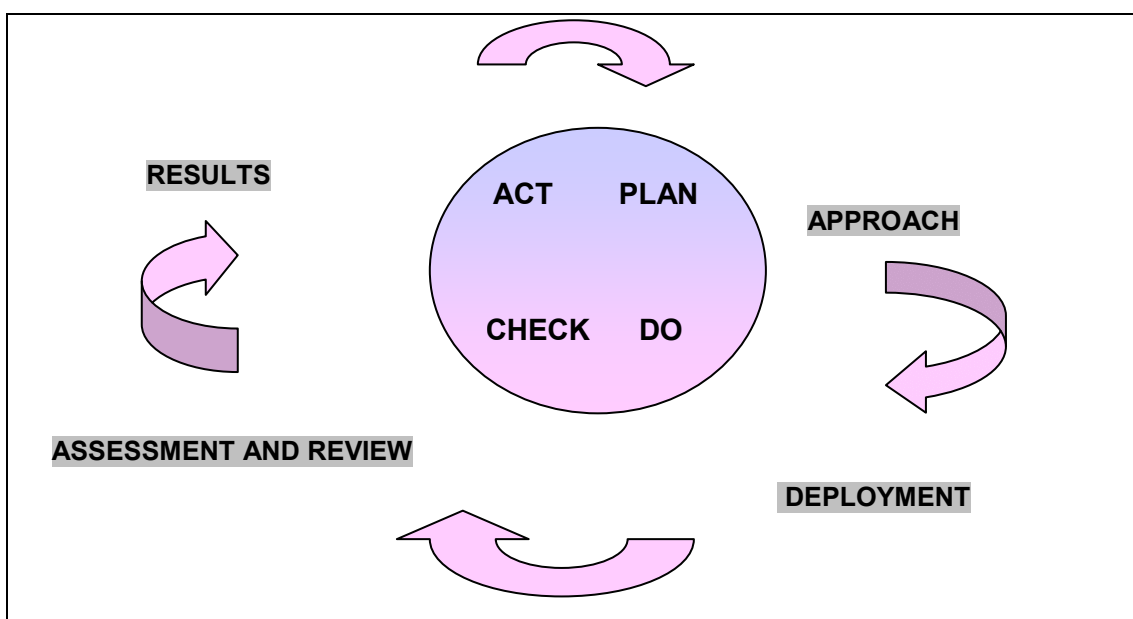
Κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού με βάση το μοντέλο E.F.Q.M. όλα τα κριτήρια (κατ' επέκταση και τα υποκριτήρια) που συνιστούν τις προϋποθέσεις του μοντέλου αξιολογούνται με γνώμονα τα στοιχεία της Προσέγγισης, της Ανάπτυξης, της Αξιολόγησης και της Ανασκόπησης. Αντίστοιχα, τα κριτήρια (κατ' επέκταση και τα υποκριτήρια) που συνιστούν τα αποτελέσματα του μοντέλου αξιολογούνται με γνώμονα το στοιχείο του Αποτελέσματος. Στην τελική φάση της αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού, κάθε ένα από τα κριτήρια του μοντέλου έχει έναν ειδικό συντελεστή βαρύτητας στο τελικό αποτέλεσμα. Στο παράρτημα Β παρατίθενται οι κάρτες RADAR τόσο για τις προϋποθέσεις (enablers) όσο και για τα αποτελέσματα (results) του μοντέλου.

Ο μηχανισμός RADAR βασίζεται σε μία βασική προσέγγιση για τη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης με τη χρήση της διοίκησης ολικής ποιότητας: τον κύκλο του Deming. Ο κύκλος του Deming αποτελείται τα παρακάτω τέσσερα στάδια (Evans and Lindsay 2002):

- ☑ Σχεδιασμός (Plan): αφορά την εξέταση της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού και την περιγραφή των διεργασιών, ώστε να εντοπιστούν τα προβλήματα και οι αιτίες που τα προκαλούν και να αναπτυχθούν σχέδια δράσης για την επίλυση των προβλημάτων.
- ☑ Εφαρμογή (Do): αποτελεί την υλοποίηση των σχεδίων δράσης που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο στάδιο σε πειραματική βάση, για να συλλεχθούν τα πρώτα αποτελέσματα.
- ☑ Έλεγχος (Check): συνίσταται στην αξιολόγηση των παραπάνω αποτελεσμάτων. Αν αυτά δεν κρίνονται ικανοποιητικά προτείνονται νέα σχέδια δράσης για τις περιοχές του οργανισμού που χρήζουν βελτίωση και επανερχόμαστε το προηγούμενο στάδιο.

- ☑ Υλοποίηση (Act): εφαρμόζεται το τελικό σχέδιο δράσης και διενεργούνται οι απαιτούμενες βελτιώσεις. Έπειτα, επανερχόμαστε στο πρώτο στάδιο για την εξεύρεση νέων περιοχών προς βελτίωση κι έτσι ο οργανισμός οδηγείται σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη σχέση μεταξύ του κύκλου του Deming και του μηχανισμού του RADAR του μοντέλου του E.F.Q.M.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ RADAR ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΥ ΤΟΥ DEMING

ΠΗΓΗ: Evans R. J. and Lindsay M. W., (2002), pp. 587.

2.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.4.1 Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης είναι η προτεινόμενη από το E.F.Q.M. στρατηγική για την βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, καθώς υπάρχει

η αντίληψη ότι η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης με συστηματικό τρόπο βοηθάει έναν οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους ή περιβάλλοντος δραστηριότητας (ιδιωτικός ή δημόσιος τομέας) να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του. Άλλωστε, η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης στα πλαίσια του μοντέλου του E.F.Q.M. χαρακτηρίζεται ως ένα όχημα οργανωσιακής μάθησης στο ταξίδι προς την επιχειρηματική αριστεία (Kaye and Dyason, 1999: 10 3) και συνιστά τη βάση για οποιαδήποτε περαιτέρω αξιολόγηση από εξωτερικούς φορείς (Conti, 1993).

Η αυτοαξιολόγηση ορίζεται ως μία περιεκτική, συστηματική και τακτική επισκόπηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού σε σχέση με το μοντέλο του E.F.Q.M. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός διαπιστώνει τα δυνατά του σημεία αλλά και τις αδυναμίες του και καταστρώνει σχέδια βελτίωσης, τα οποία παρακολουθούνται σε συνεχή βάση, στα πλαίσια μίας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης (EFQM, 2003).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι οργανισμοί εφαρμόζουν τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης για τους εξής λόγους (Van der Wiele and Brown, 1999:16 3):

- Ⓢ Εξεύρεση ευκαιριών βελτίωσης.
- Ⓢ Εστίαση ενδιαφέροντος στη διοίκηση ολικής ποιότητας μέσω του μοντέλου του E.F.Q.M.
- Ⓢ Καθοδήγηση της διαδικασίας βελτίωσης.
- Ⓢ Παροχή κινήτρων για τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.
- Ⓢ Επιχειρησιακή διοίκηση.
- Ⓢ Μείωση του κόστους.
- Ⓢ Παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Ⓢ Ενδιαφέρον για το ευρωπαϊκό βραβείο επιχειρηματικής αριστείας.

Η αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα στον οργανισμό που την εφαρμόζει στον τομέα των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, στην οργανωσιακή

κουλτούρα, στον τομέα της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) και στη διοίκηση των διεργασιών (Gadd, 1995: 1 3). Ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα είναι τα παρακάτω (Samuelsson and Nilsson, 2002:19 1; Thiagarajan and Zairi, 1998: 5 4; Van der Wiele, Williams, Dale, Carter, Kolb, Luzon, Schmidt and Wallace, 1996:13 1):

- Ⓢ Επιδεικνύει τα σημεία δραστηριοτήτων του οργανισμού που χρήζουν βελτίωσης και βοηθάει στην ιεράρχηση των βελτιωτικών δράσεων.
- Ⓢ Ενθαρρύνει και καθοδηγεί τη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.
- Ⓢ Εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού στις διαδικασίες διαχείρισης και βελτίωσης ενός οργανισμού.
- Ⓢ Διευκολύνει τις συγκρίσεις με άλλους οργανισμούς και οδηγεί στην υιοθέτηση «καλών πρακτικών».
- Ⓢ Προσφέρει τη δυνατότητα επισκόπησης της προόδου των δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του χρόνου.
- Ⓢ Ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων.
- Ⓢ Συνιστά ένα μοντέλο προσαρμοσσιμο στις ανάγκες κάθε οργανισμού.

Κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης τα βασικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι τα ακόλουθα (Samuelsson and Nilsson, 2002:19 1; Shergold and Reed, 1996: 8 6; Hillman, 1994: 6 3;):

I. *Σχεδιασμός της αυτοαξιολόγησης*, ο οποίος περιλαμβάνει:

- Την επιλογή κάποιας προσέγγισης: ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει αν τα κριτήρια του μοντέλου θα προσαρμοστούν ή όχι.
- Τον σχεδιασμό της εφαρμογής: ορισμένοι οργανισμοί υλοποιούν την αυτοαξιολόγηση ως μία υποχρεωτική δραστηριότητα, ενώ άλλοι την θεωρούν προαιρετική.
- Την απόκτηση δέσμευσης: ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή έκβασή της είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού προς τον σκοπό αυτό (Warwood and Antony, 2003: 10; Kaye and Dyason, 1999: 10 3). Η διοίκηση προκειμένου να διατηρήσει τη

δέσμευσή της πρέπει να είναι ενημερωμένη για τη διαδικασία και τους στόχους της αυτοαξιολόγησης. Παράλληλα, οι συνέπειες της διαδικασίας, αλλά και οι βελτιώσεις σε όρους κερδοφορίας και γενικότερης επιχειρησιακής απόδοσης πρέπει να είναι ορατές.

- Την ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών: τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού πρέπει να γνωρίζουν τον καθοριστικό ρόλο της αυτοαξιολόγησης στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού και παράλληλα, πρέπει να καθίστανται ενήμεροι για τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας.
- Την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: οι εργαζόμενοι πρέπει να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν τις βελτιωτικές ενέργειες και να κατανοήσουν ότι η παρακολούθηση της εφαρμογής των δράσεων αυτών συνιστά αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας της επισκόπησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

II. Διεξαγωγή της αυτοαξιολόγησης

Η φάση αυτή οποία συνίσταται στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, στην ιεράρχηση των ενεργειών βελτίωσης και στην αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος.

III. Διαχείριση των ενεργειών βελτίωσης:

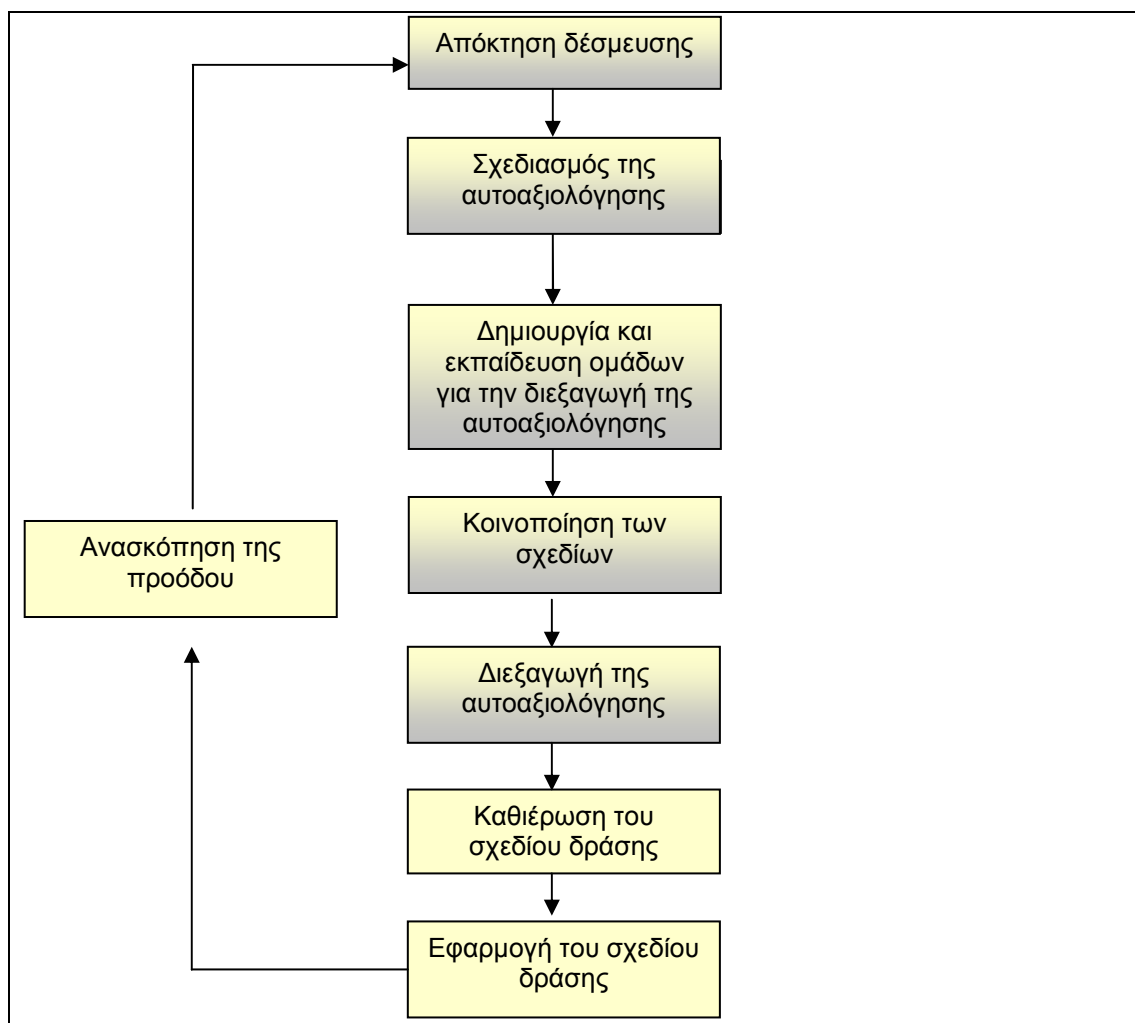
Μία καθοριστική φάση της αυτοαξιολόγησης είναι η καθιέρωση των σχεδίων βελτίωσης, τα οποία πρέπει να συνδέονται με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του οργανισμού και να καθίστανται γνωστά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό.

IV. Απόκτηση γνώσης και εμπειρίας:

Βασικός σκοπός της όλης διαδικασίας είναι η βαθύτερη γνώση των διεργασιών και των λειτουργιών του οργανισμού, ώστε να διαπιστωθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του.

V. Ανάπτυξη και βελτίωση διαδικασιών εργασίας:

Η διαδικασία της ανάδρασης είναι ο κινητήριος μοχλός της αυτοαξιολόγησης. Η παρακολούθηση των βελτιωτικών ενεργειών και η συστηματική επισκόπηση της όλης διαδικασίας συνιστά τον πυρήνα της αυτοαξιολόγησης. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης με τα βήμα τα που αναφέρθηκαν παραπάνω.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι για την πραγματοποίηση μίας αυτοαξιολόγησης στα πλαίσια του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Οι διαφορές των προσεγγίσεων αφορούν τις μεθόδους συλλογής δεδομένων σχετικά με την ισχύουσα κατάσταση του οργανισμού και συγκεκριμένα διαφέρουν τόσο στο βαθμό αντικειμενικότητας των στοιχείων, όσο και στον βαθμό αυστηρότητας της μεθόδου (Mackerron, Masson and Mcglynn, 2003: 14 1). Κάθε οργανισμός επιλέγει την μέθοδο που το εξυπηρετεί τις ανάγκες του, ενθαρρύνει τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών (ολιστική προσέγγιση) και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνεχή βάση. Ορισμένες βασικές μέθοδοι αυτοαξιολόγησης είναι οι εξής (Mackerron, Masson and Mcglynn, 2003: 14 1; Samuelsson and Nilsson, 2002:19 1; Zink, 1998):

■ Προ- Φόρμα

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή δημιουργούνται 32 φόρμες, μία για κάθε υποκριτήριο του μοντέλου, και για κάθε υποκριτήριο περιγράφονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού. Η περιγραφή πραγματοποιείται αρχικά από τους εργαζόμενους ατομικά και στη συνέχεια τα στοιχεία καταγράφονται σε ομαδικό επίπεδο.

■ Matrix chart

Η συγκεκριμένη μέθοδος συνίσταται σε έναν αριθμό δηλώσεων που αφορούν την προσέγγιση και την ανάπτυξη των κριτηρίων του μοντέλου του E.F.Q.M. και σε μία βαθμονομημένη κλίμακα. Οι υπεύθυνοι επιλέγουν τον βαθμό/ απόδοση του οργανισμού σε όλα τα κριτήρια (προ-αξιολόγηση) και στη συνέχεια ο μέσος όρος των βαθμών, καθώς και η απόκλιση συζητιούνται σε ομαδικό επίπεδο.

■ Award stimulation

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή δημιουργείται από τον οργανισμό ένα αρχείο με ορισμένα κριτήρια του μοντέλου, στο οποίο καταγράφονται τα αποτελέσματα από την αρμόδια ομάδα, αλλά και τα αποτελέσματα από επιτόπου επισκέψεις. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται στη διοίκηση, η οποία αναπτύσσει τα κατάλληλα σχέδια δράσης.

■ Peer involvement

Η προσέγγιση αυτή έχει πολλές ομοιότητες με την προηγούμενη και η βασική διαφορά έγκειται στα μεγαλύτερα περιθώρια ελευθερίας που αφήνει στην αρμόδια ομάδα του οργανισμού για την καταγραφή των στοιχείων. Στην περίπτωση αυτή η ομάδα αξιολόγησης αποτελείται τόσο από εργαζόμενους του οργανισμού όσο και από εκπαιδευμένους ανεξάρτητους αξιολογητές.

■ Workshop

Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η ενεργός συμμετοχή των ανωτέρων στελεχών του οργανισμού στη διαδικασία συλλογής και παρουσίασης των δεδομένων. Τα κύρια στοιχεία της προσέγγισης αυτής είναι τα εξής:

- 1) Εκπαίδευση των ανωτέρων στελεχών του οργανισμού στη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης με κριτήριο το E.F.Q.M.
- 2) Συλλογή στοιχείων.
- 3) Συζήτηση για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού.
- 4) Συμφωνία για τις ενέργειες βελτίωσης.
- 5) Ανασκόπηση της διαδικασίας.

■ Ερωτηματολόγιο

Η αυτό-αξιολόγηση με τη χρήση ερωτηματολογίου συνίσταται στην απάντηση σε μία σειρά από ερωτήσεις ή δηλώσεις, οι οποίες βασίζονται στα κριτήρια του μοντέλου E.F.Q.M. Ο τρόπος απαντήσεων διαφέρει ανάλογα με τον οργανισμό και κυμαίνεται από τις απαντήσεις τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ έως τις απαντήσεις πολλαπλής επιλογής.

Σε γενικές γραμμές, οι οργανισμοί που υιοθετούν οποιαδήποτε από τις παραπάνω μεθόδους αυτοαξιολόγησης, στα πλαίσια του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, οδηγούνται σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας σε περιοχές ιδιαίτερα σημαντικές για την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση του οργανισμού, όπως:

- √ Η ικανοποίηση των πελατών
- √ Η αύξηση των εσόδων
- √ Η μείωση του λειτουργικού κόστους
- √ Το μερίδιο αγοράς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

Ελληνική βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Δερβιτσιώτης, Κ. Ν., Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας, Interbooks, 2001, Αθήνα.
2. Στεφανάτος, Στ., Προγραμματισμός για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000, Πάτρα.
3. Τσιότρας, Γ. Δ., Βελτίωση ποιότητας, Ευγ. Μπένου, 2002, Αθήνα.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Βιβλία

4. Conti, T., Building total quality, Chapman & Hall, 1993, U.S.A.
5. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K. and Kanji, K. G., Fundamentals of Total Quality Management, Nelson Thornes, 2002, U.K.
6. Evans, J. R. and Lindsay, W. M., The management and control of quality, South-Western, 2002, U.S.A.
7. Zink, K., Total quality management as a holistic management concept: The European model for business excellence, Springer, 1998, Germany.

Άρθρα

8. Eskildsen J. K., Kristensen K. and Juhl H. J., “The criterion weights of the EFQM excellence model“, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.18 No 8, 2001, pp. 783-795.
9. Gadd K. W., “Business self-assessment: A strategic tool for building process robustness and achieving integrated management“, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 1 No 3, 1995, pp. 66-85.
10. George C., Cooper Fr., Douglas A., “Implementing the EFQM excellence model in a local authority“, Managerial Auditing Journal, Vol.18 No 2, 2003, pp. 122-127.

11. Ghobadian A. and Woo H. S. (1996), "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No 2, 1996, pp. 10-44.
12. Hillman G. P., "Making Self-assessment Successful", The TQM Magazine, Vol. 6 No 3, 1994, pp. 29-31.
13. Kaye M. M. and Dyason M. D., "Achieving a competitive focus through self-assessment", Total quality management, Vol. 10 No 3, 1999, pp. 373-390.
14. Larsen B. and Häversjö T., "The price of quality: A critical discussion of the Public Sector Quality Award", Total quality management, Vol. 9 No 4&5, 1998, pp. 152-155.
15. Mackerron G. C, Masson R. and Mcglynn M., "Self assessment: use at operational level to promote continuous improvement", Production planning & control, Vol.14 No 1, 2003, pp. 82–89.
16. Ruiz-Carrillo J.I. C. and Fernandez-Ortiz R., "Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View", Total Quality Management, Vol. 16 No 1, 2005, pp. 31–55.
17. Rusjan B., "Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues", Total Quality Management, Vol.16 No 3, 2005, pp. 363–380.
18. Samuelsson P. and Nilsson L.- E., "Self-assessment practices in large organisations, Experiences from using the EFQM Excellence model", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.19 No 1, 2002, pp. 10-23.
19. Shergold K. and Reed D. M., "Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities", The TQM Magazine, Vol. 8 No 6, 1996, pp. 48–52
20. Thiagarajan T. and Zairi M. (1998), "An empirical analysis of critical factors of TQM: A proposed tool for self-assessment and benchmarking purposes", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 5 No 4, 1998, pp. 291-303.

21. Van der Wiele A., Williams A.R.T., Dale B.G. , Carter G., Kolb F., Luzon D.M., Schmidt A. and Wallace M., “Self-assessment, A study of progress in Europe’s leading organizations in quality management practices”, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 13 No 1, 1996, pp. 84-104.
22. Van der Wiele T. and Brown A., “Self-assessment practices in Europe and Australia”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.16 No 3, 1999, pp. 238-251.
23. Warwood St. and Antony J., “A simple semi-prescriptive self-assessment model for tqm”, Quality Assurance, Vol.10, 2003, pp. 67–81.
24. Zaremba D. and Crew T., “Increasing involvement in self-assessment: the Royal Mail approach”, The TQM Magazine, Vol. 7 No 2, 1995, pp. 29–32.
25. Zink K. J. and Schmidt A., “Practice and implementation of self-assessment”, International Journal of Quality Science, Vol. 3 No 2, 1998, pp. 147-170.

Έντυπα από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας

26. European Foundation for Quality Management , “Introducing Excellence”, 2003.
27. European Foundation for Quality Management, “Assessor Scorebook”, 1999.

Ηλεκτρονικές πηγές

www.efqm.or

ΜΕΡΟΣ 2^ο :

ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

3.1 ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΑΧ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Το ζήτημα για την αναγκαιότητα της ευρωπαϊκής ενοποίησης είχε τεθεί από πολλούς πολιτικούς και διανοούμενους κατά τη διάρκεια της ευρωπαϊκής ιστορίας αλλά τα αποτελέσματα του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου έδωσαν το έναυσμα για την πραγματοποίηση του εγχειρήματος αυτού, καθώς οικονομικοί, πολιτικοί και κοινωνικοί λόγοι ωθούσαν προς μια τέτοια λύση. Συγκεκριμένα, η προοπτική της πολιτικής σταθερότητας στα ευρωπαϊκά κράτη, η κατάργηση των οικονομικών περιορισμών μεταξύ των κρατών, όπως οι δασμοί και οι ποσοστώσεις και η υιοθέτηση μέτρων μετριασμού της προστασίας ώστε να γίνει ανταγωνιστικότερη η ευρωπαϊκή οικονομία στην διεθνή αγορά αποτέλεσαν τους βασικούς λόγους της ενοποιητικής διαδικασίας στην Ευρώπη.

Στην ιστορική διακήρυξη της 9^{ης} Μαΐου 1950 ο υπουργός εξωτερικών της Γαλλίας Robert Schuman εισηγήθηκε μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, με βάση την οποία η ειρήνη στην Ευρώπη μπορούσε να διασφαλιστεί μόνο μέσω μίας ευρωπαϊκής ομοσπονδίας. Για την επίτευξη του στόχου αυτού απαιτούνταν σταδιακά βήματα, τα οποία θα

δημιουργούσαν μία αλληλεγγύη μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών κι όχι ένα γενικό σχέδιο. Προς την κατεύθυνση αυτή, η κοινή διαχείριση της παραγωγής άνθρακα και χάλυβα έθετε τα θεμέλια για μία οικονομική συνεργασία και αποτελούσε το πρώτο βήμα για την πραγματοποίηση του αρχικού στόχου.

Έτσι, μετά την πρόταση του Robert Schuman και με την υποβοήθηση του συμβούλου του, Επίτροπο για το σχέδιο Εκσυγχρονισμού της Γαλλίας, Jean Monnet, ιδρύθηκε στις 18 Απριλίου 1951 στο Παρίσι η «**Ευρωπαϊκή Κοινότητα Άνθρακα και Χάλυβα**» (ΕΚΑΧ), σύμφωνα με την οποία η παραγωγή άνθρακα και χάλυβα της Γερμανίας και της Γαλλίας ετέθη υπό κοινό έλεγχο. Ιδρυτικά μέλη της ΕΚΑΧ ήταν η Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας, η Γαλλία, η Ιταλία, το Βέλγιο, η Ολλανδία και το Λουξεμβούργο. Με την συνθήκη αυτή τέθηκαν τα πρώτα θεμέλια του ευρωπαϊκού οικοδομήματος, καθώς για πρώτη φορά εκχωρούνται εξουσίες σ' έναν υπερεθνικό φορέα και παράλληλα παραχωρείται εθνική κυριαρχία σ' αυτόν εκ μέρους των κρατών μελών.

Τα χρόνια που ακολούθησαν βρήκαν τα έξι κράτη μέλη της πρώτης Κοινότητας σε μία πορεία επιτυχούς ολοκλήρωσης της ανασυγκρότησης της βιομηχανικής τους βάσης κι έτσι γρήγορα τέθηκε ο επόμενος στόχος προς την επίτευξη της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, ο οποίος αναφερόταν στην οικονομική ευημερία και ειδικότερα στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των ευρωπαϊών εταίρων. Στα πλαίσια του στόχου αυτού υπογράφηκαν από τα έξι κράτη μέλη το 1957 οι Συνθήκες ίδρυσης δύο Κοινοτήτων: της **Ευρωπαϊκής Κοινότητας Ατομικής Ενέργειας** (ΕΚΑΕ) και της **Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας** (ΕΟΚ). Συγκεκριμένα, η πρώτη Συνθήκη απέβλεπε στη δημιουργία μίας κοινής αγοράς πυρηνικών υλικών και εφοδίων, στην κατάρτιση μιας κοινής πυρηνικής νομοθεσίας, στην εγκατάσταση ενός κοινού συστήματος εφοδιασμού σε πρώτες ύλες, ενός συστήματος ελέγχου για την ειρηνική χρησιμοποίηση της πυρηνικής ενέργειας, καθώς και κοινών κανόνων ασφαλείας και υγιεινής του πληθυσμού και των εργαζομένων έναντι της ραδιενέργειας (Μούσης, 1999). Παράλληλα, η Συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, γνωστή και ως «Συνθήκη της Ρώμης»,

έθεσε τα θεμέλια για τη δημιουργία μίας κοινής αγοράς μεταξύ των κρατών μελών. Ειδικότερα, η κοινή αγορά αναφερόταν:

- Στη δημιουργία μίας τελωνειακής ένωσης, μέσω της κατάργησης των τελωνειακών δασμών, ποσοστώσεων και λοιπών εμποδίων στις συναλλαγές των κρατών μελών, αλλά και με την υιοθέτηση ενός κοινού τελωνειακού δασμολογίου έναντι τρίτων χωρών.
- Στην ελεύθερη διακίνηση αγαθών, υπηρεσιών, προσώπων και κεφαλαίων.

Παρά την επιτυχή πορεία των ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Σουηδία, η Νορβηγία, η Δανία, η Πορτογαλία, η Αυστρία, η Ελβετία και αργότερα η Φιλανδία και η Ισλανδία, προτίμησαν να περιορίσουν την δράση τους σε μια απλά διακυβερνητική συνεργασία ιδρύοντας το 1959 την **Ευρωπαϊκή Ζώνη Ελεύθερων Συναλλαγών (ΕΖΕΣ)**.

Λίγα χρόνια αργότερα, με τη Συνθήκη του 1965 οι τρεις κοινότητες συγχωνεύονται και αποκτούν ενιαία θεσμικά όργανα, καθώς ιδρύθηκε ένα Συμβούλιο και μία Επιτροπή, που επωμίστηκε τις αρμοδιότητες της Ανώτατης Αρχής της ΕΚΑΧ, της Επιτροπής της ΕΟΚ και της Επιτροπής της ΕΚΑΕ. Βέβαια, τα μέλη της ΕΖΕΣ κλήθηκαν να συμμετάσχουν στις συνθήκες για την ίδρυση των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων αλλά οι χώρες αυτές για διαφορετικούς λόγους η καθεμία απέρριψαν την πρόταση.

Το 1972 Τα έξι κράτη μέλη της ΕΟΚ αποφασίζουν ότι η διακύμανση των συναλλαγματικών ισοτιμιών μεταξύ των νομισμάτων τους δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 2,25% και εφάρμοσαν ένα σύστημα που έγινε γνωστό ως "Νομισματικό φίδι". Αργότερα, το "Νομισματικό φίδι" αντικαταστάθηκε από το Ευρωπαϊκό Νομισματικό Σύστημα (ΕΝΣ) το 1994.

Εξαρχής ο βασικός στόχος της Κοινότητας ήταν να δημιουργήσει ένα πλαίσιο κοινής δράσης που θα διασφάλιζε στα κράτη μέλη την ειρήνη, την πρόοδο και την ευημερία. Έτσι, σεβόμενη την πολιτιστική ποικιλομορφία των μελών της δημιούργησε τις βάσεις για μια κοινή ευρωπαϊκή ταυτότητα. Στις 1 Ιανουαρίου

1973 το Ηνωμένο Βασίλειο, η Δανία και η Ιρλανδία προσχωρούν στην Κοινότητα, ενώ στις 1 Ιανουαρίου 1981 η Ελλάδα γίνεται το δέκατο μέλος της. Η διεύρυνση της Κοινότητας συνεχίστηκε, καθώς στις 1 Ιανουαρίου 1986 με την προσχώρηση της Ισπανίας και της Πορτογαλίας φθάνουμε στην «Κοινότητα των Δώδεκα».

Στα πλαίσια της λειτουργίας της Κοινότητας πραγματοποιήθηκε η απελευθέρωση του εμπορίου μεταξύ των κρατών μελών, δημιουργήθηκαν κοινές πολιτικές και με την **Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη** (1986) ενισχύθηκε η διαδικασία ολοκλήρωσης της εσωτερικής αγοράς.

Στη συνέχεια, η **συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση** στο Μάαστριχ το 1992 προσέθεσε νέους τομείς διακυβερνητικής συνεργασίας στο υφιστάμενο κοινοτικό σύστημα κι έτσι η Ευρωπαϊκή Κοινότητα «έδωσε» τη θέση της στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.). Η νέα Συνθήκη έθεσε τις βάσεις μίας κοινής εξωτερικής πολιτικής και πολιτικής ασφάλειας (ΚΕΠΠΑ), μίας στενότερης συνεργασίας σε θέματα δικαιοσύνης και εσωτερικών υποθέσεων και της δημιουργία μίας οικονομικής και νομισματικής ένωσης με ένα ενιαίο νόμισμα (ΟΝΕ). Έτσι, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα αναπτύχθηκε σε τρεις διαστάσεις (Pelkmans 1999):

- ♦ Βάθος, καθώς οι κοινές πολιτικές και κανονισμοί, οι δεσμεύσεις αλλά και οι απαγορεύσεις εκ μέρους των κρατών μελών προσέδωσαν βάθος στην ύπαρξη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.
- ♦ Πλάτος, εφόσον διευρύνθηκαν οι εξουσίες της Ε.Κ. σε πολλούς τομείς, κι όχι μόνο στα οικονομικά θέματα.
- ♦ Εύρος, λόγω της επερχόμενης διεύρυνσης της Ε.Κ. με νέα κράτη μέλη.

Στις 1 Ιανουαρίου 1995 μετά την προσχώρηση της Σουηδίας, της Φιλανδίας και της Αυστρίας η Ένωση αριθμεί πλέον 15 μέλη και αποτελεί πόλο έλξης για πολλά κράτη. Δύο χρόνια αργότερα, λόγω των νέων καταστάσεων στην ευρωπαϊκή και διεθνή σκηνή αναθεωρήθηκε η συνθήκη του Μάαστριχ και στις 2 Οκτωβρίου 1997 υπογράφηκε η **συνθήκη του Άμστερνταμ** της οποίας οι

ρυθμίσεις αποβλέπουν σε μια δημοκρατικότερη, αποτελεσματικότερη Ένωση που επεκτείνει και διασφαλίζει τα ευρωπαϊκά δικαιώματα του πολίτη.

Η ολοκλήρωση της **Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης** επιτυγχάνεται την 1η Ιανουαρίου 1999, όταν τα 11 νομίσματα των συμμετεχόντων χωρών αντικαθίστανται από το ευρώ που γίνεται το κοινό νόμισμα της Αυστρίας, του Βελγίου, της Φινλανδίας, της Γαλλίας, της Γερμανίας, της Ιρλανδίας, της Ιταλίας, του Λουξεμβούργου, των Κάτω Χωρών, της Πορτογαλίας και της Ισπανίας (η Ελλάδα εντάχθηκε την 1η Ιανουαρίου 2001). Από αυτό το σημείο και μετά, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αντικαθιστά το ΕΝΙ και είναι υπεύθυνη για τη νομισματική πολιτική, η οποία καθορίζεται και υλοποιείται σε ευρώ. Το ενιαίο νόμισμα έγινε πραγματικότητα την 1η Ιανουαρίου 2002.

Η διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης συνεχίστηκε με την υπογραφή της **Συνθήκης της Νίκαιας** το 2001, όπου δίνεται έμφαση στην ευρωπαϊκή πολιτική ασφάλειας και άμυνας, στην καινοτομία και τη γνώση στην Ευρώπη, το συντονισμό των οικονομικών πολιτικών, την ασφάλεια και την υγεία των καταναλωτών, τη θαλάσσια ασφάλεια, το περιβάλλον και τις υπηρεσίες κοινού συμφέροντος. Επιπρόσθετα, το ίδιο έτος δημιουργήθηκε μία Συνέλευση για την κατάρτιση του Ευρωπαϊκού Συντάγματος.

Η επόμενη μεγάλη διεύρυνση της Ε.Ε. πραγματοποιήθηκε το 2004 με την προσχώρηση 10 νέων χωρών (Κύπρος, Τσέχικη Δημοκρατία, Εσθονία, Ουγγαρία, Λετονία, Λιθουανία, Μάλτα, Πολωνία, Σλοβενία και Σλοβακία). Επιπλέον, το ίδιο έτος, η Σύνοδος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Κοπεγχάγης όρισε το 2007 ως έτος ένταξης της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην ευρωπαϊκή οικογένεια. Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά τα στάδια δημιουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης με χρονολογική σειρά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1:

ΣΤΑΔΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΈΝΩΣΗΣ

1951	Ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα και Χάλυβα (ΕΚΑΧ)
1957	Ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Ατομικής Ενέργειας (ΕΚΑΕ) και της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (ΕΟΚ)
1959	Ίδρυση της Ευρωπαϊκής Ζώνης Ελεύθερων Συναλλαγών (ΕΖΕΣ)
1965	Συγχώνευση των τριών Κοινοτήτων σε μία Ευρωπαϊκή Κοινότητα
1973	Ένταξη του Ηνωμένου Βασιλείου, της Δανία και της Ιρλανδίας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα
1981	Ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα
1986	Ένταξη της Ισπανίας και της Πορτογαλίας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα
1986	Υπογραφή της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Πράξης
1992	Υπογραφή της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση (Συνθήκη του Μάαστριχ)
1994	Δημιουργία του Ευρωπαϊκού Νομισματικού Συστήματος
1995	Ένταξη της Αυστρίας, της Σουηδίας και της Φιλανδίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση
1997	Υπογραφή της Συνθήκης του Άμστερνταμ
2002	Εισαγωγή του ευρώ σε 12 από τα 15 κράτη μέλη
2001	Υπογραφή της Συνθήκης της Νίκαιας Δημιουργία Συνέλευσης για την κατάρτιση Ευρωπαϊκού Συντάγματος
2004	Προσχώρηση 10 νέων κρατών στην Ευρωπαϊκή Ένωση: Κύπρος, Τσέχικη Δημοκρατία, Εσθονία, Ουγγαρία, Λετονία, Λιθουανία, Μάλτα, Πολωνία, Σλοβενία και Σλοβακία
2007	Ένταξη της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση

3.2 ΘΕΣΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Η θεσμική δομή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων αποτελεί μία ξεχωριστή διάσταση στη διεθνή κοινωνία, καθώς τα υπερεθνικά θεσμικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν διαφοροποιούν τις Ευρωπαϊκές Κοινότητες από τους παραδοσιακούς διεθνείς οργανισμούς συνεργασίας. Η Ε.Ε. μπορεί να

χαρακτηριστεί ως ένα σύστημα διακυβέρνησης βαθιά θεσμοθετημένο από την άποψη της ρυθμιστικής λειτουργίας, της κανονιστικής λειτουργίας, αλλά και από την αντίληψη που δημιουργεί στους πολίτες (Laffan, 2001: 8 5).

Από την σκοπιά της συγκρότησης, τα θεσμικά όργανα κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες: τα διακυβερνητικά/ διακρατικά όργανα και τα υπερεθνικά/ υπερκρατικά. Τα πρώτα αποτελούνται από εκπροσώπους των κρατών μελών και συνίστανται στο Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και την Επιτροπή Μονίμων Αντιπροσώπων. Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα όργανα που δεν αποτελούνται από εκπροσώπους των κρατών μελών και συνεπώς διαθέτουν αυτονομία, όπως στην περίπτωση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου. Επιπρόσθετα, στην εν λόγω κατηγορία κατατάσσονται και τα όργανα των οποίων τα μέλη διορίζονται από τα κράτη μέλη αλλά δεν λειτουργούν ως εκπρόσωποι αυτών, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (συμπεριλαμβανομένου και του Πρωτοδικείου) και του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και η Επιτροπή των Περιφερειών επικουρούν την Επιτροπή και το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης κι έτσι χαρακτηρίζονται συμβουλευτικά (Στεφάνου, 1999α).

Μία δεύτερη διάκριση των θεσμικών οργάνων με κριτήριο τον ρόλο τους κατατάσσει τα όργανα σε δύο κατηγορίες: στα όργανα δράσης ή διοίκησης και στα όργανα ελέγχου. Στα πρώτα εντάσσονται η Επιτροπή και το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ στα δεύτερα το Δικαστήριο και το Κοινοβούλιο. Επίσης, η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, η Επιτροπή των Περιφερειών και η Επιτροπή Μονίμων Αντιπροσώπων χαρακτηρίζονται ως επικουρικά όργανα (Νάσκου-Περράκη, 2002). Η παρουσίαση των θεσμικών οργάνων που ακολουθεί βασίζεται στην δεύτερη αυτή διάκριση.

3.2.1 ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.2.1.1 ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί το κύριο νομοθετικό όργανο της Ένωσης και ο βασικός ρυθμιστής της ευρωπαϊκής πολιτικής. Αποτελείται από τους υπουργούς των κρατών μελών, οι οποίοι εκπροσωπούν την χώρα τους σε διάφορες επιτροπές, όπως είναι η επιτροπή Οικονομικών και Χρηματοοικονομικών υποθέσεων (ECOFIN), Προϋπολογισμού, Εσωτερικής αγοράς, Κοινωνικών υποθέσεων, Γεωργίας, Βιομηχανίας, Αλιείας, Ανάπτυξης, Έρευνας, Ενέργειας, Περιβάλλοντος, Υγείας, Τουρισμού, Πολιτισμού, Εκπαίδευσης, Μεταφορών, Καταναλωτών, Τηλεπικοινωνιών και Δικαιοσύνης. Κεντρικό ρόλο κατέχει το Συμβούλιο Γενικών Υποθέσεων, το οποίο απαρτίζεται από τους υπουργούς εξωτερικών των κρατών μελών. Η προεδρία του Συμβουλίου ασκείται από τα μέλη του εκ περιτροπής για έξι μήνες.

Το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει τις εξής αρμοδιότητες (άρθρο 202 Συνθήκη των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων):

- Διασφαλίζει το συντονισμό της γενικής οικονομικής πολιτικής των κρατών μελών.
- Θεσπίζει ευρωπαϊκή νομοθεσία, καθώς σε πολλούς τομείς, το Συμβούλιο νομοθετεί από κοινού με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.
- Αποφασίζει για τη σύναψη διεθνών συνθηκών.
- Συμμετέχει στη διαδικασία τροποποίησης των ιδρυτικών συνθηκών.
- Συνθέτει με το Κοινοβούλιο την Κοινοτική Αρχή για τον προϋπολογισμό, από την οποία ψηφίζεται ο προϋπολογισμός των Ε.Κ.
- Παρεμβαίνει στο συντονισμό της εξωτερικής πολιτικής των κρατών μελών στα πλαίσια της ΚΕΠΠΑ.
- Συντονίζει τη συνεργασία μεταξύ των εθνικών δικαστικών και αστυνομικών αρχών σε ποινικές υποθέσεις

Αναφορικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποφασίζει με ειδική πλειοψηφία, με εξαίρεση ορισμένες σημαντικές αποφάσεις (θέματα όπου διακυβεύονται σοβαρά εθνικά συμφέροντα κατά την άποψη του κράτους μέλους), όπου ισχύει ο κανόνας της ομοφωνίας.

Το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει διακυβερνητικό κι όχι υπερεθνικό χαρακτήρα, όμως ενέχει και υπερεθνικά στοιχεία, καθώς σε περιπτώσεις υιοθέτησης συγκεκριμένων προγραμμάτων ή πολιτικών τα κράτη μέλη χάνουν μέρος της εξουσίας τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (McDonald and Dearden, 1999).

3.2.1.2 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποτελεί το κατεξοχήν κοινοτικό όργανο και ο θεματοφύλακας των Συνθηκών (Μούσης, 1999; Νάσκου-Περράκη, 2002). Αναφορικά με τη διαδικασία διορισμού των μελών της Επιτροπής, οι κυβερνήσεις των κρατών μελών ορίζουν με κοινή συμφωνία την προσωπικότητα που προτίθενται να διορίσουν ως Πρόεδρο της Επιτροπής και ο διορισμός εγκρίνεται από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Στη συνέχεια, ο ορισθείς Πρόεδρος, σε συμφωνία με τις κυβερνήσεις των κρατών μελών, επιλέγει τα υπόλοιπα μέλη της Επιτροπής, τα οποία υπόκεινται στην έγκριση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου.

Ο αριθμός των μελών της Επιτροπής έχει μεταβληθεί μετά από τη διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2004, καθώς έως τη 1^η Μαΐου 2004 διορίζονταν 20 επίτροποι: δύο για κάθε ένα από τα πολυπληθέστερα κράτη μέλη και ένας για κάθε μία από μία από τις υπόλοιπες χώρες της Ένωσης, όμως με την προσχώρηση τη 1^η Μαΐου 2004 δέκα νέων κρατών μελών στην Ένωση, ο συνολικός αριθμός των επιτρόπων ανήλθε στους 30. Βέβαια, η αλματώδης αυτή αύξηση του αριθμού των μελών της θα καθιστούσε την Επιτροπή αναποτελεσματική, για το λόγο αυτό αποφασίστηκε ότι από την 1^η Νοεμβρίου 2004 που θα αναλάβει καθήκοντα η νέα Επιτροπή για την περίοδο 2004-2009, ο αριθμός των Επιτρόπων θα μειωθεί στους 25, δηλαδή αντιστοιχεί ένας επίτροπος ανά χώρα.

Οι κύριες αρμοδιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής συνίστανται στις ακόλουθες:

- Πρόταση νομοθεσίας στο Κοινοβούλιο και στο Συμβούλιο (εξουσία νομοθετικής πρωτοβουλίας).
- Διαχείριση και υλοποίηση των πολιτικών και του προϋπολογισμού της Ένωσης.
- Επιβολή του ευρωπαϊκού δικαίου.
- Εκπροσώπηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη διεθνή σκηνή.

Η Επιτροπή υποβοηθείται στο έργο της από έναν αριθμό επιτροπών και ομάδων εργασίας, όπως είναι η Επιτροπή Ανταγωνισμού, Προϋπολογισμού, Ενέργειας, Περιφερειακής Πολιτικής, Οικονομικών και Χρηματοδοτικών υποθέσεων, Εξωτερικών Σχέσεων, Επιστήμης, Έρευνας, Ανάπτυξης κλπ.

Σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφασίζει με πλειοψηφία και οι αποφάσεις εκφράζουν το κοινοτικό κι όχι το εθνικό συμφέρον.

3.2.1.3 Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΜΟΝΙΜΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ

Η Επιτροπή Μονίμων Αντιπροσώπων (EMA) αποτελείται από τους μόνιμους αντιπρόσωπους (πρέσβεις) των κρατών-μελών στην Ε.Ε. Βασικές αρμοδιότητες της EMA είναι:

- Η διασφάλιση των σχέσεων μεταξύ ευρωπαϊκών και εθνικών θεσμικών οργάνων με αμφίδρομη διοχέτευση πληροφοριών.
- Η υποβοήθηση στις εργασίες του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η συμμετοχή στην ευρωπαϊκή νομοθετική διαδικασία.
- Η λήψη διαδικαστικών αποφάσεων.

3.2.1.4 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο καθιερώθηκε ως θεσμικό όργανο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων το 1974, όταν οι αρχηγοί κρατών ή κυβερνήσεων αποφάσισαν να συσκέπτονται τρεις φορές το χρόνο επικουρούμενοι από τους Υπουργούς Εξωτερικών, τον Πρόεδρο και τον πρώτο Αντιπρόεδρο της Επιτροπής, για να συζητούν θέματα υψηλής πολιτικής σημασίας (Artis and Lee, 1997).

Ο νέος αυτός θεσμός είναι αρκετά ευέλικτος και δίνει σημαντική ώθηση στη συνεργασία των κρατών μελών, καθώς δεν στηρίζεται σε τεχνικές και γραφειοκρατικές διαδικασίες, όπως στην περίπτωση του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά σε διαβουλεύσεις, οι οποίες καταλήγουν σε κοινές δηλώσεις. Ειδικότερα, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο καθορίζει τους γενικούς προσανατολισμούς της Ένωσης και χαράσσει πολιτικές, όμως δεν χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Λαμβάνει αποφάσεις για τις μελλοντικές ενέργειες της Ε.Ε. ή για θέματα εξωτερικής πολιτικής, όμως οι εν λόγω αποφάσεις έχουν πολιτική κι όχι νομική βαρύτητα. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται πάντα με τον κανόνα της ομοφωνίας.

3.2.2 ΟΡΓΑΝΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.2.2.1 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο κατέχει εξέχουσα θέση στο θεσμικό σύστημα της Ε.Ε. όχι τόσο από άποψη αρμοδιοτήτων όσο από άποψη εκπροσώπησης των κρατών μελών στην Ένωση και άσκησης δημοκρατικού ελέγχου στις λειτουργίες της (Marsh and Norris, 1997:32). Η καθιέρωση των άμεσων εκλογών με καθολική ψηφοφορία για τα μέλη του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου έδωσε μεγάλη βαρύτητα στον ρόλο του οργάνου (Blondel, Sinnott and Svensson, 1997: 32).

Στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου λειτουργούν 16 Μόνιμες Κοινοβουλευτικές Επιτροπές, οι οποίες καλύπτουν ποικίλους τομείς δραστηριοτήτων:

1. Πολιτική Επιτροπή
2. Επιτροπή Προϋπολογισμού
3. Επιτροπή Οικονομικής, Νομισματικής και Βιομηχανικής Πολιτικής
4. Επιτροπή Ενέργειας, Έρευνας και Τεχνολογίας
5. Επιτροπή Εξωτερικών Οικονομικών Σχέσεων
6. Επιτροπή Κοινωνικών Υποθέσεων και Απασχόλησης
7. Επιτροπή Νομικών Θεμάτων και Δικαιωμάτων του Πολίτη
8. Επιτροπή Γεωργίας, Αλιείας, Τροφίμων
9. Επιτροπή Περιφερειακής Πολιτικής και Χωροταξίας
10. Επιτροπή Μεταφορών
11. Επιτροπή Περιβάλλοντος, Δημόσιας Υγείας και Προστασίας του Καταναλωτή
12. Επιτροπή Νεότητας, Πολιτισμού, Παιδείας, Πληροφοριών και Αθλητισμού
13. Επιτροπή Ανάπτυξης και Συνεργασίας
14. Επιτροπή Θεσμικών Θεμάτων
15. Επιτροπή για τα Δικαιώματα της Γυναίκας
16. Επιτροπή Ελέγχου της Εντολής και Ασυλιών

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο απαρτίζεται από πολιτικές ομάδες, οι μεγαλύτερες από τις οποίες συνίστανται στην Ομάδα του Ευρωπαϊκού Λαϊκού Κόμματος και την Ομάδα του Ευρωπαϊκού Σοσιαλιστικού Κόμματος. Ακολουθούν και άλλες μικρότερες αντιπροσωπευτικές ομάδες. Οι βουλευτές του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου δεν ανήκουν σε εθνικούς συνασπισμούς, αλλά σε πανευρωπαϊκές πολιτικές ομάδες όπου συμμετέχουν όλα τα μεγάλα πολιτικά κόμματα των κρατών μελών της Ένωσης και εκπροσωπούν συγκεκριμένες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές θέσεις (Costa, 2002:24 2; Norris and Franklin, 1997:32; Norris, 1997:32; Thomassen and Schmitt, 1997:32). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο αριθμός των εδρών κάθε χώρας και η εξέλιξή τους για την περίοδο 1999 έως 2009, μετά και από την τελευταία διεύρυνση της Ε.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2:**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΔΡΩΝ ΚΑΘΕ ΧΩΡΑΣ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ**

(κατ' αλφαβητική σειρά σύμφωνα με το όνομα της χώρας στην επίσημη γλώσσα της)

ΧΩΡΑ	1999-2004	2004-2007	2007-2009
Βέλγιο	25	24	24
Βουλγαρία	-	-	18
Κύπρος	-	6	6
Τσέχικη Δημοκρατία	-	24	24
Δανία	16	14	14
Γερμανία	99	99	99
Ελλάδα	25	24	24
Ισπανία	64	54	54
Εσθονία	-	6	6
Γαλλία	87	78	78
Ουγγαρία	-	24	24
Ιρλανδία	15	13	13
Ιταλία	87	78	78
Λετονία	-	9	9
Λιθουανία	-	13	13
Λουξεμβούργο	6	6	6
Μάλτα	-	5	5
Κάτω Χώρες	31	27	27
Αυστρία	21	18	18
Πολωνία	-	54	54
Πορτογαλία	25	24	24
Ρουμανία	-	-	36
Σλοβακία	-	14	14
Σλοβενία	-	7	7
Φινλανδία	16	14	14
Σουηδία	22	19	19
Ηνωμένο Βασίλειο	87	78	78
(ΑΝΩΤ.) ΣΥΝΟΛΟ	626	732	786

Οι κύριες αρμοδιότητες του Κοινοβουλίου είναι εξής:

- Νομοθετική αρμοδιότητα: ασκεί από κοινού με το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης τη νομοθετική εξουσία, καθώς με την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη καθιερώθηκε η διαδικασία της συνεργασίας Συμβουλίου-Κοινοβουλίου. Επιπλέον, σε θέματα εξωτερικών σχέσεων της Ένωσης η εξουσία του Κοινοβουλίου έχει διευρυνθεί, εφόσον απαιτείται όχι απλή διαβούλευση αλλά σύμφωνη γνώμη (Νάσκου-Περράκη, 2002).
- Συμβουλευτική αρμοδιότητα: δίνει τη γνώμη του στις προτάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
- Δημοσιονομική αρμοδιότητα: ασκεί από κοινού με το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αρμοδιότητες σχετικά με τον προϋπολογισμό της Ένωσης και συνεπώς μπορεί να επηρεάζει τις δαπάνες της. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, εγκρίνει ή απορρίπτει τον προϋπολογισμό στο σύνολό του.
- Πολιτική αρμοδιότητα: ως εντολοδόχος του ευρωπαϊκού οικοδομήματος ζητά από το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να αναπτύξουν ή να τροποποιήσουν συγκεκριμένες πολιτικές. Άλλωστε, τόσο το Συμβούλιο όσο και η Επιτροπή υποβάλουν τακτικά στο Κοινοβούλιο εκθέσεις δραστηριοτήτων.
- Ελεγκτική αρμοδιότητα: ασκεί έλεγχο επί όλων των θεσμικών οργάνων της Ένωσης, και ιδίως επί της Επιτροπής. Έχει την εξουσία να εγκρίνει ή να απορρίπτει το διορισμό των Επιτρόπων, καθώς και να κάνει δεκτή πρόταση δυσπιστίας κατά της Επιτροπής συλλογικά.
- Τέλος, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ορίζει διαμεσολαβητή, ο οποίος λαμβάνει καταγγελίες πολιτών της Ε.Ε. (φυσικών ή νομικών προσώπων) σχετικά με περιπτώσεις κακής διοίκησης στα πλαίσια της λειτουργίας των θεσμικών οργάνων, με εξαίρεση το Δικαστήριο και το Πρωτοδικείο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

3.2.2.2 ΤΟ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΟ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ

Αποστολή του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (ΔΕΚ) είναι να εξασφαλίζει την ομοιόμορφη ερμηνεία και εφαρμογή της νομοθεσίας της Ένωσης (γνωστής με τον τεχνικό όρο "κοινοτικό δίκαιο") σε όλα τα κράτη μέλη. Το ΔΕΚ θεωρείται μία πηγή και βάση για περαιτέρω πρόοδο στην ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και παράλληλα ένα εργαλείο ελέγχου των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αυτής (Costa, 2003:10 5).

Το ΔΕΚ είναι αρμόδιο για την επίλυση νομικών διαφορών μεταξύ κρατών μελών, θεσμικών οργάνων της Ένωσης, επιχειρήσεων και φυσικών προσώπων και αποτελείται από ένα δικαστή ανά κράτος μέλος, ώστε να εκπροσωπούνται όλα τα εθνικά νομικά συστήματα της Ένωσης. Επίσης, το ΔΕΚ επικουρείται από οκτώ "γενικούς εισαγγελείς", έργο των οποίων είναι να διατυπώνουν με αμεροληψία και ανεξαρτησία προτάσεις επί των υποθέσεων που κρίνονται από το Δικαστήριο. Οι δικαστές και οι γενικοί εισαγγελείς διορίζονται με κοινή συμφωνία από τις κυβερνήσεις των κρατών μελών.

Το ΔΕΚ εκδίδει αποφάσεις για τις υποθέσεις που φέρονται ενώπιόν του. Οι τέσσερις συνηθέστεροι τύποι υποθέσεων είναι:

- Προδικαστικές αποφάσεις: οι εθνικοί δικαστές μπορούν να στρέφονται στο ΔΕΚ με προδικαστικές προσφυγές για να ζητήσουν ερμηνεία των κοινοτικών διατάξεων.
- Προσφυγές ακύρωσης: τα κράτη μέλη, άλλα όργανα της Ε.Ε. ή ιδιώτες μπορούν να υποβάλουν προσφυγή ακύρωσης στο ΔΕΚ, με σκοπό την ακύρωση πράξεων που αντιτίθενται στο πνεύμα των Συνθηκών.
- Προσφυγές για παράβαση: τα κράτη μέλη, άλλα όργανα της Ε.Ε. ή ιδιώτες μπορούν να υποβάλουν προσφυγή εναντίον κρατών μελών που δεν τηρούν τις κοινοτικές τους υποχρεώσεις.
- Προσφυγές παράλειψης: τα κράτη μέλη, άλλα όργανα της Ε.Ε. ή ιδιώτες μπορούν να υποβάλουν προσφυγή σε περίπτωση διαπίστωσης μίας παράλειψης ενέργειας από τα κοινοτικά όργανα.

3.2.2.3 ΤΟ ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ

Το Πρωτοδικείο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων συστήθηκε το 1989 για να συνδράμει το ΔΕΚ στο έργο του και να προσφέρει καλύτερη έννομη προστασία στους πολίτες. Το Πρωτοδικείο (το οποίο προσαρτάται στο Δικαστήριο) εκδικάζει ορισμένα είδη υποθέσεων, και ιδίως προσφυγές που ασκούνται από ιδιώτες και υποθέσεις αθέμιτου ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων.

3.2.2.4 ΤΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ

Το Ελεγκτικό Συνέδριο αποτελείται από ένα μέλος από κάθε χώρα της Ένωσης και κύρια αποστολή του είναι να ελέγχει την κανονική εκτέλεση του προϋπολογισμού της Ένωσης, δηλαδή να ελέγχει τη νομιμότητα και την κανονικότητα των εσόδων και των δαπανών της Ένωσης και τη σωστή δημοσιονομική διαχείριση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, βοηθά να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική και ανοικτή λειτουργία του συστήματος της Ένωσης. Επιπλέον, το Ελεγκτικό Συνέδριο μπορεί να παρουσιάσει τις παρατηρήσεις του για ειδικά θέματα, αλλά και να διενεργήσει έρευνες στα κράτη μέλη για τις δραστηριότητες που αυτά αναλαμβάνουν για λογαριασμό της Ε.Ε.

3.2.3 ΛΟΙΠΑ ΟΡΓΑΝΑ

3.2.3.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΕΟΚΕ) είναι συμβουλευτικό όργανο, το οποίο εκπροσωπεί τα συμφέροντα επαγγελματικών και άλλων ενδιαφερομένων κύκλων. Συγκεκριμένα, τα μέλη

της διορίζονται από τις κυβερνήσεις των χωρών της Ένωσης διαθέτοντας πλήρη πολιτική ανεξαρτησία και διακρίνονται σε τρεις ομάδες: την ομάδα των εργοδοτών, την ομάδα των εργαζομένων και την ομάδα διαφόρων δραστηριοτήτων (περιλαμβάνει εκπροσώπους των γεωργών, των βιοτεχνών, των καταναλωτών κ.α.). Ο αριθμός μελών από κάθε κράτος μέλος αντικατοπτρίζει περίπου το μέγεθος του πληθυσμού του.

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή διαδραματίζει τρεις κυρίως ρόλους:

- Λειτουργεί συμβουλευτικά απέναντι στο Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Κοινοβούλιο, είτε μετά από αίτημά τους είτε με δική της πρωτοβουλία.
- Ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Ένωση.
- Ενισχύει το ρόλο της κοινωνίας των πολιτών σε χώρες μη μέλη της Ένωσης και συνδράμει στη δημιουργία συμβουλευτικών δομών στις χώρες αυτές.

3.2.3.2 Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ

Η Επιτροπή των Περιφερειών συστήθηκε το 1994 με τη Συνθήκη του Μάαστριχ και αποτελείται από εκπροσώπους των αρχών περιφερειακής ή τοπικής αυτοδιοίκησης της Ευρώπης. Ο αριθμός μελών από κάθε κράτος μέλος αντικατοπτρίζει περίπου το μέγεθος του πληθυσμού του. Τα μέλη της Επιτροπής των Περιφερειών συμμετέχουν σε έξι ειδικευμένες επιτροπές, οι οποίες είναι οι εξής:

- Επιτροπή πολιτικής εδαφικής συνοχής
- Επιτροπή οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής
- Επιτροπή αειφόρου ανάπτυξης
- Επιτροπή πολιτισμού και παιδείας
- Επιτροπή συνταγματικών υποθέσεων και ευρωπαϊκής διακυβέρνησης

- Επιτροπή εξωτερικών σχέσεων.

Αποστολή της Επιτροπής των Περιφερειών είναι να προβάλλει την τοπική και την περιφερειακή άποψη σχετικά με την ευρωπαϊκή νομοθεσία μέσω της έκδοσης γνωμοδοτήσεων τις οποίες διαβιβάζει στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στο Συμβούλιο και στο Κοινοβούλιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

Ελληνική βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Κανελλόπουλος Π. Ι., Το δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Σάκκουλα, 2003, Αθήνα-Κομοτηνή.
2. Μούσης, Ν. Σ., Ευρωπαϊκή Ένωση, Δίκαιο-Οικονομία-Πολιτική, Παπαζήση, 1999, Αθήνα.
3. Νάσκου-Περράκη, Π., Το δίκαιο των διεθνών οργανισμών, Η θεσμική διάσταση, Σάκκουλα, 2002, Αθήνα-Κομοτηνή.
4. Στεφάνου, Κ. Α., Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Γενικά & Θεσμικά χαρακτηριστικά μετά το Άμστερνταμ, Σάκκουλα, 1999^α, Αθήνα-Κομοτηνή.
5. Στεφάνου, Κ. Α., Η Θεσμική Μεταρρύθμιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Παπαζήση, 1996, Αθήνα.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Βιβλία

6. Artis M. J. and Lee N., The economics of the European Union, Oxford University Press, 1997, N.Y.
7. Leonard D., Guide to the European Union, 1997, The Economist, London, U.K.
8. McDonald, F. and Dearden, St., European Economic Integration, Longman, 1999, N.Y.
9. Pelkmans J., European Integration, Methods and Economic Analysis, Longman, 1999, N.Y.

Άρθρα

10. Blondel J., Sinnott R. and Svensson P., "Representation and voter participation", European Journal of Political Research, Vol. 32, 1997, pp. 243-272.
11. Costa O., "The European Court of Justice and democratic control in the European Union", Journal of European Public Policy, Vol. 10 No 5, 2003, pp. 740-761.

12. Costa O., “Les députés européens entre allégeances multiples et logique d’institution ”, European Integration, Vol. 24 No 2, 2002, pp. 91–112.
13. Laffan Br., “The European Union polity: a union of regulative, normative and cognitive pillars”, Journal of European Public Policy, Vol. 8 No 5, 2001, pp. 709–727.
14. Marsh M. and Norris P., “Political representation in the Parliament”, European Journal of Political Research, Vol. 32, 1997, pp. 153-164.
15. Norris P., “Representation and the democratic deficit”, European Journal of Political Research, Vol. 32, 1997, pp. 273-282.
16. Norris P. and Franklin M., “Social Representation”, European Journal of Political Research, Vol. 32, 1997, pp. 185-210.
17. Thomassen J. and Schmitt H., “Policy representation“, European Journal of Political Research, Vol. 32, 1997, pp. 165-184.

Ηλεκτρονικές πηγές

www.europa.eu.int

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

4.1 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει ως απώτερο σκοπό την προαγωγή των πολιτικών και των συμφερόντων της Ένωσης και την ικανοποίηση των προσδοκιών των κρατών μελών. Στην εν λόγω διαδικασία συμμετέχουν άμεσα ορισμένα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. αλλά και έμμεσα άλλοι φορείς και ενδιαφερόμενα μέρη. Τα περισσότερα οικονομικά υποδείγματα που αναλύουν την συμπεριφορά των ενδιαφερόμενων μερών σε σχέση με την πολιτική διαδικασία λήψης αποφάσεων προβάλλουν την ιδέα ότι υφίστανται πολλές οργανωμένες ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται να εκπληρώσουν τους η καθεμία τον δικό της στόχο (Elgström, Bjurulf, Johansson and Sannerstedt, 2001:24 2; Nurmi and Meskanen, 1999:35). Συνεπώς, το αποτέλεσμα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως η απόρροια μίας αλληλεπίδρασης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (Lorenzo, 2003:15). Επιπλέον, το μέγεθος του κράτους μέλους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα πλαίσια της συμμετοχής του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Bindseil and Hantke, 1997:13), καθώς και η αποφασιστικότητα και η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών (Neyer, 2004:11 1).

Συγκεκριμένα, τα ευρωπαϊκά όργανα και κυρίως το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μπορούν να αλλάξουν ή να επηρεάσουν την εθνική νομοθεσία των κρατών μελών με την έκδοση:

- Κανονισμών
- Οδηγιών
- Αποφάσεων
- Συστάσεων
- Γνωμών

Οι κανονισμοί και οι οδηγίες αφορούν πράξεις νομοθετικού περιεχομένου και μετά από πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής υιοθετούνται από το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Βέβαια, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων λαμβάνεται υπόψη και η γνώμη του Κοινοβουλίου και της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής, με διαδικασία που αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω. Οι κανονισμοί είναι δεσμευτικοί για τα κράτη μέλη, ενώ οι οδηγίες έχουν μεν δεσμευτικό χαρακτήρα για τα κράτη μέλη στα οποία απευθύνονται όσον αφορά τον τελικό στόχο αλλά η μέθοδος υλοποίησης του εκάστοτε στόχου βρίσκεται στην επιλογή των εθνικών φορέων (Leonard, 1997).

Οι αποφάσεις είτε εκδίδονται από το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή την Ευρωπαϊκή Επιτροπή είτε απορρέουν από κανονισμούς ή οδηγίες. Απευθύνονται σε κυβερνήσεις, επιχειρήσεις ή ιδιώτες και έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα για τους αποδέκτες τους. Αντίθετα, οι συστάσεις και οι γνώμες δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα.

Τέλος, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων επηρεάζουν την εφαρμογή της εθνικής νομοθεσίας των κρατών μελών.

4.1.1 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Κατά τη διαδικασία θέσπισης νέων νόμων η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνει νέα νομοθεσία, αλλά οι νόμοι θεσπίζονται από το Συμβούλιο και το Κοινοβούλιο (Burns, 2004:11 1). Στη διαδικασία συμμετέχουν και άλλα θεσμικά όργανα και οργανισμοί. Υπάρχουν τρεις βασικές διαδικασίες θέσπισης νέων νόμων της Ένωσης:

- ➡ Συναπόφαση: στο πλαίσιο της διαδικασίας συναπόφασης, το Κοινοβούλιο ασκεί νομοθετική εξουσία από κοινού με το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Επιτροπή διαβιβάζει την πρότασή της και στα

δύο θεσμικά όργανα και σε περίπτωση διαφωνίας των δύο οργάνων συγκροτείται μία Επιτροπή Συνδιαλλαγής από εκπροσώπους αυτών, που σκοπό έχει την επίτευξη συμφωνίας. Έτσι, το Κοινοβούλιο λαμβάνεται υπόψη ως ίσος νομοθετικός εταίρος του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Arnull, Dashwood, Ross and Wyatt, 2000)

- ➡ **Διαβούλευση:** στην περίπτωση της διαβούλευσης, η Επιτροπή διαβιβάζει την πρότασή της τόσο στο Συμβούλιο όσο και στο Κοινοβούλιο, αλλά το Συμβούλιο είναι εκείνο που ζητεί επίσημα τη γνώμη του Κοινοβουλίου και άλλων οργάνων, όπως η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή ή η Επιτροπή των Περιφερειών, καθώς οι γνωμοδοτήσεις τους αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων της Ένωσης. Η διαβούλευση μπορεί να είναι υποχρεωτική ή προαιρετική κατά περίπτωση. Σε κάθε περίπτωση το Κοινοβούλιο μπορεί να εγκρίνει την πρόταση της Επιτροπής, να την απορρίψει ή να ζητήσει τροποποιήσεις.
- ➡ **Σύμφωνη γνώμη:** στο πλαίσιο της διαδικασίας σύμφωνης γνώμης, το Συμβούλιο οφείλει να λάβει τη σύμφωνη γνώμη του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου πριν τη λήψη ορισμένων πολύ σημαντικών αποφάσεων. Σε αντιδιαστολή με την προηγούμενη διαδικασία, το Κοινοβούλιο έχει δύο επιλογές κι όχι τρεις, καθώς μπορεί να εγκρίνει ή να απορρίψει την πρόταση αλλά δεν μπορεί να την τροποποιήσει. Για τα κρίσιμα θέματα της ευρωπαϊκής ενοποίησης το Κοινοβούλιο εμφανίζεται ως ισότιμος εταίρος του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Παπαγιάννης, 1999; Ιωακειμίδης, 1995; Sidjanski, 1996 a).

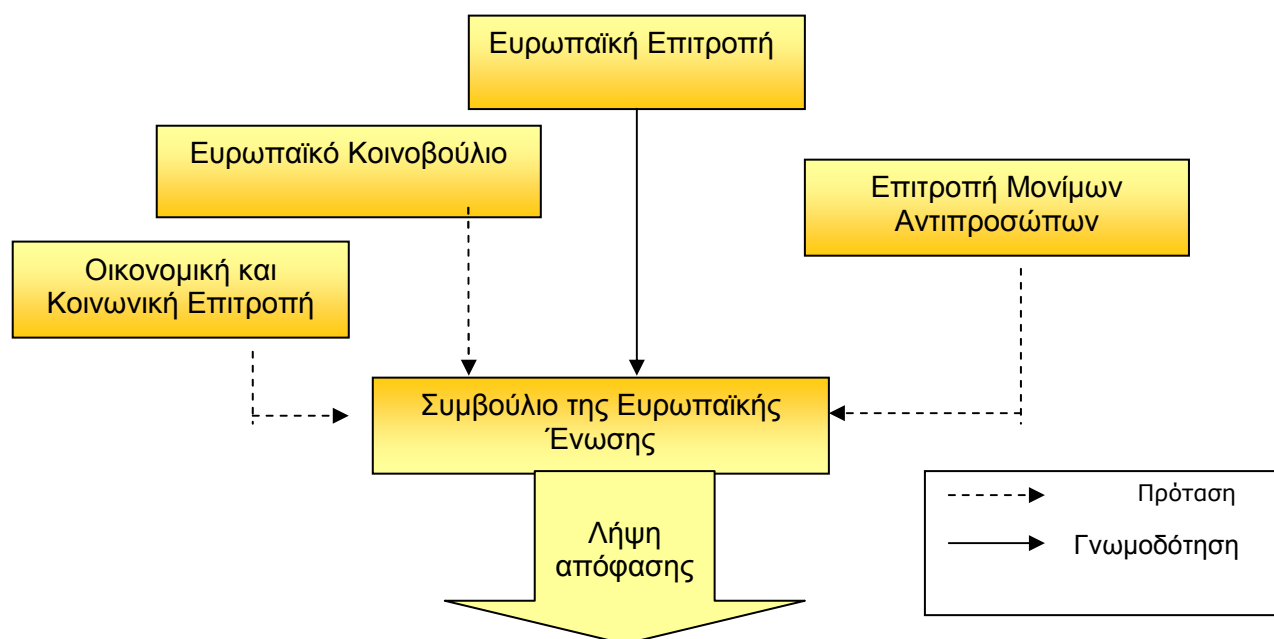
Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις το Συμβούλιο ζητάει από την Επιτροπή Μονίμων Αντιπροσώπων (COREPER) να προετοιμάσει το έδαφος για την τοποθέτηση των κρατών μελών επί της εκάστοτε πρότασης.

Η βασική διαφορά των παραπάνω διαδικασιών έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι αρμοδιότητες του Κοινοβουλίου διαπλέκονται με εκείνες του Συμβουλίου. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της διαδικασίας διαβούλευσης, το Κοινοβούλιο απλώς εκδίδει γνωμοδότηση, ενώ στο πλαίσιο της διαδικασίας

συναπόφασης, το Κοινοβούλιο συμμετέχει πραγματικά στην ενάσκηση νομοθετικής εξουσίας μαζί με το Συμβούλιο. Η ακολουθούμενη διαδικασία καθορίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και εξαρτάται από τη νομική βάση της πρότασης. Σε κάθε περίπτωση η Επιτροπή, η οποία καταθέτει τις προτάσεις εισάγει συνήθως ριζικές προτάσεις, καθώς γνωρίζει ότι κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων θα συντελεστούν πολλές τροποποιήσεις (Thomson, Boerefijn and Stokman, 2004:43)

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι ο ρόλος της Επιτροπής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι κρίσιμος και για το λόγο αυτό έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις για τον ρόλο των μελών της Επιτροπής κατά την διαδικασία αυτή. Συγκεκριμένα, ορισμένοι πιστεύουν ότι οι Επίτροποι και τα λοιπά μέλη της Επιτροπής τείνουν να υπερασπίζονται τα συμφέροντα των εθνικών τους κυβερνήσεων, ενώ άλλοι θεωρούν ότι η Επιτροπή, όπως και τα άλλα θεσμικά όργανα, αποτελούνται από μεμονωμένα άτομα με συγκεκριμένες αντιλήψεις, τα οποία πιθανόν να μπορέσουν να εμποτίσουν μία υπερεθνική, ευρωπαϊκή ταυτότητα στους πολίτες της Ε.Ε (Egeberg, 2004:43).

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά τη νομοθετική λειτουργία.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

4.1.2 ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Στα πλαίσια της εκτελεστικής λειτουργίας, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαθέτει εκτελεστικές αρμοδιότητες για την υλοποίηση της εκάστοτε απόφασης, όμως το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης διατηρεί την εποπτεία επί των εκτελεστικών πράξεων της Επιτροπής. Η εποπτεία αυτή διασφαλίζεται με ορισμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει η Επιτροπή για να ασκήσει τις εκτελεστικές της αρμοδιότητες και οι οποίες συνίστανται σε συγκεκριμένες επιτροπές συμβουλευτικές, διαχείρισης και διακανονισμού (Στεφάνου, 1999).

Οι εν λόγω επιτροπές απαρτίζονται από εκπροσώπους των κρατών μελών και γνωμοδοτούν στην Επιτροπή για διάφορες πράξεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιτροπές διακανονισμού δίνουν τη γνώμη τους κυρίως για τομείς που υπόκεινται στην εναρμόνιση των νομοθεσιών, ενώ οι επιτροπές διαχείρισης καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Επίσης, οι συμβουλευτικές επιτροπές αποτελούνται από εκπροσώπους κοινωνικό-επαγγελματικών ενώσεων και ασχολούνται με θέματα συναφούς περιεχομένου, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της παρακολούθησης των αγορών συγκεκριμένων γεωργικών προϊόντων.

Ανεξάρτητα όμως από τις παραπάνω επιτροπές, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει συστήσει έναν αριθμό επιπλέον επιτροπών, για την υποβοήθηση του έργου της τόσο στο νομοθετικό όσο και στον εκτελεστικό τομέα. Παραδείγματα τέτοιων επιτροπών συνιστούν οι επιστημονικές επιτροπές για τα τρόφιμα, τα χημικά, τα εντομοκτόνα, τα καλλυντικά κλπ.

4.1.3 ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά τη δημοσιονομική λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κυρίως στη διαδικασία κατάρτισης και έγκρισης του

προϋπολογισμού ακολουθεί σε γενικές γραμμές την διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά τη νομοθετική λειτουργία.

Αναλυτικότερα, το προσχέδιο του προϋπολογισμού κατατίθεται από την Επιτροπή στο Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στη συνέχεια μετά από τροποποιήσεις από την πλευρά του Συμβουλίου και του Κοινοβουλίου εγκρίνεται το τελικό σχέδιο (Cairns, 1998). Βέβαια, το Κοινοβούλιο έχει τη δυνατότητα να απορρίψει το αρχικό σχέδιο αν συντρέχουν σοβαροί λόγοι. Με αφορμή τη διαδικασία κατάρτισης και έγκρισης του προϋπολογισμού το Συμβούλιο και το Κοινοβούλιο βρέθηκαν σε αντιπαράθεση πολλές φορές.

4.1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΑΨΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ

Στα πλαίσια της σύναψης διεθνών συνθηκών μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων ενδιαφερόμενων μερών ορίζεται από τη Συνθήκη των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (Άρθρο 300) ότι οι συμφωνίες συνάπτονται από το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης μετά από πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Αναφορικά με τη σύναψη εμπορικών συμφωνιών, η Επιτροπή αναλαμβάνει τον ρόλο του διαπραγματευτή με τις ενδιαφερόμενες χώρες, επικουρούμενη από μία αρμόδια επιτροπή, η οποία καθορίζεται από το Συμβούλιο. Παράλληλα, σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του Κοινοβουλίου, ενώ σε άλλες περιπτώσεις απαιτείται διαβούλευση.

Σε αντιδιαστολή με τη διαδικασία σύναψης εμπορικών συμφωνιών σύνδεσης, δεν προβλέπεται η εποπτεία των διαπραγματεύσεων από το Συμβούλιο. Βέβαια, στην εν λόγω διαδικασία περιλαμβάνονται και παρατηρητές από τα κράτη μέλη με ή χωρίς δικαίωμα λόγου (Στεφάνου, 1999). Επιπλέον, για τη σύναψη συμφωνιών σύνδεσης απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του Κοινοβουλίου.

Στην περίπτωση των συμφωνιών προσχώρησης, η Ένωση εκπροσωπείται από το Συμβούλιο, όμως παράλληλα εκπροσωπούνται και από τα κράτη μέλη από τους αρμόδιους υπουργούς. Η αρμοδιότητα της Επιτροπής περιορίζεται στην διατύπωση γνώμης, ενώ για τη προσχώρηση νέων μελών απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του Κοινοβουλίου. Αξίζει να τονιστεί ο κρίσιμος ρόλος της Επιτροπής Μονίμων Αντιπροσώπων κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

4.2 ΑΛΛΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια της λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμμετέχουν εκτός από τα θεσμικά όργανα της Ένωσης που αναφέρθηκαν και άλλοι φορείς, οι οποίοι λειτουργούν τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Η συμμετοχή αυτή αναφέρεται στα κράτη μέλη και κυρίως στην εκπροσώπησή τους μέσω των εθνικών κοινοβουλίων, στις ευρωπαϊκές ομάδες πίεσης, αλλά και στις εθνικές ομάδες πίεσης, οι οποίες αποτελούνται από εκπροσώπους εθνικών διοικήσεων διαφόρων οργάνων και υπερασπίζονται συγκεκριμένα συμφέροντα (Egeberg 1999: 6 3). Οι εν λόγω ομάδες υπερασπίζονται τα συμφέροντά τους μέσω διαφόρων «καναλιών» σε ποικίλα επίπεδα, όπως είναι (Bomberg and Peterson 1998):

- Σε ευρωπαϊκό επίπεδο: η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο.
- Σε εθνικό επίπεδο: οι μόνιμες αντιπροσωπείες των θεσμικών οργάνων της Ε.Ε. στα κράτη μέλη, αλλά και τα γραφεία ορισμένων περιφερειών κρατών μελών στις Βρυξέλλες.
- Σε μη θεσμικό επίπεδο: οι διάφοροι κοινωνικό-επαγγελματικοί συνασπισμοί σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.

4.2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΡΑΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκπροσωπούνται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς η Επιτροπή και το Κοινοβούλιο εκφράζουν το υπερεθνικό αίσθημα και αποσκοπούν στην προώθηση των συμφερόντων της Ένωσης. Παράλληλα, η συμβουλευτικές επιτροπές που επικουρούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και η Επιτροπή Μονίμων Αντιπροσώπων εκφράζουν στην ουσία εθνικές τάσεις και προτιμήσεις.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η επιρροή των κρατών μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αρκετά σημαντική και φανερώνεται μέσω των διαπραγματεύσεων που καταλήγουν την λήψη της τελικής απόφασης. Η στάση των κρατών μελών στις διαπραγματεύσεις εξαρτάται από το κόστος ή την ωφέλεια που αντανακλά η εκάστοτε πρόταση στα εθνικά τους συμφέροντα. Τα κράτη μέλη έχουν διαφορετική βαρύτητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και θα πρέπει να τονιστεί ότι η διαδικασία αυτή δεν βασίζονται πάντα σε ψηφοφορία όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται πλειοψηφικά, αλλά βασικό ρόλο παίζουν οι διαπραγματεύσεις, οι οποίες σύμφωνα με την Επιτροπή, συνετέλεσαν θετικά στη διατήρηση του κανόνα της πλειοψηφίας ως τελικό μηχανισμό λήψης των αποφάσεων (Bergman, 2000:37).

Κατά τη συνήθη πρακτική, οι χώρες που ενδιαφέρονται έντονα για κάποια πρόταση προσπαθούν να δημιουργήσουν συνασπισμούς με άλλες χώρες, οι οποίες υποστηρίζουν το αίτημά τους, ώστε να επηρεάσουν δραστικά την διαδικασία των διαπραγματεύσεων.

4.2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΠΙΕΣΗΣ

Η σταδιακή εκχώρηση εξουσιών και αρμοδιοτήτων στα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. και η συνεχής ενίσχυση του ευρωπαϊκού οικοδομήματος έχει ως αποτέλεσμα τη λήψη ολοένα και σημαντικότερων αποφάσεων που αφορούν τα κράτη μέλη εκ μέρους της Ένωσης. Κατά συνέπεια, ένας μεγάλος αριθμός ατόμων και οργανώσεων επηρεάζεται άμεσα από την ευρωπαϊκή πρακτική λήψης αποφάσεων και προσπαθεί με τη σειρά του να ασκήσει τη μέγιστη δυνατή και επιτρεπτή επιρροή, υπερασπιζόμενος τα συμφέροντά του. Οι οργανώσεις αυτές παρουσιάζονται συνήθως ως οργανώσεις μικρής κλίμακας (λόμπυ), ως κλαδικές ή ως οριζόντιες οργανώσεις (Bouwen, 2002: 9 3). Χαρακτηριστικά παραδείγματα ομάδων πίεσης αποτελούν:

- ♦ Οι οργανώσεις καταναλωτών, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί σε μεγάλη κλίμακα στα πλαίσια της Ε.Ε. Συγκεκριμένα, έχει συσταθεί Επιτροπή Καταναλωτών στα πλαίσια λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία αποτελείται από εκπροσώπους εθνικών και ευρωπαϊκών οργανώσεων, αλλά και Ευρωπαϊκό Γραφείο Ενώσεων Καταναλωτών (BEUC). Συνεπώς, οι καταναλωτές συνιστούν μία αξιόλογη πολιτική οντότητα στους κόλπους της Ε.Ε.
- ♦ Οι αγροτικές οργανώσεις υπηρετούν και προασπίζονται τα συμφέροντά τους, λαμβάνοντας μέρος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης Συνεταιρισμών (COGECA) και της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης Επαγγελματικών Οργανώσεων (COPA).
- ♦ Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις συγκροτήθηκαν με σκοπό την υπεράσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων κι έτσι δημιουργήθηκε η Συνομοσπονδία Εργατικών Συνδικάτων (European Trade Confederation).
- ♦ Οι εργοδοτικές οργανώσεις συνίστανται σε κλαδικές και βιομηχανικές ενώσεις και επηρεάζουν με τη δύναμή τους πολλούς παράγοντες της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, όπως κυβερνήσεις, μέλη του Κοινοβουλίου και τεχνοκράτες, που εργάζονται στα θεσμικά όργανα.

Σε γενικές γραμμές, η ροή της πολιτικής της Ε.Ε. λαμβάνει χώρα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, όχι πλήρως διεθνές, καθώς κάποιες αναπτυσσόμενες χώρες (όπως η Ρωσία και η Κίνα) δεν έχουν πρωτεύοντα ρόλο, αλλά

αποτελείται από ένα σύνολο αναπτυσσόμενων χωρών, οι οποίες συνεργάζονται είτε μέσω επίσημων μηχανισμών ποικίλων συνεδρίων και οργανισμών, είτε μέσω ανεπίσημων και ημι-επίσημων δικτύων εξειδικευμένων ομάδων (Wallace and Wallace, 2000).

4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η σημασία των διαπραγματεύσεων στην διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και ιδιαίτερα στον τομέα της λήψης αποφάσεων στα πλαίσια της λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει επισημανθεί από πολλούς μελετητές (Jönsson, Bijurulf, Elgström, Sannerstedt and Strömnik, 1998:3; Elgström, 2000:7 3) και αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της εξελικτικής πορείας της Ένωσης. Συγκεκριμένα, οι διαπραγματεύσεις συνιστούν μία κυρίαρχη μέθοδο επίτευξης συμφωνιών και υλοποίησης της πολιτικής της Ένωσης στα πλαίσια των συμφωνιών αυτών. Οι συμφωνίες αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων τόσο σε εσωτερικά ζητήματα της Ένωσης, όσο και στις σχέσεις της σε διεθνές επίπεδο (συμφωνίες με διεθνείς οργανισμούς και τρίτες χώρες). Συνεπώς, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης και της λήψης αποφάσεων σχετίζονται στενά και πολλές φορές αλληλεπικαλύπτονται, καθώς έχουν κοινό σκοπό: την επίτευξη μίας συμφωνίας.

Η σχέση μεταξύ της Ε.Ε. και της διαδικασίας διαπραγμάτευσης είναι πολύπλοκη και ιδιαίτερη. Παρά τις γενικές σκέψεις που μπορεί να διατυπώσει κανείς για τον τρόπο με τον οποίο η Ε.Ε. διαπνέεται από την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, είναι εξίσου σημαντικό να τονιστεί το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της διαδικασίας διαπραγμάτευσης στα πλαίσια της λειτουργίας της Ε.Ε.: το στοιχείο της ποικιλομορφίας σε διάφορα επίπεδα (Elgström and Smith, 2000 7:5;). Αναλυτικότερα, σημειώνεται ποικιλομορφία αναφορικά με:

- ▶ Το περιεχόμενο και τις περιστάσεις των διαπραγματεύσεων, τα οποία εξαρτώνται από την εσωτερική και εξωτερική ανάπτυξη της Ε.Ε.
- ▶ Τους συμμετέχοντες και στις προτιμήσεις αυτών. Στις «εσωτερικές» διαπραγματεύσεις της Ε.Ε. οι συμμετέχοντες συνίστανται σε θεσμικούς, κυβερνητικούς, μη κυβερνητικούς και «ημι -κυβερνητικούς» φορείς, ενώ στις «εξωτερικές» διαπραγματεύσεις προστίθενται και φορείς ξένοι προς την Ε.Ε. Παράλληλα, οι προτιμήσεις των συμμετεχόντων ποικίλουν τόσο στο περιεχόμενό τους, όσο και στον τρόπο υιοθέτησης και έκφρασης αυτών.
- ▶ Τις στρατηγικές διαπραγμάτευσης και τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων. Οι στρατηγικές μπορεί να κυμαίνονται από την απλή συζήτηση με σκοπό την επιρροή των απόψεων έως τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.
- ▶ Το διαπραγματευτικό αποτέλεσμα, το οποίο χρίζει διευκρινίσεων ανάλογα με το επίπεδο και φορέα υλοποίησης αυτού.

Η Ε.Ε. έχει αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό τις δομές της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και έχει καθιερώσει ένα *σύστημα διαπραγμάτευσης*, το οποίο χαρακτηρίζεται από αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων και επίσημους ή ανεπίσημους κανονισμούς ή θεσμούς. Το σύστημα αυτό έχει πολλές διαστάσεις, καθώς οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται σε ποικίλα επίπεδα και διέπεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ▶ Οι διαπραγματεύσεις στην Ε.Ε. είναι θεσμοθετημένες, εντάσσονται δηλαδή, σε ένα σύστημα τυπικών και άτυπων κανόνων. Άλλωστε, με το πέρασμα του χρόνου έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένες πρακτικές και κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι έχουν καθιερωθεί και θεωρούνται δεδομένοι. Βασικός κανόνας των διαπραγματεύσεων είναι το γεγονός όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να ωφελούνται.
- ▶ Οι διαπραγματεύσεις στην Ε.Ε. είναι σταθερές, συνδεδεμένες και συνεχείς. Είναι εύλογο ότι είναι δύσκολο να καθοριστεί ο ακριβής χρόνος έναρξης και λήξης κάποιας διαπραγμάτευσης, καθώς πολλές διαπραγματεύσεις για ποικίλα θέματα αλληλεπικαλύπτονται ή συνδέονται. Επιπλέον, το

αποτέλεσμα κάποιας διαπραγμάτευσης επιφέρει νέο κύκλο συζητήσεων σχετικά με την υλοποίηση αυτού.

- ▶ Ο χαρακτήρας και ο ρόλος των διαπραγματευόμενων μερών είναι διακριτός. Κυρίαρχη είναι η παρουσία ορισμένων θεσμικών οργάνων στην διαδικασία των διαπραγματεύσεων, όπως της Επιτροπής και του Κοινοβουλίου, καθώς διαθέτουν τόσο τυπική εξουσία, όσο και άτυπα δίκτυα επιρροής.
- ▶ Η επίσημη διαδικασία διαπραγματεύσεων συνδέεται με τις ανεπίσημες διαπραγματεύσεις. Συγκεκριμένα, οι διαπραγματεύσεις επισήμως λαμβάνουν χώρα με μία πληθώρα από ειδικούς, ομάδες εργασίας και ειδικές επιτροπές. Παράλληλα όμως, υπάρχουν πολλοί παρατηρητές που λειτουργούν ανεπίσημα, πιο ευέλικτα, αποφεύγοντας τα γραφειοκρατικά εμπόδια, κι έτσι οι πιθανότητες επίτευξης συμφωνίας αυξάνονται.
- ▶ Οι διαπραγματεύσεις στην Ε.Ε. χαρακτηρίζονται από δεσμούς όχι μόνο μεταξύ εσωτερικών επιπέδων και φορέων, αλλά και μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών διαπραγματεύσεων. Η Ε.Ε. δεν αποτελεί μόνο πεδίο διαπραγματεύσεων ανάμεσα στα μέλη της και σε αυτούς που επιθυμούν να επηρεάσουν την ευρωπαϊκή πολιτική, αλλά συνιστά ταυτόχρονα και βασικό μέλος σε εξωτερικές διαπραγματεύσεις.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφής η μεγάλη σημασία των διαπραγματεύσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια της Ε.Ε., καθώς η Ένωση έχει δημιουργήσει ένα ολόκληρο σύστημα κανόνων και συμπεριφορών που περιβάλλουν και διέπουν τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και βοηθούν στην επίτευξη της «καλύτερης» συμφωνίας μεταξύ των ενδιαφερομένων μελών. Μάλιστα, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αποφάσεις, που απορρέουν από τις διαπραγματεύσεις, λαμβάνονται με τον κανόνα της ομοφωνίας, διαπιστώνουμε ότι ικανοποιούνται όλοι οι συμμετέχοντες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

Ελληνική βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Ιωακειμίδης, Π. Κ., Ευρωπαϊκή Πολιτική Ένωση: Θεωρία, Διαπραγμάτευση, Θεσμοί και Πολιτικές, Θεμέλιο, 1995, Αθήνα.
2. Παπαγιάννης, Δ., Εισαγωγή στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο, Σάκκουλα, 1999, Αθήνα-Κομοτηνή.
3. Στεφάνου, Κ. Α., Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Πολιτικές και Δυναμική της Ολοκλήρωσης, Σάκκουλα, 1999β, Αθήνα-Κομοτηνή.
4. Sidjanski, D., Η ομοσπονδίωση της Ευρώπης, Παπαζήση, 1996^α, Αθήνα.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Βιβλία

5. Arnall, A. M., Dashwood, M. G., Ross, M. G. and Wyatt, D.A., European Union Law, Sweet & Maxwell, 2000, London, U.K.
6. Cairns W., Introduction to European Union Law, Cavendish Publishing Limited, 1998, London, U.K.
7. Leonard, D., Guide to the European Union, The Economist, 1997, London, U.K.
8. Wallace, H. and Wallace, W., Policy-Making in the European Union, 4th edition, Oxford University Press, 2000, N.Y.

Άρθρα

9. Bergman T., "The European Union as the next step of delegation and accountability", European Journal of Political Research, Vol. 37, 2000, pp. 415-429.
10. Bindseil Ulr. and Hantke C. (1997), "The power distribution in decision making among EU member states", European Journal of Political Economy, Vol. 13, 1997, pp. 171–185.
11. Bomberg E. and Peterson, J., "European Union Decision Making: the Role of Sub-national Authorities", Political Studies, 1998, pp. 219-235.

12. Bouwen P. (2002), "Corporate lobbying in the European Union: the logic of access", Journal of European Public Policy, Vol. 9 No 3, 2002, pp. 365–390.
13. Burns Ch., "Codecision and the European Commission: a study of declining influence?", Journal of European Public Policy, Vol. 11 No 1, 2004, pp. 1–18
14. Egeberg M., "An organizational approach to European integration: Outline of a complementary perspective", European Journal of Political Research , Vol. 43, 2004, pp. 199-219.
15. Egeberg M. (1999), "Transcending intergovernmentalism? Identity and role perceptions of national officials in EU decision-making", Journal of European Public Policy, Vol. 6 No 3, 1999, pp. 456- 474.
16. Elgström O., "Norm negotiations. The construction of new norms regarding gender and development in EU foreign aid policy", Journal of European Public Policy, Vol. 7 No 3, 2000, pp. 457- 476
17. Elgström O., Bjurulf B., Johansson J. and Sannerstedt A., "Coalition sin European Union Negotiations", Scandinavian Political Studies, Vol. 24 No 2, 2001, pp.111-128.
18. Elgström O. and Smith M., "Introduction: Negotiation and policy-making in the European Union – processes, system and order", Journal of European Public Policy , Vol.7 No 5, 2000, pp. 673-683.
19. Jönsson Chr., Bijurulf B., Elgström O., Sannerstedt A., Strömvik M, "Negotiations in networks in the European Union", International Negotiation, Vol. 3, 1998, pp. 319-344.
20. Lorenzo A. G., "The Role of Interest Groups in the European Union Decision-Making Process", European Journal of Law and Economics, Vol. 15, 2003, pp. 251-261.
21. Neyer J., "Explaining the unexpected: efficiency and effectiveness in European decision-making", Journal of European Public Policy, Vol. 11 No 1, 2004, pp. 19–38.
22. Nurmi H. and Meskanen T., "A priori measures and the institutions of the European Union", European Journal of Political Research, Vol. 35, 1999, pp. 161-179.

23. Thomson, R., Boerefijn, J. and Stokman, F., “Actor alignments in European Union decision making”, European Journal of Political Research, Vol. 43, 2004, pp. 237-261.

Ηλεκτρονικές πηγές:

www.europa.eu.int

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

5.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

5.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η οικονομική και νομισματική πολιτική της Ε.Ε. αποτελεί τον θεμέλιο λίθο του ευρωπαϊκού οικοδομήματος, καθώς πρόδρομοι της σημερινής Ε.Ε. υπήρξαν τρεις κοινότητες οικονομικού χαρακτήρα (ΕΚΑΧ, ΕΚΑΕ, ΕΟΚ). Η ιστορική πορεία της νομισματικής πολιτικής, ξεκινάει με το σύστημα του Bretton Woods, συνεχίζει με την καθιέρωση του «νομισματικού φιδιού», αργότερα με την υιοθέτηση της Ευρωπαϊκής Νομισματικής Μονάδας (ΕCΥ) και καταλήγει στη δημιουργία της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ). Παράλληλα, η ευρωπαϊκή οικονομική πολιτική ξεκίνησε με την απόφαση των κρατών μελών να προωθήσουν την οικονομική και νομισματική ένωσή τους και να επιτύχουν τη σύγκλιση των οικονομιών τους (Stavridis, Mossialos, Morgan and Machin, 1997).

Η δημιουργία της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης χαρακτηρίζεται τόσο από θετικές όσο και από αρνητικές επιπτώσεις στα κράτη μέλη. Έτσι, τα πλεονεκτήματα της ΟΝΕ συνοψίζονται στα ακόλουθα (McDonald and Dearden, 1999):

- ▶ Μείωση του εύρους διακύμανσης των επιτοκίων
- ▶ Μείωση ή εξάλειψη του κόστους διαχείρισης
- ▶ Συγκρισιμότητα των τιμών με την υιοθέτηση ενός κοινού νομίσματος
- ▶ Χαμηλός και σταθερός πληθωρισμός

Αντίθετα, τα σημαντικότερα κόστη από την καθιέρωση της ΟΝΕ είναι τα εξής:

- ▶ Αμφισβητήσιμη οικονομική σύγκλιση, λόγω των μεγάλων διαφορών στους δείκτες ανεργίας, κατά κεφαλήν ΑΕΠ και οικονομικής ανάπτυξης ανάμεσα στα κράτη μέλη.
- ▶ Παραχώρηση μέρους της εξουσίας των εθνικών φορέων άσκησης οικονομικής και νομισματικής πολιτικής σε υπερεθνικούς φορείς και ιδιαίτερα στην ΕΚΤ.

Τα συστατικά στοιχεία της ONE είναι ο καταμερισμός της εξουσίας ανάμεσα στην Ε.Ε. και τα κράτη μέλη και οι θεσμοί που ορίζουν και εφαρμόζουν τη νομισματική πολιτική. Παρόλο που η σταθερότητα των τιμών θεωρείται η μεμπτούσα της οικονομικής και νομισματικής πολιτικής, τα μέσα για την επίτευξη του στόχου αυτού διαφέρουν ανάμεσα στις δύο πολιτικές. Συγκεκριμένα, η νομισματική πολιτική, που έχει ως πρωταρχικό στόχο τη σταθερότητα των τιμών, έγκειται στη δικαιοδοσία της ΕΚΤ, ενώ η οικονομική πολιτική βρίσκεται στην κρίση των κρατών μελών (Hodson and Maher, 2002).

Σε γενικές γραμμές, η ONE σχεδιάστηκε με σκοπό να επηρεάσει τη συμπεριφορά κυβερνήσεων, εθνικών ιδρυμάτων και γενικότερα φορέων λήψης αποφάσεων, ώστε να δώσουν στη νομισματική ένωση τη δυνατότητα να συμβάλει στη δημιουργία μίας οικονομίας με σταθερότητα τιμών και υψηλό επίπεδο διαβίωσης (Hansen, 2001). Προς την κατεύθυνση αυτή δημιουργήθηκε ένας ανεξάρτητος οργανισμός, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), η οποία ανέλαβε να εξασφαλίσει σταθερότητα τιμών. Παράλληλα, δημιουργήθηκε το Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης, με σκοπό να επηρεάσει το μακροχρόνιο σχεδιασμό της δημοσιονομικής πολιτικής αποτρέποντας τα μακροχρόνια μεγάλα ελλείμματα στον προϋπολογισμό των κρατών μελών.

5.1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η πολιτική ανταγωνισμού έχει μεγάλη σημασία για την πραγματοποίηση και τη διατήρηση μίας ενιαίας αγοράς, καθώς επιδιώκει την ανταγωνιστική

συμπεριφορά των επιχειρήσεων και προστατεύει τα συμφέροντα των καταναλωτών, οι οποίοι μπορούν να προμηθεύονται αγαθά και υπηρεσίες με τους καλύτερους δυνατούς όρους. Παρά το γεγονός ότι η Εσωτερική Αγορά εντείνει τον ανταγωνισμό σε γενικές γραμμές, σκοπός της πολιτικής ανταγωνισμού της Ε.Ε. είναι η πρόληψη της κακής χρήσης της δύναμης μεμονωμένων επιχειρήσεων στα πλαίσια της αγοράς (Hansen, 2001).

Το νομικό πλαίσιο της πολιτικής ανταγωνισμού της Ε.Ε. δίνεται από τα άρθρα 81, 82 και 87 της συνθήκης του Άμστερνταμ, όπου γίνεται λόγος για τις συμφωνίες και συμπράξεις μεταξύ επιχειρήσεων, την δεσπίζουσα θέση επιχειρήσεων και τις κρατικές παρεμβάσεις αντίστοιχα. Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικότερα οι κανόνες ανταγωνισμού στα πλαίσια της Ε.Ε. (Δαγτόγλου 1998; Κοτσίρης, 2000) :

➡ *Συμφωνίες και συμπράξεις*: σύμφωνα με το άρθρο 81 της συνθήκης ΕΚ είναι ασυμβίβαστες με την κοινή αγορά και απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και κάθε εναρμονισμένη πρακτική, που μπορούν να επηρεάσουν το εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών και που έχουν σαν αντικείμενο ή σαν αποτέλεσμα την παρεμπόδιση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού εντός της κοινής αγοράς και ιδίως εκείνες που συνίστανται :

- Στον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πώλησης ή άλλων όρων συναλλαγής.
- Στον περιορισμό ή τον έλεγχο της παραγωγής, της διάθεσης, της τεχνολογικής ανάπτυξης ή των επενδύσεων.
- Στην κατανομή των αγορών ή των πηγών εφοδιασμού.
- Στην εφαρμογή άνισων όρων επί ισοδύναμων παροχών έναντι των εμπορικών συναλλασσόμενων και στην εξάρτηση της σύναψης συμβάσεων από την αποδοχή, εκ μέρους των συναλλασσόμενων, πρόσθετων παροχών που δεν έχουν σχέση με το αντικείμενο των συμβάσεων.

