

# ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ:

Τα αίτια της 11 - 7 - 11

**Χαρίδημος Κ. Τσούκας**  
Κάτοχος Έδρας Columbia Shipmanagement στη Στρατηγική Διοίκηση  
Κοσμήτορας Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
Πανεπιστήμιο Κύπρου

23 Νοεμβρίου 2011



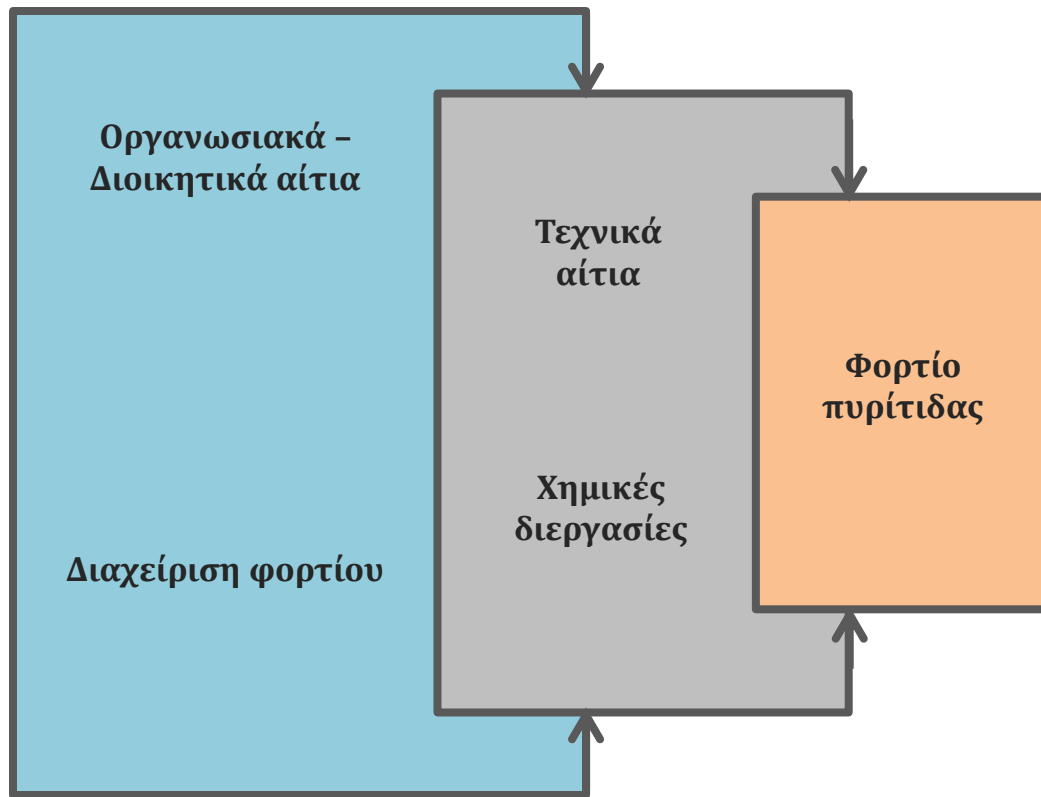
Πανεπιστήμιο  
Κύπρου

# ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ:

## Τα αίτια της 11 - 7 - 11



## Τι προκάλεσε τη φονική έκρηξη της 11 - 7 - 11;



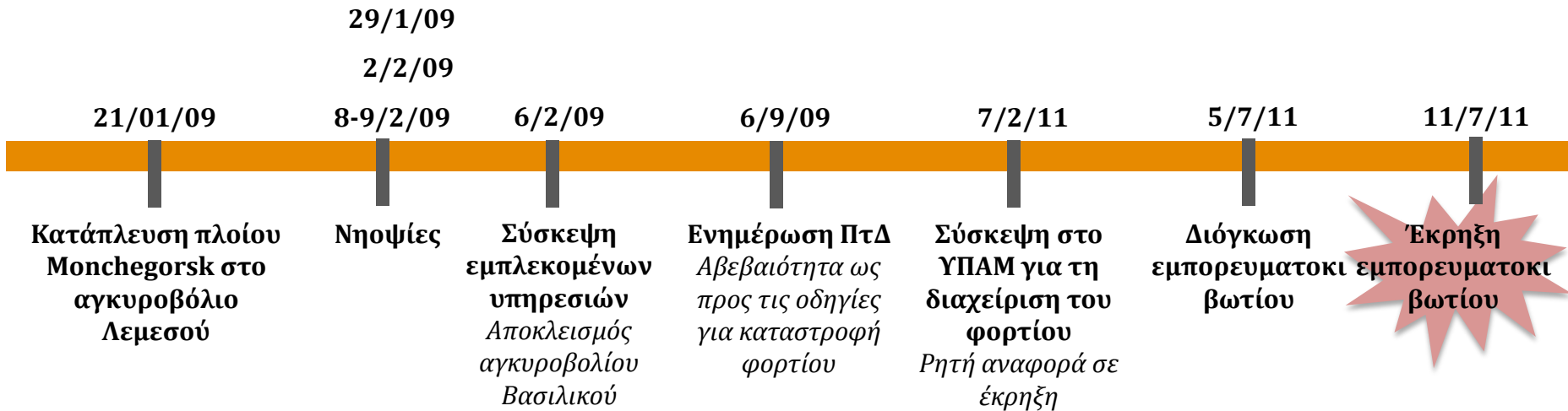


## Γιατί είναι σημαντικά τα ατυχήματα;

- Αν κάτι δεν χαλάσει, δεν ξέρεις πως λειτουργεί
- Τα ατυχήματα λειτουργούν σαν καθρέφτης:
  - Επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να κοιτάξει τον εαυτό του και να δει πρακτικές και νοοτροπίες που μέχρι τότε είχε υποτιμήσει ή δεν είχε συνειδητοποιήσει



## Σημαντικές Ημερομηνίες



## Διαμόρφωση προβλήματος (problem framing)

- Πρόβλημα, κυρίως, εξωτερικής πολιτικής
- Διασφάλιση αποτροπής δολιοφθοράς και κλοπής



Η ασφάλεια του φορτίου ουδέποτε κατέστη μείζον θέμα