Βέβαια, η παράγραφος 3 του συγκεκριμένου άρθρου αναφέρει ότι οι παραπάνω διατάξεις μπορούν να κηρυχθούν ανεφάρμοστες όταν οι εν

λόγω συμφωνίες, αποφάσεις ή εναρμονισμένες πρακτικές συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου, εξασφαλίζοντας στους καταναλωτές δίκαιο τίμημα από το όφελος που προκύπτει.

➡ **Δεσπόζουσες θέσεις:** το άρθρο 82 της συνθήκης ΕΚ υποδεικνύει ως ασυμβίβαστη με την κοινή αγορά και απαγορευμένη, κατά το μέτρο που μπορεί να επηρεάσει το εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών, την *καταχρηστική εκμετάλλευση* από μία ή περισσότερες επιχειρήσεις της δεσπόζουσας θέσης τους μέσα στην κοινή αγορά ή σε σημαντικό τμήμα της.

➡ **Κρατικές παρεμβάσεις:** σύμφωνα με το άρθρο 87 της συνθήκης ΕΚ είναι ασυμβίβαστες με την κοινή αγορά κατά το μέτρο που επηρεάζουν τις συναλλαγές μεταξύ των κρατών μελών, οι ενισχύσεις που χορηγούνται υπό οποιαδήποτε μορφή από τα κράτη ή με κρατικούς πόρους και που νοθεύουν τον ανταγωνισμό μέσω της ευνοϊκής μεταχείρισης ορισμένων επιχειρήσεων ή ορισμένων κλάδων παραγωγής. Βέβαια, το άρθρο περιλαμβάνει οριστικές αλλά και δυνητικές εξαιρέσεις του παραπάνω κανόνα. Οι οριστικές εξαιρέσεις περιλαμβάνουν:

- Τις ενισχύσεις κοινωνικού χαρακτήρα.
- Τις ενισχύσεις για επανόρθωση ζημιών που προκαλούνται από έκτακτα γεγονότα.
- Συγκεκριμένες ενισχύσεις προς την οικονομία ορισμένων περιοχών της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας.

Οι δυνητικές εξαιρέσεις περιλαμβάνουν:

- Τις περιφερειακές ενισχύσεις
- Τις γενικές οριζόντιες ενισχύσεις
- Τις πολιτιστικές ενισχύσεις
- Συγκεκριμένες ενισχύσεις που αποφασίζονται από το Συμβούλιο.

Σε κάθε περίπτωση, το νομικό πλαίσιο της Ε.Ε. για την πολιτική ανταγωνισμού εφαρμόζεται όταν επηρεάζεται το εμπόριο μεταξύ κρατών μελών, ενώ αναφορικά με υποθέσεις κακής χρήσης της αγοράς σε

μεμονωμένες χώρες, οι οποίες δεν επηρεάζουν άλλες χώρες, αυτές είναι αντικείμενο της πολιτικής ανταγωνισμού σε εθνικό επίπεδο.

5.1.3 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

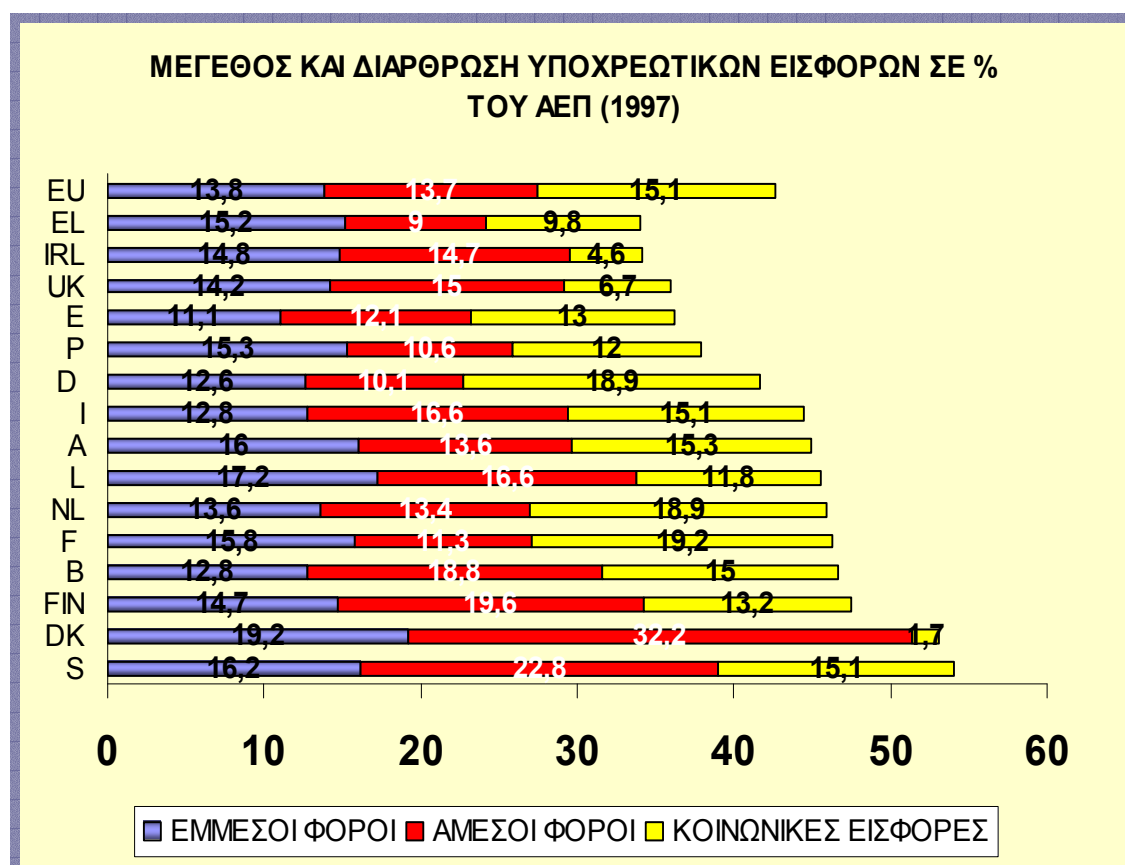
Η φορολογική πολιτική αποτελεί στοιχείο εθνικής κυριαρχίας, επηρεάζει την οικονομική πολιτικών των κρατών, συμβάλλοντας στη δημιουργία πόρων για τις δημόσιες δαπάνες και στη διανομή των εσόδων. Σε επίπεδο Ε.Ε., η φορολογική πολιτική εξαρτάται από τα κράτη μέλη, τα οποία εκχωρούν μέρος των αρμοδιοτήτων τους στα ευρωπαϊκά όργανα. Βασικός στόχος της ευρωπαϊκής φορολογικής πολιτικής είναι να καταστήσει τα εθνικά συστήματα υποχρεωτικών εισφορών πιο συμβατά τόσο μεταξύ τους όσο και με τους στόχους της συνθήκης ΕΚ, κι όχι να τα εξομοιώσει.

Οι βασικές κατηγορίες υποχρεωτικών εισφορών αφορούν τους έμμεσους φόρους, τους άμεσους φόρους και τις κοινωνικές εισφορές (ή εισφορές κοινωνικής ασφάλισης). Αναφορικά με τους έμμεσους φόρους, η συνθήκη ΕΚ (άρθρο 90) απαγορεύει κάθε φορολογική διάκριση, με την οποία άμεσα ή έμμεσα παρέχεται κάποιο πλεονέκτημα στα εγχώρια προϊόντα σε σχέση με τα προϊόντα προέλευσης άλλων κρατών μελών. Ο ΦΠΑ ήταν ο πρώτος φόρος που αποτέλεσε αποτέλεσμα εναρμόνισης, καθώς το 1992 προσαρμόστηκε στις απαιτήσεις της ενιαίας αγοράς, όπως και ο ειδικός φόρος κατανάλωσης. Παρόλα αυτά ο δρόμος είναι μακρύς για την ολοκλήρωση της εναρμόνισης των λοιπών φορολογικών τομέων στα πλαίσια της Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2000).

Σε αντιδιαστολή με τους έμμεσους φόρους, οι οποίοι επηρεάζουν την ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών, ατόμων, κεφαλαίων και παροχή υπηρεσιών και άρα γίνονται αντικείμενο εναρμόνισης, οι άμεσοι φόροι στο βαθμό που δεν επηρεάζουν τις παραπάνω ελευθερίες εναπόκεινται στην αρμοδιότητα των

κρατών μελών. Ωστόσο, οι νομοθεσίες των κρατών μελών θα πρέπει να είναι συμβατές με τις παραπάνω ελευθερίες (Nicoll and Salmon, 2001).

Στον τομέα, των κοινωνικών εισφορών η συνθήκη ΕΚ δεν προβλέπει εναρμόνιση, καθώς οι κοινωνικές εισφορές δεν συγκαταλέγονται στην καθαυτή φορολογία, έστω κι αν πρόκειται για υποχρεωτικές εισφορές, οι οποίες αναφέρονται στις εθνικές νομοθεσίες. Βέβαια, η δράση της Ε.Ε. δίνει έμφαση στον συντονισμό των εθνικών καθεστώτων, ώστε να αποφεύγεται η διπλή πληρωμή κοινωνικών εισφορών από τους εργαζόμενους που μετακινούνται εντός της Ένωσης. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η το μέγεθος και η διάρθρωση των υποχρεωτικών εισφορών σε ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος για την Ε.Ε. των 15 κρατών μελών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΩΝ ΕΙΣΦΟΡΩΝ ΣΕ % ΤΟΥ ΑΕΠ (1997)

ΠΗΓΗ: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2000), Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Πολιτικής, «Η φορολογία στην Ευρωπαϊκή Ένωση»

5.1.4 ΚΟΙΝΗ ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η Κοινή Γεωργική Πολιτική (ΚΑΠ) αποτελεί μία από τις αρχαιότερες πολιτικές της Ε.Ε. και καλύπτει σχεδόν κάθε πτυχή της αγροτικής της ζωής, καθώς οι συνεχείς διευρύνσεις της Ε.Ε. έχουν προσδώσει στην αγροτική πραγματικότητα μία ποικιλομορφία, η οποία αναφέρεται τόσο στις μικρές αγροτικές επιχειρήσεις όσο και στα μεγάλα εργοστάσια γεωργικής παραγωγής. Η γεωργία είναι αναμφισβήτητα ο τομέας στον οποίο η οικονομική ολοκλήρωση έχει προχωρήσει πολύ και η πραγματοποίηση της ΚΑΠ έχει παραδειγματική αξία στην πορεία της διαδικασίας αυτής (Μούσης, 1999).

Οι στόχοι της ΚΑΠ καθορίζονται από το άρθρο 39 της συνθήκης των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και συνίστανται στα ακόλουθα:

- Αύξηση της παραγωγικότητας της γεωργίας
- Εξασφάλιση ενός δίκαιου βιοτικού επιπέδου στον γεωργικό πληθυσμό
- Σταθεροποίηση των αγορών
- Εγγύηση της ασφάλειας των εφοδισμών
- Εξασφάλιση λογικών τιμών για τις προμήθειες των καταναλωτών

Η διαχείριση της ΚΑΠ συνεπάγεται την ύπαρξη κοινών τιμών, κοινών εργαλείων διαχείρισης αυτών των τιμών, κοινή χρηματοδότηση των μέτρων στήριξης και κοινή προστασία έναντι του εξωτερικού (Στεφάνου, 1999). Η χρηματοδότηση των ευρωπαϊκών δαπανών για τις γεωργικές αγορές και διαρθρώσεις επιτυγχάνεται μέσω του Ευρωπαϊκού Γεωργικού Ταμείου Προσανατολισμού και Εγγυήσεων, γνωστό ως FEOGA.

Συγκεκριμένα, η ΚΑΠ αποτελείται από ένα σύστημα κανονισμών, που στηρίζει τα κράτη μέλη της Ένωσης στον ανταγωνισμό με τρίτες χώρες στον γεωργικό τομέα και παράλληλα εξασφαλίζει ότι συνθήκες αγοράς παραμένουν ίδιες για τους γεωργούς των κρατών μελών. Αυτό σημαίνει ότι το εμπόριο της Ε.Ε. με τρίτες χώρες σε γεωργικά προϊόντα ρυθμίζεται από μία σειρά δασμών και

περιορισμών στις εισαγωγές και ποικίλων επιδοτήσεων στις εξαγωγές (Hansen, 2001). Βέβαια, το σύστημα αυτό αποσυνδέει την τιμή των γεωργικών προϊόντων στην Ε.Ε. με την τιμή τους στη διεθνή αγορά και προκαλεί διάφορες αναταραχές, όπως:

- Υψηλές τιμές των γεωργικών προϊόντων για τους καταναλωτές σε σχέση με τις τιμές στην διεθνή αγορά.
- Απορρόφηση μεγάλου μέρους του προϋπολογισμού της Ε.Ε. στην παροχή επιδοτήσεων.
- Κοινωνικό κόστος, καθώς ο γεωργικός τομέας απασχολεί πόρους, οι οποίοι θα μπορούσαν να αποδώσουν περισσότερα σε άλλους τομείς.

Ο δυναμικός χαρακτήρας της ΚΑΠ και η σημαντική συνεισφορά της στην πολιτική συνοχής της Ε.Ε. οδήγησαν κατά την πάροδο των ετών σε πολλές μεταρρυθμίσεις της εν λόγω πολιτικής, ώστε να μπορεί να καλύπτει στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις ανάγκες των πολιτών της Ένωσης. Συγκεκριμένα, τρεις μεγάλες μεταρρυθμίσεις έχουν χαραχτεί την πορεία της ΚΑΠ (Daugbjerg, 2003 10:3; Kay, 2003 10:3):

1. Πρώτη μεταρρύθμιση με αφορμή το σχέδιο Mansholt το 1962 με στόχους: τον εκσυγχρονισμό των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, την ενθάρρυνση της παύσης της γεωργικής δραστηριότητας και του προορισμού των απελευθερωμένων εδαφών για τη βελτίωση των γεωργικών διαρθρώσεων και την κοινωνικό-οικονομική πληροφόρηση και επαγγελματική εκπαίδευση των εργαζομένων στη γεωργία.
2. Δεύτερη μεταρρύθμιση το 1988 που απέβλεπε στην αντιμετώπιση των πλεονασμάτων για τα κύρια γεωργικά προϊόντα, των διαρθρωτικών διαφορών της ευρωπαϊκής γεωργίας και στον εκσυγχρονισμό της ΚΑΠ μετά από τις διαδοχικές διευρύνσεις της Ε.Ε.
3. Τρίτη μεταρρύθμιση το 1992 με στόχους: τη μείωση των ενδεικτικών τιμών των γεωργικών προϊόντων και την παροχή πριμοδοτήσεων στους γεωργούς ως αντιστάθμιση για τη μείωση των εισοδημάτων τους. Επίσης, στα πλαίσια της τρίτης μεταρρύθμισης ενισχύονται οι δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, τη χρήση εδαφών για

άλλες χρήσεις και την παύση των δραστηριοτήτων για ορισμένες κατηγορίες ηλικιωμένων γεωργών.

Σε συνέχεια των παραπάνω μεταρρυθμίσεων η Επιτροπή λαμβάνοντας υπόψη τις νέες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η Ε.Ε., προτείνει περαιτέρω αλλαγές στην τρίτη μεταρρύθμιση, μέσω του προγράμματος δράσης «Ατζέντα 2000». Ο στόχος της νέας αυτής μεταρρύθμισης είναι η αντικατάσταση των μέτρων στήριξης των τιμών με άμεσες πληρωμές και η προώθηση μίας ολοκληρωμένης πολιτικής αγροτικής ανάπτυξης. Αναφορικά με το χρηματοοικονομικό πλαίσιο της μεταρρύθμισης αυτής, στόχος είναι η σταθεροποίηση των δαπανών της ΚΑΠ κατά την περίοδο εφαρμογής των νέων δράσεων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ετήσιες δαπάνες που προβλέφθηκαν από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο για τη νέα μεταρρύθμιση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 :

ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΑΠ ΣΤΗ ΝΕΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

ΕΤΗ	ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΑΠ		
	ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ (δισ ευρώ-τιμές 1999)	(πλην της αγροτικής ανάπτυξης και των σχετικών μέτρων)	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ
2000	40 920	36 620	4 300
2001	42 800	38 480	4 320
2002	43 900	39 570	4 330
2003	43 770	39 430	4 340
2004	42 760	38 410	4 350
2005	41 930	37 570	4 360
2006	41 660	37 290	4 370

ΠΗΓΗ: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ατζέντα 2000

5.1.5 ΑΛΙΕΙΑ

Η αλιευτική πολιτική αποτελούσε αρχικά μέρος της κοινής γεωργικής πολιτικής, καθώς η συνθήκη ΕΚ συνέδεε τα αλιευτικά με τα γεωργικά προϊόντα και εξελίχθηκε σε αυτόνομη πολιτική της Ε.Ε. το 1983, όταν κατέστη σαφές ότι η αλιεία και η υδατοκαλλιέργεια συνιστούν σημαντικές οικονομικές δραστηριότητες της Ένωσης. Συγκεκριμένα, ενώ η συμμετοχή του αλιευτικού τομέα στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν δεν υπερβαίνει το 1%, η επίπτωσή της είναι πολύ σημαντική ως πηγή απασχόλησης σε περιοχές όπου συχνά υπάρχουν λίγες εναλλακτικές λύσεις. Επιπλέον, συμβάλλει στον εφοδιασμό της κοινής αγοράς, η οποία είναι από τις μεγαλύτερες στον κόσμο σε αλιευτικά προϊόντα (McDonald and Dearden, 1999).

Οι βασικοί στόχοι της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής (ΚΑΠ), όπως διαμορφώθηκαν στην πορεία, είναι οι ακόλουθοι:

- ▶ Διασφάλιση της διατήρηση των ευπαθέστερων ιχθυαποθεμάτων και προώθηση της συνέχισης των αλιευτικών δραστηριοτήτων.
- ▶ Εκσυγχρονισμός των μέσων παραγωγής και οριοθέτηση της αλιευτικής προσπάθειας.
- ▶ Διασφάλιση της ορθής υλοποίησης των μέτρων διατήρησης, ενώ παράλληλα τα κράτη μέλη εξακολουθούν να φέρουν την ευθύνη στο πεδίο της παρακολούθησης και των επιβαλλόμενων κυρώσεων.
- ▶ Διατήρηση του ύψους απασχόλησης.
- ▶ Διασφάλιση ενός αξιοπρεπούς εισοδήματος για τους αλιείς.
- ▶ Απόκτηση αλιευτικών δικαιωμάτων στα ύδατα τρίτων χωρών χωρίς να απειλείται η αειφόρος εκμετάλλευση των αλιευτικών πεδίων.

Είκοσι χρόνια μετά από τη δημιουργία της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής η Ε.Ε. βρέθηκε αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις και ανάγκες, όπως τη διατήρηση των αποθεμάτων ιχθύων, την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος, τη διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας των ευρωπαϊκών στόλων και την παροχή τροφίμων καλής ποιότητας στους καταναλωτές. Έτσι, η Επιτροπή εξέδωσε το 2001 μία πράσινη βίβλο για τη μεταρρύθμιση της ΚΑΠ και μετά από διαβουλεύσεις το 2003 η Ε.Ε. διαθέτει μία νέα αλιευτική πολιτική. Τα

σχέδια δράσεις και οι στρατηγικές της νέας αυτής πολιτικής αφορούν μεταξύ άλλων (Πράσινη Βίβλος, 2001):

- Μία στρατηγική για τη βιώσιμη ανάπτυξη της ευρωπαϊκής υδατοκαλλιέργειας. Η στρατηγική αυτή σχεδιάστηκε με σκοπό να ενισχυθεί ο ρόλος της υδατοκαλλιέργειας όσον αφορά την παροχή θέσεων εργασίας και την προσφορά ποιοτικών αλιευτικών προϊόντων κατά τρόπο που να μην βλάπτει το περιβάλλον.
- Την ενσωμάτωση των απαιτήσεων προστασίας του περιβάλλοντος στην ΚΑΠ.
- Την εξάλειψη της παράνομης αλιείας προκειμένου να διασφαλιστεί βιώσιμη αλιεία πέραν των κοινοτικών υδάτων.
- Μέτρα για την αντιμετώπιση των κοινωνικών, οικονομικών και περιφερειακών συνεπειών της αναδιάρθρωσης των στόλων. Πέραν των μέτρων που έχουν ήδη ληφθεί στο πλαίσιο των διαρθρωτικών ταμείων, οι προτεινόμενες δράσεις αφορούν κυρίως τον επαναπρογραμματισμό των διαρθρωτικών ενισχύσεων με σκοπό τη μείωση της ικανότητας των στόλων καθώς και για τη λήψη κοινωνικών μέτρων, τη βελτίωση της εικόνας του τομέα και την υποστήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης των παράκτιων περιοχών.
- Τη μείωση απορρίψεων ιχθύων μέσω της αντιμετώπισης των αιτίων που οδηγούν στην απόρριψη. Τα μέτρα που προτείνονται στοχεύουν στην πρόληψη της αλίευσης μη επιθυμητών ιχθύων, ιδίως νεαρών ψαριών, και την άρση των κινήτρων για απόρριψη.
- Τη δημιουργία μίας ενιαίας δομής επιθεώρησης προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεργασία των κοινοτικών και εθνικών φορέων επιθεώρησης και παρακολούθησης.

5.1.6 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η βιομηχανική πολιτική καθιερώθηκε ως αυτόνομη πολιτική της Ε.Ε. με την συνθήκη για την Ε.Ε., καθώς η συνθήκη ΕΚ ρύθμιζε τις συνθήκες της

τελωνειακής ένωσης για τα βιομηχανικά προϊόντα των κρατών μελών και καθιέρωσε την ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών, υπηρεσιών, κεφαλαίων και εργασίας, αλλά δεν προέβλεπε τη δημιουργία μίας βιομηχανικής πολιτικής. Βασικοί μοχλοί καθιέρωσης μίας ευρωπαϊκής βιομηχανικής πολιτικής αποτέλεσαν: η ανάγκη ολοκλήρωσης της εσωτερικής αγοράς, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η απορρέουσα αύξηση του ανταγωνισμού (Dinan, 1994).

Οι βασικές αρχές της βιομηχανικής πολιτικής που ακολούθησε για πολλά χρόνια η Ε.Ε. αφορούσαν την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και την αντιστάθμιση των ανεπαρκειών της αγοράς. Οι αρχές αυτές εμπλουτίστηκαν, με την πάροδο του χρόνου, με τις οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις που χαρακτήρισαν την πορεία της Ένωσης, όπως η δημιουργία της ΟΝΕ και διεύρυνση της Ε.Ε. Έτσι, ο στόχος που τέθηκε από το *Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Λισσαβόνα* το 2000 ήταν να καταστεί η Ε.Ε. ως το 2010 η πλέον ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία της γνώσης παγκοσμίως, ικανή να δημιουργεί βιώσιμη ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις απασχόλησης και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002).

Στο πρόγραμμα δράσης που έχει χαράξει η Ε.Ε. αναφορικά με ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας, δίνεται έμφαση σε τρεις βασικές παραμέτρους προς την επίτευξη του στόχου αυτού (Πράσινη Βίβλος, 2003):

- Τη γνώση και συγκεκριμένα την επένδυση σε υλικό και ανθρώπινο κεφάλαιο.
- Την καινοτομία
- Την επιχειρηματικότητα, με την καθιέρωση ενός φορολογικού και κανονιστικού περιβάλλοντος για τις υπάρχουσες και νέες επιχειρήσεις που θα ενθαρρύνει την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

Προς την κατεύθυνση αυτή, οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας και παράλληλα, συμβάλλουν στις

προτεραιότητες που θέτει η Ε.Ε. στον περιβαλλοντικό και κοινωνικό τομέα, ενεργοποιώντας την έννοια της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης».

Επιπλέον, σημαντική είναι η πολιτική της Ε.Ε. για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες αποτελούν τη βάση της ευρωπαϊκής βιομηχανίας, καθώς αντιπροσωπεύουν περίπου τα 2/3 της συνολικής απασχόλησης και το 60% της συνολικής προστιθέμενης αξίας. Άλλωστε, πολλές ευρωπαϊκές ΜΜΕ δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο σε εξειδικευμένες αγορές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 11.12.2002). Έτσι, στα πλαίσια της «Πρωτοβουλίας ΜΜΕ» τίθενται ορισμένες αρχές για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, όπως (Μούσης, 1999):

- Βελτίωση του συστήματος παραγωγής και οργάνωσης των ΜΜΕ (δημιουργία Ευρωπαϊκών Κέντρων Επιχειρήσεων και Καινοτομιών).
- Ενίσχυση της συνεργασίας των ΜΜΕ με ερευνητικά κέντρα.
- Διευκόλυνση της πρόσβασης σε νέες αγορές.
- Ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των ΜΜΕ (δημιουργία Γραφείου Προσέγγισης Επιχειρήσεων και Δικτύου Συνεργασίας Επιχειρήσεων, προγράμματα JOPP, INTERPRISE, EUROPERTENARIAT).
- Ενθάρρυνση της χρηματοδότησης υπαρχόντων και νέων επιχειρήσεων (δημιουργία Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων, προγράμματα SEED CAPITAL, VENTURE CONSORT, EUROTECH CAPITAL).

Η ευρωπαϊκή βιομηχανική πολιτική περιλαμβάνει όχι μόνο την επιχειρησιακή πολιτική αλλά και την πολιτική κατά τομέα της βιομηχανίας, καθώς υιοθετούνται εξειδικευμένες δράσεις για τους επιμέρους βιομηχανικούς τομείς. Σε γενικές γραμμές, οι τομείς που βρίσκονται σε φθίνουσα πορεία στην Ε.Ε. είναι η βιομηχανία σιδήρου, η κλωστοϋφαντουργία και η ναυπηγική βιομηχανία, ενώ οι τομείς με επίκεντρο τις νέες τεχνολογίες, όπως οι τηλεπικοινωνίες και η πληροφορική βρίσκονται σε άνοδο και έχουν την προσοχή των τεχνοκρατών της Ένωσης.

Συγκεκριμένα, στον τομέα των τηλεπικοινωνιών βαρύνουσας σημασίας είναι η δημιουργία του ανοιχτού δικτύου τηλεπικοινωνιών (ONP), που αποβλέπει στη

διευκόλυνση της παροχής υπηρεσιών από εταιρίες ή πρόσωπα εγκατεστημένα σε κράτος μέλος άλλο από εκείνο της εταιρίας ή του προσώπου για το οποίο προορίζεται η υπηρεσία. Επίσης, ένας άλλος άξονας δράσης αφορά τα διευρωπαϊκά δίκτυα τηλεπικοινωνιών, τα οποία αποτελούν εθνικά ψηφιακά δίκτυα συνδεδεμένα μεταξύ τους,

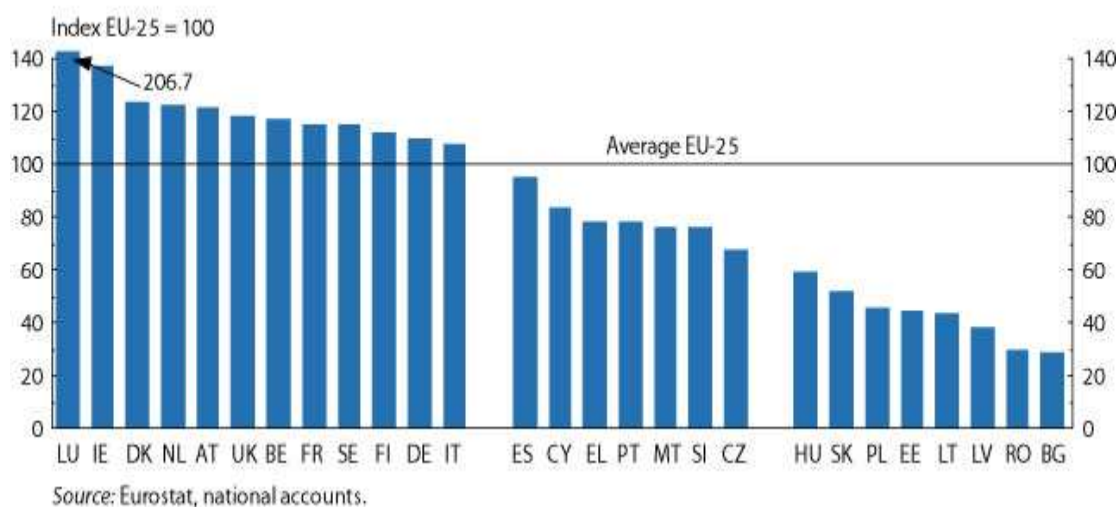
Τέλος, στον τομέα της πληροφορικής η Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη έμφαση με την υιοθέτηση της δράσης «Κοινωνία της πληροφορίας», που αποτελείται από ποικίλα προγράμματα, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα *INFO 2000*, με στόχο την ανάπτυξη του τομέα των πολυμέσων και ένα πρόγραμμα για την προώθηση της γλωσσικής πολυμορφίας στην Ε.Ε., ώστε οι πολίτες να μπορούν να αξιοποιήσουν την κοινωνία της πληροφορίας.

5.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΥΝΟΧΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

5.2.1 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι μία από τις περιοχές δραστηριοτήτων που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο βαθμό ευημερίας στον κόσμο. Ωστόσο, οι ανισότητες μεταξύ των κρατών-μελών της είναι μεγάλες, και ακόμα μεγαλύτερες είναι οι ανισότητες μεταξύ των περιφερειών της. Η εκτίμηση αυτών των ανισοτήτων, συνίσταται κατά πρώτο λόγο στην εκτίμηση και τη σύγκριση των επιπέδων του πλούτου που παράγονται από τον καθένα, δηλαδή το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ). Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται συγκριτικά το κατά κεφαλή ΑΕΠ των 25 κρατών μελών της Ε.Ε. το έτος 2002.

GDP per head, 2002



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΑΕΠ ΣΤΑ ΚΡΑΤΗ ΜΕΛΗ ΤΗΣ Ε.Ε. (ΕΤΟΣ 2002)

Η αλληλεγγύη μεταξύ των λαών της ΕΕ, η οικονομική και κοινωνική πρόοδος και η ενίσχυση της συνοχής, περιλαμβάνονται στο προοίμιο της Συνθήκης του Άμστερνταμ και συνιστούν τον σκοπό της ευρωπαϊκής περιφερειακής πολιτικής (Dick, 1997), η οποία χρηματοδοτείται από ευρωπαϊκούς πόρους: τα Διαρθρωτικά Ταμεία και το Ταμείο Συνοχής. Ο ρόλος της ΕΕ δεν περιορίζεται παρόλα αυτά απλώς και μόνο σε μια χρηματοδοτική συνδρομή. Η ευρωπαϊκή περιφερειακή πολιτική συμπληρώνει όπου χρειάζεται, την εσωτερική αγορά και την οικονομική και νομισματική ένωση.

Τέσσερα Διαρθρωτικά Ταμεία είναι οι κυριότεροι "ενδιάμεσοι σταθμοί" της ευρωπαϊκής αλληλεγγύης, δεδομένου ότι σε όλα τα κράτη μέλη, επιδρούν ως "μοχλοί" στους οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες που είναι σε θέση να δώσουν ώθηση στην οικονομία μιας περιφέρειας. Οι πόροι αυτοί των ταμείων αυξήθηκαν από 8 δις ευρώ ετησίως το 1989σε 32 δις ευρώ ετησίως το 1999 και πρόκειται να σταθεροποιηθούν γύρω στα 28 δις ευρώ ετησίως μεταξύ του 2000 και του 2006 (McDonald and Dearden, 1999). Συγκεκριμένα, τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ένωσης είναι τα εξής:

- Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), του οποίου οι παρεμβάσεις περιορίζονται σε μειονεκτούσες περιφέρειες και αφορούν

κυρίως τις παραγωγικές επενδύσεις, την υποδομή και την ανάπτυξη των ΜΜΕ.

- Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), η δράση του οποίου επικεντρώνεται στην επαγγελματική κατάρτιση και στις ενισχύσεις για προσλήψεις.
- Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων, τμήμα Προσανατολισμού, το οποίο στηρίζει την προσαρμογή των γεωργικών διαρθρώσεων και τις ενέργειες αγροτικής ανάπτυξης.
- Χρηματοδοτικό Μέσο Προσανατολισμού της Αλιείας (ΧΜΠΑ), το οποίο στηρίζει την προσαρμογή των διαρθρώσεων του κλάδου αυτού.

Επιπλέον, ένα ειδικό ταμείο παρεμβαίνει στην Ισπανία, την Ελλάδα, την Ιρλανδία και την Πορτογαλία, όπου οι υποδομές μεταφορών και προστασίας του περιβάλλοντος είναι κυρίως ελλιπείς. Πρόκειται για το Ταμείο Συνοχής, του οποίου οι πόροι ανέρχονται σε περίπου 2,5 δις ευρώ ετησίως μεταξύ του 2000 και 2006. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή των κονδυλίων από τα διαρθρωτικά ταμεία και το ταμείο συνοχής τα έτη 2000-2006.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 :

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΤΑ ΕΤΗ 2000-2006

(Εκατ. ευρώ- τιμές 1999)

ΕΤΗ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ	29 430	28 840	28 250	27 670	27 080	27 080	26 660
ΤΑΜΕΙΟ ΣΥΝΟΧΗΣ	2 615	2 615	2 615	2 615	2 515	2 515	2 510
ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ	32 045	31 455	30 865	30 285	29 595	29 595	29 170

ΠΗΓΗ: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Επιτροπή περιφερειακής πολιτικής

Η Ένωση έχει επίσης προβλέψει ορισμένα προγράμματα, επιδιώκοντας να βρει κοινές λύσεις σε προβλήματα, τα οποία παρουσιάζονται οπουδήποτε στο

ευρωπαϊκό έδαφος. Ορισμένα από τα προγράμματα αυτά είναι τα εξής (Artis and Lee, 1997) :

- Interreg 3: προωθεί τις διασυνοριακές, διακρατικές και διαπεριφερειακές συνεργασίες.
- Leader +: αποσκοπεί στην συγκέντρωση των κοινωνικοοικονομικών παραγόντων των αγροτικών περιοχών, για να μελετήσουν νέες τοπικές στρατηγικές αειφόρου ανάπτυξης.
- Urban 2: στηρίζει ειδικότερα καινοτόμες στρατηγικές αναβάθμισης προβληματικών πόλεων και συνοικιών.
- Equal: επιδιώκει την κατάργηση των παραγόντων, οι οποίοι προξενούν ανισότητες και διακριτική μεταχείριση όσον αφορά την πρόσβαση στην αγορά εργασίας.
- Peace: πρόκειται για ειδική πρωτοβουλία για τη Β. Ιρλανδία με σκοπό την ενίσχυση της διαδικασίας συμφιλίωσης και οικονομικοκοινωνικής ανάκαμψης στην περιοχή.
- Pesca: επιδιώκει την ενίσχυση των αλιευτικών περιοχών.

Τέλος, τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (ΚΠΣ) αποτελούν το κύριο όργανο σχεδιασμού περιφερειακής πολιτικής σήμερα. Σε εφαρμογή των αρχών της εταιρικότητας και επικουρικότητας, ο σχεδιασμός, η εκτέλεση, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των ΚΠΣ ανήκουν, θεωρητικά στα ενδιαφερόμενα κράτη μέλη, στις περιφέρειες, στην τοπική διοίκηση και στους κοινωνικούς εταίρους (εργοδότες, εργατικά συνδικάτα και παραγωγικές τάξεις).

5.2.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η ευρωπαϊκή κοινωνική πολιτική έχει διαδραματίσει πρωτεύοντα ρόλο στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, καθώς έχουν αναληφθεί πολλές δράσεις στον τομέα αυτό. Σε γενικές γραμμές, σκοπός της κοινωνικής πολιτικής της Ε.Ε. είναι η βελτίωση της ζωής των λιγότερο ευνοημένων

πολιτών της Ένωσης, καθώς η οικονομική ολοκλήρωση θα πρέπει να συνοδεύεται και από κοινωνική πρόοδο. Η Ε.Ε. παρεμβαίνει άμεσα στην κοινωνική πολιτική των κρατών μελών σε δύο τρόπους: λαμβάνοντας μόνη της σημαντικές πρωτοβουλίες στον τομέα αυτό και επηρεάζοντας την κοινωνική πολιτική των κρατών μελών, ώστε να εναρμονίζεται με την ενιαία αγορά (Wallace H. and Wallace W., 2000; Kersbergen, 2000:37). Οι βασικές πτυχές της ευρωπαϊκής κοινωνικής πολιτικής, οι οποίες χρηματοδοτούνται από το Κοινωνικό Ταμείο, αφορούν: την απασχόληση, την εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση και τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας.

Αναλυτικότερα, στον τομέα της απασχόλησης, οι ευρωπαϊκές πολιτικές καλύπτουν ένα αρκετά ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, οι οποίες στόχο έχουν κατά βάση την καταπολέμηση της ανεργίας στα κράτη μέλη. Προς την κατεύθυνση αυτή, λειτουργεί στα πλαίσια της Ένωσης ένα *σύστημα αμοιβαίας πληροφόρησης για τις πολιτικές απασχόλησης (MISEP)* μεταξύ των κρατών μελών και ένα *παρατηρητήριο και σύστημα τεκμηρίωσης για την απασχόληση* (Μούσης, 1999). Επίσης, η Ε.Ε. έχει υιοθετήσει ορισμένα προγράμματα για την αντιμετώπιση της ανεργίας, όπως είναι τα εξής:

- ERGO: στοχεύει στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης για ορισμένες κατηγορίες ανέργων.
- LEDA: επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο.
- ELISE: πρόκειται για ένα δίκτυο ανταλλαγής πληροφοριών σε ευρωπαϊκό επίπεδο για τις τοπικές δράσεις απασχόλησης.
- SPEC: στόχο έχει την ενίσχυση τοπικών και περιφερειακών σχεδίων σε θέματα δημιουργίας απασχόλησης.
- Απασχόληση-HORIZON: δίνει έμφαση στην απασχόληση των ατόμων με ειδικές ανάγκες και των μακροχρονίων ανέργων.
- Απασχόληση-YOUTHSTART: αφορά την απασχόληση των νέων ανέργων.
- Απασχόληση-NOW: αφορά την απασχόληση των γυναικών.
- ADAPT: στοχεύει στην βοήθεια των εργαζομένων που απειλούνται από την ανεργία λόγω οικονομικών και κοινωνικών μεταβολών.

Στον τομέα της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης η Ε.Ε. έχει δημιουργήσει το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (CEDEFOP), το οποίο αναλαμβάνει δράσεις για την εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο, τη δια βίου εκπαίδευση, την απασχόληση των γυναικών κλπ. και το *Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Επαγγελματικής Κατάρτισης*. Επιπρόσθετα, ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα επικουρούν την ευρωπαϊκή κοινωνική πολιτική στον χώρο αυτό, όπως τα προγράμματα Socrates, Erasmus, Leonardo da Vinci και Tempus.

Τέλος, μία τρίτη πτυχή της ευρωπαϊκής κοινωνικής πολιτικής αφορά τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας και συγκεκριμένα το συντονισμό των ασφαλιστικών συστημάτων των κρατών μελών, την εναρμόνιση των συνθηκών εργασίας, με έμφαση στην ασφάλεια στον τόπο εργασίας και την προαγωγή ίσων ευκαιριών απασχόλησης (Feldmann, 2002:29 7, Dearden, 1995:16 10). Προς την κατεύθυνση αυτή, το *Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας* αναπτύσσει πρωτοβουλίες αναφορικά με τη βελτίωση του περιβάλλοντος διαβίωσης και των συνθηκών εργασίας και παράλληλα, ο *Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία* είναι αρμόδιος για τη συλλογή και ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την υγεία και ασφάλεια στην εργασία.

5.2.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η πολιτική έρευνας και ανάπτυξης αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της Ε.Ε., καθώς επηρεάζει και πολλές φορές καθορίζει πολλές άλλες ευρωπαϊκές πολιτικές. Βέβαια, οι πολιτικές που εξαρτώνται άμεσα από την έρευνα και την ανάπτυξη είναι η βιομηχανική και η ενεργειακή πολιτική. Ο βασικός λόγος είναι ότι η καινοτομία, η οποία προέρχεται από την έρευνα και την ανάπτυξη, επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας μέσω των βιομηχανικών διαδικασιών, προϊόντων, υπηρεσιών, ακόμα και οργανισμών (Farge, 1997:19 314).

Στο πλαίσιο της πολιτικής έρευνας και ανάπτυξης της Ε.Ε. δημιουργήθηκε μια σειρά ευρωπαϊκών οργανισμών επιστημονικής και τεχνολογικής συνεργασίας όπως το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Επιστήμη (FES), ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαστήματος (ESA), η Ευρωπαϊκή Συνεργασία στον τομέα της Επιστημονικής και Τεχνικής Έρευνας (COST), το εξωκοινοτικό ερευνητικό πρόγραμμα (EUREKA), η επιτροπή επιστημονικής και τεχνικής έρευνας (CREST) κλπ.

Με την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη θεσμοθετήθηκε η ανάπτυξη προγραμμάτων-πλαισίων της έρευνας, τα οποία περιλαμβάνουν δράσεις στον τομέα αυτό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2003). Στην παρούσα φάση η Ένωση υλοποιεί το έκτο πρόγραμμα πλαίσιο (2002-2006), το οποίο περιλαμβάνει τα εξής ειδικά προγράμματα:

- Ολοκλήρωση και ενδυνάμωση του ευρωπαϊκού χώρου της έρευνας, με έμφαση στους τομείς των βιοεπιστημών, των τεχνολογιών για την κοινωνία της γνώσης και της συμμετοχής των πολιτών σε αυτή, των νέων διεργασιών παραγωγής, της αεροναυπηγικής, της ασφάλειας των τροφίμων και της βιώσιμης ανάπτυξης.
- Δόμηση του ευρωπαϊκού χώρου της έρευνας.
- Δραστηριότητες του Κοινού Κέντρου Ερευνών (ΚΚΕρ) τόσο για τα προγράμματα που πραγματοποιεί για την Ε.Ε. όσο και για τα προγράμματα που πραγματοποιεί για την Ευρωπαϊκή Κοινότητα Ατομικής Ενέργειας.
- Πυρηνική ενέργεια.

Τα πεδία της ευρωπαϊκής έρευνας καλύπτουν τους τομείς της ενέργειας, των τεχνολογιών βιομηχανικής παραγωγής, του περιβάλλοντος, της βιοϊατρικής, των μεταφορών, αλλά και της οικονομίας και της κοινωνίας. Ενώ η παραγωγικότητα και οι ερευνητικές επιδόσεις σε ορισμένα κράτη μέλη της Ε.Ε. είναι εντυπωσιακές, η Ένωση στο σύνολό της δεν παρουσίαζε ανάλογα αποτελέσματα και βασικός λόγος για την κατάσταση αυτή είναι η χαμηλές επιδόσεις της Ε.Ε. στους τομείς των νέων τεχνολογιών, όπως η βιοτεχνολογία, η ηλεκτρονική και η πληροφορική (Eaton Gutierrez and

Kortum, 1998). Έτσι, παρά την ενασχόληση της Ε.Ε. με τα πεδία αυτά, σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επιδόσεις της παραμένουν χαμηλές σε σχέση με τις επιδόσεις των Η.Π.Α. και της Ιαπωνίας.

5.3 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

5.3.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η Ευρωπαϊκή πολιτική για το περιβάλλον θεσμοθετήθηκε από την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη και έχει ως βασικό άξονα την επίτευξη της *βιώσιμης ανάπτυξης*, δηλαδή της ανάπτυξης, η οποία αντιμετωπίζει τα προβλήματα του παρόντος, χωρίς να στερεί από τις μελλοντικές γενιές τη δυνατότητα να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες (Löffler, 1998:8). Οι στόχοι των δράσεων της Ε.Ε. για το περιβάλλον είναι οι εξής (Leonard, 1997):

- Διατήρηση, προστασία και ανάπτυξη της ποιότητας του περιβάλλοντος.
- Συμβολή στην προστασία της ανθρώπινης υγείας.
- Εξασφάλιση μίας συνετής και λογικής χρήσης των φυσικών πόρων.

Στα πλαίσια της πολιτικής για το περιβάλλον δημιουργήθηκε από την Επιτροπή ένα γενικό συμβουλευτικό σώμα σε θέματα περιβάλλοντος (forum), ενώ παράλληλα στον τομέα αυτό δραστηριοποιείται και ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Περιβάλλοντος.

Η πολιτική της Ε.Ε. για το περιβάλλον έχει προληπτικό αλλά και κατασταλτικό χαρακτήρα, καθώς υιοθετεί δράσεις τόσο για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών πόρων όσο και για την καταπολέμηση των ρυπάνσεων. Συγκεκριμένα, το *έκτο πρόγραμμα δράσης για το περιβάλλον: Περιβάλλον 2010* τονίζει την ανάγκη ανάληψης δράσης στις ακόλουθες περιοχές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001):

- Στην αντιμετώπιση των κλιματικών μεταβολών, με έμφαση στην σταθεροποίηση των συγκεντρώσεων των αερίων θερμοκηπίου στην

ατμόσφαιρα σε επίπεδο που να μην προκαλεί μη φυσικές διακυμάνσεις στο κλίμα της γης.

- Στην προστασία της φύσης και της άγριας ζωής, με στόχο τη διατήρηση της βιοποικιλότητας σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο και την προστασία του εδάφους από τη διάβρωση και τη ρύπανση.
- Στην αντιμετώπιση θεμάτων σχετικών με τα περιβάλλον και την υγεία.
- Στη διατήρηση των φυσικών πόρων και τη διαχείριση των αποβλήτων, με προτεραιότητα στην πρόληψη δημιουργίας αποβλήτων μέσω της ανακύκλωσης, της ανάκτησης και της αποτέφρωσης.

Προς την κατεύθυνση της πολιτικής πρόληψης της ρύπανσης, η Ε.Ε. έχει καθιερώσει ένα *σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος και ελεγκτικής*, γνωστό ως EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), το οποίο συνιστά μία πτυχή της γενικότερης διαχειριστικής δομής ενός οργανισμού, που αντικατοπτρίζει τις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες επιπτώσεις των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών του οργανισμού στο περιβάλλον. Προσφέρει μία συστηματική μεθοδολογία για την κατανομή των πόρων, την κατανομή των καθηκόντων και την συνεχή αξιολόγηση των διεργασιών, διαδικασιών και πρακτικών που υιοθετεί ένας οργανισμός (Hillary, 1998:8; Hillary, 1995:10-8). Συγκεκριμένα, ένα σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος βασίζεται στην κατάρτιση εκ μέρους επιχειρήσεων και οργανισμών συγκεκριμένων προγραμμάτων διαχείρισης του περιβάλλοντος στους χώρους παραγωγής, στην περιοδική αξιολόγηση των εν λόγω προγραμμάτων από ανεξάρτητους επιθεωρητές και στην τακτική ενημέρωση του κοινού για την πολιτική περιβάλλοντος της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το EMAS απαιτεί από τα κράτη μέλη της Ε.Ε. να οργανώνουν υποστηρικτικές διοικητικές δομές για το σύστημα αυτό και να παροτρύνουν τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν επί εθελοντικής βάσης (Καρβούνης, 2003).

Επιπλέον, ένα άλλο μέτρο πρόληψης της μόλυνσης αποτελεί το *ευρωπαϊκό οικολογικό σήμα* (Eco-label), το οποίο παρέχεται από ορισμένους οργανισμούς σε κάθε κράτος μέλος σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε συγκεκριμένα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά πρέπει να πληρούν

ορισμένα κριτήρια τα οποία έχει προσδιορίσει η Επιτροπή για διάφορες ομάδες βιομηχανικών προϊόντων, όπως τα απορρυπαντικά ρούχων, τα χρώματα, τα ψυγεία κλπ. Σκοπός του ευρωπαϊκού οικολογικού σήματος είναι η ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων και η παρακίνηση των παραγωγών για παραγωγή προϊόντων φιλικά προς το περιβάλλον (Nadaï 1999:9; Tews, Busch and Jörgens 2003:42).

Τόσο το σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος όσο και το ευρωπαϊκό οικολογικό σήμα εντάσσονται σε μία περιβαλλοντική πολιτική, η οποία ονομάζεται ολοκληρωμένη πολιτική προϊόντος (Integrated Product policy) και βασίζεται στην αποφυγή των αρνητικών επιπτώσεων ενός προϊόντος στον περιβάλλον καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του συγκεκριμένου προϊόντος. Η Ε.Ε. στηρίζει την εν λόγω πολιτική, η οποία αποτελεί βασικό άξονα της πολιτικής πρόληψης της μόλυνσης (Berkhout and Smith 1999:9).

Επιπρόσθετα, η ευρωπαϊκή πολιτική περιβάλλοντος περιλαμβάνει συγκεκριμένους ποιοτικούς στόχους, μέσω της έκδοσης ειδικών οδηγιών, για τον περιορισμό των μολύνσεων στα ύδατα, την ατμόσφαιρα, την καταπολέμηση των ηχητικών ενοχλήσεων, την προστασία της χλωρίδας και της πανίδας και τη διαχείριση των απορριμμάτων.

5.3.2 ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η ενεργειακή πολιτική αποτέλεσε το αντικείμενο σύναψης των δύο εκ των τριών ιδρυτικών συνθηκών της Ε.Ε.: τη συνθήκη της ΕΚΑΧ αναφορικά με τον άνθρακα και τη συνθήκη της ΕΥΡΑΤΟΜ για την πυρηνική ενέργεια. Συνεπώς η Ένωση είχε διαμορφώσει από πολύ νωρίς μία πολιτική για την ενέργεια. Βέβαια, οι αναταραχές που ακολούθησαν με σημείο αναφοράς την πετρελαϊκή κρίση του 1973, άλλαξαν το ευρωπαϊκό τοπίο στον τομέα της ενεργειακής πολιτικής, καθώς καλλιεργήθηκε ένα αίσθημα ανασφάλειας στα κράτη μέλη,

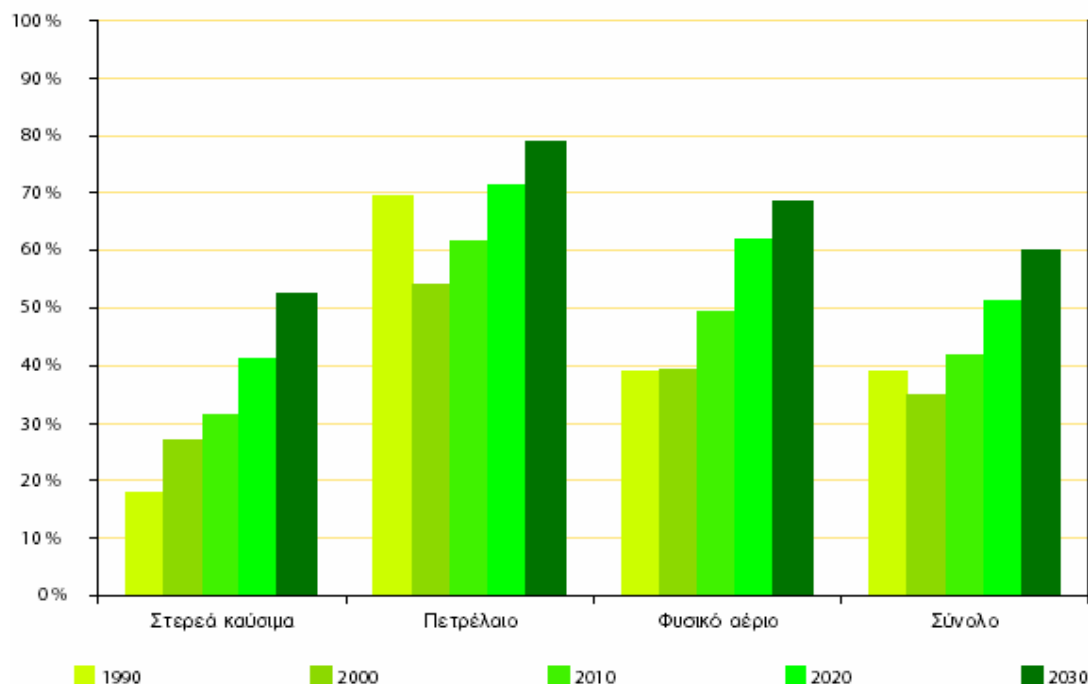
λόγω της εξάρτησης των οικονομιών τους από το πετρέλαιο. Η ενεργειακή κρίση αποτέλεσε την αιτία για την ενδυνάμωση των σχέσεων των κρατών μελών στον τομέα αυτό με τελικό αποτέλεσμα την σύνταξη του *Ευρωπαϊκού Χάρτη Ενέργειας*, ο οποίος υπογράφηκε το 1991 και θέτει τις αρχές, τους στόχους και τα μέσα μίας συνεργασίας στον ενεργειακό τομέα σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει συστήσει μία συμβουλευτική επιτροπή ενέργειας, η οποία αποτελείται από εκπροσώπους των ενδιαφερομένων μερών (παραγωγοί και καταναλωτές ενέργειας, συνδικαλιστές και οργανώσεις για την προστασία του περιβάλλοντος) και στόχο έχει την εμβάθυνση της συνεργασίας των κρατών μελών στον ενεργειακό τομέα.

Σήμερα, οι ενεργειακές επιλογές της Ε.Ε. εξαρτώνται από το διεθνές πλαίσιο, την πρόσφατη διεύρυνση με κράτη μέλη με διαφορετικές ενεργειακές διαρθρώσεις, αλλά κυρίως από το νέο πλαίσιο αναφοράς της αγοράς ενέργειας: την απελευθέρωση του τομέα και τους περιβαλλοντικούς προβληματισμούς. Βασικό στοιχείο της ευρωπαϊκής ενεργειακής πολιτικής είναι η απελευθέρωση και η ολοκλήρωση των αγορών του ηλεκτρισμού και του φυσικού αερίου. Παράλληλα, η αγοράς του άνθρακα και της πυρηνικής ενέργειας δεν είχαν την εξέλιξη της αγοράς πετρελαίου, όμως δίνεται προτεραιότητα στην έρευνα και ανάπτυξη των ενεργειακών αυτών πηγών.

Κύριος άξονας της ευρωπαϊκής ενεργειακής πολιτικής αποτελεί ο ενεργειακός εφοδιασμός, καθώς η Ε.Ε. εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από εξωτερικές ενεργειακές πηγές και με βάση τις σημερινές προβλέψεις αναμένεται ότι το 2030 η εξάρτηση θα ανέρχεται σε 70% (Πράσινη βίβλος, 2001). Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την εξάρτηση της Ένωσης ανά ενεργειακό προϊόν έως το 2030.

EU-30 — Εξάρτηση ανά ενεργειακό προϊόν



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΑΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

ΠΗΓΗ: Πράσινη Βίβλος: Προς μία ευρωπαϊκή στρατηγική για την ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού, 2001

Για τους παραπάνω λόγους η Ε.Ε. έχει υιοθετήσει μία στρατηγική για τον ενεργειακό ανεφοδιασμό, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα μέτρα (Πράσινη βίβλος, 2001):

- Έλεγχος της αύξησης της ζήτησης, μέσω της ολοκλήρωσης της εσωτερικής αγοράς, της φορολογίας της ενέργειας, την εισαγωγή προγραμμάτων εξοικονόμησης ενέργειας και τη διάδοση νέων τεχνολογιών (πρόγραμμα THERMIE).
- Διαχείριση της εξάρτησης από την προσφορά με την ανάπτυξη νέων ενεργειακών πηγών με μικρότερες ρυπογόνες επιπτώσεις (πρόγραμμα ALTENER), τη διαφύλαξη της πρόσβασης στους πόρους, αλλά και με την καλλιέργεια καλύτερων σχέσεων με τις παραγωγές χώρες και την ενίσχυση των δικτύων εφοδιασμού.

5.3.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Η πολιτική μεταφορών σε ευρωπαϊκό επίπεδο είχε θεσμοθετηθεί από την συνθήκη της Ρώμης το 1957, αλλά η ουσιαστική εφαρμογή της άρχισε να πραγματοποιείται από το 1992 με τη συνθήκη του Μάαστριχτ. Η ευρωπαϊκή πολιτική μεταφορών συνίσταται τόσο στην οργάνωση των μεταφορών κατά τομέα (οδικές, σιδηροδρομικές, θαλάσσιες και εναέριες μεταφορές) όσο και στην οργάνωση των υποδομών και των διευρωπαϊκών δικτύων (Leonard, 1997).

Αναλυτικότερα, στο χώρο των οδικών μεταφορών, η Ε.Ε. έχει υιοθετήσει δράσεις για τους παρακάτω τομείς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003):

- Τις οδικές εμπορευματικές μεταφορές: προβλέπει ρυθμίσεις για την φορολογία και την κατανομή των αδειών οδήγησης σε βαρέα οχήματα και τους περιορισμούς κυκλοφορίας των εν λόγω οχημάτων
- Τη μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων: αναφορά στον τρόπο πρόσβασης στο επάγγελμα του μεταφορέα και την αναγνώριση των διπλωμάτων, στο ωράριο εργασίας κλπ.
- Την οδική ασφάλεια: το πρόγραμμα δράσης για την οδική ασφάλεια 2003-2010 προβλέπει μια σειρά μέτρων, όπως είναι η ενίσχυση των οδικών ελέγχων, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών οδικής ασφάλειας, η βελτίωση της οδικής υποδομής και οι ενέργειες με σκοπό να βελτιωθεί η συμπεριφορά των χρηστών της. Τελικός στόχος είναι να μειωθεί τουλάχιστον κατά 50% ο αριθμός των θανάτων έως το 2010.

Σχετικά με τις σιδηροδρομικές μεταφορές, έχει συσταθεί ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Σιδηροδρόμων, ο οποίος σε συνεργασία με την Γενική Διεύθυνση Ενέργειας και Μεταφορών της Επιτροπής αναπτύσσει πολιτικές αναφορικά με τις άδειες εκμετάλλευσης και την ασφάλεια των σιδηροδρόμων και την τιμολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών οι παρεμβάσεις της Ε.Ε. αφορούν:

- Την κατάρτιση και πρόσληψη των ναυτικών.
- Την οργάνωση του ωραρίου εργασίας των εργαζομένων στον τομέα.
- Τις ενισχύσεις στον τομέα της ναυπηγικής βιομηχανίας.
- Την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας (δημιουργία του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την ασφάλεια στη θάλασσα).
- Την τιμολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Τέλος, στις εναέριες μεταφορές τα βασικά σημεία παρέμβασης της Ε.Ε. είναι τα εξής:

- Έκδοση αδειών τόσο για τους αεροπορικούς μεταφορείς όσο και για το προσωπικό στην πολιτική αεροπορία.
- Αεροπορικές συμφωνίες μεταξύ των κρατών μελών και τρίτων χωρών.
- Προστασία των επιβατών αεροπορικών μεταφορών.
- Τιμολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Εναέρια ασφάλεια (δημιουργία της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας για την Ασφάλεια των Αερομεταφορών)
- Χειρισμός της εναέριας κυκλοφορίας.

5.4 ΚΟΙΝΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Η συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει ότι η Ε.Ε. δομείται από τρεις «πυλώνες». Ο πρώτος πυλώνας υπερεθνικού χαρακτήρα περιλαμβάνει τις τρεις ιδρυτικές κοινότητες: την ΕΚΑΧ, την ΕΚΑΕ και την ΕΟΚ, ο δεύτερος πυλώνας διακυβερνητικού χαρακτήρα καθορίζει μία συνεργασία των κρατών μελών στον τομέα της Κοινής Εξωτερικής Πολιτικής και Πολιτικής Ασφαλείας (ΚΕΠΠΑ) και ο τρίτος πυλώνας, επίσης διακυβερνητικού χαρακτήρα, περιλαμβάνει τη Συνεργασία στους τομείς της Δικαιοσύνης και των Εσωτερικών Υποθέσεων (ΣΔΕΥ).

Αναφορικά με τον δεύτερο «πυλώνα», οι διατάξεις περιλαμβάνουν δύο υποσύνολα: το πρώτο και ευρύτερο συνιστά την ΚΕΠΠΑ, η οποία αφορά την

εξωτερική πολιτική και την πολιτικοοικονομική διάσταση της ασφάλειας και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την προϋπάρχουσα Ευρωπαϊκή Πολιτική Συνεργασία και το δεύτερο αφορά την στρατιωτική διάσταση της ασφάλειας, η οποία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία μίας κοινής αμυντικής πολιτικής στο μέλλον και συνδέεται με δύο άλλους πολιτικοστρατιωτικούς θεσμούς, τη Δυτικοευρωπαϊκή Ένωση (ΔΕΕ) και το NATO (Κουσκουβέλης, 1995).

Σύμφωνα με την συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση (άρθρο 11) οι στόχοι της ΚΕΠΠΑ είναι οι εξής (Wessel, 1999):

- Διαφύλαξη των κοινών αξιών, των θεμελιωδών συμφερόντων, της ανεξαρτησίας και της ακεραιότητας της Ένωσης.
- Ενδυνάμωση της ασφάλειας της Ένωσης με κάθε τρόπο.
- Διατήρηση της ειρήνης και ενδυνάμωση της διεθνούς ασφάλειας.
- Προώθηση της διεθνούς συνεργασίας.
- Ανάπτυξη της δημοκρατίας και του δικαίου και σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται από τα κράτη μέλη για την πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων (Dinan, 1994) είναι τα ακόλουθα:

- Γενικές αρχές και κατευθυντήριες γραμμές: δίνουν μία γενική πολιτική κατεύθυνση.
- Κοινές στρατηγικές: μπορούν να υιοθετηθούν κοινές δράσεις και κοινές θέσεις.
- Κοινές δράσεις: με την υιοθέτησή τους αντιμετωπίζονται μόνο θέματα εξωτερικής πολιτικής και ασφάλειας, ενώ αποκλείονται τα θέματα που έχουν επιπτώσεις στον τομέα της άμυνας. Βέβαια, η ύπαρξη κοινών συμφερόντων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάληψη κοινών δράσεων.
- Κοινές θέσεις: έχουν χαρακτήρα γενικής πολιτικής δέσμευσης.

Επίσης, η Ε.Ε. έχει καθιερώσει στα πλαίσια της ΚΕΠΠΑ μία σειρά μηχανισμών με στόχο την επίτευξη πολιτικού διαλόγου με τρίτες χώρες και παράλληλα διατηρεί μία πολιτική παρουσία μέσω Ειδικών Αντιπροσώπων σε

περιοχές όπου υπάρχει κρίση ή κάποια διαμάχη (Corten, 2002:24 2). Οι Αντιπρόσωποι αυτοί αποτελούν έναν σύνδεσμο της Ε.Ε. με τις εκάστοτε περιοχές και με τον τρόπο αυτό επιχειρείται η άμεση συμμετοχή της Ένωσης στην αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων.

Ακόμα, εκτός από τα θεσμοθετημένα όργανα της Ε.Ε., τα οποία διαδραματίζουν τον ρόλο τους στην εφαρμογή της ΚΕΠΠΑ, η Ένωση έχει συστήσει και μία σειρά επιτροπών και συμβούλων για την υποβοήθηση του έργου των οργάνων, όπως είναι η Επιτροπή Πολιτικής και Ασφάλειας, η Μονάδα Πολιτικού Σχεδιασμού και Ενημέρωσης, η Στρατιωτική Επιτροπή της Ε.Ε., οι διάφοροι σύμβουλοι της Ε.Ε. σε ποικίλα θέματα και οι ομάδες εργασίας που εργάζονται στα πλαίσια της ΚΕΠΠΑ.

Σε γενικές γραμμές, οι διατάξεις της ΚΕΠΠΑ δεν έχουν καταφέρει μέχρι σήμερα να δημιουργήσουν μία κοινή Ευρωπαϊκή Εξωτερική Πολιτική, όχι μόνο λόγω της πολυπλοκότητας της συγκεκριμένης πολιτικής, αλλά και λόγω των ιδιαίτερων εθνικών συμφερόντων των κρατών μελών (Stavridis, Mossialos, Morgan and Machin, 1997; Schneider and Seybold, 1997:31). Συγκεκριμένα, το στοιχείο που έχει κυριαρχήσει στην εφαρμογή της εν λόγω πολιτικής μέχρι σήμερα είναι η διαχείριση κρίσεων, όπου απαιτείται περισσότερο αποτελεσματικός συντονισμός κινήσεων και λιγότερο ευρεία συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών (Borrás and Jacobsson, 2004: 11 2). Λαμβάνοντας όμως υπόψη τη μεγάλη χρονική πίεση, οι κοινές θέσεις πρέπει σχεδόν πάντα να υιοθετηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα και η διαδικασία αυτή δημιουργεί προστριβές ανάμεσα στα κράτη μέλη (Wagner, 2003:10 4).

5.5 ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Η ευρωπαϊκή συνεργασία σε θέματα δικαιοσύνης και εσωτερικών υποθέσεων άρχισε να δημιουργείται την δεκαετία του '70 λόγω της έξαρσης των τρομοκρατικών φαινομένων στην δυτική Ευρώπη, όμως αργότερα η Ενιαία

Ευρωπαϊκή Πράξη με την καθιέρωση των τεσσάρων ελευθεριών έδωσε την αφορμή για στενότερη συνεργασία. Έτσι, μετά από συζητήσεις τέθηκε σε εφαρμογή το 1990 η *Συμφωνία Schengen*, η οποία περιλάμβανε συνεργασία των κρατών μελών (πλην του Ην. Βασιλείου, της Ιρλανδίας και της Δανίας) στους παρακάτω τομείς (Dinan, 1994):

- Κοινό καθεστώς έκδοσης βίζας για τους πολίτες χωρών που δεν εντάσσονται στην συμφωνία.
- Αντιμετώπιση της παράνομης μετανάστευσης.
- Κοινή πολιτική για την παραχώρηση ασύλου.
- Συνεργασία σε αστυνομικές υποθέσεις.
- Συνεργασία σε δικαστικές υποθέσεις.
- Κοινό σύστημα πληροφοριών Schengen.
- Δημιουργία οργανωσιακής δομής για την διαχείριση των παραπάνω υποθέσεων.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η υπογραφή της συνθήκης για την Ε.Ε. καθιέρωσε τον τρίτο «πυλώνα», ο οποίος περιλάμβανε εντός των άλλων και τις παραπάνω πολιτικές. Αργότερα, η συνθήκη του Άμστερνταμ επέφερε ορισμένες αλλαγές στο περιεχόμενο του τρίτου «πυλώνα» μεταθέτοντας κάποιες πολιτικές, όπως ο συνοριακός έλεγχος και η έκδοση βίζας, η πολιτική ασύλου, η πολιτική για τους πρόσφυγες, η μεταναστευτική πολιτική και η συνεργασία σε δικαστικές υποθέσεις, στον πρώτο «πυλώνα» (Stetter, 2000:7 1). Έτσι, ο τρίτος «πυλώνας» της Ε.Ε. περιλαμβάνει την αστυνομική και δικαστική συνεργασία των κρατών μελών σε υποθέσεις εγκλημάτων και στόχο έχει να παράσχει στους ευρωπαίους πολίτες ένα υψηλό επίπεδο ασφάλειας στα πλαίσια της ελευθερίας και της δικαιοσύνης. Επίσης, στα πλαίσια του τρίτου «πυλώνα» γίνεται λόγος για την πρόληψη φαινομένων ρατσισμού και ξενοφοβίας.

Στα πλαίσια της συνεργασίας σε θέματα δικαιοσύνης και εσωτερικών υποθέσεων η Ε.Ε. έχει ιδρύσει έναν οργανισμό, ο οποίος ονομάζεται *Eurorol* και συνιστά μία *ευρωπαϊκή ομοσπονδιακή αστυνομία* ή αλλιώς, μία

ολοκληρωμένη πολιτική για τις αστυνομικές υποθέσεις (Stavridis, Mossialos, Morgan and Machin, 1997).

Η εμπειρία των ετών που πέρασαν από την καθιέρωση της συγκεκριμένης πολιτικής έχει αποδείξει ότι η συνεργασία στους τομείς που περιλαμβάνει ο τρίτος «πυλώνας» υπήρξε αποτελεσματική και η χάραξη πολιτικής στους τομείς αυτούς αναγνωρίστηκε από όλα τα κράτη μέλη. Βέβαια, ένα σημαντικό εμπόδιο προς την κατεύθυνση αυτή αποτελεί η ποικιλομορφία των οργανισμών που ασχολούνται με τα θέματα δικαιοσύνης και τάξης εντός των κρατών μελών.

Σε γενικές γραμμές, η ενοποίηση της Ένωσης σε θέματα εξωτερικής και εσωτερικής ασφάλειας διαφέρει σε επίπεδο και πεδίο, καθώς ενώ το επίπεδο ενοποίησης που έχει επιτευχθεί είναι παρόμοιο, το πεδίο της ενοποίησης διαφέρει σημαντικά. Συγκεκριμένα, η Δικαιοσύνη και οι Εσωτερικές Υποθέσεις έχουν σταδιακά ενταχθεί στο υπερεθνικό πλαίσιο του πρώτου πυλώνα, ενώ αντίθετα, η Κοινή Εξωτερική Πολιτική και Πολιτική Ασφαλείας και η Ευρωπαϊκή Αμυντική Πολιτική περιορίζονται ακόμα στα πλαίσια διακρατικά (Börzel, 2005:12 2).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

Ελληνική βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Δαγτόγλου, Δ., Ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο, Σάκκουλα, 1998, Αθήνα-Κομοτηνή.
2. Καρβούνης, Σ., Διαχείριση περιβάλλοντος, Σταμούλης, 2003, Αθήνα.
3. Κοτσίρης, Λ. Ε., Δίκαιο Ανταγωνισμού, Σάκκουλα, 2000, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
4. Κουσκουβέλης, Η. Ι., Διπλωματία και Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Παπαζήση, 1995, Αθήνα.
5. Μούσης, Ν. Σ., Ευρωπαϊκή Ένωση, Δίκαιο-Οικονομία-Πολιτική, Παπαζήση, 1999, Αθήνα.
6. Στεφάνου, Κ. Α., Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Πολιτικές και Δυναμική της Ολοκλήρωσης, Σάκκουλα, 1999β, Αθήνα-Κομοτηνή.

Έγγραφα της Ε.Ε.

7. Cendrowicz N (2004), «Ξεκαθαρίζοντας το τοπίο της ευρωπαϊκής βιομηχανίας», Η Ευρώπη των επιχειρήσεων 15, σελ. 4-5.
8. Council of the European Union (4 October 2004), «Employment, Social policy, Health and Consumers», Luxembourg.
9. Council of the European Union (17 and 18 May 2004), «Competitiveness: Internal Market, Industry and Research», Brussels.
10. Council of the European Union (22 January 2002), «Report on Research and Development», Brussels.
11. European Commission, Directorate-General Taxation & Customs Union (2004), «TAXATION PAPERS, Tax-based EU own resources: An assessment», Luxembourg.
12. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων (2003):
 - Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη
 - A Pocketbook of Enterprise Policy Indicators
 - Audretsch D. B., Entrepreneurship: A survey of the literature, Enterprise Papers No 14

13. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων (2004):
 - Νέο πρόγραμμα δράσης για την τόνωση της επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη, Βρυξέλλες, 2 Μαρτίου 2004
 - The Enterprise Directorate General Activities and goals, results and future directions
 - 2004 Annual Management Plan
 - Annual activity report 2003 of the Enterprise Directorate General
14. European Commission (2003):
 - Going for growth: The economy of the E.U.
 - Europe at a crossroads: The need for sustainable transport
 - Freedom, security and justice for all: Justice and home affairs in the European Union
15. Commission européenne, Direction Générale de la Recherche (2003), «Investir dans la recherche : un plan d'action pour l'Europe», Luxembourg.
16. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2002), «Η βιομηχανική πολιτική σε μια διευρυμένη Ευρώπη», Βρυξέλλες
17. European Commission (2002) « It's a better life: How the EU's single market benefits you», Luxembourg.
18. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001):
 - Πράσινη βίβλος για το μέλλον της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής, Λουξεμβούργο
 - Πράσινη Βίβλος: Προς μία ευρωπαϊκή στρατηγική για την ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού
 - Πράσινη Βίβλος: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη
 - Έκτο πρόγραμμα δράσης για το περιβάλλον: περιβάλλον 2010, Βρυξέλλες
19. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Agenda 2000: Μεταρρύθμιση της ΚΑΠ»
20. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2000), «Η φορολογία στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Λουξεμβούργο.
21. European Commission, «Achievements in agricultural policy under Commissioner FRANZ FISCHLER (Period 1995-2004) ».

22. European Commission, Directorate-General Environment (2000), «Study on different types of Environmental Labelling (ISO Type II and III Labels): Proposal for an Environmental Labelling Strategy», Prepared by: Charles Allison & Anthea Carter

Ξενογλωσση βιβλιογραφία

Βιβλία

23. Artis, M. J. and Lee, N., The economics of the European Union, Oxford University Press, 1997, N.Y.
24. Dinan, D., Ever closer Union, Palgrave, 1994, N.Y.
25. Hansen, J. Dr., European Integration, An economic perspective, Oxford University Press, 2001, N.Y.
26. Leonard, D., Guide to the European Union, The Economist, 1997, London, U.K.
27. McDonald, F. and Dearden, St., European Economic Integration, Longman, 1999, N.Y.
28. Sir Nicoll W. and Salmon C. Tr., Understanding the European Union, Pearson education Limited, 2001, U.K.
29. Stavridis, St., Mossialos, E., Morgan, R. and Machin, H., New challenges to the European Union: Policies and Policy-Making, Dartmouth, 1997, USA.
30. Wallace, H. and Wallace, W., Policy-Making in the European Union, 4th edition, Oxford University Press, 2000, N.Y.
31. Wessel, R. A., The European Union's Foreign and Security Policy, A legal institutional perspective, Kluwer Law International, 1999, The Netherlands.

Άρθρα

32. Berkhout Fr. and Smith D., “Products and the environment: an integrated approach to policy”, European Environment, Vol. 9, 1999, pp. 174–185.

33. Borrás S. and Jacobsson K., “The open method of co-ordination and new governance patterns in the EU”, Journal of European Public Policy, Vol.11 No 2, 2004 pp. 185–208.
34. BÖrzel T. A., “Mind the gap! European integration between level and scope”, Journal of European Public Policy, Vol. 12 No 2, 2005, pp. 217–236.
35. Corten O., “La référence au concept d’intégrité territoriale comme facteur de légitimation de la politique extérieure de l’Union”, European Integration, Vol.24 No 2, 2002, pp. 137–161.
36. Daugbjerg C., “Policy feedback and paradigm shift in EU agricultural policy: the effects of the MacSharry reform on future reform”, Journal of European Public Policy, Vol.10 No 3, 2003, pp. 421–437
37. Dearden J. H. St., “European Union social policy and flexible production”, International Journal of Manpower, Vol.16 No 10, 1995, pp. 3-13.
38. Eaton J., Gutierrez E. and Kortum S., “European technology policy”, Economic policy, 1998, pp. 404-438.
39. Farge Y., “Industrial Research in the European union”, Technology in Society , Vol.19 No 314, 1997, pp. 343-356.
40. Feldmann H., “How social is European social policy?” International Journal of Social Economics, Vol. 29 No 7, 2002, pp. 547-574.
41. Hillary R., “Developments in environmental Auditing”, Managerial auditing journal, Vol. 10 No 8, 1995, pp. 34-39.
42. Hillary R., “Pan-european union assessment of EMAS implementation”, European Environment, Vol. 8, 1998, pp. 184–192.
43. Hodson D. and Maher Im., “Economic and monetary union: balancing credibility and legitimacy in an asymmetric policy-mix”, Journal of European Public Policy, Vol. 9 No 3, 2002, pp. 391–407
44. JONES E., “Liberalized capital markets, state autonomy, and European monetary union”, European Journal of Political Research, Vol. 42, 2003, pp. 197–222
45. Kay A., “Path dependency and the CAP”, Journal of European Public Policy, Vol. 10 No 3, 2003, pp. 405–420

46. Kersbergen K. V., "Political allegiance and European Integration", European Journal of Political Research, Vol. 37, 2000, pp. 1-17.
47. Löffler P., "Sustainable development in Europe – A case for regional innovation strategies", European Environment, Vol. 8, 1998, pp. 113–120.
48. McDonald Fr., "The European Union and employment relationships", European Business Review, Vol.12 No 4, 2000, pp. 208-215.
49. Nadaï A., "Conditions for the development of a product ecolabel", European Environment , Vol.9, 1999, pp. 202–211.
50. Scott J., "European attitudes towards maternal employment", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol.19 No 9/10/11, 1999, pp.144-177.
51. Schneider G. and Seybold Cl., "Twelve tongues, one voice: An evaluation of European political cooperation", European Journal of Political Research, Vol. 31, 1997, pp. 367-396.
52. Stetter St., "Regulating migration: authority delegation in justice and home affairs", Journal of European Public Policy, Vol. 7 No 1, 2000, pp. 80 – 103.
53. Tews K., Busch P. and Jörgens H., "The diffusion of new environmental policy instruments", European Journal of Political Research, Vol. 42, 2003, pp. 569–600.
54. Wagner W., "Why the EU's common foreign and security policy will remain intergovernmental: a rationalist institutional choice analysis of European crisis management policy", Journal of European Public Policy, Vol.10 No 4, 2003, pp. 576–595.
55. Watson A. S. M., "Economic and Monetary Union: Of Currencies and Clubs", European Integration , Vol. 26 No 1, 2004, pp. 25–39.
56. Schneider G. and Seybold Cl., "Twelve tongues, one voice: An evaluation of European political cooperation", European Journal of Political Research, Vol.31, 1997, pp. 367-396.

Ηλεκτρονικές πηγές:

www.europa.eu.int

ΜΕΡΟΣ 3^ο :

ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ – ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

6.1 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Η ευρωπαϊκή συνεργασία στην αρχική μορφή της επικεντρώθηκε, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, σε οικονομικά θέματα, τα οποία δεν απαιτούσαν τη δημιουργία μίας κεντρικής διοίκησης ή μίας ηγεσίας. Βέβαια, με την πάροδο των ετών η φύση της ευρωπαϊκής ενοποίησης μεταβλήθηκε σημαντικά, καθώς η Συνθήκη του Μάαστριχτ καθιέρωσε δύο πυλώνες πολιτικού περιεχομένου: την Κοινή Εξωτερική Πολιτική και Πολιτική Ασφαλείας (ΚΕΠΠΑ) και τη Συνεργασία σε θέματα Δικαιοσύνης και Εσωτερικών Υποθέσεων (ΣΔΕΥ). Επίσης, η δημιουργία της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης και η διεύρυνση της Ε.Ε. αποτελούν επιπλέον βήματα προόδου. Παρόλα αυτά, η διεύρυνση των τομέων συνεργασίας δεν εξελίχθηκε παράλληλα με την θεσμική ανάπτυξη.

Παρόλα αυτά η Ε.Ε. έχει καθιερώσει ένα σύστημα ηγεσίας, το οποίο στοχεύει στην πραγματοποίηση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, μέσω των κατάλληλων δράσεων.

6.1.1 ΤΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

6.1.1.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΗΣ Ε.Ε.

Σύμφωνα με τη Συνθήκη του Μάαστριχτ, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναλαμβάνει το ρόλο της πολιτικής ηγεσίας της Ε.Ε., καθώς επωμίζεται με τον καθορισμό της ατζέντας των ευρωπαϊκών πολιτικών και την προώθηση των μελλοντικών σχεδίων. Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία της Ένωσης πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Grevi, 2001):

- ▶ Ικανότητα να αντιπροσωπεύει τις συλλογικές αξίες, την ταυτότητα και την ιστορία της Ε.Ε.
- ▶ Εξουσία να καθορίζει το κοινό συμφέρον και να ιεραρχεί τις στρατηγικές προτεραιότητες, δρώντας ως πρότυπο για τους λοιπούς θεσμούς, τα κράτη μέλη και τους ευρωπαίους πολίτες.
- ▶ Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας με το κοινό και ανάπτυξης των πολιτικών επιλογών.

Παρόλα αυτά, τα χρόνια που μεσολάβησαν από την εφαρμογή της Συνθήκης απέδειξαν ότι το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν κατάφερε να ανταποκριθεί στις ανάγκες του συγκεκριμένου ρόλου και να εκπληρώσει τον στρατηγικό του σκοπό. Βασικό συντελεστή της αδυναμίας αυτής αποτέλεσε η εναλλαγή της προεδρίας του Συμβουλίου, η οποία χαρακτηρίζεται από μία ασυνέχεια στην διαδικασία καθορισμού της ατζέντας των πολιτικών. Αναλυτικότερα, το περιεχόμενο των συνόδων του Συμβουλίου είναι εξαιρετικά ευρύ και περιέχει συγκεκριμένα θέματα, με υψηλό βαθμό λεπτομέρειας, τα οποία η εκάστοτε προεδρία επιθυμεί να προωθήσει.

6.1.1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Κεντρικό ρόλο στο σύστημα ηγεσίας της Ε.Ε. διαδραματίζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η οποία συνιστά το στελεχιακό δυναμικό της Ε.Ε. και αναπτύσσει την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Η Επιτροπή αριθμεί 25 Επιτρόπους, ο καθένας εκ των οποίων αναλαμβάνει ευθύνη για συγκεκριμένους τομείς πολιτικής ενώ συλλογικά απαρτίζουν το Σώμα των Επιτρόπων.

Ο Πρόεδρος της Επιτροπής διορίζεται από τις κυβερνήσεις των κρατών μελών με επακόλουθη έγκριση από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Η διπλή αυτή νομιμότητα παρέχει στον Πρόεδρο πολιτική εξουσία την οποία ασκεί με διάφορους τρόπους. Η θητεία του Προέδρου της Επιτροπής είναι πενταετής. Με τη συνθήκη του Μάαστριχτ οι θητείες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και της Επιτροπής ευθυγραμμίστηκαν μεταξύ τους: το Σώμα των Επιτρόπων υπηρετεί πενταετή θητεία και αναλαμβάνει καθήκοντα έξι μήνες μετά τις εκλογές του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου. Ο Πρόεδρος έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- ▶ Μεριμνά για την πρόοδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και παρέχει κατευθύνσεις τόσο στους Επιτρόπους όσο και, γενικότερα, στην Επιτροπή ως σύνολο. Ο ρόλος αυτός ενισχύθηκε με τη συνθήκη του Άμστερνταμ: «Η Επιτροπή εργάζεται υπό την πολιτική καθοδήγηση του προέδρου της» (άρθρο 219).
- ▶ Ο Πρόεδρος διορίζει τους Επιτρόπους σε συμφωνία με τις κυβερνήσεις των κρατών μελών. Αναθέτει στον καθένα συγκεκριμένες πολιτικές υπευθυνότητες. Μετά από μια σειρά ατομικών ακροάσεων ενώπιον κοινοβουλευτικών επιτροπών, οι υποψήφιοι Επίτροποι εγκρίνονται ως σώμα από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, με ψηφοφορία. Στη συνέχεια, ο Πρόεδρος και τα υπόλοιπα μέλη της Επιτροπής διορίζονται από το Συμβούλιο.

- ▶ Η συνθήκη της Νίκαιας παρέχει στον Πρόεδρο, μεταξύ άλλων, την εξουσία να ανακαταλείπει τις αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της Επιτροπής κατά τη διάρκεια της θητείας της ή να ζητήσει την παραίτησή τους.
- ▶ Συγκαλεί και προεδρεύει συνεδριάσεις των μελών της Επιτροπής και δύναται να αναθέσει την ευθύνη για συγκεκριμένες δραστηριότητες σε αυτά ή να συστήσει ομάδες εργασίας.
- ▶ Τέλος, εκπροσωπεί την Επιτροπή. Υπό την ιδιότητά του αυτή, συμμετέχει στις συνεδριάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου και της Ομάδας των επτά μεγαλύτερων βιομηχανικών χωρών και της Ρωσίας (G8), καθώς και στις σημαντικότερες συζητήσεις του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Συνεπώς, μολονότι το έργο της Επιτροπής βασίζεται στην αρχή της συλλογικής ευθύνης, ο πρόεδρος της είναι περισσότερο από πρώτος μεταξύ ίσων.

Ο Πρόεδρος της Επιτροπής πλαισιώνεται από μία ομάδα στελεχών με εξειδικευμένα καθήκοντα:

- Επικεφαλής της ομάδας: ασχολείται με τη διοίκηση και το συντονισμό, την πολιτική ανάλυση και τον τύπο.
- Αναπληρωτής επικεφαλής της ομάδας: επικουρεί τον επικεφαλής στον συντονισμό και ασχολείται με ενδοθεσμικά ζητήματα, όπως το Σύνταγμα, οι ενδοθεσμικές σχέσεις, ο στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός, η διοικητική μεταρρύθμιση, η ασφάλεια και η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.
- Σύμβουλοι: ασχολούνται με ποικίλα θέματα, όπως η επιχειρησιακή και βιομηχανική πολιτική, οικονομικές και χρηματοοικονομικές σχέσεις, χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και προϋπολογισμός, εσωτερικός έλεγχος, αγροτική ανάπτυξη, απασχόληση, κοινωνικές υποθέσεις και ίσες ευκαιρίες, υγεία και προστασία των καταναλωτών, μεταφορές, ενέργεια, περιβάλλον, έρευνα και ανάπτυξη, εκπαίδευση, κατάρτιση και πολιτισμός.
- Μέλη της ομάδας: επικεντρώνονται στις σχέσεις με το Συμβούλιο αναφορικά με όλους τους τομείς δραστηριότητας της Ένωσης.

Αναφορικά με το Σώμα των Επιτρόπων, κάθε Επίτροπος ασχολείται με ένα συγκεκριμένο τομέα πολιτικής, οι οποίοι στο σύνολό τους είναι οι ακόλουθοι:

1. Διοργανικές σχέσεις και επικοινωνιακή στρατηγική
2. Επιχειρήσεις και βιομηχανία
3. Μεταφορές
4. Διοικητικά θέματα, έλεγχος και καταπολέμηση της απάτης
5. Δικαιοσύνη, ελευθερία και ασφάλεια
6. Κοινωνία των πληροφοριών και μέσα ενημέρωσης
7. Περιβάλλον
8. Οικονομικά και Νομισματικά Θέματα
9. Περιφερειακή πολιτική
10. Αλιεία και θαλάσσιες υποθέσεις
11. Δημοσιονομικός προγραμματισμός και προϋπολογισμός
12. Επιστήμη και έρευνα
13. Εκπαίδευση, κατάρτιση, πολιτισμός και πολυγλωσσία
14. Υγεία και προστασία καταναλωτών
15. Διεύρυνση
16. Ανάπτυξη και ανθρωπιστική βοήθεια
17. Φορολογία και τελωνειακή ένωση
18. Ανταγωνισμός
19. Γεωργία και αγροτική ανάπτυξη
20. Εξωτερικές σχέσεις και ευρωπαϊκή πολιτική σε σχέση με τους νέους γείτονες
21. Εσωτερική αγορά και υπηρεσίες
22. Απασχόληση, κοινωνικές υποθέσεις, ίσες ευκαιρίες
23. Εμπόριο
24. Ενέργεια

Το χαρτοφυλάκιο καθηκόντων κάθε Επιτρόπου έχει ως κεντρικό άξονα τον συγκεκριμένο τομέα πολιτικής που τον αφορά και γύρω από αυτόν αναπτύσσεται η εκάστοτε περιγραφή εργασίας. Η Επιτροπή έχει υιοθετήσει κατευθυντήριες γραμμές για την περιγραφή κάθε θέσης εργασίας στους

κόλπους της (guidelines on job description). Η περιγραφή της εργασίας περιλαμβάνει το προφίλ της εργασίας, το περιβάλλον εργασίας και τις απαιτήσεις εργασίας (European Commission, 2002):

- Προφίλ εργασίας: ορισμός των λειτουργιών και των καθηκόντων της θέσης εργασίας.
- Περιβάλλον εργασίας: σχετικοί παράγοντες και περιστάσεις που επηρεάζουν τις άμεσες συνθήκες εργασίας του εργαζόμενου.
- Απαιτήσεις εργασίας: αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση, τη γνώση, την εμπειρία και τις ικανότητες που θεωρούνται απαραίτητα στοιχεία για την πραγματοποίηση της εργασίας.

Η περιγραφή της εργασίας συμβάλει στην αποτελεσματικότητα σημαντικών διεργασιών στα πλαίσια της διοίκησης των ανθρωπίνων όρων, όπως είναι οι εξής:

- Δίνει πληροφορίες για το προφίλ, το περιβάλλον και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.
- Συμβάλει στην αντικειμενική αξιολόγηση, καθώς παρέχει μία βάση τόσο για τον καθορισμό των ικανοτήτων και των αδυναμιών των εργαζομένων όσο και για την παροχή της κατάλληλης κατάρτισης.
- Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να καθορίσει την προσωπική του πορεία σταδιοδρομίας.
- Στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού και Προγραμματισμού, οι περιγραφές εργασίας συμβάλουν στην εφαρμογή της Διαχείρισης κατά Δραστηριότητα, εφόσον βοηθούν την Επιτροπή και τα διοικητικά στελέχη να καθορίσουν το ρόλο και τι προφίλ των ανθρωπίνων πόρων που κατανέμονται στις σχεδιαζόμενες δραστηριότητες.

Η λειτουργία και η δράση των Επιτρόπων διέπεται και χαρακτηρίζεται από έναν Κώδικα Συμπεριφοράς (Code of conduct for Commissioners), τον οποίο έχει καθιερώσει η Επιτροπή και αφορά στην συμπεριφορά των Επιτρόπων τόσο στα πλαίσια της εργασίας τους, όσο και στην κοινωνική τους δραστηριότητα γενικότερα. Συγκεκριμένα, ο Κώδικας αναφέρεται σε ζητήματα

ηθικής, όπως η ανεξαρτησία και η ακεραιότητα των Επιτρόπων στον επαγγελματικό και ιδιωτικό τους βίο και η διαφάνεια και η αφοσίωση στην εργασία τους (European Commission, 2004).

6.1.2 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΝΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η διοίκηση πολυ-συμμετοχικών οργανισμών, όπως η Ε.Ε. παρουσιάζει πολλές δυσκολίες, καθώς οι δομές λήψης αποφάσεων δεν έχουν τη μορφή πυραμίδας, όπως στην περίπτωση άλλων δημόσιων ή ιδιωτικών οργανισμών ή ακόμα και κρατών. Στην Ε.Ε. ποικίλοι υπερεθνικοί θεσμοί χαρακτηρίζονται από τον ίδιο ή παρόμοιο βαθμό εξουσίας και δύναμης με τα κράτη μέλη, συνεπώς οι γραμμές εξουσίας είναι κυρίως οριζόντιες και λιγότερο κάθετες. Συγκεκριμένα, δεν υφίσταται κάποιος θεσμός αποκλειστικά υπεύθυνος και ικανός να δίνει εντολές στους υπόλοιπους οργανισμούς, κι έτσι η διαδικασία λήψης αποφάσεων καθίσταται χρονοβόρα. Άλλωστε, η εμπλοκή πολλών φορέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων παρεμποδίζει την υιοθέτηση σαφών θέσεων για συγκεκριμένα ζητήματα εκ μέρους της ηγεσίας και η αδυναμία αυτή επιφέρει αρνητικές συνέπειες στις σχέσεις της Ε.Ε. με λοιπούς εταίρους σε παγκόσμιο επίπεδο.

Για τους παραπάνω λόγους, έχει διαπιστωθεί από πολλούς ειδικούς ότι οι θεσμοί της Ε.Ε. χρήζουν αναμόρφωσης (Olsen, 2002: 40 4; Commission of the European Communities, 2001). Ιδιαίτερα, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και συγκεκριμένα οι μηχανισμοί λειτουργίας του πρέπει γίνουν προϊόν αναθεώρησης, ώστε να ανακτήσει ο θεσμός τον ρόλο του ως πολιτική ηγεσία της Ε.Ε. Προς την κατεύθυνση αυτή, η αποτελεσματικότητα των ευρωπαϊκών θεσμών είναι άμεσα συνδεδεμένη τόσο με την επιτάχυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων όσο και με τη διατήρηση μίας ισορροπίας ανάμεσα στις εξής προσεγγίσεις:

- ▣ Ισορροπία μεταξύ των μικρών και των μεγάλων κρατών μελών: τα μικρά κράτη μέλη έχουν το φόβο ότι τα μεγαλύτερα μπορούν να επιβάλλουν κατευθύνσεις σε πολλές πολιτικές, ενώ τα μεγάλα κράτη μέλη πρεσβεύσουν ότι μία ενιαία πολιτική οντότητα και κυρίως μία Κοινή Εξωτερική Πολιτική και Πολιτική Ασφαλείας δεν μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη αν δεν ηγηθούν οι δυνατότεροι σε διπλωματικό και στρατιωτικό επίπεδο. Επίσης, οι προσεγγίσεις μεταξύ μικρών και μεγάλων κρατών διαφέρουν στον σχεδιασμό πολιτικών σε μακροοικονομικό επίπεδο.
- ▣ Ισορροπία ανάμεσα στην διακυβερνητική και υπερεθνική προσέγγιση: η αναθεώρηση των θεσμών επιβάλλει μία μέση οδό στην διάσταση αυτή.

Στα πλαίσια της ανασυγκρότησης των θεσμικών δομών, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο έχει δημιουργήσει μία Συνέλευση (Convention), η οποία σκοπό έχει την επίλυση σημαντικών προβλημάτων σχετικά με την μελλοντική πορεία της Ε.Ε. με βασικό άξονα την ηγεσία της Ένωσης (Crum, 2004: 24 1; Dinan, 2004: 42). Στόχος της Συνέλευσης είναι η σύνταξη του Συντάγματος της Ε.Ε., το οποίο θα αναλύει τις δομές της Ένωσης σε θέματα ζωτικής σημασίας (Weiler, 2002: 40 4).

Τρεις σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει η Συνέλευση για την αναδιοργάνωση της ηγεσίας της Ε.Ε. είναι οι εξής (Coussens and Crum, 2003):

1. Η ηγεσία πρέπει να είναι αποτελεσματική, καθώς οι κυβερνητικές αρμοδιότητες της Ε.Ε. αυξάνονται (μακροοικονομική διοίκηση, ΚΕΠΠΑ, ΣΔΕΥ κ.α.). Άλλωστε, μία αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να ενδυναμώσει τον συντονισμό των θεσμικών φορέων στα πλαίσια της πολύπλοκης δομής της Ε.Ε. και να αποσπάσει την υποστήριξή τους. Σε γενικές γραμμές, η πολιτική ηγεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά προκειμένου να είναι αποτελεσματική:
 - Στρατηγική σκέψη
 - Πνεύμα συνοχής
 - Συνέπεια

- Ετοιμότητα στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων
 - Ικανότητα διαχείρισης κινδύνων
 - Διαφάνεια
 - Ικανότητα πειθούς και διαχείρισης αλλαγών
2. Η ηγεσία πρέπει να συνεισφέρει στον δημοκρατικό χαρακτήρα της Ένωσης, μέσω της ενδυνάμωσης των σχέσεων μεταξύ των ευρωπαϊών πολιτών και των ευρωπαϊκών θεσμών. Η ενδυνάμωση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και την ενίσχυση του αντιπροσωπευτικού του ρόλου. Επιπλέον η ηγεσία πρέπει να δώσει έμφαση στη διαφάνεια και την κατανόηση, εκ μέρους των πολιτών, των λειτουργιών της Ένωσης.
3. Η ηγεσία δεν πρέπει να διασπά την θεσμική ισορροπία της Ε.Ε., καθώς η Ένωση δε συνιστά πλέον έναν διεθνή οργανισμό και παράλληλα, δεν αποτελεί ακόμα ολοκληρωμένο σύστημα πολιτικής διακυβέρνησης· αντλεί την εξουσία της, καθώς και τη νομιμότητα να την ασκεί, από δύο πηγές: τις κυβερνήσεις των κρατών μελών που εκπροσωπούνται στο Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τους πολίτες των κρατών αυτών, οι οποίοι εκπροσωπούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Έτσι, η ηγεσία της Ε.Ε. πρέπει να διατηρήσει την ισορροπία ανάμεσα στο ευρωπαϊκό συμφέρον και την ποικιλομορφία των εθνικών συμφερόντων.

6.1.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ Ε.Ε.

Η ενδυνάμωση της πολιτικής ηγεσίας της Ε.Ε. επιτάσσει μία ολιστική αναμόρφωση του συστήματος, συμπεριλαμβανομένων του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Επιτροπής (Metcalf 2000: 38 5), και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (Bertelsmann Foundation and Center for Applied Policy Research, 2002). Κατευθύνσεις για τη βελτίωση ορισμένων από τους παραπάνω θεσμούς μπορεί να επιφέρουν διατάραξη της θεσμικής ισορροπίας της Ε.Ε. Αντίθετα, μία ολοκληρωμένη

στρατηγική μπορεί να ενισχύσει τα απαραίτητα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής ηγεσίας της Ε.Ε.

Σύμφωνα με τους Coussens και Crum, το ζήτημα της ηγεσίας της Ε.Ε. συνδέεται με την οργάνωση των εξουσιών της Ένωσης σε εξειδικευμένα πεδία ενδιαφέροντος. Στην παρούσα φάση, οι εξειδικευμένες αρμοδιότητες της Ε.Ε. κατανέμονται μεταξύ της Επιτροπής, της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ε.Ε. και του Ύπατου Εκπροσώπου σε θέματα ΚΕΠΠΑ. Κατ' επέκταση, οποιαδήποτε προσέγγιση για αναθεώρηση του συστήματος περιλαμβάνει ως συστατικά στοιχεία το θέμα της εκλογής του Προέδρου της Επιτροπής και τις διαφορετικές προτάσεις για τον ανασχηματισμό της Προεδρίας του Συμβουλίου. Αναλυτικότερα, τα υποδείγματα που προτείνονται είναι τα ακόλουθα:

➤ **Ημι-κοινοβουλευτικό μοντέλο (*semi-parliamentary model*)**

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα αναγνωρίζει την ανάγκη ενδυνάμωσης της ηγεσίας της Ε.Ε. αλλά όχι μονομερώς από την πλευρά του Συμβουλίου, καθώς έτσι υπονομεύεται η θεσμική ισορροπία της Ένωσης. Το υπόδειγμα προτείνει την διατήρηση της εναλλασσόμενης Προεδρίας του Συμβουλίου, την επικέντρωση των αρμοδιοτήτων του Συμβουλίου σε ζητήματα διαδικαστικά και τη μεταφορά καθηκόντων από την Προεδρία στην Επιτροπή. Συνεπώς επικεντρώνεται στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ των θεσμικών οργάνων και στην ενίσχυση της συμμετοχής των κρατών μελών τόσο στη νομοθετική διαδικασία όσο και στις εξειδικευμένες υποθέσεις μέσω του Συμβουλίου και του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο παραμένει το ανώτατο πολιτικό σώμα, της Ε.Ε. ενώ οι εξωτερικές υποθέσεις της Ένωσης εμπίπτουν στις αρμοδιότητες του Ύπατου Εκπροσώπου. Τέλος, η Επιτροπή ενδυναμώνεται και ο Πρόεδρος της Επιτροπής εκλέγεται από το Κοινοβούλιο και εγκρίνεται από το Συμβούλιο.

➤ **Ψευδο ημι-προεδρικότητα (*Pseudo semi-presidentialism*)**

Σε αντίθεση με το παραπάνω υπόδειγμα, το υπόδειγμα αυτό αντικαθιστά την εναλλασσόμενη Προεδρία του Συμβουλίου με έναν μόνιμο Πρόεδρο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, κι έτσι η Ε.Ε. αντιπροσωπεύεται από ένα πρόσωπο κι όχι από κάποιο κράτος μέλος (Emmanouilidis and Giering 2003). Συγκεκριμένα, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο εκλέγει έναν μόνιμο Πρόεδρο από τα πρώην μέλη του, ο οποίος μαζί με τον Ύπατο Εκπρόσωπο ασχολούνται με τις εξωτερικές υποθέσεις της Ε.Ε. Παράλληλα, ο Πρόεδρος της Επιτροπής αποτελεί ένα είδος «Πρωθυπουργού» που ασχολείται με την εσωτερική διοίκηση. Σε γενικές γραμμές, σύμφωνα με το σενάριο αυτό, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο ελέγχει όλες τις ηγετικές θέσεις στην Ένωση, αν και στην περίπτωση του Προέδρου της επιτροπής, το Κοινοβούλιο μπορεί να ασκήσει βέτο για τον διορισμό του.

➤ **Ενοποιημένο προεδρικό μοντέλο (*Unified Presidency*)**

Τα προηγούμενα υποδείγματα διατηρούν τη διάκριση ανάμεσα στην Προεδρία του Συμβουλίου και την Προεδρία της Επιτροπής, αλλά ενισχύουν τη μία ή την άλλη πλευρά διακινδυνεύοντας τη διατάραξη της θεσμικής ισορροπίας στην Ε.Ε. Τα επόμενα δύο υποδείγματα εξερευνούν την πιθανότητα της χρησιμοποίησης της αναδιοργάνωσης της ηγεσίας της Ένωσης, ώστε να αμβλυνθεί το χάσμα ανάμεσα στην διακυβερνητική και υπερεθνική αντίληψη της Ε.Ε. Ο κύριος άξονας της προσέγγισης αυτής είναι η δημιουργία ενός μόνιμου Προέδρου της Ε.Ε., στο πρόσωπο του οποίου ενοποιούνται οι δύο Προεδρίες. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των θεσμών, η Επιτροπή συγχωνεύεται με τη Γενική Γραμματεία του Συμβουλίου της Ε.Ε. Αναλυτικότερα, ο Πρόεδρος μπορεί να προτείνει πρωτοβουλίες σε όλα τα πεδία πολιτικής, αλλά το δικαίωμα αυτό μπορεί να το έχει από κοινού με τα κράτη μέλη. Έτσι, ο Πρόεδρος μπορεί να προτείνει τη μακροχρόνια ατζέντα της Ε.Ε., η οποία πρέπει να εγκριθεί από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο. Σε

θέματα εξωτερικών υποθέσεων, ο Πρόεδρος επικουρείται από τον Ύπατο Εκπρόσωπο, ο οποίος διορίζεται από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο.

➤ **Ενοποιημένο δημοκρατικό μοντέλο (*Democratised unified model*)**

Το τελευταίο υπόδειγμα δημιουργήθηκε για να διορθώσει τις αδυναμίες του προηγούμενου, καθώς εξισορροπεί την εξυπηρέτηση των υπερεθνικά στόχων με τη διασφάλιση των συμφερόντων και των ελευθεριών των κρατών μελών. Συγκεκριμένα, ο διορισμός του Προέδρου είτε από το Συμβούλιο είτε από το Κοινοβούλιο θέτει σε κίνδυνο την παραπάνω ισορροπία, ενώ η εκλογή του από τους πολίτες ή από τους εθνικούς ή ευρωπαϊούς βουλευτές ενισχύει τη δημοκρατικότητα του μοντέλου. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η Επιτροπή έχει το δικαίωμα της πρωτοβουλίας και θέτει το πολυετές πρόγραμμα της Ένωσης, ενώ το Συμβούλιο παραμένει το τελικό κέντρο αποφάσεων για συγκεκριμένα θέματα (ΚΕΠΠΑ, ΣΔΕΥ και αστυνομική συνεργασία). Επιπλέον, σε θέματα εξωτερικών σχέσεων ο Πρόεδρος επικουρείται από μία «Γραμματεία Εξωτερικών Σχέσεων».

Καθένα από τα παραπάνω μοντέλα πολιτικής ηγεσίας της Ε.Ε. έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, για το λόγο αυτό η ενδελεχής εξέταση όλων των παραμέτρων από τη Συνέλευση είναι αναγκαία προϋπόθεση για την υιοθέτηση κάποιου μοντέλου. Σε κάθε περίπτωση, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα θεμελιώδους σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία της Ε.Ε., καθώς σύμφωνα με το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας συνιστά την αρχική προϋπόθεση για αύξηση της απόδοσης ενός οργανισμού. Βέβαια, στην περίπτωση της Ε.Ε. οι δομές του συστήματος ηγεσίας δεν έχουν αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό κι έτσι το σύστημα βρίσκεται σε αναθεώρηση.

6.1.4 ΤΟ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΜΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ένα ζήτημα που συνδέεται άμεσα με την ηγεσία της Ε.Ε. είναι το δημοκρατικό έλλειμμα που αναπτύσσεται στους κόλπους του ευρωπαϊκού οικοδομήματος και το οποίο ενισχύεται από την έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας. Παρά το γεγονός ότι το σύστημα διακυβέρνησης της Ε.Ε. εμπεριέχει αρκετά χαρακτηριστικά ενός κοινοβουλευτικού συστήματος, ωστόσο παρουσιάζει ελλείψεις σε θέματα δημοκρατικών υποδομών.

Συγκεκριμένα, ο όρος δημοκρατικό έλλειμμα εκφράζει το χάσμα ανάμεσα στην υλική και πολιτική υπόσταση της ενοποίησης της Ε.Ε. αφενός και στη δημοκρατική ποιότητα του πολιτικού και θεσμικού της συστήματος αφετέρου (Decker, 2002: 9 2). Η αδυναμία σε θέματα διαφάνειας που χαρακτηρίζει τη λειτουργία των ευρωπαϊκών οργάνων, η απουσία ενός άμεσα νομιμοποιούμενου οργάνου που να ασκεί τον βασικό νομοθετικό και ελεγκτικό ρόλο κατά τα πρότυπα των αρχών της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και η ανυπαρξία κανόνων για τη διάκριση των εξουσιών αποτελούν συστατικά στοιχεία του δημοκρατικού ελλείμματος, συνεπώς πρόκειται για έλλειμμα κατεξοχήν θεσμικό (Παπακωνσταντίνου, 1996).

Ο πυρήνας δημιουργίας του προβλήματος αυτού είναι ο συνδυασμός του διακυβερνητικού και του υπερεθνικού χαρακτήρα της ενοποίησης. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον διακυβερνητικό τρόπο λειτουργίας της Ε.Ε., η Ένωση συνιστά ένα σύστημα διαπραγματεύσεων ισότιμων κρατών μελών, των οποίων τα συμφέροντα εκπροσωπούνται από τις κυβερνήσεις τους. Από την άλλη πλευρά, το υπερεθνικό σύστημα λειτουργίας δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα λειτουργικά συμφέροντα της Ε.Ε., τα οποία εκπροσωπούνται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από την Επιτροπή.

Επακόλουθο του παραπάνω προβλήματος και κύρια αιτία δημιουργίας του δημοκρατικού ελλείμματος συνιστούν οι θεσμικές αδυναμίες του εκλογικού και κομματικού συστήματος της Ένωσης. Στα πλαίσια της δημοκρατικής διακυβέρνησης της Ε.Ε. οι βασικές αρχές που πρέπει να τηρούνται είναι οι ακόλουθες:

- ◆ Η πολιτική ηγεσία πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένη από τους ευρωπαίους πολίτες.
- ◆ Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την ηγεσία πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικές, δηλαδή πρέπει να ανταποκρίνονται στα συμφέροντα των ευρωπαίων πολιτών.
- ◆ Η πολιτική ηγεσία πρέπει να λογοδοτεί στους πολίτες.

Η λειτουργία της Ε.Ε. έχει αποδείξει ότι οι παραπάνω αρχές δεν τηρούνται στο ακέραιο. Ο βασικός λόγος έγκειται στον τρόπο λειτουργίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, το οποίο δεν έχει μεγάλη νομοθετική δύναμη σε σχέση με το Συμβούλιο και την Επιτροπή (Moravcsik, 2002: 40-4). Επιπλέον, το εκλογικό και κομματικό σύστημα της Ένωσης παρουσιάζει αδυναμίες, καθώς το εκλογικό σώμα και τα κόμματα επικεντρώνονται στις εθνικές εκλογές κι έτσι η εθνική κυβερνητική δύναμη είτε μεταφέρεται είτε διατηρείται και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Έτσι, οι εθνικές κυβερνήσεις διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην Ε.Ε. και οι εκλογές του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου κυριαρχούνται από θέματα που απασχολούν τα εθνικά κόμματα. Συνεπώς, μερίδιο ευθύνης για το δημοκρατικό έλλειμμα έχει τόσο το εκλογικό σώμα όσο και τα κόμματα.

Επιπρόσθετα, μία δεύτερη αιτία του προβλήματος αποτελεί η έλλειψη μίας κοινής ευρωπαϊκής ταυτότητας, η οποία είναι απαραίτητη για την αποδοχή ενός, τουλάχιστον μερικώς, πλειοψηφικού συστήματος. Πράγματι, η Ε.Ε. αποτελείται από πολυπολιτισμικές και πολυεθνικές κοινωνίες, οι οποίες διατηρούν ισχυρότερους συναισθηματικούς δεσμούς με τις χώρες τους από ότι με την Ε.Ε. Η έλλειψη μίας ισχυρής ευρωπαϊκής ταυτότητας επηρεάζει πάνω τις αποφάσεις που αφορούν την πολιτισμική ταυτότητα των κρατών μελών.

Σε γενικές γραμμές, το δημοκρατικό έλλειμμα που παρουσιάζεται στο σύστημα διακυβέρνησης της Ε.Ε. προκαλεί πολλά προβλήματα, όμως η αντιμετώπισή του δεν είναι εύκολη, καθώς τα μοντέλα που έχουν προταθεί προϋποθέτουν μία ιδεατή μορφή αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας, η οποία

δεν είναι εύκολα πραγματοποιήσιμη (Paradopoulos 2003: 42). Ωστόσο, βασικοί άξονες μίας αποτελεσματικής πολιτικής άμβλυσης του προβλήματος αποτελούν τόσο η θεσμική αναθεώρηση (Eberlein and Kerwer 2004: 42 1; Pech 2003 2 25; Wincott 2001: 39 5) και η υιοθέτηση κάποιου μοντέλου διακυβέρνησης από αυτά που περιγράφηκαν παραπάνω (είτε κοινοβουλευτικό είτε προεδρικό μοντέλο), όσο και η δημιουργία μίας ευρωπαϊκής ταυτότητας. Η τελευταία κατεύθυνση αφορά την ενδυνάμωση πολιτικών που ενισχύουν τη συνοχή της Ε.Ε., όπως είναι η Κοινή Εξωτερική Πολιτική και Πολιτική Ασφαλείας. Άλλωστε, ένας βασικός λόγος που δεν έχει αναπτυχθεί στους πολίτες η συνείδηση μιας κοινής ευρωπαϊκής ταυτότητας είναι το γεγονός ότι η διαδικασία ολοκλήρωσης επικεντρώθηκε αρχικά σε οικονομικά ζητήματα.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματολογία σχετικά με το δημοκρατικό έλλειμμα στην Ε.Ε. βασίζεται στο μοντέλο του έθνους-κράτους, όμως η Ε.Ε. δεν αποτελεί έθνος-κράτος αλλά μία ενοποιημένη πολιτική οντότητα. Συνεπώς οποιαδήποτε προσέγγιση για την αντιμετώπιση του προβλήματος δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Μία διέξοδος προς την κατεύθυνση αυτή είναι η θεώρηση της Ε.Ε. όχι ως έθνος-κράτος, αλλά ως «περιφερειακή ένωση εθνών-κρατών», όπου εξασφαλίζεται τόσο η περιφερειακή ενοποίηση όσο και η εθνική διαφοροποίηση (Schmidt, 2004: 42 5).

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι η ηγεσία δεν συνιστά στοιχείο που θα μπορούσε πλήρως να αποδοθεί στην Ε.Ε. στην παρούσα φάση. Συγκεκριμένα, στον τομέα της πολιτικής ενοποίησης η Ένωση δεν παρουσιάζει ανάπτυξη ανάλογη με την οικονομική ενοποίηση και κατά συνέπεια το σύστημα διακυβέρνησης της Ε.Ε. δεν έχει καταφέρει να δημιουργήσει μία αποτελεσματική πολιτική ηγεσία. Όπως κατέστη σαφές από την παραπάνω ανάλυση, η έλλειψη πολιτικής ηγεσίας της Ε.Ε. έχει επιπτώσεις σε πολλές πτυχές λειτουργίας της Ένωσης.

6.2 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Η Ε.Ε. ξεκίνησε ως οικονομικός οργανισμός, όμως με την πάροδο των ετών μετεξελίχθηκε σε ένα οικονομικό-πολιτικό οικοδόμημα, με διαστάσεις ομοσπονδίας κρατών και συνεχίζει να αναπτύσσεται. Βασική στρατηγική της Ένωσης είναι η ενίσχυση της συνοχής και της συνεργασίας των κρατών μελών σε ποικίλα επίπεδα: οικονομικό επίπεδο, πολιτικό, κοινωνικό, πολιτισμικό κλπ., με στόχο την ενδυνάμωση της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Η στρατηγική αυτή έχει αφετηρία αλλά και προορισμό τους ευρωπαίους πολίτες, που συνιστούν ενδιαφερόμενα μέρη της Ε.Ε., καθώς βασίζεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες. Προς την κατεύθυνση της πραγματοποίησης της εν λόγω στρατηγικής η Ε.Ε. έχει υιοθετήσει μία σειρά πολιτικών, σχεδίων, στόχων και διαδικασιών.

Συγκεκριμένα, η Ε.Ε. έχει αναπτύξει πολιτικές σε πολλούς τομείς δραστηριοτήτων που αφορούν τα κράτη μέλη με στόχο την οικονομική, πολιτική, κοινωνική και πολιτισμική ανάπτυξη των κρατών μελών, την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των ευρωπαίων πολιτών και την ενίσχυση της Ε.Ε. στην παγκόσμια οικονομική και πολιτική σκηνή (Pollack 2000: 38-3). Οι πολιτικές που έχει αναπτύξει η Ένωση αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο και είναι οι εξής: οικονομική και νομισματική πολιτική, πολιτική ανταγωνισμού, φορολογική πολιτική, κοινή γεωργική πολιτική, αλιεία, βιομηχανική πολιτική, περιφερειακή πολιτική, κοινωνική πολιτική, πολιτική έρευνας και ανάπτυξης, περιβαλλοντική πολιτική, ενεργειακή πολιτική, πολιτική μεταφορών, κοινή εξωτερική πολιτική και πολιτική ασφαλείας και συνεργασία σε θέματα δικαιοσύνης και εσωτερικών υποθέσεων.

6.2.1 ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ Ε.Ε.

Τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. έχουν ως βασικό μέλημα την εξασφάλιση και ενίσχυση της συνοχής των ευρωπαϊών πολιτών και προς την κατεύθυνση λαμβάνουν αποφάσεις ιεραρχώντας τις προτεραιότητες για κάθε τομέα δραστηριότητας. Έτσι, η Ε.Ε. αναπτύσσει τόσο βραχυχρόνιους όσο και μακροχρόνιους στόχους και μάλιστα οι πρώτοι αποτελούν τη βάση για την αντιμετώπιση των μακροχρόνιων προκλήσεων. Οι μακροχρόνιοι στόχοι της Ένωσης περιστρέφονται γύρω από το στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης και είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, με έμφαση στη γνώση.
- Ενδυνάμωση τόσο της κοινωνικής συνοχής όσο και της ανταγωνιστικότητας.
- Αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προκλήσεων.
- Υποστήριξη της ποικιλομορφίας των κρατών μελών.
- Συνεισφορά στην περιφερειακή ειρήνη και ασφάλεια.

Ειδικότερα, σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, οι στρατηγικοί στόχοι της Ε.Ε. για τα έτη 2000-2005 είναι οι εξής (European Commission, 2000):

- Προαγωγή νέων μορφών ευρωπαϊκής διακυβέρνησης.
- Προώθηση της πολιτικής συνεργασίας των κρατών μελών και ενίσχυση του ρόλου της Ε.Ε. σε διεθνές επίπεδο.
- Νέο οικονομικό και κοινωνικό πρόγραμμα.
- Καλύτερη ποιότητα ζωής.

Η Επιτροπή έχει βασική προτεραιότητα την προώθηση των στόχων και των συμφερόντων της Ε.Ε. και προς την κατεύθυνση αυτή έχει εισάγει ένα ετήσιο κύκλο στρατηγικού σχεδιασμού, με σκοπό τον καθορισμό των ετήσιων πολιτικών προτεραιοτήτων, των στόχων και την κατανομή των απαιτούμενων πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών. Κατά τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της Ένωσης λαμβάνει χώρα ένας πολιτικός διάλογος, με σκοπό τη σύνταξη των στρατηγικών στόχων της Ε.Ε. για μία χρονική περίοδο πέντε ετών. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

περιλαμβάνει τις ακόλουθες πρακτικές (Commission of the European Communities, 2001):

- Ο κύκλος στρατηγικού σχεδιασμού ξεκινάει με την Ετήσια Απόφαση Πολιτικής Στρατηγικής (Annual Policy Strategy Decision), στην οποία η Επιτροπή καθορίζει τις ετήσιες προτεραιότητες πολιτικής, τις βασικές πρωτοβουλίες, τη διαδικασία επιμερισμού των πόρων και τον λειτουργικό προγραμματισμό των υπηρεσιών. Έτσι, η Επιτροπή συντάσσει την Ετήσια Στρατηγική Πολιτική (Annual Strategy Policy) στις αρχές κάθε έτους, η οποία επικεντρώνεται στον καθορισμό των στρατηγικών προτεραιοτήτων σε ένα ορίζοντα δύο έως τρία έτη. Επίσης, θέτει τους μεσοπρόθεσμους στόχους και μεριμνά αν οι απαραίτητοι πόροι είναι διαθέσιμοι.
- Η εν λόγω Απόφαση συζητείται με το Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο και συμβάλει στη διαμόρφωση του Νομοθετικού και Λειτουργικού Προγράμματος (Commission Legislative and Work Programme) της Επιτροπής, το οποίο συνιστά και το σχέδιο δράσης της Επιτροπής.
- Η εξασφάλιση της ικανοποίησης των προτεραιοτήτων πολιτικής και του λειτουργικού προγραμματισμού της Επιτροπής επιτυγχάνεται με την παρακολούθηση της εφαρμογής του παραπάνω Προγράμματος. Η παρακολούθηση διευκολύνεται με την εισαγωγή του τριμηνιαίου εκτυλισσόμενου προγράμματος (3 month rolling programme). Πρόκειται για ένα σύστημα «προγραμματισμού της ημερήσιας διάταξης», που εξασφαλίζει ένα αξιόπιστο προγραμματισμό των πρωτοβουλιών που σκοπεύει να υιοθετήσει η Επιτροπή κατά τούς τρεις επακόλουθους μήνες. Περιέχει νομοθετικές προτάσεις της Επιτροπής προς άλλα όργανα, άλλες βασικές νομοθετικές πράξεις και τις βασικές πρωτοβουλίες της Επιτροπής και ανασκοπείται σε μηνιαία βάση. Άλλωστε, ο Πρόεδρος της Επιτροπής στην ετήσια Κατάσταση της Ένωσης (state of the Union) που καταθέτει στο Κοινοβούλιο, ερευνά την πρόοδο που επιτεύχθηκε ως προς τις στρατηγικές προτεραιότητες της Επιτροπής και υποδεικνύει νέες μελλοντικές προκλήσεις. Η Κατάσταση αυτή συμπληρώνει την ετήσια

Αναφορά Σύνθεσης (Synthesis Report) που κατατίθεται στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και καλύπτει την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική πολιτική της Ένωσης.

- Στο τέλος του κύκλου υιοθετείται η Ετήσια Αναφορά Δραστηριότητας (Annual Activity Report), στην οποία αξιολογείται η πρόοδος σε σχέση με τους στόχους που τίθενται στην Ετήσια Πολιτική Στρατηγική και το πρόγραμμα εργασίας της Επιτροπής.

Συνοπτικά, οι βασικές αρχές της παραπάνω διαδικασίας είναι οι εξής:

- Καθορισμός προτεραιοτήτων.
- Συζήτηση των προτεραιοτήτων με το Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο.
- Σχεδιασμός του Προγράμματος Εργασίας στα πλαίσια των Γενικών Διευθύνσεων.
- Υλοποίηση και ανασκόπηση του Προγράμματος.

Σύμφωνα με την Στρατηγική Πολιτικής για το 2005 οι προτεραιότητες πολιτικής είναι οι ακόλουθες (European Commission, 2004):

- ✘ Ώθηση της οικονομικής ανάπτυξης μέσω της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και της συνοχής.
- ✘ Βελτίωση της ασφάλειας και της ευρωπαϊκής ιθαγένειας.
- ✘ Ανάλυση εξωτερικής ευθύνης με έμφαση στη διάσταση της γειτονίας.

Ο κύκλος στρατηγικού σχεδιασμού πραγματοποιείται με βάση τη Διαχείριση κατά Δραστηριότητα (Activity Based Management), συνεπώς ο σχεδιασμός και η διαχείριση υλοποιείται με βάση σε 200 πολιτικές δραστηριότητες κι όχι με κριτήρια χρηματοοικονομικά. Για κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες η Επιτροπή καθορίζει κάθε χρόνο τους στόχους και τον επιμερισμό των πόρων και καθίσταται υπόλογη στην αρχή προϋπολογισμού, αλλά και στο κοινό για τις πράξεις της. Έτσι, κάθε Γενικός Διευθυντής επεξεργάζεται με τους συνεργάτες του το Ετήσιο Σχέδιο Διαχείρισης (Annual Management Plan) για όλες τις δραστηριότητες που τον αφορούν. Το Σχέδιο Διαχείρισης και οι συναφείς στόχοι αποτελούν τη βάση για την περιγραφή των καθηκόντων των εργαζομένων σε ατομική βάση.

Ο κύκλος στρατηγικού σχεδιασμού έχει σημαντικά αποτελέσματα, όπως είναι τα ακόλουθα:

- ▶ Επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.
- ▶ Εξασφάλιση κοινών στόχων για όλα τα μέλη του οργανισμού.
- ▶ Βελτιστοποίηση των πόρων της Επιτροπής.
- ▶ Διευκόλυνση της αξιολόγησης της προόδου και της χρήσης των πόρων.
- ▶ Προσαρμογή της κατεύθυνσης του οργανισμού σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Σε γενικές γραμμές, ο ρόλος του Προέδρου της Επιτροπής είναι εξαιρετικά σημαντικός στο σχεδιασμό πολιτικής και στον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων και μπορεί να είναι αποτελεσματικός στα πλαίσια της προετοιμασίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου. Οι Σύνοδοι του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου διεξάγονται τέσσερις φορές ετησίως με την παρουσία των Αρχηγών Κρατών και Κυβερνήσεων των κρατών-μελών.

Σύμφωνα με τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού που περιγράφηκε παραπάνω, η στρατηγική της Ε.Ε. και οι πολιτικές που τη συνοδεύουν αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η αναθεώρηση αυτή βασίζεται σε μετρήσεις της αποτελεσματικότητας των πολιτικών, οι οποίες διεξάγονται τόσο από τις αρμόδιες εξειδικευμένες επιτροπές, όσο και από την ευρωπαϊκή στατιστική υπηρεσία (Eurostat), αλλά και από τις επίσημες δημοσκοπήσεις που πραγματοποιεί η Ένωση με το ευρωβαρόμετρο.

6.2.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ Ε.Ε.

Ο όρος ανάπτυξη πολιτικής στα πλαίσια της Ε.Ε. συνίσταται στη διαδικασία, μέσω της οποίας ποικίλοι οργανισμοί, ομάδες και μεμονωμένα άτομα δρουν με σκοπό να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένα καθήκοντα και να επιλύσουν

κοινά προβλήματα. Η διαδικασία ανάπτυξης πολιτικής στα πλαίσια της Ε.Ε. παρουσιάζει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως είναι το εύρος των κοινών πολιτικών, η ποικιλία των εργαλείων εφαρμογής της ευρωπαϊκής πολιτικής, η κατανομή των υπευθυνοτήτων ανάμεσα στα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα και τους εθνικούς φορείς (Wallace H., Wallace W. and Webb, 1978) και η στενή συνεργασία και συνοχή ανάμεσα στα θεσμικά όργανα, δηλαδή στους εργαζομένους σε αυτά (Christiansen, 2001: 8 5).

Η διαδικασία ανάπτυξης της πολιτικής της Ε.Ε. σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο η Ένωση χρησιμοποιεί τη δύναμη που της δίνουν οι πολίτες των κρατών μελών. Έτσι, η διαδικασία σχηματισμού πολιτικής έχει ως βασικό συστατικό της τη συμμετοχή πολιτών και οργανισμών. Άλλωστε, η Επιτροπή, στα πλαίσια της θεσμικής αναθεώρησης, σκοπεύει να αποδυναμώσει την προσέγγιση top-down και να ενισχύσει μία προσέγγιση bottom-up στη διαδικασία ανάπτυξης των ευρωπαϊκών πολιτικών και επιπλέον να εισάγει αποτελεσματικότερα εργαλεία πολιτικής, μη νομοθετικού περιεχομένου (Commission of the European Communities, 2001).

Στα πλαίσια της ανάπτυξης των ευρωπαϊκών πολιτικών, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών είναι σημαντική μέσω ποικίλων καναλιών επικοινωνίας μεταξύ της Ε.Ε. και των πολιτών, όπως είναι τα παρακάτω:

- ◆ Μέσω πληροφοριακών συστημάτων (EUR-LEX) προσφέρεται on line πληροφόρηση για την προετοιμασία των πολιτικών σε όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- ◆ Εκπρόσωποι περιφερειακών και τοπικών κυβερνήσεων μπορούν μέσω εθνικών και ευρωπαϊκών οργανώσεων, αλλά και σε συνεργασία με την Επιτροπή των Περιφερειών, να συμμετέχουν στο σχεδιασμό πολιτικών.
- ◆ Η απλοποίηση της νομοθεσίας της Ε.Ε. που επιχειρείται στην παρούσα φάση, σκοπό έχει τη μεγαλύτερη κατανόηση από τους πολίτες των ευρωπαϊκών κανονισμών, ώστε να είναι οι τελευταίοι σε θέση να συμμετέχουν στον σχεδιασμό της πολιτικής (Beate Kohler-Koch, Working Paper No. 6/01).

- ◆ Τα θεσμικά όργανα, και κυρίως η Επιτροπή των Περιφερειών, συντάσσουν επεξηγηματικές αναφορές για συγκεκριμένες πολιτικές, πριν τις προτάσεις της Επιτροπής, οι οποίες είναι διαθέσιμες στο κοινό.
- ◆ Ειδικότερα, οι εμπορικές και εργοδοτικές ενώσεις έχουν σημαντική επιρροή στο σχηματισμό πολιτικής, εφόσον η Συνθήκη των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων προβλέπει τη παροχή συμβουλών από τους εργοδοτικούς και συνδικαλιστικούς φορείς στην Επιτροπή για την προετοιμασία προτάσεων, ιδιαίτερα προτάσεων κοινωνικής πολιτικής.
- ◆ Η Επιτροπή παίρνει συμβουλές, πριν τη σύνταξη των προτάσεών της, από ενδιαφερόμενα μέρη, μέσω διαφόρων εργαλείων, όπως η Πράσινη και η Λευκή Βίβλος, οι αναφορές επικοινωνίας, οι συμβουλευτικές επιτροπές και τα επιχειρηματικά panels (Gram, 2001: 8 5).
- ◆ Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και οι Επιτροπές που συντονίζονται στους κόλπους του ζητούν τακτικά τη γνώμη του κοινού ή των ειδικών, μέσω παροχής συμβουλών, δημόσιων ακροάσεων.
- ◆ Ορισμένα κράτη μέλη παρέχουν συστηματικά συμβουλές σε εθνικό επίπεδο αναφορικά με τις προτάσεις του Συμβουλίου.

Μέσω των παραπάνω πρακτικών, η Ε.Ε. διαμορφώνει την στρατηγική και την πολιτική της, σύμφωνα με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, όπως αυτές εκφράζονται από τα κανάλια επικοινωνίας.

Στα πλαίσια της αύξησης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας σχηματισμού πολιτικής, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εισήγαγε μία νέα, ολοκληρωμένη μέθοδο ανάπτυξης πολιτικής, την ονομαζόμενη Μέθοδο αξιολόγησης του Αποτελέσματος (Impact Assessment Method). Η μέθοδος αυτή υποστηρίζει την διαδικασία σχηματισμού πολιτικής, καθώς καθορίζει και αξιολογεί το πρόβλημα, τους στόχους και τις βασικές επιλογές για την επίτευξη των στόχων αυτών και αναλύει τον πιθανό αντίκτυπο των επιλογών αυτών. Αναλυτικότερα, η μέθοδος υπογραμμίζει τα πλεονεκτήματα και τα

μειονεκτήματα κάθε επιλογής και προσφέρει έτσι μία υποβοήθηση στις πολιτικές αποφάσεις, δίνοντας προστιθέμενη αξία τις τελικές πολιτικές.

Η εφαρμογή των διαφόρων πολιτικών παρουσιάζει μεγάλη ποικιλομορφία ανάλογα με τη φύση και τις απαιτήσεις της εκάστοτε πολιτικής. Για κάθε τομέα δραστηριότητας έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένες διαδικασίες, ώστε να εξασφαλιστεί ότι κάθε εισροή (input) μετατρέπεται στην καλύτερη δυνατή εκροή (output), όπως είναι οι διάφορες εξειδικευμένες επιτροπές, τα σχέδια δράσης, προγράμματα κλπ. Αναλυτικότερη παρουσίαση των διαδικασιών αυτών ανά κατηγορία πολιτικής γίνεται σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Στα πλαίσια της αποτελεσματικότερης εφαρμογής των πολιτικών της Ε.Ε., η Επιτροπή από το 2002 υιοθετεί σε πιλοτική βάση τα «συμβόλαια κατά στόχο» (target-based contracts) σε ορισμένους τομείς δραστηριότητας, ως μία πιο ευέλικτη προσέγγιση για την εξασφάλιση της εφαρμογής των ευρωπαϊκών πολιτικών.

Ένας βασικός τρόπος αξιολόγησης των πολιτικών της Ε.Ε. από τα ενδιαφερόμενα μέρη επιτυγχάνεται με τη διαδικασία των δημοσκοπήσεων που έχει καθιερώσει η Ένωση. Στα πλαίσια της δραστηριότητας αυτής, η οποία καλείται Ευρωβαρόμετρο, ειδικοί ασχολούνται με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων σε συνεχή βάση αναφορικά με όλες τις πολιτικές και τις δράσεις της Ε.Ε. με τον τρόπο αυτό διενεργούνται μετρήσεις, συγκρίσεις και ανασκοπούνται οι πολιτικές.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η Ε.Ε. έχει αναπτύξει ολοκληρωμένες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή της πολιτικής και στρατηγικής της, δίνοντας έμφαση στη συμμετοχή των ευρωπαίων πολιτών, αλλά και των εργαζομένων στα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα στις διαδικασίες αυτές. Έτσι, τα ενδιαφερόμενα μέρη βρίσκονται σε συνεχή ενημέρωση για την πορεία και την εξέλιξη των διαφόρων πολιτικών.

Ωστόσο, οι προσεγγίσεις αυτές παρουσιάζουν ορισμένες αδυναμίες αναφορικά με την επικοινωνία της πολιτικής της Ένωσης στους πολίτες. Συγκεκριμένα, η πολυπλοκότητα της νομοθεσίας αποτελεί εμπόδιο τόσο στην κατανόηση, εκ μέρους των πολιτών, της πορείας των πολιτικών όσο και στην άμεση εφαρμογή των αποφάσεων των θεσμικών οργάνων (Adrienne Héritier Working Paper No. 6/01). Επιπλέον, τα κράτη μέλη πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην ενημέρωση των πολιτών για τις εξελίξεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μέσω των περιφερειακών και τοπικών φορέων. Άλλωστε, η σχέση των πολιτών με την Ε.Ε. επηρεάζεται από το εθνικό εσωτερικό πολιτικό σκηνικό, τις αξίες και τις αντιλήψεις των κρατών-μελών (Cram, 2001: 39 4).

Ακόμα, η διαδικασία σχηματισμού πολιτικών παρεμποδίζεται από το γραφειοκρατικό χαρακτήρα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα, το βασικό πρόβλημα του συστήματος διαχείρισης των χρηματοοικονομικών πόρων της Ε.Ε. δεν έγκειται στη δημοσιονομική πειθαρχία, όπως παρουσιάζεται από τα ποσοστά των δαπανών ή του ελλείμματος, αλλά στην αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης. Αναλυτικότερα, η μεγάλη έμφαση που δίνεται στη νομική διάσταση δεν επιτρέπει μία κοινωνικο-οικονομική ανάλυση του συστήματος διαχείρισης (Molander and Gustafsson, 2003).

Προς την κατεύθυνση αυτή, η Στρατηγική της Λισσαβόνας το 2000 θεσμοθέτησε τα ειδικά Ευρωπαϊκά Συμβούλια την Άνοιξη και ανάπτυξε την «ανοιχτή μέθοδο συνεργασίας» (open method of coordination), η οποία εξελίχθηκε στα Ευρωπαϊκά Συμβούλια της Στοκχόλμης (2001), της Βαρκελώνης (2002) και των Βρυξελλών (2003). Η ανοιχτή μέθοδος συνεργασίας (open method of coordination) αποτελεί μία νέα άποψη για την απλοποίηση και της αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η εν λόγω μέθοδος περιλαμβάνει νέα εργαλεία πολιτικής και συγκριτικής αξιολόγησης και παρουσιάζεται περισσότερο ευέλικτη σε σχέση με τον κλασική μέθοδο λήψης αποφάσεων της Ε.Ε. Βέβαια, εκτός από τη

συνεργασία νομισματικών και χρηματοοικονομικών φορέων, σημαντική είναι και η συνεργασία μεταξύ των ευρωπαϊκών κυβερνήσεων (Collignon, 2004: 11 5; Radaelli, 2003)

Σε γενικές γραμμές, η Ε.Ε. δεν έχει αναπτύξει ένα μηχανισμό ιεράρχησης των πολιτικών που θεωρούνται προτεραιότητες, ώστε να γίνονται οι σωστές επιλογές ανάμεσα σε ανταγωνιστικές εναλλακτικές. Βέβαια, η Επιτροπή προσπαθεί να θέσει γενικές προτεραιότητες αλλά η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν της αφήνει τη δύναμη να τις πραγματοποιήσει (Nugent, 1995).

6.2.3 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ Ε.Ε.

Όπως αναφέρεται παραπάνω, οι προσεγγίσεις αναφορικά με το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την ανασκόπηση των πολιτικών της Ε.Ε. ποικίλουν ανάλογα με τη φύση και τις ιδιαιτερότητες κάθε πολιτικής. Ενδεικτικά περιγράφεται στην παρούσα φάση η προσέγγιση που υιοθετεί η Ένωση αναφορικά με την πολιτική για το περιβάλλον, η οποία χαρακτηρίζεται από ισχυρές δομές και αποτελεί συστατικό στοιχείο της στρατηγικής της Ένωσης.

6.2.3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η πολιτική για το περιβάλλον της Ε.Ε. αποτελεί μία από τις αρχικές δραστηριότητες που ανέπτυξε η Ένωση στα πλαίσια των πολιτικών της για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και συνιστά βασικό άξονα της γενικής στρατηγικής της Ένωσης αναφορικά με την ενίσχυση της συνεργασίας και της

συνοχής των κρατών μελών. Αποστολή της πολιτικής για το περιβάλλον της Ε.Ε. είναι:

- Η προώθηση μίας βιώσιμης ανάπτυξης που να διαφυλάσσει τα δικαιώματα των μελλοντικών γενεών σε ένα βιώσιμο περιβάλλον.
- Πραγματοποίηση ενεργειών για την επίτευξη υψηλού επιπέδου προστασίας του περιβάλλοντος και της υγείας, καθώς και για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.
- Προώθηση της περιβαλλοντικής αποτελεσματικότητας.
- Ενθάρρυνση της ισόρροπης χρήσης και της ορθολογικής διαχείρισης των κοινών περιβαλλοντικών πόρων.

Η Ε.Ε. έχει αναπτύξει σημαντικές δομές για το σχεδιασμό και εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής, όπως είναι η Γενική Διεύθυνση Περιβάλλοντος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η επιτροπή περιβάλλοντος, δημόσιας υγείας και πολιτικής των καταναλωτών που λειτουργεί στους κόλπους του Κοινοβουλίου, η επιτροπή για το περιβάλλον, που απαρτίζεται από τους αρμόδιους υπουργούς των κρατών μελών στα πλαίσια του Συμβουλίου και ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός περιβάλλοντος.

Βέβαια, η πρωτοβουλία των δράσεων εναπόκειται στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, συνεπώς η Γενική Διεύθυνση Περιβάλλοντος, υπό τον αρμόδιο Επίτροπο, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης της πολιτικής για το περιβάλλον. Τα πεδία πολιτικής της συγκεκριμένης διεύθυνσης κατηγοριοποιούνται στις ακόλουθες ενότητες:

- ▶ Βιώσιμη ανάπτυξη
- ▶ Φύση και βιοποικιλότητα
- ▶ Βιοτεχνολογία
- ▶ Πολιτική προστασία και περιβαλλοντικά ατυχήματα
- ▶ Οικονομικά του περιβάλλοντος
- ▶ Υγεία
- ▶ Βιομηχανία
- ▶ Χρήση γης

- ▶ Αέρας
- ▶ Θόρυβος
- ▶ Χημικά
- ▶ Κλιματική αλλαγή
- ▶ Απόβλητα
- ▶ Νερό
- ▶ Διεθνή ζητήματα

Επιπλέον, σημαντικός τομέας της περιβαλλοντικής πολιτικής είναι η περιβαλλοντική ενσωμάτωση (environmental integration), η οποία συνίσταται στην εξασφάλιση ότι οι περιβαλλοντικοί προβληματισμοί λαμβάνονται υπόψη στις αποφάσεις και τις δραστηριότητες των άλλων τομέων και πολιτικών της Ε.Ε. Οι τομείς που έχουν αναπτύξει στρατηγικές ενοποίησης μέχρι στιγμής είναι οι εξής: γεωργία, μεταφορές, ενέργεια, βιομηχανία, εσωτερική αγορά, ανάπτυξη, αλιεία, έρευνα, επιχειρησιακή πολιτική, διαρθρωτικά ταμεία, εμπόριο και εξωτερικές σχέσεις και οικονομικές και χρηματοοικονομικές υποθέσεις.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Επιτροπής πραγματοποιείται με βάση τη Διαχείριση κατά Δραστηριότητα (Activity Based Management), συνεπώς ο σχεδιασμός και η διαχείριση των δράσεων υλοποιείται με βάση σε 200 πολιτικές δραστηριότητες. Για κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες η Επιτροπή καθορίζει κάθε χρόνο τους στόχους και τον επιμερισμό των πόρων και καθίσταται υπόλογη στην αρχή προϋπολογισμού, αλλά και στο κοινό για τις πράξεις της. Έτσι, κάθε Γενικός Διευθυντής επεξεργάζεται με τους συνεργάτες του το Ετήσιο Σχέδιο Διαχείρισης (Annual Management Plan) για όλες τις δραστηριότητες που τον αφορούν.

Κατά συνέπεια στη Γενική Διεύθυνση Περιβάλλοντος υιοθετείται κάθε χρόνο ένα σχέδιο διαχείρισης, στο οποίο καθορίζονται οι στόχοι και οι δράσεις για την περιβαλλοντική πολιτική. Στα πλαίσια του σχεδίου διαχείρισης του έτους 2004, ορίζεται ως σκοπός της πολιτικής περιβάλλοντος η προστασία, η διατήρηση και η βελτίωση του περιβάλλοντος για τις παρούσες και

μελλοντικές γενιές και η προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης (European Commission, 2004). Προς την κατεύθυνση της πραγματοποίησης του σκοπού αυτού η Γενική Διεύθυνση έχει καθιερώσει τους παρακάτω στόχους:

- ☑ Εξασφάλιση μίας υψηλού επιπέδου περιβαλλοντικής προστασίας, λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλομορφία των περιστάσεων στις διάφορες περιοχές της Ένωσης.
- ☑ Καθιέρωση πολιτικών που συμβάλλουν στην προστασία, διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος, την προστασία της δημόσιας υγείας, τη λογική χρήση των φυσικών πηγών, την πολιτική προστασία και τη χρήση γης.
- ☑ Προώθηση μέτρων σε διεθνές επίπεδο για την αντιμετώπιση περιφερειακών και παγκόσμιων περιβαλλοντικών προβλημάτων.
- ☑ Προώθηση και υποστήριξη της ενσωμάτωσης των απαιτήσεων της προστασίας του περιβάλλοντος στον καθορισμό και εφαρμογή των άλλων πολιτικών της Ε.Ε., με στόχο την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης.
- ☑ Συνεργασία με τρίτες χώρες και με διεθνείς οργανισμούς για συναφή περιβαλλοντικούς σκοπούς.

Οι προτεραιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Περιβάλλοντος για το έτος 2004 περιγράφονται στο Έκτο Πρόγραμμα Δράσης της Ε.Ε. για το περιβάλλον για τα έτη 2002-2012 και είναι οι εξής:

- Συμβολή σε μία υψηλού επιπέδου ποιότητας ζωής και ευημερίας των πολιτών, όπου το ύψος της μόλυνσης δεν έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ανθρώπινη υγεία.
- Κλιματική αλλαγή: συμβολή στο μακροχρόνιο στόχο της σταθεροποίησης των συγκεντρώσεων αερίου του θερμοκηπίου στην ατμόσφαιρα.
- Φύση και βιοποικιλότητα: προστασία, διατήρηση, ανάκτηση και διευκόλυνση της λειτουργίας των φυσικών συστημάτων, με σκοπό την προστασία της βιοποικιλότητας.

- Βιώσιμη χρήση των πόρων: προώθηση μίας βελτιωμένης διαχείρισης των φυσικών πόρων και των αποβλήτων, η οποία θα αντισταθμίσει τη κακή χρήση των πόρων και την παραγωγή των αποβλήτων που επιφέρει η οικονομική ανάπτυξη.
- Πολιτική προστασία: συμβολή στην προστασία των πολιτών από φυσικές και ανθρωπογενείς καταστροφές.

Η προώθηση της αποτελεσματικής και ενιαίας εφαρμογής της περιβαλλοντικής πολιτικής επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην ανάπτυξη των σχετικών δράσεων. Για το λόγο αυτό η Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πρόσβαση των πολιτών σε πληροφορίες και γνώση αναφορικά με τα περιβαλλοντικά θέματα.

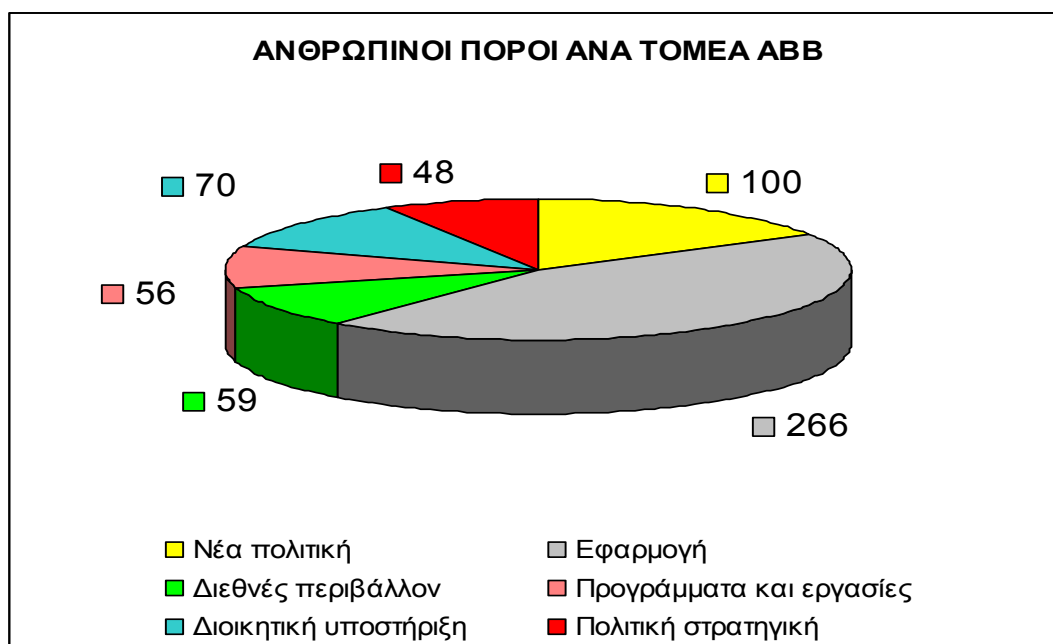
Οι δραστηριότητες της Γενικής Διεύθυνσης Περιβάλλοντος διακρίνονται σε έξι τομείς, σύμφωνα με τη διαμόρφωση προϋπολογισμού κατά δραστηριότητα (Activity-Based Budgeting). Σε κάθε τομέα τίθενται εξειδικευμένοι στόχοι, αλλά και συγκεκριμένοι δείκτες που υποδεικνύουν την πρόοδο της εφαρμογής της πολιτικής και καλύπτουν όλο το φάσμα των δράσεων. Οι τομείς αυτοί είναι οι εξής:

1. **Ανάπτυξη νέων πρωτοβουλιών πολιτικής:** επικεντρώνεται σε θέματα, όπως η κλιματολογική μεταβολή, η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, η αξιολόγηση των περιβαλλοντικών κινδύνων στην ανθρώπινη υγεία, η βιώσιμη ανάπτυξη και η χρήση των πόρων και η πολιτική προστασία
2. **Εφαρμογή της περιβαλλοντικής πολιτικής:** στόχος είναι η αποτελεσματική εφαρμογή των σχετικών δράσεων με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών θεμάτων στις λοιπές πολιτικές της Ε.Ε. και την ανασκόπηση των δραστηριοτήτων.
3. **Διεθνή περιβαλλοντικά ζητήματα:** αναφέρεται στην εξωτερική διάσταση της ευρωπαϊκής πολιτικής για το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Σε ορισμένους τομείς, όπως η κλιματολογική μεταβολή, η

βιοποικιλότητα, τα δάση, η πολιτική της Ε.Ε. διαμορφώνει και διαμορφώνεται από πολύπλευρες προσεγγίσεις, οι οποίες αφορούν διεθνείς περιβαλλοντικές προκλήσεις και απαιτούν διεθνείς συμφωνίες.

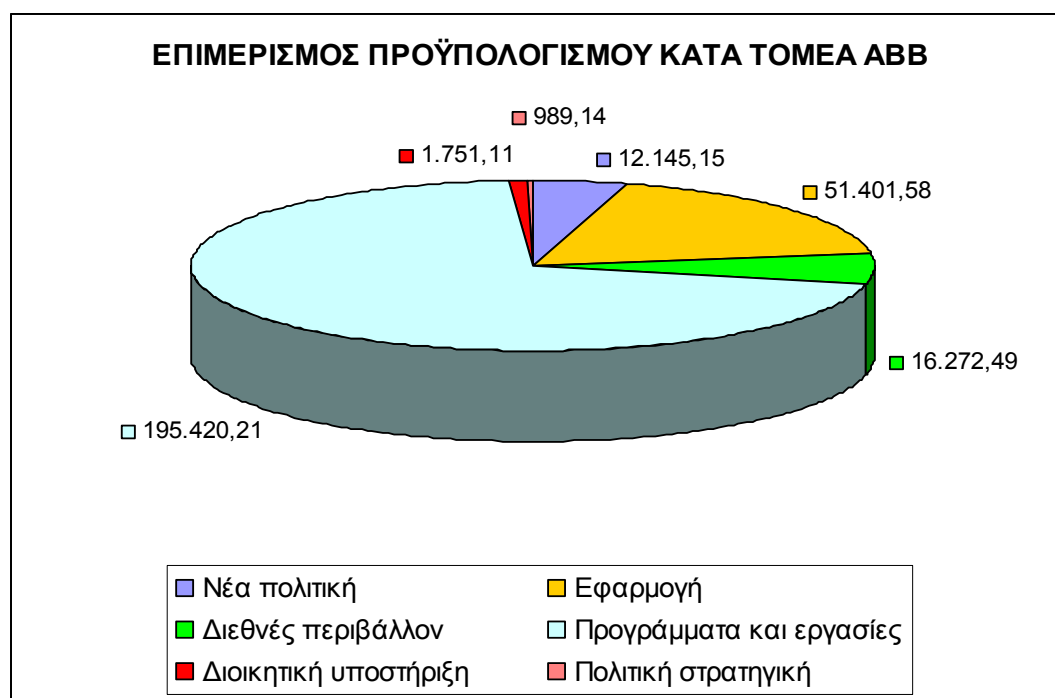
4. **Περιβαλλοντικά προγράμματα και εργασίες:** η Γενική Διεύθυνση Περιβάλλοντος είναι υπεύθυνη για μία σειρά περιβαλλοντικών προγραμμάτων, τα οποία έχουν συγκεκριμένη χρηματοδότηση. Το μεγαλύτερο εξ αυτών είναι το πρόγραμμα LIFE (L' Instrument Financier de l' Environnement), το οποίο χρηματοδοτεί ποικίλες εργασίες με στόχο τη βελτίωση της εφαρμογής και της εφαρμοσιμότητας της περιβαλλοντικής πολιτικής της Ε.Ε. Το τρέχον πρόγραμμα LIFE έχει διάρκεια έως το 2006.
5. **Διοικητική υποστήριξη της Γενικής Διεύθυνσης Περιβάλλοντος:** η διοικητική υποστήριξη υπολογίζεται σε λιγότερο από 12% των ανθρωπίνων πόρων της Γενικής Διεύθυνσης. Βασικοί στόχοι στον τομέα αυτό αποτελούν η προώθηση μίας σύγχρονης πολιτικής ανθρωπίνων πόρων, η ανάπτυξη μίας αποτελεσματικής διοίκησης, η διευκόλυνση της εργασίας μέσω της χρήσης πληροφοριακών εργαλείων και κατάλληλης υποδομής και η καθιέρωση μέτρων εσωτερικού ελέγχου για την αξιολόγηση της απόδοσης.
6. **Πολιτική στρατηγική και συνεργασία:** αφορά στην καθιέρωση του στρατηγικού σχεδιασμού με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει αντιστοιχία ανάμεσα στους στόχους και τους πόρους και η κατάλληλη συνεργασία με τα άλλα θεσμικά όργανα. Στα πλαίσια δράσεων του εν λόγω τομέα βρίσκεται και η επικοινωνία της περιβαλλοντικής πολιτικής στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η κατανομή των ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων στους έξι παραπάνω τομείς της Γενικής Διεύθυνσης Περιβάλλοντος της Επιτροπής, σύμφωνα με τη διαμόρφωση προϋπολογισμού κατά δραστηριότητα (ABB) παρουσιάζεται στα διαγράμματα 1 και 2 αντίστοιχα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΑΒΒ

ΠΗΓΗ: ΠΗΓΗ: European Commission 2004, Directorate-General for Environment, "2004 MANAGEMENT PLAN".



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΓΙΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΑΒΒ

ΠΗΓΗ: European Commission 2004, Directorate-General for Environment, "2004 MANAGEMENT PLAN".

Στα πλαίσια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης της περιβαλλοντικής πολιτικής, κάθε νέα πρόταση πολιτικής, που τίθεται ως προτεραιότητα στην Ετήσια Πολιτική Στρατηγική ή στο Νομοθετικό και Εργασιακό Πρόγραμμα της Επιτροπής συνοδεύεται από μία Αξιολόγηση Επιπτώσεων (Impact Assessment). Η συγκεκριμένη αξιολόγηση υπογραμμίζει τους στόχους της πρότασης και τις πιθανές περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες. Οι τομείς που χαρακτηρίζονται από ευρύτερες συνέπειες απαιτούν μία Εκτεταμένη Αξιολόγηση Επιπτώσεων (Extended Impact Analysis), η οποία αποτελεί μία βαθύτερη αξιολόγηση των επιλογών πολιτικής.

6.2.3.2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τα στάδια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης της πολιτικής για το περιβάλλον ακολουθεί το στάδιο της αξιολόγησης και της ανασκόπησης. Η αξιολόγηση της πολιτικής είναι καθοριστική, καθώς η Γενική Διεύθυνση Περιβάλλοντος έχει καθιερώσει την πρακτική της συνεχούς βελτίωσης στη διαδικασία σχηματισμού πολιτική. Άλλωστε, μέσω της αξιολόγησης παρέχεται ανάδραση, η οποία υποδεικνύει κατά πόσο η πολιτική έχει επιτύχει τους στόχους της. Συγκεκριμένα, στο ετήσιο Πρόγραμμα Αξιολόγησης επιλέγονται συγκεκριμένα θέματα της εν λόγω πολιτικής, τα οποία αξιολογούνται. Έτσι, οι αξιολογήσεις που διεξήχθησαν το 2004 είναι οι εξής:

- ◆ Αναφορά αξιολόγησης της εφαρμογής του πλαισίου για συνεργασία της Ε.Ε. με άλλους φορείς με στόχο την προώθηση της βιώσιμης αστικής ανάπτυξης.
- ◆ Αξιολόγηση της Στρατηγικής και των Σχεδίων Δράσης της Ε.Ε για την Βιοποικιλότητα.
- ◆ Αξιολόγηση της εφαρμογής του πλαισίου για συνεργασία στον τομέα της θαλάσσιας μόλυνσης.
- ◆ Αξιολόγηση του Προγράμματος Δράσης της Ε.Ε. στον τομέα στον πολιτικής προστασίας, καθώς και του προγράμματος για την προώθηση των μη κυβερνητικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της περιβαλλοντικής προστασίας.
- ◆ Αξιολόγηση του ρόλου του συστήματος EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) και του ευρωπαϊκού οικολογικού σήματος (Eco-Label).
- ◆ Αξιολόγηση του δικτύου IMPEL.
- ◆ Αξιολόγηση σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα του 6^{ου} Προγράμματος Δράσης για το περιβάλλον.
- ◆ Αναφορά για την εφαρμογή της Οδηγίας σχετικά με την προώθηση της χρήσης ανανεώσιμων καυσίμων κυκλοφορίας.
- ◆ Ανασκόπηση των απαιτήσεων της περιβαλλοντικής έρευνας και των περιβαλλοντικών προτεραιοτήτων στα πλαίσια του Προγράμματος Πλαισίου Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης της Ε.Ε.

- ◆ Ανασκόπηση της Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης της Ένωσης, στα πλαίσια της οποίας η συμβολή της Γενικής Διεύθυνσης Περιβάλλοντος είναι σημαντική.
- ◆ Ανάλυση των απαιτήσεων αξιολόγησης κάθε δραστηριότητας υπό τη διαδικασία διαμόρφωσης προϋπολογισμού κατά δραστηριότητα (Activity Based Budgeting).

6.3 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Η Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη διαμόρφωση και εφαρμογή μίας ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής πολιτικής ανθρωπίνων πόρων, καθώς με την απελευθέρωση των ικανοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού της μπορεί να υλοποιηθεί με επιτυχία η στρατηγική και η πολιτική της. Η αφοσίωση που δείχνει η Ε.Ε. στον τομέα αυτό αποδεικνύεται από τη δημιουργία και λειτουργία Γενικών Διευθύνσεων Προσωπικού και Διοίκησης τόσο σε κάθε θεσμικό όργανο της Ένωσης όσο και στους λοιπούς ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Οι Γενικές αυτές Διευθύνσεις είναι υπεύθυνες για τη διαχείριση της πολιτικής ανθρωπίνων πόρων της Ένωσης στον οργανισμό όπου λειτουργούν, καθώς κάθε οργανισμός έχει διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις από τους εργαζομένους του. Επιπρόσθετα, κάθε Γενική Διεύθυνση και κάθε επιτροπή, που λειτουργούν στα πλαίσια των θεσμικών οργάνων, έχει διαφορετικό αντικείμενο δραστηριότητας, συνεπώς οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό είναι εξειδικευμένες. Παράλληλα, η Ε.Ε. έχει συστήσει και ειδικές υπηρεσίες, οι οποίες επικουρούν τις Γενικές Διευθύνσεις στο έργο τους. Η Γενική Διεύθυνση Προσωπικού και Διοίκησης που λειτουργεί σε κάθε θεσμικό όργανο της Ένωσης βασίζεται στους εξής τέσσερις πυλώνες:

- Διαχείριση σταδιοδρομίας.
- Δικαιώματα και υποχρεώσεις.
- Υγεία και ευεξία στο χώρο της εργασίας.
- Ίσες ευκαιρίες και αποφυγή διακρίσεων.

Η Ένωση εφαρμόζει στα πλαίσια της πολιτικής της για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πολλές από τις πρακτικές που εμπεριέχονται στις πολιτικές της, κυρίως στην ευρωπαϊκή πολιτική για την απασχόληση, όπως είναι η παροχή ίσων ευκαιριών, η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, η έμφαση στην επαγγελματική εκπαίδευση, η παροχή ενός υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, η πολιτική συνταξιοδότησης, κοινωνικές και πολιτιστικές δραστηριότητες κλπ.

6.3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Ε.Ε. έχει αναπτύξει συγκεκριμένες προσεγγίσεις αναφορικά με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, του υφιστάμενου αλλά και του μελλοντικού, με σκοπό να εξασφαλίσει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο καλύπτει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Όπως αναφέρεται παρακάτω, στα πλαίσια της πολιτικής προσλήψεων της Ε.Ε. αναγνωρίζονται και ταξινομούνται οι ικανότητες των υποψηφίων ανάλογα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας και δίνονται ευκαιρίες μάθησης, μέσω της συνεχούς κατάρτισης και επιμόρφωσης. Άλλωστε, η Ε.Ε. έχει συστήσει ένα Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (European Center for the Development of Vocational Training-CEDEFOP) με βασική δραστηριότητα την ενίσχυση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ε.Ε. Με άξονα το σκοπό αυτό, βασικές πολιτικές-στόχοι του Κέντρου είναι οι εξής (CEDEFOP, 2004):

- ✘ Βελτίωση της πρόσβασης στη μάθηση, την κινητικότητα και την κοινωνική συνοχή.
- ✘ Ενδυνάμωση της δια βίου εκπαίδευσης.
- ✘ Υποστήριξη των μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων με συνεχή επιμόρφωση.
- ✘ Υποστήριξη των εργαζομένων με περιορισμένα προσόντα.
- ✘ Υποστήριξη των δικτύων και των συνεργασιών σε όλη την Ένωση.

Παρακάτω περιγράφονται οι προσεγγίσεις που έχει αναπτύξει η Ε.Ε. σχετικά με τη διαχείριση των προσλήψεων, την παροχή ίσων ευκαιριών και το τη δημιουργία υγιούς και ασφαλούς περιβάλλον εργασίας.

6.3.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ

Η πολιτική προσλήψεων μονίμων υπαλλήλων και στελεχών της Ε.Ε. αποτελεί δραστηριότητα μιας ειδικής υπηρεσίας που έχει συσταθεί στους κόλπους της Ένωσης για τον σκοπό αυτό. Ειδικότερα, η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Επιλογής Προσωπικού (European Personnel Selection Office-EPSO) τέθηκε σε λειτουργία τον Ιανουάριο του 2003 και έχει βασική αποστολή την διοργάνωση γενικών διαγωνισμών για την επιλογή μόνιμου προσωπικού για όλα τα όργανα της Ε.Ε., και συγκεκριμένα το Συμβούλιο της Ε.Ε., την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, το Ελεγκτικό Συνέδριο, την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, την Επιτροπή των Περιφερειών και τον Ευρωπαϊό Διαμεσολαβητή. Η υπηρεσία συντονίζει τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού για λογαριασμό των διαφόρων ευρωπαϊκών οργάνων και αποτελεί το κεντρικό και ενιαίο σημείο υποδοχής όλων των υποψηφίων για κάποια σταδιοδρομία στην Ε.Ε., θέτοντας κοινά πρότυπα και κριτήρια επιλογής.

Με τη δημιουργία της εν λόγω υπηρεσίας τα θεσμικά όργανα συμφώνησαν στην υιοθέτηση ορισμένων αρχών που διέπουν την πολιτική προσλήψεων, οι οποίες είναι οι εξής (European Commission, 2002):

- Παρακολούθηση των καλών πρακτικών και των εξελίξεων στις τεχνικές πρόσληψης.
- Σχεδιασμός των διαγωνισμών σε μία βάση κοινής αποδοχής.
- Τυποποίηση των διαδικασιών επιλογής.
- Εξασφάλιση της ίσης μεταχείρισης όλων των υποψηφίων, με έμφαση στη γεωγραφική ισορροπία.
- Εξασφάλιση διαφανών διαδικασιών για τους υποψηφίους.

- Επιτάχυνση της διαδικασίας προσλήψεων.
- Εισαγωγή μίας δοκιμασίας βασισμένη σε πληροφοριακά συστήματα στο στάδιο προεπιλογής.

Η Ε.Ε. έχει υιοθετήσει ένα σύστημα βαθμολογικής κλίμακας, με βάση το οποίο εισάγονται οι νέοι εργαζόμενοι στην διοικητική ιεραρχία αφενός και πραγματοποιούνται οι εσωτερικές προαγωγές αφετέρου. Η εν λόγω κλίμακα καθιερώνει τρία διοικητικά επίπεδα: Α, Β, C και D και παράλληλα, μία βαθμολογική κλίμακα από 1 έως 8, η οποία δηλώνει το βαθμό δυσκολίας των θέσεων με αντίστροφη πορεία. Έτσι, στο επίπεδο Α η θέση Α8 είναι εισαγωγική και η θέση Α1 η υψηλότερη διοικητικά. Αναλυτικότερα (Stevens and Stevens, 2001):

- Η απασχόληση στην κατηγορία Α αφορά τις πλέον απαιτητικές και κρίσιμες θέσεις εργασίας της Ένωσης, δηλαδή τη διοίκηση και τη στελέχωση, οι οποίες απευθύνονται σε εξειδικευμένο προσωπικό. Οι εν λόγω θέσεις σχετίζονται με τον σχεδιασμό πολιτικών.
- Οι θέσεις σε σταδιοδρομίες υπαλλήλων κατηγορίας Β αφορούν άτομα που έχουν περατώσει επιτυχώς τον ανώτερο κύκλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία. Οι θέσεις αυτές σχετίζονται με την εφαρμογή των πολιτικών και την επίτευξη αποτελεσμάτων σε όλους τους τομείς δραστηριότητας της Ε.Ε.
- Το προσωπικό της κατηγορίας C διεκπεραιώνει εργασίες διοικητικής φύσεως και γραμματείας.
- Το επίπεδο D αφορά εργασίες χειρονακτικής και βοηθητικής φύσης.

Η επιλογή μόνιμου προσωπικού της Ε.Ε. βασίζεται σε ένα σύστημα γενικών διαγωνισμών, οι οποίοι δημοσιεύονται στην Επίσημη Εφημερίδα της Ε.Ε., στα κράτη μέλη και στην ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας Επιλογής Προσωπικού. Η διαδικασία επιλογής συνήθως περιλαμβάνει ποικίλες δοκιμασίες μέχρι την τελική πρόσληψη των υποψηφίων.

Πέρα από την επιλογή μόνιμου προσωπικού με γενικούς διαγωνισμούς, τα όργανα της Ε.Ε. μπορούν να προσλαμβάνουν περιορισμένο αριθμό έκτακτων και επικουρικών υπαλλήλων και επίσης ολιγάριθμο προσωπικό υπηρεσιών με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Η διαχείριση των εν λόγω προσλήψεων έγκειται στη δικαιοδοσία των οργάνων κι όχι στις αρμοδιότητες της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας Επιλογής Προσωπικού.

Στους κόλπους της Ένωσης, εκτός από την Υπηρεσία Επιλογής Προσωπικού λειτουργεί και η Υπηρεσία Διαχείρισης και Εκκαθάρισης Ατομικών Δικαιωμάτων, η οποία έχει αναλάβει τον καθορισμό, τον υπολογισμό και την εκκαθάριση των χρηματικών ατομικών δικαιωμάτων των εργαζομένων, όπως των απολαβών, των εξόδων αποστολών ή της ασφάλισης ασθενείας και ατυχημάτων.

Επιπλέον, η Ε.Ε. στα πλαίσια της πολιτικής της για την επαγγελματική κατάρτιση έχει καθιερώσει προγράμματα πρακτικής άσκησης (stages) στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Συμβούλιο, το Κοινοβούλιο, το Δικαστήριο, την Επιτροπή των Περιφερειών, την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Διαμεσολαβητή. Η πρακτική άσκηση διαρκεί τρεις έως πέντε μήνες και σκοπό έχει την εξοικείωση των ευρωπαϊκών πολιτών με τον τρόπο λειτουργίας των ευρωπαϊκών οργάνων.

6.3.1.2 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η πρόσληψη των νέων εργαζομένων συνοδεύεται από την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Ιδιαίτερα, η Επιτροπή έχει θεσπίσει μία Απόφαση σχετικά με την κατάρτιση των εργαζομένων (Training Decision), η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Στρατηγικό Πλαίσιο Κατάρτισης της Επιτροπής (Commission Strategic Training Framework): εξασφαλίζει τη γενική συνοχή της πολιτικής κατάρτισης και των σχετικών δράσεων, καθορίζει τις ανάγκες κατάρτισης που έχει η Επιτροπή συνολικά κλπ.
- Στρατηγικό Πλαίσιο Κατάρτισης των Γενικών Διευθύνσεων (Strategic Training Framework for DGs): επικεντρώνεται στις ειδικές ανάγκες κατάρτισης και τις προτεραιότητες των Γενικών Διευθύνσεων.
- Χάρτης Κατάρτισης (Training Map): αποτελεί ένα αναπτυξιακό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό και τη συμφωνία για τις ανάγκες μάθησης και τις επιλογές κατάρτισης για κάθε μέλος του προσωπικού στο πλαίσιο της ανασκόπησης της πορείας της σταδιοδρομίας (Career Development Review).

Η Ε.Ε. έχει αναπτύξει πολιτικές σε πολλούς τομείς δραστηριότητας, οι οποίες απαιτούν γρήγορους και αποτελεσματικούς χειρισμούς από το ανθρώπινο δυναμικό και ταυτόχρονα ευκολία στην προσαρμογή του σε νέα δεδομένα. Στα πλαίσια αυτά η Ένωση έχει δώσει έμφαση στην κινητικότητα των εργαζομένων, προκειμένου να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και το δυναμισμό τους. Η πολιτική κινητικότητας περιλαμβάνει τα εξής:

- ▶ Μία μη δεσμευτική κινητικότητα σε ορισμένες θέσεις για δύο έως τρία έτη για όλους τους διοικητικούς υπαλλήλους.
- ▶ Η κινητικότητα καθίσταται προαιρετική για θέσεις εργασίας «ευαίσθητου χαρακτήρα», όπως είναι οι θέσεις καθορισμού συμβολαίων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων κλπ.
- ▶ Οι Γενικές Διευθύνσεις μπορούν να εφαρμόζουν προγράμματα δομημένης κινητικότητας (structured mobility programmes).
- ▶ Ενισχύεται η διαφάνεια και η αντικειμενικότητα στη συμπλήρωση των κενών θέσεων εργασίας.
- ▶ Υποστήριξη σε θέματα κινητικότητας παρέχεται από τον σχετικό οδηγό (Central Career Guidance Function) και από τους αρμόδιους υπαλλήλους σε κάθε Γενική Διεύθυνση.

- ▶ Οι αποσπάσεις σε άλλα όργανα διευκολύνονται, καθώς και η χρήση εμπειρογνομώνων από ένα όργανο σε άλλο με στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών της Ένωσης και οι ανταλλαγές προσωπικού διπλής κατεύθυνσης, ανάμεσα στην Επιτροπή και τα κράτη μέλη, προς το συμφέρον είτε των εργαζομένων είτε της υπηρεσίας.

Στην περίπτωση της ανώτατης διοίκησης της Επιτροπής, η κινητικότητα αποτελεί κανόνα, καθώς μετά από πέντε ή σε ιδιαίτερες περιπτώσεις επτά χρόνια απασχόλησης σε μία θέση, οι εργαζόμενοι βαθμού A 1 και A 2 πρέπει να μεταφέρονται σε άλλη θέση εργασίας. Η κινητικότητα των υψηλόβαθμων στελεχών συνιστά ένα τρόπο αποφυγής της γραφειοκρατίας και αντίστασης στην εθνική επιρροή. Με τον τρόπο αυτό η Επιτροπή διασφαλίζει το ρόλο της ως θεματοφύλακας των συνθηκών.

Εντούτοις, οι εργαζόμενοι στην Ε.Ε. δεν είναι απομονωμένοι από τις πιέσεις που προκύπτουν από τις εθνικές επιρροές . Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται τόσο το εύρος όσο και τα όρια της εξωτερικής αυτής επιρροής και η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να στοχεύει στον περιορισμό της πιθανότητας να εξελιχθεί η επιρροή αυτή σε διαφθορά (Stevens and Stevens, 2001).

6.3.1.3 ΙΣΟΤΗΤΑ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Επιλογής Προσωπικού διέπεται από σταθερή προσήλωση στην αρχή ότι κάθε οργανισμός πρέπει να αποτελεί αυθεντική εικόνα της κοινωνίας την οποία εκπροσωπεί. Οι θέσεις απασχόλησης στην Ε.Ε. αφορούν όλους τους πολίτες των κρατών μελών που πληρούν τα κριτήρια επιλεξιμότητας, ανεξάρτητα από την ηλικία, τη φυλή, τις φιλοσοφικές, πολιτικές ή θρησκευτικές πεποιθήσεις, ανεξάρτητα από το φύλο ή τη σεξουαλική προτίμησή τους.

Η Ε.Ε έχει αναλάβει τη δέσμευση να τηρεί την αρχή των ίσων ευκαιριών και της αποφυγής των διακρίσεων στις δικές της πολιτικές για το προσωπικό (πρόσληψη, σταδιοδρομία, κατάρτιση, κ.α.), έτσι ώστε να ενθαρρύνει την ενσωμάτωση των ατόμων με αναπηρία και των υπηκόων που ανήκουν σε εθνοτικές μειονότητες, και να διατηρεί μια ισορροπία μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Η Ε.Ε δίνει έμφαση στη μη διακριτική μεταχείριση και έχει στόχο τη διαφύλαξη της γενικότερης αρχής της αξιοκρατικής επιλογής και παράλληλα, της αποκατάστασης της σωστής γεωγραφικής ισορροπίας στο ανθρώπινο δυναμικό. Ορισμένα βασικά σημεία της πολιτικής ίσων ευκαιριών της Ένωσης είναι τα εξής (European Commission, 2000):

- ☑ Οι γυναίκες και άνδρες έχουν τις ίδιες ευκαιρίες σχετικά με την πρόσβαση στην απασχόληση, την εκπαίδευση, τη συνεχή κατάρτιση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας.
- ☑ Η πολιτική της Ε.Ε. σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, ενθαρρύνει τη βελτιωμένη εκπροσώπηση των γυναικών σε περισσότερες θέσεις υψηλόβαθμων στελεχών.
- ☑ Τα συστήματα κοινωνικής προστασίας της Ε.Ε. προσφέρουν τις ίδιες παροχές σε άνδρες και γυναίκες.
- ☑ Οι εργαζόμενες μητέρες λαμβάνουν όλα τα επιδόματα μητρότητας και τις σχετικές παροχές, χωρίς διακρίσεις.

6.3.1.4 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εργασίας για τους εργαζομένους στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, που εδρεύουν και λειτουργούν σε πολλά κράτη μέλη και έχει αναπτύξει συγκεκριμένες προσεγγίσεις στον τομέα αυτό.

Συγκεκριμένα, στους κόλπους της Ε.Ε. λειτουργεί ένας οργανισμός αναφορικά με τη βελτίωση των συνθηκών ζωής και εργασίας. Πρόκειται για το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Ζωής και Εργασίας (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions-EUROFOUND), το οποίο έχει ως βασικό σκοπό το σχεδιασμό και την καθιέρωση καλύτερων συνθηκών ζωής και εργασίας. Στο τετραετές πρόγραμμα 2005-2008, το Ίδρυμα στοχεύει στην παροχή γνώσης και πληροφορίας από την καταγραφή των δραστηριοτήτων στον τομέα αυτό, αλλά και στην διαχείριση των αλλαγών στο χώρο της εργασίας και της κοινωνίας (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004). Επιπλέον, έμφαση δίνεται στις εργασιακές σχέσεις, καθώς η Ε.Ε. έχει εκδώσει ποικίλες οδηγίες αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (McDonald, 2000: 12 4). Το φάσμα δραστηριοτήτων του Ιδρύματος είναι αρκετά ευρύ και καλύπτει και την πολιτική ίσων ευκαιριών της Ε.Ε., η οποία αναφέρθηκε προηγουμένως.

Επιπρόσθετα, η Ε.Ε. δίνει έμφαση στις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας που επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας των ευρωπαϊκών οργανισμών. Προς την κατεύθυνση αυτή η Ένωση έχει ιδρύσει ένα Ευρωπαϊκό Γραφείο για την Ασφάλεια και την Υγιεινή στην Εργασία (European Agency for Safety and Health at Work), το οποίο έχει βασική δραστηριότητα τη βελτίωση των επιπέδων ασφάλειας και υγιεινής στους εργασιακούς χώρους της Ε.Ε. συλλέγοντας και αναλύοντας πληροφορίες για τα θέματα αυτά.

Το εν λόγω Γραφείο συνεργάζεται με τις κυβερνήσεις, τους εργαζομένους και τους εργοδότες σε πολλούς οργανισμούς των κρατών μελών της Ένωσης, αλλά και των υποψηφίων χωρών και παράλληλα με πολλούς διεθνείς οργανισμούς, ώστε να εξασφαλίσει τη μεγαλύτερη δυνατή ενημέρωση. Βασικές προτεραιότητες του Ευρωπαϊκού Γραφείου για την Ασφάλεια και την Υγιεινή στην Εργασία είναι οι ακόλουθες (European Agency for Safety and Health at Work, 2004):

- Υποστήριξη των στρατηγικών στόχων της Ε.Ε.: στα πλαίσια του προγράμματος δράσης της Ένωσης για το χρονικό διάστημα 2002-2006, οι στόχοι για τον τομέα της ασφάλειας και υγιεινής στην εργασία αναφέρονται στην πρόληψη των κινδύνων σχετικά με τους εργαζόμενους και στη δημιουργία πολιτικών προς την κατεύθυνση αυτή. Έτσι, το Ευρωπαϊκό Γραφείο για την Ασφάλεια και την Υγιεινή στην Εργασία έχει καθιερώσει μία σειρά από προγράμματα για την ενσωμάτωση των θεμάτων αυτών στην εκπαίδευση, ως πρώτο βήμα για τη βελτίωση της κατάστασης.
- Αντιμετώπιση των σημαντικότερων προβλημάτων υγιεινής στο χώρο εργασίας: πολλά από τα προβλήματα αυτά έχουν υψηλό κόστος, τόσο σε όρους ανθρώπινους όσο και χρηματικούς. Το Ευρωπαϊκό Γραφείο για την Ασφάλεια και την Υγιεινή στην Εργασία σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους προσπαθούν να προωθήσουν την ενημέρωση αλλά και την ανάληψη πρωτοβουλιών στον τομέα αυτό.
- Προτεραιότητα αποτελούν οι τομείς υψηλού κινδύνου: παράδειγμα αποτελεί η εργασία στο χώρο των κατασκευών, της αλιείας, της υγείας και της εκπαίδευσης.

Οι παραπάνω οργανισμοί λειτουργούν στους κόλπους της Ε.Ε., συνεπώς οι πολιτικές που αναπτύσσουν σχετικά με τις συνθήκες εργασίας δεν αφορούν μόνο τα τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στα κράτη μέλη αλλά και τη λειτουργία των θεσμικών οργάνων της Ένωσης.

Συνεπώς, η Ε.Ε. έχει αναπτύξει ολοκληρωμένες προσεγγίσεις για τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

6.3.2 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η οργάνωση της εργασίας στην Ε.Ε. περιλαμβάνει αφενός μία διοικητική δομή σε σχήμα πυραμίδας, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται στο ανώτερο επίπεδο και στη συνέχεια υλοποιούνται από τα υπόλοιπα, και αφετέρου, ποικίλα οριζόντια κανάλια επικοινωνίας, τα οποία καθορίζουν τον τρόπο υλοποίησης των αποφάσεων. Οι ποικίλες ομάδες εργασίας (working groups) αποτελούν χαρακτηριστική περίπτωση οριζόντιων καναλιών επικοινωνίας, καθώς περιλαμβάνουν εργαζόμενους από διάφορα τμήματα ή Γενικές Διευθύνσεις ενός οργανισμού, οι οποίοι συνεργάζονται για κάποιο κοινό στόχο. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσονται οι ατομικές αλλά και οι ομαδικές ικανότητες, καλλιεργείται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και παράλληλα, ενισχύεται η συμμετοχή τους σε πολλούς τομείς δραστηριότητας.

Επίσης, στα πλαίσια της πολιτικής της Ένωσης για την ενδυνάμωση των εργαζομένων της, οργανώνονται σεμινάρια, συνέδρια και άλλες παρόμοιου τύπου δραστηριότητες με σκοπό τη συνεχή ενημέρωση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού σε συγκεκριμένα αντικείμενα εργασίας.

6.3.3 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι κοινή παραδοχή ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα δεν έχει αναπτυχθεί ως ολοκληρωμένη προσέγγιση, όπως έχει συμβεί στον ιδιωτικό τομέα (Gowing and Lindholm, 2002: 41-3). Παρόλα αυτά η Ε.Ε. στα πλαίσια της αναθεώρησης του συστήματος διοίκησης έχει κάνει σημαντικά βήματα προόδου, με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της.

Αναφορικά με την αναγνώριση και επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού, η Επιτροπή έχει εισάγει ένα σύστημα αναγνώρισης (Career Development Review-CDR), σύμφωνα με το οποίο η αναβάθμιση δεν πραγματοποιείται αυτόματα, αλλά με βάση την απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοση

ποσοτικοποιείται με τη χρήση μονάδων ικανότητας (merit points), οι οποίες δίνονται κατά τη διαδικασία αναγνώρισης του προσωπικού και μονάδων προτεραιότητας (priority points), οι οποίες δίνονται κατά τη διαδικασία προαγωγών.

Διαδικασία αναγνώρισης

Η απόδοση των εργαζομένων σε μία θέση εργασίας βαθμολογείται από 10 έως 20 μονάδες (πάνω από το μέσο όρο: 17-20 μονάδες, μέσος όρος: 12-16 μονάδες, κάτω από το μέσο όρο: 10-11 μονάδες) σε τρία κριτήρια (απόδοση, ικανότητα και συμπεριφορά) ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Κλίμακα απόδοσης		Κλίμακα ικανότητας		Κλίμακα συμπεριφοράς	
9-10	Εξαιρετική	6	Εξαιρετική	4	Πολύ καλή
7-8	Πολύ καλή	5	Πολύ καλή	3	Καλή
6	Καλή	4	Καλή	2	Ικανοποιητική
5	Ικανοποιητική	3	Ικανοποιητική	1	Χαμηλή
3-4	Χαμηλή	2	Χαμηλή	0	Ανεπαρκής
0-2	Ανεπαρκής	0-1	Ανεπαρκής		

ΠΗΓΗ: Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον αρμόδιο σε κάθε Γενική Διεύθυνση με βάση την περιγραφή των καθηκόντων των εργαζομένων, την ανάθεση των αρμοδιοτήτων και τους στόχους, τα οποία καθορίζονται σε ετήσια βάση στην Αναφορά για την ανάπτυξη της Σταδιοδρομίας (Career Development Report form). Για λόγους ελέγχου και ισορροπίας του συστήματος, όλες οι αναφορές αναγνώρισης ελέγχονται από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογητή.

Διαδικασία προαγωγών

Τόσο οι μονάδες απόδοσης όσο και οι μονάδες προτεραιότητας συσσωρεύονται με την πάροδο των ετών. Οι μονάδες απόδοσης καθορίζονται όπως περιγράφηκε παραπάνω, ενώ οι μονάδες προτεραιότητας καθορίζονται κατά τη διαδικασία των προαγωγών, η οποία πραγματοποιείται στη συνέχεια ως εξής:

1. ο Γενικός Διευθυντής μπορεί να αποδώσει στις Γενικές Διευθύνσεις για ειδικές υπηρεσίες έως 10 μονάδες από ένα συνολικό αριθμό που έχει στη διάθεσή του και ισοδυναμεί με 2.5 φορές τον αριθμό του προσωπικού. Οι μισές από αυτές τις μονάδες καταλογίζονται στους εργαζόμενους που βαθμολογήθηκαν ως «μέσος όρος», ο καθένας εκ των οποίων λαμβάνει από 6 έως 10 μονάδες. Οι υπόλοιπες μισές μονάδες καταλογίζονται στο υπόλοιπο προσωπικό ο καθένας εκ των οποίων λαμβάνει από 0 έως 4 μονάδες
2. Οι Επιτροπές Προαγωγών μπορούν να προσδώσουν έως 2 επιπλέον μονάδες σε κάθε Γενική Διεύθυνση, από ένα συνολικό αριθμό που έχουν στη διάθεσή τους και ισοδυναμεί με 2.5 φορές τον αριθμό του προσωπικού. Οι Επιτροπές αυτές αξιολογούν δραστηριότητες που πραγματοποιούνται προς το συμφέρον της Επιτροπής, π.χ. συμμετοχή στο συμβούλιο επιλογής. Επίσης, οι Επιτροπές Προαγωγών μπορούν να δώσουν μία ή δύο μονάδες σε κάθε εργαζόμενο.

Με τον τρόπο αυτό το μέγιστο αποτέλεσμα που μπορεί να αποκτηθεί από τη διαδικασία της αναγνώρισης και τη διαδικασία των προαγωγών είναι 32 μονάδες.

Δεδομένου του σημαντικού ρόλου των στελεχών μεσαίας βαθμίδας, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των ικανοτήτων των υπευθύνων των τμημάτων. Η αξιολόγηση των στελεχών μεσαίας βαθμίδας έχει μεγάλη

σημασία για τον έλεγχο της ποιότητας στα πεδία των αρμοδιοτήτων τους. Οι επικεφαλείς των τμημάτων θέτουν τους στόχους του τμήματός τους στα πλαίσια της γενικής στρατηγικής της Γενικής Διεύθυνσης, καθορίζουν τις προτεραιότητες και αξιολογούν την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους. Έτσι, επιπρόσθετα με την κοινή για όλους διαδικασία αξιολόγησης, οι επικεφαλείς των τμημάτων πιστώνονται επιπλέον μονάδες σε ετήσια βάση ανάλογα με την απόδοσή τους. Παράλληλα, στην περίπτωση της μειωμένης απόδοσης χρεώνονται με επιπλέον διαδικασίες (ανάλογες αναφορές).

Επίσης, η αξιολόγηση των υψηλόβαθμων στελεχών παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες, καθώς υπόκεινται σε πλήρη αξιολόγηση 360° τουλάχιστον κάθε δύο χρόνια στα πλαίσια της Επιτροπής. Η εν λόγω διαδικασία περιλαμβάνει μία αυτοαξιολόγηση από τον εργαζόμενο και ένα διάλογο με τον προϊστάμενό του, ο οποίος συντάσσει την τελική αξιολόγηση, λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των συνεργατών του αξιολογούμενου. Η αναφορά αξιολόγησης περιλαμβάνει ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα και ανατροφοδοτεί τις αποφάσεις για τις προαγωγές και την κινητικότητα.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι η Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και έχει αναπτύξει ολοκληρωμένες προσεγγίσεις αναφορικά με την πολιτική προσλήψεων και την ομαλή ένταξη των νέων εργαζομένων στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, τις συνθήκες εργασίας, τα κανάλια επικοινωνίας των εργαζομένων, τη συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων και την αναγνώρισή τους. Παρόλα αυτά η Ένωση δεν έχει παρουσιάσει επαρκή στοιχεία σε ορισμένους τομείς, όπως η διενέργεια τακτικών ερευνών αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει ανάδραση.

6.3.4 ΠΑΡΟΧΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Η πολιτική αμοιβών της Ένωσης καθορίζεται με βάση την ιεραρχία και την απόδοση των εργαζομένων. Η αυτόματη αναπροσαρμογή των μισθών του προσωπικού πραγματοποιείται με βάση την αγοραστική δύναμη των μισθών των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα στα κράτη μέλη, εφαρμόζοντας έναν υπολογισμό γνωστό ως «Μέθοδος». Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι ετήσιες διαπραγματεύσεις για τα μισθολογικά κλιμάκια.

Το σύστημα επιδομάτων της Ε.Ε. έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο που να ανταποκρίνεται όσο το δυνατό περισσότερο στο πραγματικό κόστος που επωμίζονται οι εργαζόμενοι ζώντας στο εξωτερικό. Τα βασικά επιδόματα των εργαζομένων στην Ένωση είναι τα ακόλουθα:

- Ⓜ Επίδομα στέγασης.
- Ⓜ Επίδομα τέκνων.
- Ⓜ Επίδομα εκπατισμού.
- Ⓜ Επίδομα γραμματειακής υποστήριξης για ορισμένες βαθμίδες εργαζομένων.
- Ⓜ Επίδομα για το κόστος ταξιδιού προς τη χώρα προέλευσης.

Το σύστημα συνταξιοδότησης που εφαρμόζει η Ε.Ε. βρίσκεται υπό αναθεώρηση με στόχο τη δημιουργία καλύτερων συνθηκών συνταξιοδότησης για τους εργαζομένους. Ορισμένα από τα σημαντικά στοιχεία του νέου συστήματος είναι τα εξής:

- Ⓜ Περισσότερες δυνατότητες πρόωρης συνταξιοδότησης με καλύτερες προϋποθέσεις.
- Ⓜ Μεταφορά των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων από τις χώρες προέλευσης.
- Ⓜ Δυνατότητα εξαγοράς των ατομικών συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων.
- Ⓜ Μεταφορά ποσοστού του ποσού της σύνταξης στον ένα σύντροφο αν αποβιώσει ο άλλος σύντροφος.

6.4 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Οι εξωτερικές συνεργασίες και οι εσωτερικοί πόροι της Ε.Ε. αποτελούν συστατικά στοιχεία της λειτουργίας της, καθώς ο σωστός σχεδιασμός τους και η αποτελεσματική διαχείρισή τους συντελούν στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Οι εξωτερικές συνεργασίες, αλλά και οι εσωτερικοί πόροι υποστηρίζουν την πολιτική και στρατηγική της Ένωσης και συνιστούν άξονα για τις διεργασίες που αυτή υιοθετεί για την υλοποίηση των στόχων της. Συγκεκριμένα, η Ε.Ε. πέρα από τις εσωτερικές συνεργασίες που αναπτύσσει με εσωτερικούς τοπικούς, περιφερειακούς και εθνικούς ή κυβερνητικούς φορείς, όπως οι εξωτερικές συνεργασίες αναφέρονται σε κάθε τύπου συνεργασία που έχει η Ε.Ε. με άλλους οργανισμούς ή χώρες σε παγκόσμια κλίμακα, Παράλληλα, οι εσωτερικοί πόροι αφορούν τους χρηματοοικονομικούς πόρους, την τεχνολογία, την πληροφορία και τη γνώση και τέλος, τα κτίρια και τον λοιπό εξοπλισμό της Ένωσης.

6.4.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η Ε.Ε. αναπτύσσει εξωτερικές συνεργασίες σε διάφορα επίπεδα και με ποικίλους φορείς, με σκοπό την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής της. Συγκεκριμένα, η Ένωση συνεργάζεται με τις γείτονες χώρες, μέσω της υιοθέτησης μίας πολιτικής γειτνίασης, με άλλους οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο και επίσης με άλλες χώρες σε παγκόσμια κλίμακα. Οι συνεργασίες αυτές δημιουργούν προστιθέμενη αξία και αυξάνουν την τελική αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών της Ένωσης προς του ευρωπαίους πολίτες.

6.4.1.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΕΙΤΝΙΑΣΗΣ

Η Ευρωπαϊκή Πολιτική Γειτνίασης (ΕΠΓ) σχεδιάστηκε με σκοπό την αποφυγή δημιουργίας διαχωριστικών γραμμών ανάμεσα στην Ε.Ε. και τις γείτονες χώρες, δίνοντας τους τη δυνατότητα συμμετοχής σε ποικίλες δραστηριότητες της Ένωσης, μέσω μίας ευρύτερης συνεργασίας σε θέματα πολιτικά, ασφάλειας, οικονομικά και πολιτισμικά. Γενικότερα, στόχος της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Γειτνίασης (European Neighborhood Policy-ENP) είναι η ενίσχυση της σταθερότητας, της ασφάλειας και της ευημερίας των ενδιαφερομένων μερών.

Η Ευρωπαϊκή Πολιτική Γειτνίασης απευθύνεται στις γείτονες χώρες της Ε.Ε., όπως έχουν διαμορφωθεί μετά τη διεύρυνση. Έτσι, στην Ευρώπη η Ε.Ε. συνεργάζεται με τη Ρωσία, την Ουκρανία, τη Λευκορωσία και τη Μολδαβία, ενώ στο μεσογειακό χώρο, η προσέγγιση αυτή καλύπτει όλες τις χώρες μη μέλη της Ε.Ε., εκτός από την Τουρκία, στα πλαίσια της Ευρω-Μεσογειακής Συνεργασίας (η γνωστή διαδικασία της Βαρκελώνης). Επίσης, η Επιτροπή προτείνει τη συμπερίληψη της Αρμενίας, του Αζερμπαϊτζάν και της Γεωργίας στην Ευρωπαϊκή Πολιτική Γειτνίασης

Η συνεργασία αυτή επισφραγίζεται με σχέδια δράσης, τα οποία συμφωνούνται από τα συνεργαζόμενα μέρη, και καλύπτουν βασικούς τομείς, όπως ο πολιτικός διάλογος, το εμπόριο, η εσωτερική αγορά, η δικαιοσύνη και οι εσωτερικές υποθέσεις, η ενέργεια, οι μεταφορές, η κοινωνία της πληροφορίας, η έρευνα και η καινοτομία και η κοινωνική πολιτική (Barnes, 2003). Εκτός από τα σχέδια δράσης, η Ε.Ε. αναπτύσσει Προγράμματα Γειτονίας (Neighbourhood Programmes) σε συνεργασία με τις γείτονες χώρες, μέσω υποστηρικτικών μηχανισμών.

Οι συνεργασίες της Ε.Ε. με τις γείτονες χώρες στηρίζονται στην αμοιβαία δέσμευση σε κοινές αξίες στα πεδία του κανόνα δικαίου, της καλής

διακυβέρνησης, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των αρχών της οικονομίας της αγοράς και της βιώσιμης ανάπτυξης. Παράλληλα, η δέσμευση των συνεργαζόμενων μερών αφορά και εξωτερικές δράσεις της Ένωσης, όπως η αντιμετώπιση της τρομοκρατίας, η εξάλειψη των όπλων μαζικής καταστροφής και η επίλυση των συγκρούσεων μέσω των κανόνων του διεθνούς δικαίου.

Η Ευρωπαϊκή Πολιτική Γειτνίασης δίνει προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες που προσφέρει η Ε.Ε. στους ευρωπαίους πολίτες, η οποία λαμβάνει τις εξής μορφές (European Commission, 2004):

- Η εν λόγω πολιτική συμβάλει στην προώθηση της εξωτερική πολιτικής της Ένωσης, υποστηρίζοντας τους στόχους της.
- Η συνεργασία σε οικονομικά θέματα συμβάλει στην αύξηση των επενδύσεων και της ανάπτυξης, αλλά και στη μείωση της ανεργίας.
- Με αφορμή τη συνεργασία αυτή, λαμβάνονται πρωτοβουλίες και διευθετούνται οι όποιες διαφορές ανάμεσα στα συνεργαζόμενα κράτη και την Ε.Ε.
- Η Ευρωπαϊκή Πολιτική Γειτνίασης αποτελεί το έναυσμα ,όχι μόνο για συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα κράτη, αλλά και για μία ορισμένου βαθμού ενοποίηση , π.χ. σε ζητήματα της εσωτερικής αγοράς.

Παράλληλα με τα τεχνικά μέσα (προγράμματα και συμφωνίες συνεργασίας), η Ε.Ε. έχει καθιερώσει χρηματοδοτικά μέσα για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της εν λόγω προσέγγισης. Αναλυτικότερα, η Ευρωπαϊκή Πολιτική Γειτνίασης υλοποιείται με συγκεκριμένα χρηματοδοτικούς μηχανισμούς που έχει καθιερώσει η Ένωση, όπως είναι τα προγράμματα Tacis, Meda, Phare, Interreg και Cards (European Commission, 2003). Συγκεκριμένα, σημαντική βοήθεια έχει παρασχεθεί στη Ρωσία και τις άλλες βόρειες χώρες που γειτνιάζουν με την Ε.Ε. μέσω του προγράμματος Tacis, ενώ οι μεσογειακές χώρες χρηματοδοτούνται από το πρόγραμμα Meda. Στο παράρτημα Γ παρατίθενται οι οικονομικοί πόροι που παρασχέθηκαν στις συνεργαζόμενες χώρες τα έτη 2000-2003 από τα προγράμματα Tacis και Meda. Παράλληλα, η

Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕ) έχει δώσει δάνεια στις μεσογειακές χώρες, συνεισφέροντας στην ενίσχυση της συνεργασίας.

Αναφορικά με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Γειτνίασης, η Ένωση σκοπεύει να εισάγει ένα νέο μέσο, το ονομαζόμενο «Ευρωπαϊκό Μέσο Γειτνίασης και Εταιρικών Σχέσεων» (European Neighbourhood and Partnership Instrument), το οποίο πρόκειται να αντικαταστήσει τα υφιστάμενα γεωγραφικά και θεματικά προγράμματα. Το μέσο αυτό ενισχύει τη διασυνοριακή συνεργασία, μέσω της χρηματοδότησης «κοινών προγραμμάτων» για περιφέρειες των κρατών μελών και των συνεργαζόμενων χωρών που έχουν κοινά σύνορα (European Commission, 2004).

Η Ε.Ε. σχεδιάζει την υιοθέτηση ενός μηχανισμού αξιολόγησης της παραπάνω προσέγγισης. Συγκεκριμένα, η πρόοδος της συνεργασίας θα καταγράφεται από τους φορείς (επιτροπές και υποεπιτροπές) που θα καθιερώνονται από τις Συμφωνίες Συνεργασίας, και θα περιλαμβάνουν εκπροσώπους των συνεργαζόμενων χωρών, των κρατών μελών, της Επιτροπής και της Γενικής Γραμματείας του Συμβουλίου. Στη συνέχεια η Επιτροπή θα συντάσσει περιοδικές αναφορές. Στη βάση αυτής της αξιολόγησης, η Ε.Ε. και οι συνεργαζόμενες χώρες θα ανασκοπούν το περιεχόμενο των σχεδίων δράσης και θα αποφασίζουν για την υιοθέτηση ή την ανανέωσή τους. Επίσης, οι αποφάσεις μπορούν να αφορούν ένα επόμενο, ευρύτερο βήμα συνεργασίας, όπως οι Ευρωπαϊκές Συμφωνίες Γειτνίασης.

6.4.1.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ Ε.Ε ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η Ε.Ε. είναι ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται και αναπτύσσει συνεργασίες σε παγκόσμιο επίπεδο, τόσο μέσα από οργανισμούς, όσο και άμεσα με τις συνεργαζόμενες χώρες. Έτσι, πέρα από τις σχέσεις συνεργασίας

με τις γείτονες χώρες, η Ένωση αναπτύσσει συνεργασίες στις παρακάτω περιοχές:

- ☑ Ανατολική Ευρώπη και Κεντρική Ασία
- ☑ Βόρεια Αμερική
- ☑ Λατινική Αμερική
- ☑ Κεντρική Αμερική
- ☑ Αφρική, Καραϊβική
- ☑ Αυστραλία
- ☑ Μεσογειακές χώρες
- ☑ Δυτικά Βαλκάνια

6.4.1.3 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε. ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η Ε.Ε. έχει αναπτύξει εξωτερικές σχέσεις συνεργασίας όχι μόνο με τις γείτονες προς αυτή χώρες, αλλά και με πολλούς άλλους οργανισμούς σε περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο, όπως είναι οι εξής:

- **Συμβούλιο της Ευρώπης (Council of Europe):** Οι σχέσεις της Ε.Ε. με το Συμβούλιο της Ευρώπης αριθμούν πολλά χρόνια συνεργασίας, καθώς στα αρχικά στάδια της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης η Ευρωπαϊκή Κοινότητα Άνθρακα και Χάλυβα (ΕΚΑΧ) συνεργαζόταν με το Συμβούλιο της Ευρώπης σε τομείς όπως είναι τα ανθρώπινα δικαιώματα και η εδραίωση των δημοκρατικών αρχών. Σήμερα, οι περιοχές συνεργασίας των δύο οργανισμών έχουν διευρυνθεί και περιλαμβάνουν νομικές υποθέσεις, κοινωνικά, πολιτιστικά, περιβαλλοντικά θέματα και θέματα υγείας και εκπαίδευσης, όπως η προστασία των εθνικών μειονοτήτων και η αντιμετώπιση του οργανωμένου εγκλήματος και της διαφθοράς.
- **Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος (European Economic Area):** Η Συμφωνία για τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο υπογράφηκε το 1992 ανάμεσα στα κράτη μέλη της Ε.Ε. και επτά κρατών μελών της ΕΦΤΑ

(European Free Trade Association) και τέθηκε σε εφαρμογή το 2004. Η Συμφωνία διατηρείται σήμερα διότι τρεις χώρες –η Νορβηγία, η Ισλανδία και το Λίχτενστάιν- επιθυμούν να συμμετέχουν στην κοινή αγορά, χωρίς όμως αυτή η συνεργασία να συνεπάγεται ότι αποτελούν πλήρη μέλη της E.E. Η Συμφωνία για τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο αφορά κατά βάση τους τέσσερις πυλώνες της εσωτερικής αγοράς: την ελευθερία κινήσεως αγαθών, προσώπων, υπηρεσιών και κεφαλαίων. Επιπλέον, η συνεργασία αφορά τους τομείς της κοινωνικής πολιτικής, της προστασίας των καταναλωτών, του περιβάλλοντος, της εκπαίδευσης, της προστασίας του ανταγωνισμού, της επιχειρησιακής πολιτικής, της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης και της πληροφορικής. Το ενδιαφέρον της E.E. προς τις χώρες της EFTA συνεχίζεται αμείωτο, καθώς το 2001 η EFTA αριθμούσε το 10,6% όλων των εξαγωγών της E.E. και το ίδιο μερίδιο των εισαγωγών της (Marsh and Mackenstein, 2005).

- **G7 / G8** : Η E.E. έχει γίνει πλήρες μέλος της διαδικασίας Συνόδου των G8 και προσπαθεί να εκπροσωπή τις απόψεις των κρατών μελών, ιδιαίτερα αυτών που δεν είναι μέλη της ομάδας των G8. Η πρώτη και μοναδική σύνοδος των G8 που οργανώθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ήταν το 1995 και αφορούσε το συνέδριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας.

- **Οργανισμός για την Ασφάλεια και Συνεργασία στην Ευρώπη (ΟΑΣΕ) (Organisation for Security & Co-operation in Europe)**: Ο ρόλος της E.E. στα πλαίσια της λειτουργίας του ΟΑΣΕ είναι ιδιαίτερης σημασίας, εφόσον οι στόχοι των δύο οργανισμών στον τομέα της ασφάλειας συγκλίνουν. Η συνεργασία της E.E. και του ΟΑΣΕ καλύπτει ποικίλες δραστηριότητες, όπως τη πρόληψη διαμαχών, τη διαχείριση κρίσεων, τη προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την εφαρμογή των δημοκρατικών αρχών, με απώτερο την εδραίωση συνθηκών ασφάλειας και σταθερότητας στις συνεργαζόμενες χώρες.

- **Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) (United Nations Organization):** Οι σχέσεις συνεργασίας της Ε.Ε. και των Ηνωμένων Εθνών έχουν διευρυνθεί με την πάροδο των ετών σε τομείς, όπως η πρόληψη συγκρούσεων, τα ανθρώπινα δικαιώματα, οι ανθρωπιστικές υποθέσεις, η εμπορική πολιτική, η πολιτική για το περιβάλλον, η κοινωνική πολιτική και η ανάπτυξη. Η συνεργασία αυτή λαμβάνει τη μορφή τόσο χρηματοδότησης εκ μέρους της Ένωσης των προγραμμάτων του ΟΗΕ όσο και πολιτικού διαλόγου και συμμετοχής της Επιτροπής σε πολλές δραστηριότητες του ΟΗΕ. Γενικότερα, η ενδυνάμωση της συνεργασίας με τα Ηνωμένα Έθνη και με εξειδικευμένα κέντρα συνιστά μία βασική προτεραιότητα της Ε.Ε., όπως επισημάνθηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στο Göteborg το 2001.
- **Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ) (World Trade Organization):** Η Ε.Ε. αποτελεί έναν σημαντικό εταίρο του ΠΟΕ, καθώς η Ένωση με την κοινή εμπορική πολιτική εκπροσωπεί 25 κράτη μέλη, κι έτσι η διαπραγματευτική δυνατότητα της Επιτροπής είναι μεγάλη.
- **Οργανισμός Νοτιο-Ανατολικών Ασιατικών Εθνών (Association of South East Asian Nations):** Ο οργανισμός αυτός αποτελείται από 10 νοτιο-ανατολικές χώρες και η κεντρική του γεωγραφική θέση, η αφοσίωσή του για την ειρήνη και σταθερότητα στην περιοχή και ο σημαντικό οικονομικό του βάρος τον έχουν καταστήσει ένα σημαντικό εταίρο της Ε.Ε. στην Ασία. Ο πολιτικός διάλογος ανάμεσα στους δύο οργανισμούς λαμβάνει χώρα αρχικά σε υπουργικό επίπεδο και στη συνέχεια σε σχετικά συνέδρια, αλλά και σε κοινές επιτροπές. Επιπλέον, οι δύο πλευρές συνεργάζονται σε θέματα εμπορικής πολιτικής, καθώς η Ε.Ε. αποτέλεσε το 2002 τη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά εξαγωγών του οργανισμού αυτού και τον τρίτο μεγαλύτερο εμπορικό εταίρο μετά τις Η.Π.Α. και την Ιαπωνία.
- **Συμβούλιο Συνεργασίας των Αραβικών Κρατών του Κόλπου (Gulf Cooperation Council):** Ο συγκεκριμένος οργανισμός έχει περιφερειακό χαρακτήρα, καθώς αποτελείται από έξι αραβικές χώρες: το Μπαχρέιν, το

Κουβέιτ, το Κατάρ, τη Σαουδική Αραβία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και το Ομάν. Η συνεργασία της Ε.Ε. με τον οργανισμό αυτό συνίσταται με θέματα εμπορικά (το Συμβούλιο Συνεργασίας Αραβικών Κρατών του Κόλπου είναι η έκτη μεγαλύτερη εξαγωγική αγορά της Ε.Ε.), βιομηχανικά, ενεργειακά, περιβαλλοντικά και επιχειρησιακά. Επίσης, οι δύο οργανισμοί έχουν αναπτύξει συνεργασία σε επίπεδο πανεπιστημίων και μέσων μαζικής ενημέρωσης.

- **Mercosur** : Ο οργανισμός αυτός δημιουργήθηκε από την Αργεντινή, τη Βραζιλία, την Παραγουάη και την Ουρουγουάη το 1991, με σκοπό τη διαμόρφωση μίας ενιαίας αγοράς ανάμεσα στις χώρες αυτές, στα πλαίσια μίας οικονομικής συνεργασίας σε διάφορα επίπεδα. Η Ε.Ε. υποστήριζε πάντα αυτή τη διαδικασία περιφερειακής ενοποίησης και πρόσφερε βοήθεια τόσο σε θεσμικό όσο και σε τεχνικό επίπεδο. Στην παρούσα φάση, οι σχέσεις της Ε.Ε. με τον Mercosur βασίζονται στο Διαπεριφερειακό Πλαίσιο Συμφωνίας Συνεργασίας Ε.Ε.- Mercosur (EU-Mercosur Interregional Framework Co-operation Agreement), το οποίο συνίσταται σε συνεργασία σε θέματα πολιτικού διαλόγου, τεχνικής βοήθειας και εμπορικής πολιτικής.
- **Νοτιο-Ασιατικός Οργανισμός για την Περιφερειακή Συνεργασία (South Asian Association for Regional Co-operation)**: Ο εν λόγω οργανισμός περιλαμβάνει επτά κράτη της νότιας Ασίας και έχει βασική αποστολή την προώθηση της ευημερίας των πληθυσμών της περιοχής αυτής. Η συνεργασία της Ε.Ε. με τον οργανισμό αυτό συναντά πολλές δυσκολίες, κυρίως σε πολιτικό επίπεδο. Ωστόσο υπάρχουν ορισμένα πεδία όπου έχουν αναπτυχθεί κοινές δραστηριότητες και αφορούν τις κοινωνικές υποθέσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα.
- **Asia Europe Meeting (ASEM)**: Ο ASEM δεν συνιστά επίσημο οργανισμό αλλά μία συνάντηση 39 κρατών από Ευρώπη και Ασία, η οποία επισφραγίζεται με συνεργασία σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

Συγκεκριμένα, έχει τεθεί μία βάση διαλόγου σχετικά με διεθνή θέματα, όπως η τρομοκρατία, τα όπλα μαζικής καταστροφής, η μετανάστευση και οι διαπραγματεύσεις με τον ΠΟΕ. Επίσης, έχει προταθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η διεύρυνση της συνεργασίας με τομείς, όπως η εμπορική και επενδυτική πολιτική, η ειρήνη και η ασφάλεια και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

6.4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠÓΡΩΝ

Οι πολιτικές και οι δράσεις της Ε.Ε. χρηματοδοτούνται από ίδιους όρους της Ένωσης, οι οποίοι παρουσιάζονται στον ετήσιο προϋπολογισμό της (Artis and Lee 1997). Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού πραγματοποιείται σύμφωνα με τις διατάξεις που προβλέπει ο Χρηματοοικονομικός Κανονισμός (άρθρο 279 ΣΕΚ). Επιπλέον, η Επιτροπή σε Κανονισμό της καθορίζει την ακριβή εφαρμογή των διατάξεων του Χρηματοοικονομικού Κανονισμού, προβλέποντας ότι κάθε χρόνο κάθε θεσμικό όργανο υιοθετεί εσωτερικούς κανόνες σχετικά με την κατανομή των αρμοδιοτήτων στα αρμόδια άτομα.

Το κοινοτικό δημοσιονομικό σύστημα βασίζεται σε μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό των δαπανών (δημοσιονομικό πλαίσιο), που είναι το αποτέλεσμα συμφωνίας μεταξύ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, του Συμβουλίου της Ένωσης και της Επιτροπής. Η ισχύουσα συμφωνία καθορίζει ανώτατα όρια στις διάφορες κατηγορίες κοινοτικών δαπανών: γεωργία, πολιτική συνοχής, εσωτερικές πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εξωτερική πολιτική και διοικητικές δαπάνες.

Στη διαδικασία διαχείρισης των χρηματοοικονομικών πόρων συμμετέχουν πολλοί φορείς, ώστε να υπάρχει αντικειμενικότητα και διαφάνεια. Αναλυτικότερα, οι φορείς αυτοί είναι οι εξής:

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Όπως προαναφέρθηκε η Επιτροπή διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων, μέσω της

συμβολής της στη σύνταξη του προϋπολογισμού. Οι διάφορες γενικές διευθύνσεις και υπηρεσίες της Επιτροπής, η κάθε μία στον τομέα δραστηριότητάς της, θέτουν σε εφαρμογή τα κοινοτικά προγράμματα και διαχειρίζονται τις πιστώσεις που προβλέπονται για τη χρηματοδότησή τους. Η Γενική Διεύθυνση Προϋπολογισμού, από την πλευρά της, έχει ως αποστολή την κατάρτιση των δημοσιονομικών κανόνων, την προώθηση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης εντός της Επιτροπής, την παρακολούθηση της ετήσιας διαδικασίας του προϋπολογισμού και την παραγωγή των ετήσιων λογαριασμών. Επίσης, στα πλαίσια της Επιτροπής λειτουργεί η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία για την Καταπολέμηση της Απάτης, καθώς και η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων της Ένωσης.

- **Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο:** Τα μέλη του Κοινοβουλίου συμμετέχουν καθοριστικά στη σύνταξη του προϋπολογισμού τόσο μέσω της Επιτροπής Προϋπολογισμών όσο και μέσω της Επιτροπής ελέγχου του Προϋπολογισμού, οι οποίες δραστηριοποιούνται στους κόλπους του Κοινοβουλίου.
- **Ελεγκτικό Συνέδριο:** Η αποστολή του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου είναι να ελέγχει με ανεξάρτητο τρόπο την είσπραξη και την ανάλωση των κεφαλαίων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, μέσω αυτού του ελέγχου, να αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα εκπληρώνουν αυτό το έργο. Το Συνέδριο εξετάζει κατά πόσο οι χρηματοοικονομικές πράξεις έχουν καταχωριστεί ορθά, έχουν εκτελεστεί με νόμιμο και κανονικό τρόπο και η διαχείρισή τους έχει γίνει κατά τρόπο που εξασφαλίζει την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Κατά την εκτέλεση του έργου του, το Συνέδριο αποσκοπεί στο να συμβάλει στη βελτίωση της δημοσιονομικής διαχείρισης των κεφαλαίων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε όλα τα επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη αποδοτικότητα της δαπάνης για τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το Συνέδριο γνωστοποιεί τα αποτελέσματα των

εργασιών του μέσω της δημοσίευσης συναφών, αντικειμενικών και επίκαιρων εκθέσεων.

- ➡ Συμβούλιο της Ε.Ε.: Η επιτροπή οικονομικών και δημοσιονομικών θεμάτων του Συμβουλίου συμμετέχει στη διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων της Ένωσης.

Εκτός από τον εξωτερικό έλεγχο των χρηματοοικονομικών δεδομένων, η Επιτροπή έχει υιοθετήσει και συστήματα εσωτερικού ελέγχου, όπως είναι τα 24 Επίπεδα εσωτερικού Ελέγχου (24 Internal Control Standards). Το σύστημα αυτό υποστηρίζει ένα συνολικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου και εμπεριέχει όλες τις πτυχές του συστήματος διοίκησης της Επιτροπής, συνεπώς και τον χρηματοοικονομικό τομέα.

Η Ε.Ε. διαθέτει άλλα δύο μέσα για τη χρηματοδότηση των πολιτικών της: τον επιχειρησιακό προϋπολογισμό της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα και Χάλυβα καθώς και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάπτυξης.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εφαρμόζει από το 1999 την προσέγγιση της Διοίκησης Κατά Δραστηριότητα (Activity Based Management) και έκτοτε οι υπηρεσίες της λειτουργούν με βάση την προσέγγιση αυτή. Στα πλαίσια αυτά, η Σύνταξη Προϋπολογισμών Κατά Δραστηριότητα (Activity Based Budgeting) αποτελεί ένα συστατικό στοιχείο της ευρύτερης αυτής προσέγγισης και έχει βασικό στόχο την εξασφάλιση ότι η κατανομή των πόρων επιτυγχάνεται με γνώμονα τις προκαθορισμένες πολιτικές προτεραιότητες της Ε.Ε. Έτσι, ο καθορισμός προτεραιοτήτων, ο σχεδιασμός, η καταγραφή και η αναφορά είναι διεργασίες, οι οποίες πραγματοποιούνται σε ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς, όπου η Δραστηριότητα είναι ο κοινός παρανομαστής.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι χρηματοοικονομικοί πόροι της Ε.Ε. χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των πολιτικών της, στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής στρατηγικής που εφαρμόζει. Στη στρατηγική αυτή κεντρικό ρόλο έχει η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού, στην οποία

συμμετέχουν πολλά θεσμικά όργανα της Ένωσης με ενεργό τρόπο. Έτσι, επιτυγχάνεται μία συνεχή αξιολόγηση και αναθεώρηση της διαδικασίας και αυξάνεται η αποτελεσματικότητά της.

6.4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ, ΤΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

Η Ε.Ε. έχει τη δυνατότητα να αναθέτει ορισμένα από τα καθήκοντά της που αφορούν στην άμεση διαχείριση σε ιδιώτες και οργανισμούς, οι οποίοι ενεργούν εκ μέρους της. Η διαδικασία αυτή, γνωστή ως εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών (outsourcing) έχει υιοθετηθεί από την Ένωση σε ορισμένα όργανα και σε ορισμένες διαχειριστικές δραστηριότητες, με στόχο την απλούστευση των εσωτερικών δραστηριοτήτων και την αυξημένη αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ένας τομέας στον οποίο έχει υιοθετηθεί η προσέγγιση αυτή είναι αυτός της διαχείρισης των κτιρίων, του εξοπλισμού και των υλικών των θεσμικών οργάνων. Συγκεκριμένα, δύο υπηρεσίες υποδομής και υλικοτεχνικής μέριμνας - η μία στις Βρυξέλλες και η άλλη στο Λουξεμβούργο-, έχουν καθιερωθεί από την Ένωση και έχουν αναλάβει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν:

- Την εφαρμογή της πολιτικής περί ακινήτων.
- Τη διαχείριση των χώρων για χρήση γραφείων.
- Τη στέγαση των υπηρεσιών.
- Τη συντήρηση και τα τεχνικά προγράμματα.
- Τη φύλαξη.
- Τις αγορές, τις προμήθειες και την απογραφή.
- Την υλικοτεχνική μέριμνα και τις εσωτερικές υπηρεσίες.

Στις δραστηριότητες αυτές, οι πολιτικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα ευρωπαϊκά όργανα, ενώ οι υπηρεσίες αναλαμβάνουν την υλοποίησή τους.

6.4.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η Ε.Ε. έχει αναπτύξει συγκεκριμένες δράσεις αναφορικά με τις νέες τεχνολογίες στα πλαίσια της πολιτικής της για την Έρευνα και την Ανάπτυξη, συνεπώς δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην υποστήριξη των πολιτικών της μέσω μίας τεχνολογικής υποδομής (Eaton, Gutierrez and Kortum, 1998). Στα πλαίσια του 6^{ου} Προγράμματος – Πλαισίου δίνεται έμφαση στην εισαγωγή και διαχείριση νέων τεχνολογιών, όπως είναι οι ακόλουθες:

- ✘ Τεχνολογίες για την κοινωνία της πληροφορίας (Information Society Technologies), οι οποίες διαχειρίζονται από το τμήμα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (eGovernment) της Γενικής Διεύθυνσης για την Κοινωνία της Πληροφορίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
- ✘ Τεχνολογίες σχετικά με τις δημόσιες υπηρεσίες (eTrans European Networks), οι οποίες προσθέτουν αξία στις τελικές υπηρεσίες που λαμβάνει ο πολίτης.
- ✘ Τεχνολογίες για την ανταλλαγή δεδομένων ανάμεσα στις διοικήσεις (Interchange Data between Administrations), κλπ.

Η χρήση των παραπάνω τεχνολογιών δεν αποσκοπεί μόνο στην εξυπηρέτηση των πολιτών άμεσα μέσω της προσωπικής τους ενασχόλησης με αυτές, αλλά και έμμεσα μέσω της αποτελεσματικότερης λειτουργίας της Ένωσης με την υιοθέτησή τους από τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

Επιπρόσθετα, στους κόλπους της Ένωσης λειτουργεί η Ευρωπαϊκή Ομάδα για την Ηθική στην Επιστήμη και τις Τεχνολογίες (European Group on Ethics in Science and New Technologies), η οποία αποτελεί έναν ανεξάρτητο φορέα. Αποστολή του φορέα αυτού είναι να συμβουλεύει την Επιτροπή για τις ηθικές διαστάσεις της επιστήμης και της τεχνολογίας σε κάθε περίπτωση εφαρμογής επιστημονικών και τεχνολογικών επιτευγμάτων για την υποστήριξη των πολιτικών της Ε.Ε. Με τον τρόπο αυτό η διαχείριση της τεχνολογίας επιτυγχάνεται με τον βέλτιστο τρόπο.

6.4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η πληροφορία και η γνώση αποτελούν σημαντική κατεύθυνση πολιτικής της Ε.Ε., εφόσον έχουν αναπτυχθεί ποικίλες δραστηριότητες αναφορικά με την ηλεκτρονική επικοινωνία (Gual, 2002:4 3; Turner, 2001: 13 1; Flesch, 1997:7 1; European Commission, 2002). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο δράσεων, η Ένωση δεν θα μπορούσε να μη διαχειριστεί τη γνώση και τη πληροφορία στην εσωτερική της λειτουργία. Η πληροφορία και η γνώση αφορούν τόσο το ανθρώπινο δυναμικό της Ένωσης, όσο και τους λοιπούς ευρωπαίους πολίτες.

Η Ε.Ε. προσφέρει πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα που αφορούν την λειτουργία της και τις πολιτικές της με διάφορα κανάλια επικοινωνίας, όπως είναι τα εξής:

- ◆ Το διαδύκτιο αποτελεί έναν σημαντικό κόμβο πληροφόρησης του κοινού για όλες τις υποθέσεις που αφορούν την Ένωση (Chandler, 1998:99 1144) . Εκτός από τα δεδομένα και τα στοιχεία που βρίσκονται στη διάθεση των αναγνωστών, οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν οποιοδήποτε ερώτημά τους σχετικά με την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και να ζητήσουν σχετική ενημέρωση.
- ◆ Η Ε.Ε. έχει θέσει σε λειτουργία ορισμένα ηλεκτρονικά κέντρα πληροφόρησης και ενημέρωσης των ενδιαφερομένων μερών, με σκοπό την ενημέρωση σε εξειδικευμένα θέματα. Για παράδειγμα, το Cordis (Community Research and Development Information Service) αφορά την πληροφόρηση σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης της Ένωσης. Επίσης το πρόγραμμα IDA II (Interchange Data between Administrations) προωθεί τη χρήση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας ανάμεσα στους οργανισμούς της Ένωσης και τις διάφορες διοικήσεις της Ε.Ε. (European Commission 2004).
- ◆ Τα περιοδικά, οι εφημερίδες και τα λοιπά έντυπα που εκδίδονται από την Ε.Ε. και συγκεκριμένα από την Υπηρεσία Εκδόσεων της Ε.Ε.,

ενημερώνουν τους αναγνώστες για ποικίλα ζητήματα λειτουργίας, αλλά και πολιτικής της Ένωσης.

- ◆ Τα Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης που λειτουργούν σε πολλά σημεία σε κάθε κράτος μέλος έχουν βασική αποστολή την παροχή πληροφοριών στους πολίτες, μέσω των κατάλληλων εντύπων και δεδομένων.
- ◆ Οι αντιπροσωπείες της Ε.Ε. στα κράτη μέλη σκοπό την ενημέρωση των πολιτών, καθώς βασική τους αποστολή είναι η ενίσχυση της ενασχόλησης των πολιτών με τη διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης.
- ◆ Τα ευρωπαϊκά ινστιτούτα και οργανισμοί που λειτουργούν στα περισσότερα κράτη μέλη (π.χ Cedefop, Eurofound) δεν ασχολούνται μόνο με τα εξειδικευμένα ζητήματα που τα αφορούν, αλλά παράλληλα δρουν ως δίαυλος επικοινωνίας της Ε.Ε. με τους πολίτες.

Τα παραπάνω κανάλια επικοινωνίας αποτελούν μέσα για τη συλλογή πληροφοριών από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στη συνέχεια, οι πληροφορίες αυτές δομούνται και διαχειρίζονται από τις αρμόδιες σε κάθε θεσμικό όργανο Γενικές Διευθύνσεις (Γενική Διεύθυνση Πληροφόρησης και Επικοινωνίας) κι έτσι αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Παράλληλα, σε εσωτερικό επίπεδο η Ε.Ε. έχει καθιερώσει ένα πληροφοριακό σύστημα για την ενημέρωση των εργαζομένων αναφορικά με όλα τα ζητήματα που αφορούν την Ένωση. Σκοπός του συστήματος αυτού δεν είναι μόνο η πληροφόρηση αλλά και η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων με σκέψη καινοτόμα και δημιουργική στην ανάπτυξη πολιτικής.

Στα πλαίσια της πολιτικής διαχείρισης της πληροφορίας, η Ε.Ε. ίδρυσε πρόσφατα ένα οργανισμό αρμόδιο για θέματα ασφάλειας των πληροφοριών και ανάπτυξης των πληροφοριακών συστημάτων. συγκεκριμένα, ο κανονισμός (EC) No 460/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου έθεσε τα θεμέλια για την ίδρυση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια της Πληροφορίας (European Network and Information Security

Agency). Στόχος του εν λόγω Οργανισμού είναι η υποβοήθηση της Κοινότητας σε θέματα διασφάλισης της πληροφορίας, προς όφελος των πολιτών, των καταναλωτών, των επιχειρήσεων και των δημόσιων οργανισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή λειτουργία της εσωτερικής αγοράς. Για την εκπλήρωση του στόχου αυτού, οι αρμοδιότητες του Οργανισμού επικεντρώνονται στα παρακάτω:

- Συλλογή και ανάλυση δεδομένων σε θέματα ασφαλείας και ανερχόμενων κινδύνων στην Ευρώπη.
- Συνεργασία με διάφορους φορείς, κυρίως μέσω της ανάπτυξης δημόσιων/ ιδιωτικών συνεργασιών με φορείς της βιομηχανίας που λειτουργούν στα πλαίσια της Ε.Ε. και /ή σε διεθνές επίπεδο.
- Ενημέρωση και προώθηση μεθόδων αξιολόγησης κινδύνων και καλών πρακτικών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των προβλημάτων σχετικά με την ασφάλεια των πληροφοριών.
- Παρακολούθηση της ανάπτυξης των προδιαγραφών των προϊόντων και υπηρεσιών στην Κοινωνία της Πληροφορίας και της Γνώσης.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η Ένωση έχει αναπτύξει ποικίλα κανάλια πληροφόρησης και ενημέρωσης των ενδιαφερομένων μερών για τα ζητήματα που αφορούν την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση. Η διαδικασία αυτή υποστηρίζει την στρατηγική και τις πολιτικές της Ε.Ε., εφόσον ενδυναμώνει τη σχέση των πολιτών με την Ένωση πολιτικών και αυξάνει τη συνοχή.

6.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Σύμφωνα με το ευρωπαϊκό υπόδειγμα επιχειρησιακής αριστείας, τα κριτήρια που αναλύθηκαν προηγούμενα, δηλαδή η ηγεσία, η πολιτική και η στρατηγική, οι ανθρώπινοι πόροι και οι συνεργασίες και οι πόροι αποτελούν τις εισροές (inputs) ενός συστήματος, οι οποίες με τις κατάλληλες διεργασίες

μετατρέπονται σε εκροές (outputs). Οι εκροές αυτές επαναξιολογούνται, υπάρχει ανάδραση και με τον τρόπο αυτό η λειτουργία του συστήματος οδηγείται σε συνεχή βελτίωση. Το κριτήριο των διεργασιών αποτελεί βασική συνιστώσα του συστήματος και αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διεργασίες του, ώστε να υποστηρίξει την πολιτική και στρατηγική του και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών.

6.5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Όλα τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν αποτελούν βασικούς άξονες της σωστής και αποδοτικής λειτουργίας της Ε.Ε., όμως η διαχείριση ορισμένων εξ αυτών έχει ιδιαίτερη σημασία για τα αποτελέσματα, δηλαδή τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες των κρατών μελών. Σύμφωνα με την παραπάνω περιγραφή του τρόπου λειτουργίας της Ε.Ε. οι σημαντικότερες διεργασίες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών της Ένωσης είναι οι εξής:

- Διαχείριση του στρατηγικού σχεδιασμού των πολιτικών: Η υλοποίηση της στρατηγικής της Ένωσης πραγματοποιείται μέσω των πολιτικών, οι οποίες πρέπει να καλύπτουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών. Συνεπώς ο σωστός σχεδιασμός των πολιτικών αποτελεί προτεραιότητα του συστήματος λειτουργίας της Ε.Ε.
- Διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων: Η υλοποίηση των πολιτικών επιτυγχάνεται με ιδίους πόρους της Ένωσης, άρα η διαχείρισή τους είναι έχει καθοριστική σημασία.
- Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης: Οι πολιτικές της Ένωσης επικοινωνούνται στα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω ποικίλων καναλιών επικοινωνίας. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνεται η κοινή γνώμη και η εικόνα που έχουν οι πολίτες και όλοι οι ενδιαφερόμενοι για την Ένωση.

- Διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων: Όπως σε κάθε οργανισμό (ιδιωτικό ή δημόσιο), έτσι και στην Ε.Ε., η συμβολή των εργαζομένων στο τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών είναι ιδιαίτερα σημαντική.
- Διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών: Η Ε.Ε. δραστηριοποιείται σε παγκόσμια κλίμακα, άρα οι πολιτικές της επηρεάζονται από τις δράσεις άλλων φορέων και παράλληλα επηρεάζουν τις δικές τους δραστηριότητες.

Στα πλαίσια της διαχείρισης των διεργασιών, η Επιτροπή εφαρμόζει κάποια μέτρα αξιολόγησης των διαδικασιών, τα 24 Επίπεδα Εσωτερικού Ελέγχου (24 Internal Control Standards), τα οποία καλύπτουν όλο το σύστημα διοίκησης της Επιτροπής. Τα Επίπεδα Εσωτερικού Ελέγχου, όπως περιγράφηκαν παραπάνω, συνιστούν συγκεκριμένες δράσεις και στόχους στα πλαίσια του συστήματος διαχείρισης των διεργασιών. Τα Επίπεδα αυτά, δομούνται γύρω από πέντε άξονες, οι οποίοι είναι οι εξής:

- *Έλεγχος του περιβάλλοντος*: καλύπτει κύρια οργανωσιακά ζητήματα αναφορικά με τη διοικητικής δομή και τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα, τα Επίπεδα αναφέρονται στην ηθική και την ακεραιότητα των εργαζομένων, το ρόλο και τα καθήκοντα τους, την απόδοση του προσωπικού και την αποστολή τους.
- *Απόδοση και διαχείριση κινδύνου*: περιλαμβάνει τις διαχειριστικές δραστηριότητες που αφορούν τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την ανάλυση και καταγραφή κινδύνων, όπως είναι η στοχοθέτηση, ο πολυετής προγραμματισμός, ο ετήσιος σχεδιασμός σχεδίων, η καταγραφή της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους και η ανάλυση και διαχείριση κινδύνων.
- *Πληροφόρηση και επικοινωνία*: αφορά τη διαχείριση των πληροφοριών, την καταγραφή της αλληλογραφίας και την αναφορά των αρνητικών στοιχείων.
- *Δραστηριότητες ελέγχου*: επικεντρώνονται σε ζητήματα που σχετίζονται με την καταγραφή των διαδικασιών, τον διαχωρισμό

καθηκόντων, την επίβλεψη, την καταγραφή των εξαιρέσεων και τη συνέχιση των λειτουργιών.

- *Παρακολούθηση και αξιολόγηση*: καλύπτει την καταγραφή και διόρθωση των αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου, την παρακολούθηση των αναφορών ελέγχου, τη διαθεσιμότητα μίας εσωτερικής δυνατότητας ελέγχου και αξιολόγησης και την ετήσια ανασκόπηση του εσωτερικού ελέγχου.

Παράλληλα με τους στόχους απόδοσης, οι οποίοι τίθενται από την Ε.Ε. σε ποικίλα πεδία δραστηριότητας, η Ένωση δίνει έμφαση στην εφαρμογή συστημάτων τυποποίησης σε διάφορους τομείς. Η εφαρμογή προτύπων κρίνεται απαραίτητη για την υποστήριξη των πολιτικών της Ένωσης που αφορούν την τεχνική ενοποίηση, την προστασία του καταναλωτή, την εσωτερική αγορά και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Προς την κατεύθυνση αυτή, λειτουργούν στους κόλπους της Ένωσης τρεις φορείς που ασχολούνται, σε εθελοντική βάση, με την τυποποίηση σε διαφορετικούς τομείς και αποτελούνται εκπροσώπους όλων των ενδιαφερομένων μερών. Οι φορείς αυτοί είναι οι εξής (European Commission 2001):

- ▶ CEN (Comité Européen de Normalisation): Η εν λόγω Επιτροπή δραστηριοποιείται σε ποικίλους τομείς δραστηριότητας, όπως π.χ. τον τομέα της υγείας, των τροφίμων, του περιβάλλοντος, των κατασκευών, των μεταφορών, των καταναλωτικών αγαθών, των υπηρεσιών κλπ.
- ▶ CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardization): Αποτελείται από εθνικές ηλεκτροτεχνικές επιτροπές 28 ευρωπαϊκών κρατών, οι οποίες εργάζονται με σκοπό την τεχνολογική ανάπτυξη και την εξασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας των καταναλωτών και των εργαζομένων.
- ▶ ETSI (European Telecommunications Standards Institute): Το Ινστιτούτο εξειδικεύεται σε πρότυπα σχετικά με τον τηλεπικοινωνιακό τομέα στον ευρωπαϊκό χώρο.

Επιπλέον, στο χώρο του περιβάλλοντος η Ε.Ε. έχει αναπτύξει πρωτοβουλίες για το σχεδιασμό και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης. Το EMAS (Eco-Management Audit System) αποτελεί βασικό άξονα της πολιτικής αυτής, καθώς συνιστά ένα εργαλείο διαχείρισης για τους οργανισμούς που επιθυμούν να βελτιώσουν την περιβαλλοντική τους απόδοση (Charlier 1998: 9/3). Σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης του EMAS αποτέλεσε η εισαγωγή του συστήματος EN/ISO 14001 στον ευρωπαϊκό χώρο.

Παράλληλα με το παραπάνω σύστημα, η Ένωση έχει υιοθετήσει και μία άλλη προσέγγιση για τη διαχείριση της περιβαλλοντικής πολιτικής. Πρόκειται για το Ευρωπαϊκό Οικολογικό Σήμα (Eco-label), το οποίο σφραγίζει προϊόντα και υπηρεσίες, των οποίων η παραγωγή και διάθεση έχουν το μικρότερο δυνατό αντίκτυπο στο περιβάλλον.

6.5.2 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι διεργασίες που υιοθετεί η Ε.Ε. για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων δεν παραμένουν στάσιμες, αλλά βελτιώνονται σε συνεχή βάση, ώστε να δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η βελτίωση αυτή επιτυγχάνεται με τη χρήση καινοτόμων πρακτικών, καθώς η Ένωση δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην καινοτομία και έχει αναπτύξει και σχετική πολιτική (European Commission 1995). Η πολιτική αυτή περιλαμβάνει τη δοκιμή νέων προσεγγίσεων και καλών πρακτικών σε διάφορους τομείς δραστηριότητας. Ειδικότερα, το Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία προβλέπει την καθιέρωση νέων πρακτικών στον τεχνολογικό τομέα, στην οργάνωση και τη διοίκηση. Με τον τρόπο αυτό οι διεργασίες βελτιώνονται, με στόχο την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Επίσης, οι διεργασίες βελτιώνονται μέσω της συνεχούς ανασκόπησης των λειτουργιών και των πολιτικών της Ένωσης. Έτσι, το ευρωβαρόμετρο, το

οποίο συνίσταται σε δημοσκοπήσεις των πολιτών σχετικά με τη λειτουργία και τις πολιτικές της Ε.Ε. αποτελεί ένα σημαντικό μέσο αξιολόγησης των δράσεων. Η μελέτη των αποτελεσμάτων των ερευνών αυτών προσφέρει ανάδραση και βοηθάει στον επανακαθορισμό των στόχων, αλλά και των μέσων για την επίτευξή τους. Παράλληλα, έρευνες των πολιτών πραγματοποιούνται και από κάθε ευρωπαϊκό οργανισμό μεμονωμένα για τις πολιτικές και τις δράσεις που έγκεινται στο φάσμα αρμοδιοτήτων τους.

Ακόμα, η διαδικασία ανασκόπησης των δράσεων υποστηρίζεται και διευκολύνεται από τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των θεσμικών οργάνων και των πολιτών. Τα κανάλια που προαναφέρθηκαν συμβάλλουν στη αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων της Ε.Ε. με τους πολίτες και παράλληλα συνιστούν μέσο ανάδρασης και συμβάλλουν στη βελτίωση των διεργασιών.

Σε γενικές γραμμές, η Ε.Ε. έχει αναπτύξει ολοκληρωμένες προσεγγίσεις για τη διαχείριση των διεργασιών που απαιτούνται για την υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών της. Οι διεργασίες αυτές σχεδιάζονται και αναπτύσσονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσθέτουν αξία στις τελικές υπηρεσίες προς τα ενδιαφερόμενα μέρη της Ένωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

Ελληνική βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Παπακωνσταντίνου, Α. Ν., Το πολίτευμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Σάκκουλα, 1996, Αθήνα-Κομοτηνή.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Βιβλία

2. Artis, M. J. and Lee, N., The economics of the European Union, Oxford University Press, 1997, N.Y.
3. Marsh, St. and Mackenstein, H., The international relations of the European Union, Pearson, 2005, U.K.
4. Nuget, N., The government and politics of the European Union, 3rd edition, Mackmillan Press L.T.D., 1995, U.K.
5. Stevens, A. and Stevens H., Brussels Bureaucrats? The administration of the European Union, Palgrave, 2001, N.Y.
6. Wallace, H. and Wallace, W., Policy-Making in the European Union, Oxford University Press, 2000, N.Y.

Άρθρα

7. Barnes G. I., “The New Neighbours and Proximity Policy of the Enlarged European Union”, Managerial Law , Vol. 45 No 5/6, 2003, pp. 91-113.
8. Eaton J., Gutierrez E. and Kortum S., “European technology policy”, Economic policy, 1998, pp. 404-438.
9. Chandler H. E., “Towards open government: official information on the Web”, New Library World , Vol. 99 No 1144, 1998, pp. 230–237.
10. Charlier R. H., “The European Union EIAS, EMAS and audits”, Environmental Management and Health , Vol. 9/3, 1998, pp. 106–123.
11. Christiansen Th., “Intra-institutional politics and inter-institutional relations in the EU: towards coherent governance?”, Journal of European Public Policy, Vol. 8 No 5, 2001, pp. 747–769.

12. Collignon St., “Is Europe going far enough? Reflections on the EU’s economic governance”, Journal of European Public Policy, Vol. 11 No 5, 2004, pp. 909–925.
13. Crum B., “Politics and Power in the European Convention”, Politics, Vol. 24 No 1, 2004, pp. 1-11.
14. Cram L., “Governance ‘to Go’: Domestic actors, institutions and the boundaries of the possible”, Journal of Common Market Studies, Vol. 39 No 4, 2001, pp. 595-618.
15. Cram L., “Whither the Commission? Reform, renewal and the issue-attention Cycle”, Journal of European Public Policy, Vol. 8 No 5, 2001, pp. 770–786.
16. Decker Fr., “Governance beyond the nation-state: Reflections on the democratic deficit of the European Union”, Journal of European Public Policy, Vol. 9 No 2, 2002, pp. 256–272.
17. Dinan D., “Governance and Institutions: The Convention and the Intergovernmental Conference”, Journal of Common Market Studies, Vol. 42 Annual Review, 2004, pp.27-42.
18. Eberlein B. and Kerwer D., “New governance in the European Union“, Journal of Common Market Studies, Vol. 42 No 1, 2004, pp. 121-142.
19. Flesch C., “Brussels and the global information society Internet Research” , Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 7 No 1, 1997, pp. 43–45.
20. Flinders M., “Distributed public governance in the European Union”, Journal of European Public Policy, Vol. 11 No 3, 2004, pp. 520–544.
21. Gowing M. K. and Lindholm M. L., “Human resources management in the public sector”, Human Resource Management, Vol.41 No 3, 2002, pp. 283–295.
22. Gual J., “Regulation and the development of electronic communications in Europe”, Info, Vol. 4 No 3, 2002, pp. 42 -49.
23. McDonald Fr., “The European Union and employment relationships”, European Business Review, Vol. 12 No 4, 2000, pp. 208-215.

24. Metcalfe L., “Reforming the Commission: Will organizational efficiency produce effective governance?”, Journal of Common Market Studies , Vol. 38 No 5, 2000, pp. 817-841.
25. Molander P. and Gustafsson A., “Coming of Age? Economic Management of the European Union”, Swedish Institute for European Policy Studies, Report No. 18, 2003.
26. Moravcsik. A., “In defence of the democratic deficit: Reassessing legitimacy in the European Union”, Journal of Common Market Studies , Vol. 40 No 4, 2002, pp. 603-624.
27. Olsen J. P., “Reforming European institutions of governance”, Journal of Common Market Studies, Vol. 40 No 4, 2002, pp. 581-602.
28. Papadopoulos Y., “Cooperative forms of governance: Problems of democratic accountability in complex environments”, European Journal of Political Research, Vol. 42, 2003, pp. 473–501.
29. Pech L. , “La solution au ‘déficit démocratique’: Une nouvelle gouvernance pour l’ Union Européenne”, European Integration, Vol. 2 No 25, 2003, pp. 131–150.
30. Pollack M. A. “The end of creeping competence? EU policy-making since Maastricht”, Journal of Common Market Studies , Vol.38 No 3, 2000, pp. 519-538.
31. Radaelli M. Cl., “The Open Method of Coordination: A new governance architecture for the European Union?”, Swedish Institute for European Policy Studies, Rapport No 1, 2003.
32. Schmidt V. A., “The European Union: Democratic Legitimacy in a Regional State?”, Journal of Common Market Studies, Vol. 42 No 5, 2004, pp. 975-997.
33. Turner C.,” Accelerating the development of the European information economy: the European Commission’s eEurope initiative”, European Business Review , Vol.13 No 1, 2001, pp. 60-66.
34. Weiler J. H. H., “A constitution for Europe? Some hard choices”, Journal of Common Market Studies , Vol. 40 No 4, 2002, pp. 563-580.

35. Wincott D., “Looking forward or harking back? The Commission and the Reform of Governance in the European Union”, Vol. 39 No 5, 2001, pp. 897-911.

Έγγραφα ευρωπαϊκών κέντρων ερευνών.

36. Adrienne Héritier, “The White Paper on European Governance: A Response to Shifting Weights in Inter-institutional Decision-Making”, The Jean Monnet Program, Working Paper No. 6/01.

37. Beate Kohler-Koch, “The Commission White Paper and the Improvement of European Governance”, The Jean Monnet Program, Working Paper No. 6/01.

38. Bertelsmann Foundation and Center for Applied Policy Research, “Bridging the Leadership Gap: A Strategy for Improving Political Leadership in the EU”, Bertelsmann Foundation Publishers, 2002, Germany.

39. Coussens W. and Crum B., “Towards an effective and accountable leadership of the union: Options and guidelines for reform”, European Policy Institute Network, 2003, Belgium.

40. Emmanouilidis J. A. and Claus Giering C., “Enhancing Political Leadership in the EU: How the EU could work with two Presidents”, Bertelsmann Foundation and Center for Applied Policy Research, 2003, Germany.

41. Giovanni Grevi, “A strong President for a strong Commission”, The European Policy Centre, 2001.

Έγγραφα της Ε.Ε..

42. European Agency for Safety and Health at Work (2004), “Providing the insights for a safer and more productive working environment in Europe: A summary of the 2003 annual report of the European Agency for Safety and Health at Work”, Publications Office, Ireland.

43. European Center for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2004), “Getting to work on Life Long Learning: Policy, Practice &

Partnership”, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

- Engaging individuals in Life Long Learning: Mobilizing resources, time and money, Prepared for the conference: Policy, Practice & Partnership, Getting to work on Life Long Learning.
- Workplace learning-reaching those with low skills and older workers, Prepared for the conference: Policy, Practice & Partnership, Getting to work on Life Long Learning.

44. European Commission (2004):

- Code of conduct for Commissioners
- Communication from the Commission to the Parliament and to the Council: Annual Strategy Policy for 2005.
- Directorate-General for Environment, “2004 MANAGEMENT PLAN”
- Staff regulations of officials of the European Communities, Conditions of employment of other servants of the European Communities.
- Communication from the Commission: European Neighbourhood Policy, Strategy Paper, Brussels.
- Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down general provisions establishing a European Neighbourhood and Partnership Instrument, Brussels.
- Taking Europe to the world 50 years of the European Commission’s External Service, Luxembourg.
- The Directorate-General for Enterprise, End term evaluation of the IDA II Programme, Brussels.
- Γενική Διεύθυνση Προϋπολογισμού, Γενικός προϋπολογισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το οικονομικό έτος 2004, Βρυξέλλες.
- Κανονισμός (EC) No 460/2004

45. European Commission (2003):

- Communication from the Commission: Paving the way for a New Neighbourhood Instrument, Brussels.
- Report on budgetary and financial management, Financial year 2003, Brussels.

46. European Commission (2002):

- Guidelines on job descriptions, Adopted by the Commission on 19 February 2002.
- An administration at the service of half a billion Europeans, Staff Reforms at the European Commission
- eEurope 2005: Κοινωνία της πληροφορίας για όλους, Σχέδιο δράσης που υποβάλλεται ενόψει του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Σεβίλλης, 21/22 Ιουνίου 2002. Βρυξέλλες.

47. European Commission (2001):

- A White Paper on European Governance, Brussels.
- Green Paper on Integrated Product Policy, Brussels.

48. European Commission (2000):

- Communication from the Commission to the Parliament, to the Council and to the Committee of Regions: Strategic goals 2000-2005, Building the new Europe, Brussels.
- Directorate-General for Education and Culture: European employment and social policy: a policy for people, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

49. European Commission (1995), “Green Paper on Innovation” , Brussels.

50. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004), “Changing Europe: Better work, better life, Four-year work programme 2005-2008”, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Ηλεκτρονικές πηγές:

www.europa.eu.int

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

7.1 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Η εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας σε ένα οργανισμό έχει βασικό σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του, μέσω της αξιολόγησης των κριτηρίων που απαρτίζουν το μοντέλο. Η αξιολόγηση αυτή αναδεικνύει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού, κι έτσι καθίστανται εμφανείς οι ευκαιρίες προς βελτίωση.

Στην περίπτωση της Ε.Ε., η εφαρμογή των κριτηρίων του μοντέλου του Ε.Ε.Ε.Ε. συναντά πολλές δυσκολίες, καθώς η Ένωση αποτελεί έναν πολυσυμμετοχικό οργανισμό, με έντονα πολιτικά χαρακτηριστικά, που αναπτύσσει πολιτικές για ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Οι πολιτικές αυτές αφορούν, κατά κύριο λόγο, τους πολίτες των κρατών μελών, όμως ταυτόχρονα επηρεάζουν και άλλους φορείς (κράτη, οργανισμούς) σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι, η εξέταση των εισροών και των εκροών του συστήματος διοίκησης της Ένωσης καλύπτει πολλά πεδία δραστηριοτήτων.

Παρόλα αυτά, από την ανάλυση του προηγούμενου κεφαλαίου μπορούμε να εξάγουμε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του συστήματος διοίκησης και λειτουργίας της Ε.Ε., με βάση την ικανοποίηση των προϋποθέσεων (κριτήρια και υποκριτήρια) του μοντέλου του

E.F.Q.M. Στα κριτήρια που αναλύθηκαν, τα δυνατά σημεία αναδεικνύονται είναι τα ακόλουθα:

☑ *Πολιτική και Στρατηγική*

Η Ε.Ε. έχει αναπτύξει μία ολοκληρωμένη στρατηγική για την πραγματοποίηση του στόχου και του οράματός της, συγκεκριμένα:

- Η στρατηγική της Ένωσης υποστηρίζεται από συγκεκριμένους στόχους, πολιτικές, και σχέδια δράσης σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο ορίζοντα. Η Στρατηγική Πολιτική αναθεωρείται σε ετήσια βάση και παράλληλα οι πολιτικές ανασκοπούνται από τις αρμόδιες Γενικές Διευθύνσεις και Επιτροπές των θεσμικών οργάνων σε τακτά χρονικά διαστήματα, μέσω των δημοσκοπήσεων που διενεργεί η Ε.Ε. (Ευρωβαρόμετρο) σε διάφορους τομείς δραστηριότητας.
- Οι πολιτικές βασίζονται στις ανάγκες και απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών, εφόσον η συμμετοχή τους στη διαδικασία σχηματισμού των πολιτικών πραγματοποιείται σε ποικίλα επίπεδα (θεσμικά όργανα, οργανισμοί κοινωνικού, συνδικαλιστικού και οικονομικού χαρακτήρα, συμμετοχή μέσω πληροφοριακών συστημάτων κλπ.).
- Η στρατηγική και οι πολιτικές στηρίζονται σε πληροφορίες που λαμβάνει η Ένωση από δραστηριότητες μάθησης, όπως είναι τα αποτελέσματα των ερευνών από το ευρωβαρόμετρο ή ειδικότερα, από την αρμόδια στατιστική υπηρεσία (Eurostat). Με γνώμονα τις έρευνες αυτές, η Ε.Ε. δίνει έμφαση στα θέματα που αποτελούν προτεραιότητα για τους ευρωπαίους πολίτες.
- Η Ένωση έχει καθιερώσει ορισμένες διεργασίες, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την υλοποίηση της στρατηγικής της και έχει ορίσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες στις αντίστοιχες Γενικές Διευθύνσεις των θεσμικών οργάνων.

☑ Ανθρώπινοι Πόροι

Η Ένωση έχει αναπτύξει μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της:

- Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων επιτυγχάνονται με συγκεκριμένες πολιτικές που υιοθετούνται από τις αρμόδιες Γενικές Διευθύνσεις σε κάθε θεσμικό όργανο. Κοινές συνιστώσες των πολιτικών αυτών αποτελούν η πολιτική προσλήψεων και η πολιτική ίσων ευκαιριών που εφαρμόζει η Ε.Ε.
- Οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων καθορίζονται και αναπτύσσονται, μέσω της επαγγελματικής κατάρτισης που παρέχει η Ένωση και με την πολιτική της δια βίου εκπαίδευσης που έχει υιοθετήσει.
- Ενθαρρύνεται το ομαδικό πνεύμα μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων σε ποικίλες ομάδες εργασίας (working groups).
- Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, από άποψη ασφάλειας και υγιεινής, καθώς και σε συγκεκριμένες παροχές, όπως τα προγράμματα συνταξιοδότησης και η φροντίδα για τα τέκνα των εργαζομένων.
- Υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο σε οριζόντια όσο και σε κάθετη μορφή.

☑ Εξωτερικές Συνεργασίες και Εσωτερικοί Πόροι

Οι εξωτερικές συνεργασίες και οι εσωτερικοί πόροι έχουν ιδιαίτερη σημασία για την αποτελεσματική λειτουργία της Ένωσης, για το λόγο αυτό η Ε.Ε. παρουσιάζει τα ακόλουθα δυνατά σημεία στο κριτήριο αυτό:

- Η Ε.Ε. έχει καθορίσει τους βασικούς συνεργάτες της, είτε πρόκειται για οργανισμούς είτε για κράτη, και έχει αναπτύξει στρατηγικές συνεργασίες με αυτούς σε διάφορα πεδία. Οι συνεργασίες αυτές δίνουν προστιθέμενη αξία στις τελικές υπηρεσίες που προσφέρονται στους πολίτες των κρατών μελών.

- Η διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων αποτελεί μια ολοκληρωμένη πολιτική της Ένωσης, καθώς είναι ο κινητήριος μοχλός της λειτουργίας της. Στα πλαίσια της πολιτικής αυτής ιδιαίτερο ρόλο παίζει η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού της Ε.Ε.
- Η διαχείριση του τεχνολογικού χαρτοφυλακίου της Ένωσης εντάσσεται στα πλαίσια της πολιτικής της για την έρευνα και ανάπτυξη. Στον τομέα αυτό έχουν αναπτυχθεί προσεγγίσεις για την υποστήριξη της στρατηγικής της Ένωσης, μέσω των τεχνολογικών επιτευγμάτων.
- Η διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης επιτυγχάνεται μέσω των ποικίλων καναλιών επικοινωνίας που έχει αναπτύξει η Ε.Ε. με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Διεργασίες

Ο σχεδιασμός και η διαχείριση των διεργασιών της Ε.Ε. παρουσιάζουν τα ακόλουθα θετικά σημεία:

- Η Ένωση έχει σχεδιάσει και αναπτύξει ορισμένες βασικές διεργασίες, απαραίτητες για την υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών της και έχει καθορίσει στόχους απόδοσης για τις διεργασίες αυτές.
- Έχουν αναπτυχθεί συστήματα προτύπων σε ποικίλες δραστηριότητες της Ε.Ε. και παράλληλα, έχουν δημιουργηθεί ορισμένοι αρμόδιοι φορείς για την υποστήριξη του σκοπού αυτού.
- Διεξάγονται και χρησιμοποιούνται έρευνες των πολιτών των κρατών μελών για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

7.2 ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΟΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Το σύστημα διοίκησης της Ε.Ε., όπως περιγράφηκε με τα κριτήρια του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, παρουσιάζει αρκετές αδυναμίες. Τα σημεία αυτά αποτελούν ευκαιρίες για βελτίωση της απόδοσης

και της αποτελεσματικότητας της Ένωσης. Έτσι, σημεία προς βελτίωση της Ένωσης κρίνονται τα ακόλουθα:

Ηγεσία

Η πολιτική ηγεσία της Ε.Ε. αποτελεί ένα πεδίο που βρίσκεται υπό αναθεώρηση στην παρούσα φάση, καθώς η διεύρυνση και οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί στο εσωτερικό της Ένωσης έχουν καταστήσει το υφιστάμενο σύστημα αναποτελεσματικό. Συγκεκριμένα:

- Η υφιστάμενη πολιτική ηγεσία, το Συμβούλιο της Ε.Ε., και κυρίως η Προεδρία του Συμβουλίου, δεν κατάφερε να αναπτύξει τους στόχους και τις προτεραιότητες της Ένωσης με σταθερότητα και συνέχεια, λόγω της εναλλασσόμενης Προεδρίας.
- Η προσωπική επαφή της πολιτικής ηγεσίας με το ανθρώπινο δυναμικό της Ένωσης δεν καθίσταται πάντα δυνατή, κι έτσι η ηγεσία καθίσταται απρόσωπη και απόμακρη.
- Η αναγνώριση των εργαζομένων δεν επιτελείται από την ηγεσία, αλλά από άλλα μέλη της διοικητικής πυραμίδας.

Πολιτική και Στρατηγική

Η υλοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής συναντά ορισμένες δυσκολίες, οι οποίες αφορούν κυρίως στα εξής:

- Ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μειώνει την ευελιξία του συστήματος και καθιστά πολλές διαδικασίες αναποτελεσματικές.
- Η πολυπλοκότητα της νομοθεσίας παρεμποδίζει τόσο την άμεση εφαρμογή των διαφόρων πολιτικών, όσο και τη σωστή ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τις πολιτικές της Ε.Ε.

Ανθρώπινοι Πόροι

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων παρουσιάζει αρκετά δυνατά σημεία, τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω, όμως ταυτόχρονα μπορούμε να διακρίνουμε το παρακάτω σημείο προς βελτίωση:

- Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τις πιέσεις που τους ασκούν τα εθνικά τους συμφέροντα κι έτσι παρεμποδίζεται η αμερόληπτη άσκηση των καθηκόντων τους.
- Η διατήρηση και η διαχείριση του εξειδικευμένου προσωπικού παρουσιάζει αδυναμίες.
- Η αναγνώριση και η επιβράβευση των εργαζομένων αναφέρεται ως μία ολοκληρωμένη προσέγγιση στα πλαίσια της λειτουργίας της Επιτροπής, ενώ δεν παρουσιάζονται ανάλογες ολοκληρωμένες προσεγγίσεις στα πλαίσια των άλλων θεσμικών οργάνων.

Διεργασίες

Το σύστημα διαχείρισης διεργασιών της Ε.Ε. παρουσιάζει ορισμένα σημεία, τα οποία χρίζουν βελτίωσης:

- Η Ε.Ε. έχει αναπτύξει δράσεις αναφορικά με την εισαγωγή και χρήση της καινοτομίας στις διάφορες πολιτικές, όμως δεν έχει καθοριστεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για τον τρόπο με τον οποίο η καινοτομία βελτιώνει τις διεργασίες της.
- Δεν έχουν καθιερωθεί συγκεκριμένοι μέθοδοι αντιμετώπισης και εφαρμογής των αλλαγών στις διεργασίες.

Σε γενικές γραμμές, το σύστημα διοίκησης της Ε.Ε., όπως στην περίπτωση κάθε οργανισμού, δεν παραμένει στάσιμο αλλά έχει μία δυναμική, η οποία του επιτρέπει να βελτιώνεται και να εξελίσσεται. Μία αρχική εξέταση των βασικών στοιχείων του συστήματος διοίκησης της Ε.Ε. με κριτήριο το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, αναδεικνύει τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συστήματος. Τα μειονεκτήματα

ορίζονται από το μοντέλο ως σημεία προς βελτίωση και αποτελούν τη βάση του δυναμικού του χαρακτήρα.

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε μία αρχική επισκόπηση των δραστηριοτήτων της Ε.Ε. και κυρίως του συστήματος διοίκησης με βάση το μοντέλο του Ε.Φ.Κ.Μ. Άλλωστε, είναι εύλογο ότι η ενδελεχής ανάλυση των στοιχείων που απαρτίζουν το μοντέλο σε σχέση με τις λειτουργίες και τις δομές της Ένωσης δεν μπορεί να υπαχθεί στον περιοριστικό χαρακτήρα της εν λόγω εργασίας. Παρόλα αυτά εξάγονται ορισμένες βασικές ενδείξεις για την πορεία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και κυρίως για τα σημεία τα οποία πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο προσοχής από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Δαγτόγλου, Δ., Ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο, Σάκκουλα, 1998, Αθήνα-Κομοτηνή.
2. Δερβιτσιώτης, Ν. Κώστας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας, Interbooks, 2001, Αθήνα.
3. Ιωακειμίδης, Π. Κ., Ευρωπαϊκή Πολιτική Ένωση: Θεωρία, Διαπραγμάτευση, Θεσμοί και Πολιτικές, Θεμέλιο, 1995, Αθήνα.
4. Κανελλόπουλος Π. Ι., Το δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Σάκκουλα, 2003, Αθήνα-Κομοτηνή.
5. Καρβούνης, Σ., Διαχείριση περιβάλλοντος, Σταμούλης, 2003, Αθήνα.
6. Κοτσίρης, Λ. Ε., Δίκαιο Ανταγωνισμού, Σάκκουλα, 2000, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
7. Κουσκουβέλης, Η. Ι., Διπλωματία και Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Παπαζήση, 1995, Αθήνα.
8. Μούσης, Ν. Σ., Ευρωπαϊκή Ένωση, Δίκαιο-Οικονομία- Πολιτική, Παπαζήση, 1999, Αθήνα.
9. Νάσκου-Περράκη, Π., Το δίκαιο των διεθνών οργανισμών, Η θεσμική διάσταση, Σάκκουλα, 2002, Αθήνα-Κομοτηνή.
10. Παπαγιάννης, Δ., Εισαγωγή στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο, Σάκκουλα, 1999, Αθήνα-Κομοτηνή.
11. Παπακωνσταντίνου, Α. Ν., Το πολίτευμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Σάκκουλα, 1996, Αθήνα-Κομοτηνή.
12. Στεφανάτος, Στ., Προγραμματισμός για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000, Πάτρα.
13. Στεφάνου, Κ. Α., Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Γενικά & Θεσμικά χαρακτηριστικά μετά το Άμστερνταμ, Σάκκουλα, 1999α, Αθήνα-Κομοτηνή.
14. Στεφάνου, Κ. Α., Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Πολιτικές και Δυναμική της Ολοκλήρωσης, Σάκκουλα, 1999β, Αθήνα-Κομοτηνή.

15. Στεφάνου, Κ. Α., Η Θεσμική Μεταρρύθμιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Παπαζήση, 1996, Αθήνα.
16. Sidjanski, D. , Η ομοσπονδίαση της Ευρώπης, Παπαζήση, 1999 α, Αθήνα.
17. Τσιότρας, Δ. Γεώργιος, Βελτίωση ποιότητας, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002, Αθήνα.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Βιβλία

18. Arnall, A. M., Dashwood, M. G., Ross, M. G. and Wyatt, D.A., European Union Law, Sweet & Maxwell, 2000, London, U.K.
19. Artis M. J. and Lee N., The economics of the European Union, Oxford University Press, 1997, N.Y.
20. Cairns W., Introduction to European Union Law, Cavendish Publishing Limited, 1998, London, U.K.
21. Conti, T. , Building total quality, Chapman & Hall, 1993, U.S.A.
22. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K. and Kanji, K. G., Fundamentals of Total Quality Management, Nelson Thornes, 2002, U.K.
23. Dale, G. B., Managing quality, 4th edition, Blackwell Publishing, 2003, U.S.A.
24. Dinan, D., Ever closer Union, Palgrave, 1994, N.Y.
25. Evans, J. R. and Lindsay, W. M., The management and control of quality, South-Western, 2002, U.S.A.
26. Hansen, J. Dr., European Integration, An economic perspective, Oxford University Press, 2001, N.Y.
27. Hartman G. M., Fundamental Concepts of Quality Improvement, ASQ Quality Press, 2002, U.S.A.
28. Kunst, P. and Lemmink, J., Quality Management in Services, Van Gorcum, 1992, Assen/Maastricht.
29. Leonard D., Guide to the European Union, The Economist, 1997, London, U.K.

30. Marsh, St. and Mackenstein, H., The international relations of the European Union, Pearson, 2005, U.K.
31. McDonald, F. and Dearden, St., European Economic Integration, Longman, 1999, N.Y.
32. Nuget, N., The government and politics of the European Union, 3rd edition, Mackmillan Press L.T.D., 1995, U.K.
33. Omachonu K. V., Principles of Total Quality, 3rd edition, CRS Press, 2004..
34. Pelkmans J., European Integration, Methods and Economic Analysis, Longman, , 1999, N.Y.
35. Sir Nicoll W. and Salmon C. Tr., Understanding the European Union, Pearson education Limited, 2001, U.K.
36. Stavridis, St., Mossialos, E., Morgan, R. and Machin, H., New challenges to the European Union: Policies and Policy-Making, Dartmouth, 1997, USA.
37. Stevens, A. and Stevens H., Brussels Bureaucrats? The administration of the European Union, Palgrave, 2001, N.Y.
38. Wallace, H. and Wallace, W., Policy-Making in the European Union, 4th edition, Oxford University Press, 2000, N.Y.
39. Wessel, R. A., The European Union's Foreign and Security Policy, A legal institutional perspective, Kluwer Law International, 1999, The Netherlands.
40. Zink, K., Total quality management as a holistic management concept: The European model for business excellence, Springer, 1998, Germany

Άρθρα

41. Adebajo D., "TQM and Business Excellence: is there really a conflict?", Measuring Business Excellence , Vol. 5 No 3, 2001, pp. 37 – 40.
42. Barnes G. I., "The New Neighbours and Proximity Policy of the Enlarged European Union", Managerial Law , Vol.45 No 5/6, 2003, pp. 91-113.
43. Behara R. S. and Gundersen D. E., "Analysis of quality management practices in Services", International Journal of Quality & Reliability Management , Vol. 18 No 6, 2001, pp. 584-603.

44. Bergman T., “The European Union as the next step of delegation and accountability”, European Journal of Political Research , Vol. 37, 2000, pp. 415-429.
45. Berkhout Fr. and Smith D., “Products and the environment: an integrated approach to policy”, European Environment, Vol. 9, 1999, pp. 174–185.
46. Bindseil Ulr. and Hantke C., “The power distribution in decision making among EU member states”, European Journal of Political Economy, Vol. 13, 1997, pp. 171–185.
47. Blondel J., Sinnott R. and Svensson P., “Representation and voter participation”, European Journal of Political Research , Vol.32, 1997, pp. 243-272.
48. Borrás S. and Jacobsson K. (2004) “The open method of co-ordination and new governance patterns in the EU”, Journal of European Public Policy 11 2, pp. 185–208.
49. Börzel T. A., “Mind the gap! European integration between level and scope”, Journal of European Public Policy , Vol. 12 No 2, 2005, pp. 217–236.
50. Bomberg E. and Peterson, J., “European Union Decision Making: the Role of Sub-national Authorities”, Political Studies, 1998, pp. 219-235.
51. Bouwen P., “Corporate lobbying in the European Union: the logic of access”, Journal of European Public Policy , Vol. 9 No 3, 2002, pp. 365–390.
52. Brown A., Van der Wiele T. and Millen R., “Self-assessment and quality awards: a formula for making quality strategic?” Strategic Change, Vol. 8, 1999, pp. 87-93.
53. Burns Ch., “Codecision and the European Commission: a study of declining influence?”, Journal of European Public Policy , Vol.11 No 1, 2004, pp. 1–18
54. Chandler H. E., “Towards open government: official information on the Web”, New Library World , Vol. 99 No 1144, 1998, pp. 230–237.
55. Charlier R. H., “The European Union EIAS, EMAS and audits”, Environmental Management and Health , Vol. 9 No 3, 1998, pp. 106–123.

56. Christiansen Th., “Intra-institutional politics and inter-institutional relations in the EU: towards coherent governance?”, Journal of European Public Policy, Vol. 8 No 5, 2001, pp. 747–769.
57. Collignon St., “Is Europe going far enough? Reflections on the EU’s economic governance”, Journal of European Public Policy , Vol. 11 No 5, 2004, pp. 909–925.
58. Corten O., “La référence au concept d’intégrité territoriale comme facteur de légitimation de la politique extérieure de l’Union”, European Integration , Vol. 24 No 2, 2002, pp. 137–161.
59. Costa O., “The European Court of Justice and democratic control in the European Union”, Journal of European Public Policy, Vol. 10 No 5, 2003, pp. 740–761.
60. Costa O., “Les députés européens entre allégeances multiples et logique d’institution ”, European Integration , Vol.24 No 2, 2002, pp. 91–112.
61. Cram L., “Governance ‘to Go’: Domestic actors, institutions and the boundaries of the possible”, Journal of Common Market Studies, Vol. 39 No 4, 2001, pp. 595-618.
62. Cram L., “Whither the Commission? Reform, renewal and the issue-attention Cycle”, Journal of European Public Policy, Vol. 8 No 5, 2001, pp. 770–786.
63. Crum B., “Politics and Power in the European Convention”, Politics, Vol. 24 No 1, 2004, pp. 1-11.
64. Dale B. G., “European quality challenges for the new millennium”, Measuring Business Excellence , Vol. 6 No 4, 2002, pp. 28-32.
65. Dale B. G., Zairi M., Van der Wiele A. and Wliams A.R.T., “Quality is dead in Europe-Long live excellence”, Measuring Business Excellence , Vol. 4 No 3, 2000, pp. 4-10.
66. Daugbjerg C., “Policy feedback and paradigm shift in EU agricultural policy: the effects of the MacSharry reform on future reform”, Journal of European Public Policy , Vol. 10 No 3, 2003, pp. 421–437
67. Dearden J. H. St. , “European Union social policy and flexible production”, International Journal of Manpower , Vol. 16 No 10, 1995, pp. 3-13.

68. Decker Fr., “Governance beyond the nation-state: Reflections on the democratic deficit of the European Union”, Journal of European Public Policy , Vol. 9 No 2, 2002, pp. 256–272.
69. Dimitriades Z. S., “Total involvement in quality management”, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 6 No 7/8, 2000, pp. 117-121.
70. Dinan D., “Governance and Institutions: The Convention and the Intergovernmental Conference”, Journal of Common Market Studies, Vol.42 Annual Review, 2004, pp.27-42.
71. Dotchin J. A. and Oakland J.S., “Total Quality Management in Services, Part 2: Service Quality”, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol. 11 No 3, 1994, pp. 27-42.
72. Dotchin J. A. and Oakland J.S., “Total Quality Management in Services, Part 2: Distinguishing Perceptions of Service Quality”, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol. 11 No 4, 1994, pp. 6-28.
73. Eaton J., Gutierrez E. and Kortum S., “European technology policy”, Economic policy, 1998, pp. 404-438.
74. Eberlein B. and Kerwer D., “New governance in the European Union“, Journal of Common Market Studies , Vol. 42 No 1, 2004, pp. 121-142.
75. Egeberg M., “An organizational approach to European integration: Outline of a complementary perspective”, European Journal of Political Research, Vol. 43, 2004, pp. 199-219.
76. Egeberg M., “Transcending intergovernmentalism? Identity and role perceptions of national officials in EU decision-making”, Journal of European Public Policy, Vol. 6 No 3, 1999, pp. 456- 474.
77. Elgström O., “Norm negotiations. The construction of new norms regarding gender and development in EU foreign aid policy”, Journal of European Public Policy , Vol. 7 No 3, 2000, pp. 457- 476
78. Elgström O., Bjurulf B., Johansson J. and Sannerstedt A., “Coalition sin European Union Negotiations”, Scandinavian Political Studies, Vol.24 No 2, 2001, pp.111-128.

79. Elgström O. and Smith M., “Introduction: Negotiation and policy-making in the European Union – processes, system and order”, Journal of European Public Policy, Vol. 7 No 5, 2000, pp. 673-683.
80. Escrig-Tena A. B., “TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21 No 6, 2004, pp. 612-637.
81. Eskildsen J. K., Kristensen K. and Juhl H. J., “Private versus public sector excellence”, The TQM Magazine, Vol. 16 No 1, 2004, pp. 50-56.
82. Eskildsen J. K., Kristensen K. and Juhl H. J., “The criterion weights of the EFQM excellence model”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No 8, 2001, pp. 783-795.
83. Farge Y., “Industrial Research in the European union”, Technology in Society, Vol. 19 No 314, 1997, pp. 343-356.
84. Feldmann H., “How social is European social policy?”, International Journal of Social Economics, Vol. 29 No 7, 2002, pp. 547-574.
85. Flesch C., “Brussels and the global information society Internet Research”, Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 7 No 1, 1997, pp. 43–45.
86. Flinders M., “Distributed public governance in the European Union”, Journal of European Public Policy, Vol. 11 No 3, 2004, pp. 520–544.
87. Gadd K. W., “Business self-assessment: A strategic tool for building process robustness and achieving integrated management”, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 1 No 3, 1995, pp. 66-85.
88. George C., Cooper Fr., Douglas A., “Implementing the EFQM excellence model in a local authority”, Managerial Auditing Journal, Vol. 18 No 2, 2003, pp. 122-127.
89. Ghobadian A., Speller S. and Jones M., “Service Quality Concepts and Models”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No 9, 1994, pp. 43-66.

90. Ghobadian A. and Woo H. S., “Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No 2, 1996, pp. 10-44.
91. Gowing M. K. and Lindholm M. L., “Human resources management in the public sector”, Human Resource Management, Vol. 41 No 3, 2002, pp. 283–295.
92. Gual J., “Regulation and the development of electronic communications in Europe”, Info, Vol. 4 No 3, 2002, pp. 42 -49.
93. Hillary R., “Developments in environmental Auditing”, Managerial auditing journal, Vol. 10 No 8, 1995, pp. 34-39.
94. Hillary R., “Pan-european union assessment of EMAS implementation”, European Environment, Vol. 8, 1998, pp. 184–192.
95. Hillman G. P., “Making Self-assessment Successful”, The TQM Magazine, Vol. 6 No 3, 1994, pp. 29-31
96. Hodson D. and Maher Im., “Economic and monetary union: balancing credibility and legitimacy in an asymmetric policy-mix”, Journal of European Public Policy, Vol.9 No 3, 2002, pp. 391–407
97. Huggins L. P., “Total quality management and the contributions of A.V. Feigenbaum”, Journal of Management History, Vol. 4 No 1, 1998, pp. 60-67.
98. Jones E., “Liberalized capital markets, state autonomy, and European monetary union”, European Journal of Political Research, Vol. 42, 2003, pp. 197–222
99. Jönsson Chr., Bijurulf B., Elgström O., Sannerstedt A., Strömvik M., “Negotiations in networks in the European Union”, International Negotiation, Vol. 3, 1998, pp. 319-344.
100. Kay A., “Path dependency and the CAP”, Journal of European Public Policy, Vol. 10 No 3, 2003, pp. 405–420
101. Kaye M. M. and Dyason M. D., “Achieving a competitive focus through self-assessment”, Total quality management, Vol. 10 No 3, 1999, pp. 373-390.

102. Kersbergen K. V., “Political allegiance and European Integration”, European Journal of Political Research, Vol. 37, 2000, pp. 1-17.
103. Kruger V., “Main schools of TQM: “the big five” ”, The TQM Magazine , Vol. 13 No 3, 2001, pp. 146-155.
104. Laffan Br., “The European Union polity: a union of regulative, normative and cognitive pillars”, Journal of European Public Policy , Vol. 8 No 5, 2001, pp. 709–727.
105. Larsen B. and Häversjö T., “The price of quality: A critical discussion of the Public Sector Quality Award”, Total quality management, Vol. 9 No 4&5, 1998, pp. 152-155.
106. Longenecker C. O. and Scazzero J. A., “The ongoing challenge of total quality management”, The TQM Magazine, Vol. 8 No 2, 1996, pp.55-60.
107. Lorenzo A. G., “The Role of Interest Groups in the European Union Decision-Making Process”, European Journal of Law and Economics, Vol. 15, 2003, pp. 251-261.
108. Löffler El., “Quality awards as a public sector benchmarking concept in OECD member countries: some guidelines for quality organizers”, Public Administration and Development , Vol. 21, 2001, pp. 27-40.
109. Löffler P., “Sustainable development in Europe – A case for regional innovation strategies”, European Environment, Vol. 8, 1998, pp. 113–120.
110. Macleod A. and Baxter L.,” The Contribution of Business Excellence Models in Restoring Failed Improvement Initiatives”, European Management Journal , Vol. 19 No 4, 2001, pp. 392–403.
111. Mackerron G. C, Masson R. and Mcglynn M., “Self assessment: use at operational level to promote continuous improvement”, Production planning & control , Vol. 14 No 1, 2003, pp. 82–89.
112. Marsh M. and Norris P. (1997), “Political representation in the Parliament”, European Journal of Political Research , Vol. 32, 1997, pp. 153-164.
113. Mathews B. P., Ueno A., Kekale T., Repka M., Pereira Z. L. and Silva G., “European quality management Practices: The impact of national culture”,

- International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No 7, 2001, pp. 692-707.
114. McAdam R. and Henderson J., “Influencing the future of TQM: internal and external driving factors”, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol. 21 No 1, 2004, pp. 51-71.
115. McAdam R. and Saulters R. (2000), “Quality measurement frameworks in the public sector”, Total Quality Management , Vol. 11 No 4/5 & 6, 2000, pp. 652-656.
116. McDonald Fr., “The European Union and employment relationships”, European Business Review , Vol. 12 No 4, 2000, pp. 208-215.
117. Mehra M., Hoffman J. M. and Sirias D., “TQM as a management strategy for the next millennia”, International Journal of Operations & Production Management , Vol.21 No 5/6, 2001, pp. 855-876.
118. Mehra S. and Agrawal S. P., “Total quality as a new global competitive strategy”, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol. 20 No 9, 2003, pp. 1009-1025.
119. Metcalfe L., “Reforming the Commission: Will organizational efficiency produce effective governance?”, Journal of Common Market Studies, Vol. 38 No 5, 2000, pp. 817-841.
120. Molander P. and Gustafsson A., “Coming of Age? Economic Management of the European Union”, Swedish Institute for European Policy Studies, Report No. 18, 2003.
121. Moravcsik. A., “In defence of the democratic deficit: Reassessing legitimacy in the European Union”, Journal of Common Market Studies, Vol. 40 No 4, 2002, pp. 603-624.
122. Nadaï A., “Conditions for the development of a product ecolabel”, European Environment , Vol. 9, 1999, pp. 202–211.
123. Neyer J., “Explaining the unexpected: efficiency and effectiveness in European decision-making”, Journal of European Public Policy , Vol. 11 No 1, 2004, pp. 19–38.
124. Norris P., “Representation and the democratic deficit”, European Journal of Political Research, Vol. 32, 1997, pp. 273-282.

125. Norris P. and Franklin M., “Social Representation”, European Journal of Political Research, Vol. 32, 1997, pp. 185-210.
126. Nurmi H. and Meskanen T., “A priori measures and the institutions of the European Union”, European Journal of Political Research, Vol. 35, 1999, pp. 161-179.
127. Olsen J. P., “Reforming European institutions of governance”, Journal of Common Market Studies , Vol. 40 No 4, 2002, pp. 581-602.
128. Papadopoulos Y., “Cooperative forms of governance: Problems of democratic accountability in complex environments”, European Journal of Political Research, Vol. 42, 2003, pp. 473–501.
129. Pech L., “La solution au ‘déficit démocratique’: Une nouvelle gouvernance pour l’ Union Européenne”, European Integration, Vol. 2 No 25, 2003, pp. 131–150.
130. Petersen P. B. (1999), “Total quality management and the Deming approach to quality management”, Journal of Management History, Vol. 5 No 8, 1999, pp. 468-488.
131. Pollack M. A., “The end of creeping competence? EU policy-making since Maastricht”, Journal of Common Market Studies, Vol. 38 No 3, 2000, pp. 519-538.
132. Prajogo I. D. and Sohal S. A., “The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM”, European Journal of Operational Research, Vol. 168, 2006, pp. 35–50.
133. Radaelli M. Cl., “The Open Method of Coordination: A new governance architecture for the European Union?”, Swedish Institute for European Policy Studies, Rapport nr 1, 2003.
134. Ruiz-Carrillo J.I. C. and Fernandez-Ortiz R., “Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View”, Total Quality Management , Vol. 16 No 1, 2005, pp. 31–55.
135. Rusjan B., “Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues”, Total Quality Management , Vol. 16 No 3, 2005, pp. 363–380.

136. Samuelsson P. and Nilsson L.- E., “Self-assessment practices in large organisations, Experiences from using the EFQM Excellence model”, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol. 19 No 1, 2002, pp. 10-23.
137. Scheuermann L., Zhu Z. and Scheuermann S. B., “TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools?”, Industrial Management & Data Systems , Vol. 97 No 7, 1997, pp. 264–270.
138. Schmidt V. A., “The European Union: Democratic Legitimacy in a Regional State?”, Journal of Common Market Studies , Vol. 42 No 5, 2004, pp. 975-997.
139. Schneider G. and Seybold Cl., “Twelve tongues, one voice: An evaluation of European political cooperation”, European Journal of Political Research, Vol. 31, 1997, pp. 367-396.
140. Scott J., “European attitudes towards maternal employment”, International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 19 No 9/10/11, 1999, pp.144-177.
141. Shergold K. and Reed D. M., “Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities”, The TQM Magazine, Vol. 8 No 6, 1996, pp. 48–52
142. Stetter St., “Regulating migration: authority delegation in justice and home affairs”, Journal of European Public Policy, Vol. 7 No 1, 2000, pp. 80 – 103.
143. Tari J. J. and Sabater V., “Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management?”, International Journal of Production Economics, 2003..
144. Taylor W.A. and Wright G.H., “A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure”, The international Journal of Management Science, 2003, pp 97-111.
145. Tews K., Busch P. and Jörgens H., “The diffusion of new environmental policy instruments”, European Journal of Political Research, Vol. 42, 2003, pp. 569–600.

146. Thiagarajan T. and Zairi M., “An empirical analysis of critical factors of TQM: A proposed tool for self-assessment and benchmarking purposes”, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 5 No 4, 1998, pp. 291-303.
147. Thomassen J. and Schmitt H., “Policy representation“, European Journal of Political Research, Vol. 32, 1997, pp. 165-184.
148. Thomson, R., Boerefijn, J. and Stokman, F., “Actor alignments in European Union decision making”, European Journal of Political Research, Vol. 43, 2004, pp. 237-261.
149. Tummala V. M. R. and Tang C. L., “Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No 4, 1996, pp. 8-38.
150. Turner C., “Accelerating the development of the European information economy: the European Commission’s eEurope initiative”, European Business Review, Vol. 13 No 1, 2001, pp. 60-66.
151. Van der Wiele A., Williams A.R.T., Dale B.G. , Carter G., Kolb F., Luzon D.M., Schmidt A. and Wallace M., “Self-assessment, A study of progress in Europe’s leading organizations in quality management practices”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No1, 1996, pp. 84-104.
152. Van der Wiele T. and Brown A., “Self-assessment practices in Europe and Australia”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No 3, 1999, pp. 238-251.
153. Wagner W., “Why the EU’s common foreign and security policy will remain intergovernmental: a rationalist institutional choice analysis of European crisis management policy”, Journal of European Public Policy, Vol. 10 No 4, 2003, pp. 576–595.
154. Warwood St. and Antony J., “A simple semi-prescriptive self-assessment model for tqm”, Quality Assurance, Vol.10, 2003, pp. 67–81.
155. Watson A. S. M. “Economic and Monetary Union: Of Currencies and Clubs”, European Integration, Vol. 26 No 1, 2004, pp. 25–39.

156. Weiler J. H. H., “A constitution for Europe? Some hard choices”, Journal of Common Market Studies, Vol. 40 No 4, 2002, pp. 563-580.
157. Williams R., Van der Wiele T., Van Irwaarden J. , and Visser R., “TQM: Why it will again become a top management issue”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21 No 6, 2004, pp. 603-611.
158. Wincott D., “Looking forward or harking back? The Commission and the Reform of Governance in the European Union”, Journal of Common Market Studies, Vol. 39 No 5, 2001, pp. 897-911.
159. Yang C., “Establishment and applications of the integrated model of service quality measurement”, Managing Service Quality, Vol. 13 No 4, 2003, pp. 310-324.
160. Yang Z., Jun M. and Peterson R. T., “Measuring customer perceived online service quality, Scale development and managerial implications”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24 No 11, 2004, pp. 1149-1174.
161. Yusof Sh. M. and Aspinwall E., “TQM implementation issues: review and case study”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No 6, 2000, pp. 634-655.
162. Zairi M. and Youssef M. A., “Quality function deployment: A main pillar for successful total quality management and product development”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 No 6, 1995, pp. 9-23.
163. Zaremba D. and Crew T., “Increasing involvement in self-assessment: the Royal Mail approach”, The TQM Magazine, Vol. 7 No 2, 1995, pp. 29–32.
164. Zink K. J. and Schmidt A., “Practice and implementation of self-assessment”, International Journal of Quality Science, Vol.3 No 2, 1998, pp. 147-170.

Έντυπα από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας

165. European Foundation for Quality Management, “Introducing Excellence”, 2003.
166. European Foundation for Quality Management , “Assessor Scorebook”, 2003.

Έγγραφα ευρωπαϊκών κέντρων ερευνών.

167. Adrienne Héritier, “The White Paper on European Governance: A Response to Shifting Weights in Inter-institutional Decision-Making”, The Jean Monnet Program, Working Paper No. 6/01.
168. Beate Kohler-Koch, “The Commission White Paper and the Improvement of European Governance”, The Jean Monnet Program, Working Paper No. 6/01.
169. Bertelsmann Foundation and Center for Applied Policy Research (2002), “Bridging the Leadership Gap: A Strategy for Improving Political Leadership in the EU”, Bertelsmann Foundation Publishers, Germany.
170. Coussens W. and Crum B., “Towards an effective and accountable leadership of the union: Options and guidelines for reform”, European Policy Institute Network, 2003, Belgium.
171. Emmanouilidis J. A. and Claus Giering C., “Enhancing Political Leadership in the EU: How the EU could work with two Presidents”, Bertelsmann Foundation and Center for Applied Policy Research, 2003, Germany.
172. Giovanni Grevi, “A strong President for a strong Commission”, The European Policy Centre, 2001.

Έγγραφα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

173. Cendrowicz N (2004), «Ξεκαθαρίζοντας το τοπίο της ευρωπαϊκής βιομηχανίας», Η Ευρώπη των επιχειρήσεων 15, σελ. 4-5.

174. European Commission, «Achievements in agricultural policy under Commissioner FRANZ FISCHLER (Period 1995-2004) ».
175. European Commission, Directorate-General Taxation & Customs Union (2004), «TAXATION PAPERS, Tax-based EU own resources: An assessment», Luxembourg.
176. Council of the European Union (17 and 18 May 2004), «Competitiveness: Internal Market, Industry and Research», Brussels.
177. Council of the European Union (4 October 2004), «Employment, Social policy, Health and Consumers», Luxembourg.
178. European Agency for Safety and Health at Work (2004), “Providing the insights for a safer and more productive working environment in Europe: A summary of the 2003 annual report of the European Agency for Safety and Health at Work”, Publications Office, Ireland.
179. European Center for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2004), “Getting to work on Life Long Learning: Policy, Practice & Partnership”, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Engaging individuals in Life Long Learning: Mobilizing resources, time and money, Prepared for the conference: Policy, Practice & Partnership, Getting to work on Life Long Learning.
 - Workplace learning-reaching those with low skills and older workers, Prepared for the conference: Policy, Practice & Partnership, Getting to work on Life Long Learning.
180. European Commission (2004):
- Code of conduct for Commissioners
 - Communication from the Commission to the Parliament and to the Council: Annual Strategy Policy for 2005.
 - Directorate-General for Environment, “2004 MANAGEMENT PLAN”
 - Staff regulations of officials of the European Communities, Conditions of employment of other servants of the European Communities.
 - Communication from the Commission: European Neighbourhood Policy, Strategy Paper, Brussels.

- Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down general provisions establishing a European Neighbourhood and Partnership Instrument, Brussels.
 - Taking Europe to the world 50 years of the European Commission's External Service, Luxembourg.
 - The Directorate-General for Enterprise, End term evaluation of the IDA II Programme, Brussels.
 - Γενική Διεύθυνση Προϋπολογισμού, Γενικός προϋπολογισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το οικονομικό έτος 2004, Βρυξέλλες.
 - Κανονισμός (EC) No 460/2004
181. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004), "Changing Europe: Better work, better life, Four-year work programme 2005-2008", Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
182. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων (2004):
- Νέο πρόγραμμα δράσης για την τόνωση της επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη, Βρυξέλλες, 2 Μαρτίου 2004
 - The Enterprise Directorate General Activities and goals, results and future directions
 - 2004 Annual Management Plan
 - Annual activity report 2003 of the Enterprise Directorate General
183. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων (2003):
- Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη
 - A Pocketbook of Enterprise Policy Indicators
 - Audretsch D. B., Entrepreneurship: A survey of the literature, Enterprise Papers No 14
184. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003):
- Going for growth: The economy of the E.U.
 - Europe at a crossroads: The need for sustainable transport
 - Freedom, security and justice for all: Justice and home affairs in the European Union

185. Commission européenne, Direction Générale de la Recherche (2003), «Investir dans la recherche : un plan d'action pour l'Europe», Luxembourg.
186. European Commission (2003):
- Communication from the Commission: Paving the way for a New Neighbourhood Instrument, Brussels.
 - Report on budgetary and financial management, Financial year 2003, Brussels.
187. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2002), «Η βιομηχανική πολιτική σε μια διευρυμένη Ευρώπη», Βρυξέλλες
188. European Commission (2002) « It's a better life: How the EU's single market benefits you», Luxembourg.
189. Council of the European Union (22 January 2002), «Report on Research and Development», Brussels.
190. European Commission (2002):
- Guidelines on job descriptions, Adopted by the Commission on 19 February 2002.
 - An administration at the service of half a billion Europeans, Staff Reforms at the European Commission
 - eEurope 2005: Κοινωνία της πληροφορίας για όλους, Σχέδιο δράσης που υποβάλλεται ενόψει του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Σεβίλλης, 21/22 Ιουνίου 2002. Βρυξέλλες.
191. European Commission (2001):
- A White Paper on European Governance, Brussels.
 - Green Paper on Integrated Product Policy, Brussels.
192. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001):
- Πράσινη βίβλος για το μέλλον της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής, Λουξεμβούργο.
 - Πράσινη Βίβλος: Προς μία ευρωπαϊκή στρατηγική για την ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού.
 - Πράσινη Βίβλος: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

- Έκτο πρόγραμμα δράσης για το περιβάλλον: περιβάλλον 2010, Βρυξέλλες
193. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2000), « Η φορολογία στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Λουξεμβούργο.
194. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Agenda 2000: Μεταρρύθμιση της ΚΑΠ»
195. European Commission, Directorate-General Environment (2000), «Study on different types of Environmental Labelling (ISO Type II and III Labels): Proposal for an Environmental Labelling Strategy», Prepared by: Charles Allison & Anthea Carter
196. European Commission (2000):
- Communication from the Commission to the Parliament, to the Council and to the Committee of Regions: Strategic goals 2000-2005, Building the new Europe, Brussels.
 - Directorate-General for Education and Culture: European employment and social policy: a policy for people, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
198. European Commission (1995), “Green Paper on Innovation” , Brussels.

Ηλεκτρονικές πηγές

www.efqm.org

www.europa.eu.int

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:
ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ
ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ Ε.Φ.Ο.Μ.

1. ΗΓΕΣΙΑ

- 1^α Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και δρουν ως υποδείγματα μιας κουλτούρας αριστείας.
- 1^β Οι ηγέτες αναμειγνύονται προσωπικά για να εξασφαλίσουν ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και βελτιώνεται διαρκώς.
- 1^γ Οι ηγέτες αναμειγνύονται με τους πελάτες, τους συνεταίρους και τους εκπροσώπους της κοινωνίας.
- 1^δ Οι ηγέτες παρέχουν κίνητρα, υποστηρίζουν και αναγνωρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- 2^α Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.
- 2^β Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από μετρήσεις της απόδοσης, έρευνες και δραστηριότητες μάθησης και δημιουργικότητας.
- 2^γ Η Πολιτική και η Στρατηγική αναπτύσσονται, επιθεωρούνται και ανανεώνονται.
- 2^δ Η Πολιτική και η Στρατηγική αναπτύσσονται μέσω ενός πλαισίου βασικών διεργασιών.
- 2^ε Η Πολιτική και η Στρατηγική επικοινωνούνται και εφαρμόζονται.

3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- 3^α Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.
- 3^β Οι γνώσεις και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού διαγνώσκονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.
- 3^γ Το ανθρώπινο δυναμικό αναμειγνύεται και ενδυναμώνεται.
- 3^δ Το ανθρώπινο δυναμικό και ο οργανισμός κάνουν διάλογο.
- 3^ε Το ανθρώπινο δυναμικό επιβραβεύεται, αναγνωρίζεται και απολαμβάνει προσοχής.

4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

- 4^α Οι εξωτερικές συνεργασίες διαχειρίζονται.
- 4^β Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα διαχειρίζονται.
- 4^γ Τα κτίρια, ο εξοπλισμός και τα υλικά διαχειρίζονται.
- 4^δ Η τεχνολογία διαχειρίζεται.
- 4^ε Η πληροφορίες και η γνώση διαχειρίζονται.

5. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

- 5^α Οι διεργασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά.
- 5^β Οι διεργασίες βελτιώνονται, όπως απαιτείται, με τη χρήση καινοτομίας, ώστε να ικανοποιούν πλήρως και να δημιουργούν αυξημένη αξία για τους πελάτες και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- 5^γ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται με βάση τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών.
- 5^δ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται.
- 5^ε Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και ενισχύονται.

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

- 6^α Μέτρα αντίληψης σχετικά με:

- Τη γενική εικόνα
- Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
- Τις πωλήσεις και την υποστήριξη μετά την πώληση
- Την αφοσίωση

6^B Δείκτες απόδοσης σχετικά με:

- Τη γενική εικόνα
- Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
- Τις πωλήσεις και την υποστήριξη μετά την πώληση
- Την αφοσίωση

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

7^A Μέτρα αντίληψης σχετικά με:

- Την παροχή κινήτρων
- Την ικανοποίηση

7^B Δείκτες απόδοσης σχετικά με:

- Τα επιτεύγματα
- Την παροχή κινήτρων και τη συμμετοχή
- Την ικανοποίηση
- Τις υπηρεσίες που παρέχονται στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού

8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

8^A Μέτρα αντίληψης σχετικά με:

- Την απόδοση ως υπεύθυνος πολίτης
- Την ανάμειξη στις κοινωνίες όπου λειτουργεί ο οργανισμός
- Τις δραστηριότητες για τη μείωση και πρόληψη των βλαβερών αποτελεσμάτων που συνεπάγονται οι λειτουργίες του οργανισμού κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων του
- Την αναφορά του οργανισμού για την υποβοήθηση της διατήρησης και της βιωσιμότητας των πόρων

8^β Δείκτες απόδοσης σχετικά με:

- Τη διαχείριση αλλαγών στα επίπεδα απασχόλησης
- Την κάλυψη από τον τύπο
- Τις συμφωνίες με κοινωνικούς φορείς
- Τα βραβεία και τις διακρίσεις που έχει λάβει ο οργανισμός

9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

9^α Βασικά αποτελέσματα απόδοσης σχετικά με:

- Τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα
- Τα μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα

9^β Βασικοί δείκτες απόδοσης σχετικά με:

- Τις διεργασίες
- Τους εξωτερικούς πόρους, συμπεριλαμβανομένων και των συνεργασιών
- Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη
- Τα κτίρια, τον εξοπλισμό και τα υλικά
- Την τεχνολογία
- Τις πληροφορίες και τη γνώση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΚΑΡΤΑ RADAR ENABLERS

Elements	Attributes	Score	0% 25% 50% 75% 100%																				
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Approach	Sound		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Approach has a clear rational																						
	There are well defined and developed processes																						
	Approach focuses on stakeholders needs																						
	Integrated		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Approach supports policy and strategy																						
	Approach is linked to other approaches as appropriate																						
	TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Elements	Attributes	Score	0% 25% 50% 75% 100%																				
Deployment	Implemented		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Approach is implemented																						
	Systematic		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Approach is deployed in a structured way																						
	TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Elements	Attributes	Score	0% 25% 50% 75% 100%																				
Assessment & Review	Measurement		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Regular measurement of the effectiveness of the approach and deployment is carried out																						
	Learning		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Learning activities are used to identify and share best practice and improvement opportunities																						
	Improvement		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Output from measurement & learning is analysed & used to identify, prioritise, plan & implement improvements																						
	TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
OVERALL TOTAL			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

KAPTA RADAR RESULTS

Elements	Attributes	Score	0%					25%					50%					75%					100%				
Results	Trends		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
	Trends are positive and / or there is sustained good performance																										
	Targets		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
	Targets are achieved																										
	Targets are appropriate																										
	Comparisons		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
	Comparisons with external organizations take place & results compare well with industry averages or acknowledged 'best in class'																										
	Causes		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
	Results are caused by approach																										
		TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
Elements	Attributes	Score	0%					25%					50%					75%					100%				
	Scope		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
	Results address relevant areas																										
	TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95					
OVERALL TOTAL			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95					

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ:
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΕΣ
ΧΩΡΕΣ ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ TACIS ΚΑΙ MEDA ΤΑ
ΕΤΗ 2000-2003

ΧΩΡΑ	ΠΟΣΟ ΣΕ €
ΧΩΡΕΣ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ TACIS	
Ρωσία	599.6
Ουκρανία	435.6
Μολδαβία	46
Λευκορωσία	10
Προγράμματα για διάφορες χώρες	241
Σύνολο Tacis	1332.2
ΧΩΡΕΣ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ MEDA	
Αλγερία	181.8
Αίγυπτο	194.5
Ιορδανία	169.4
Λίβανο	55.7
Μαρόκο	525.3
Συρία	82.7
Τυνησία	306.6
Δυτική ακτή και λωρίδα της γάζας	277.8
Περιφερειακά προγράμματα	590.1
Σύνολο Meda	2383.9
ΣΥΝΟΛΟ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΧΩΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΓ	3716.1

ΠΗΓΗ: Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2004

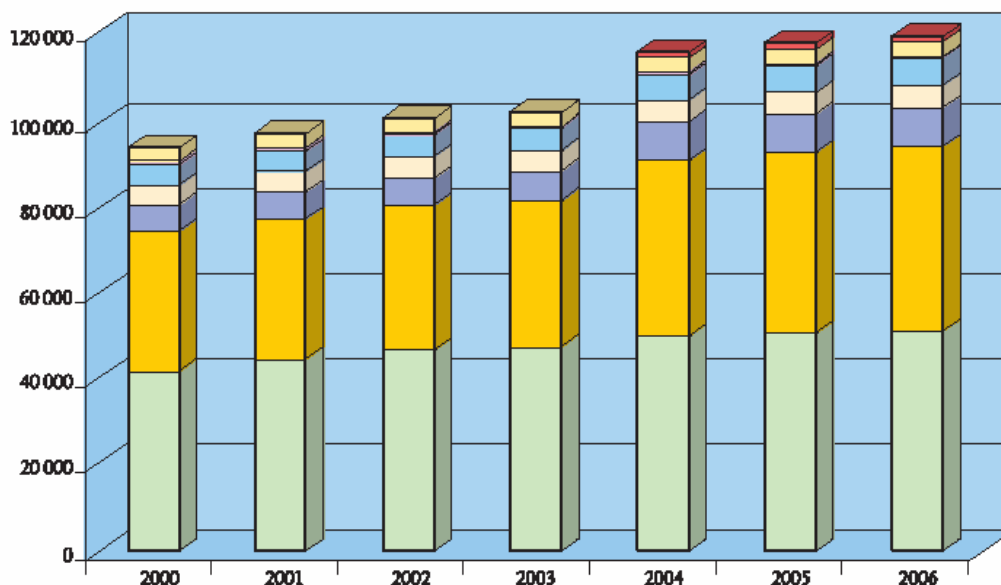
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

Ανακεφαλαίωση της χρηματοδότησης του γενικού προϋπολογισμού ανά κατηγορία ιδίων πόρων και ανά κράτος μέλος

Κράτη μέλη	Καθαρές γυαργιές εισφορές (7,5%)	Καθαρές εισφορές στον τομέα της εφορίας και της ασφάλειας (7,5%)	Καθαροί τελωνειακοί δασμοί (7,5%)	Σύνολο καθαρών παραδοσιακών ιδίων πόρων (7,5%)	Ίδια πόροι «ΦΠΑ» με συντελεστή	Ίδια πόροι «ΑΕΕ» εκτός των αποθεματικών	Ίδια πόροι «ΑΕΕ» αποθεματικά	Δαπάνη υπέρ του Ηνωμένου Βασιλείου	Σύνολο ιδίων πόρων (1 ²)
	(1)	(2)	(3)	(4) = (1) + (2) + (3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9) = (4) + (5) + (6) + (7) + (8)
Βέλγιο	16 125 000	21 000 000	1 026 450 000	1 063 575 000	3 57 992 643	2 077 807 458	12 618 940	234 639 250	3 746 633 291
Τουρκική Δημοκρατία	4 575 000	—	50 475 000	55 050 000	79 221 386	366 317 100	2 224 716	41 366 860	544 180 062
Λατвия	5 175 000	12 225 000	197 025 000	214 425 000	242 601 029	1 432 061 316	8 697 194	161 717 483	2 059 502 022
Γερμανία	101 550 000	129 675 000	2 091 225 000	2 322 450 000	3 108 020 149	16 025 517 608	97 326 174	308 843 451	21 862 157 382
Εσθονία	600 000	—	6 675 000	7 275 000	8 070 451	37 317 501	226 636	4 214 130	57 103 718
Ελλάδα	8 475 000	4 725 000	132 075 000	145 275 000	257 826 837	1 192 182 876	7 240 364	134 628 882	1 737 153 959
Ισπανία	26 850 000	9 600 000	676 875 000	713 325 000	1 212 058 173	5 604 517 412	34 037 354	632 897 796	8 196 835 735
Γαλλία	93 375 000	97 500 000	898 275 000	1 089 150 000	2 392 667 650	11 892 061 798	72 222 866	1 342 927 347	16 789 029 661
Ιρλανδία	525 000	2 850 000	103 275 000	106 650 000	187 707 385	867 952 820	5 271 250	98 014 760	1 265 596 215
Ιταλία	51 150 000	24 600 000	984 150 000	1 059 900 000	1 610 763 161	9 824 581 994	59 666 648	1 109 454 362	13 664 366 165
Κύπρος	900 000	—	9 450 000	10 350 000	12 773 706	59 065 197	358 714	6 670 018	89 217 635
Λετονία	450 000	—	5 100 000	5 550 000	8 799 143	46 930 415	285 018	5 299 681	66 864 257
Λιθουανία	1 575 000	—	17 025 000	18 600 000	17 373 912	80 336 401	487 898	9 072 098	125 870 309
Λουξεμβούργο	150 000	—	12 750 000	12 900 000	33 224 470	153 628 867	933 018	17 348 750	218 035 105
Ουγγαρία	7 200 000	—	78 975 000	86 175 000	76 726 163	354 779 269	2 154 646	40 063 934	559 899 012
Μάλτα	525 000	—	5 400 000	5 925 000	4 653 569	21 517 951	130 682	2 429 944	34 657 146
Κάτω Χώρες	142 050 000	23 700 000	1 021 875 000	1 187 625 000	719 788 942	3 460 121 175	21 014 006	66 683 385	5 455 232 508
Αυστρία	7 575 000	9 675 000	159 300 000	176 550 000	340 329 440	1 655 102 218	10 051 766	31 897 096	2 213 930 520
Πολωνία	8 400 000	—	92 625 000	101 025 000	201 349 702	931 034 447	5 654 358	105 138 339	1 344 201 846
Πορτογαλία	14 325 000	375 000	93 825 000	108 525 000	215 527 325	996 591 312	6 052 498	112 541 437	1 439 237 572
Σλοβενία	1 275 000	—	14 100 000	15 375 000	28 422 789	131 426 049	798 176	14 841 466	190 863 480
Σλοβακία	2 325 000	—	25 125 000	27 450 000	34 413 572	159 127 233	966 412	17 969 661	239 926 878
Φινλανδία	2 625 000	2 175 000	75 300 000	80 100 000	192 470 620	1 086 818 945	6 600 468	122 730 516	1 488 720 549
Σουηδία	10 350 000	5 475 000	265 350 000	281 175 000	362 108 280	1 990 416 198	12 088 194	38 359 261	2 684 146 933
Ηνωμένο Βασίλειο	350 850 000	16 350 000	2 112 225 000	2 479 425 000	2 619 242 591	12 331 556 491	74 892 004	-4 659 749 907	12 845 366 179
Σύνολο	858 975 000	359 925 000	10 154 925 000	11 373 825 000	14 324 133 088	72 778 770 051	442 000 000	—	98 918 728 139

(1²) Σύνολο των ιδίων πόρων σε ποσοστό του ΑΕΕ: (98 918 728 139) / (10 139 238 200 000) = 0,98% - αντίστοιχο όριο των ιδίων πόρων σε ποσοστό του ΑΕΕ: 1,24%.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε: ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ 2000-2006



(σε εκατ. ευρώ)

ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΠΑ ΑΝΑΛΗΨΕΙΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	Τρέχουσες τιμές					Τιμές 2004	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1. ΓΕΩΡΓΙΑ Γεωργικές δαπάνες (εκτός αγροτικής ανάπτυξης) Αγροτική ανάπτυξη και συνοδευτικά μέτρα	41 738	44 530	46 587	47 378	49 305	50 431	50 575
	37 352	40 035	41 992	42 680	42 769	43 724	43 735
	4 386	4 495	4 595	4 698	6 536	6 707	6 840
2. ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ Διαρθρωτικά ταμεία Ταμείο Συνοχής	32 678	32 720	33 638	33 968	41 035	41 685	42 932
	30 019	30 005	30 849	31 129	35 353	36 517	37 028
	2 659	2 715	2 789	2 839	5 682	5 168	5 904
3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	6 031	6 272	6 558	6 796	8 722	8 967	9 093
4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	4 627	4 735	4 873	4 972	5 082	5 093	5 104
5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ⁽¹⁾	4 638	4 776	5 012	5 211	5 983	6 154	6 325
6. ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ Νομισματικό αποθεματικό Αποθεματικό για εγγυήσεις Αποθεματικό έκτακτης βοήθειας	906	916	676	434	442	442	442
	500	500	250	0	0	0	0
	203	208	213	217	221	221	221
	203	208	213	217	221	221	221
7. ΠΡΟΕΝΤΑΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Γεωργία Μέσο κρονοταξιακών διαρθρωτικών πολιτικών (ISPA) Phare (υπομνημιακές χώρες)	3 174	3 240	3 328	3 386	3 455	3 455	3 455
	529	540	555	564			
	1 058	1 080	1 109	1 129			
	1 587	1 620	1 664	1 693			
8. ΑΝΤΙΣΤΑΘΜΙΣΗ					1 410	1 299	1 041
ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ ΠΑ ΑΝΑΛΗΨΕΙΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	93 792	97 189	100 672	102 145	115 434	117 526	118 967
ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ ΓΙΑ ΠΛΗΡΩΜΕΣ	91 322	94 730	100 078	102 767	111 380	112 260	114 740
Πιστώσεις για πληρωμές σε % του ΔΕΕ	1,07 %	1,08 %	1,11 %	1,09 %	1,08 %	1,06 %	1,06 %
Περιθώριο για απρόβλεπτα	0,17 %	0,16 %	0,13 %	0,15 %	0,16 %	0,18 %	0,18 %
Ανάτατο όριο των ιδίων πόρων	1,24 %	1,24 %	1,24 %	1,24 %	1,24 %	1,24 %	1,24 %

⁽¹⁾ Για τις δαπάνες που αφορούν τις συντάξεις, τα ποσά που ελήφθησαν υπόψη κάτω από το ανώτατο όριο αυτού του τομέα υπολογίσθηκαν καθαρά χωρίς τις εισφορές του προσωπικού στο αντίστοιχο συνταξοδοτικό σύστημα, εντός του ορίου των 1 100 εκατ. ευρώ, σε τιμές του 1999 για την περίοδο 2000 - 2006.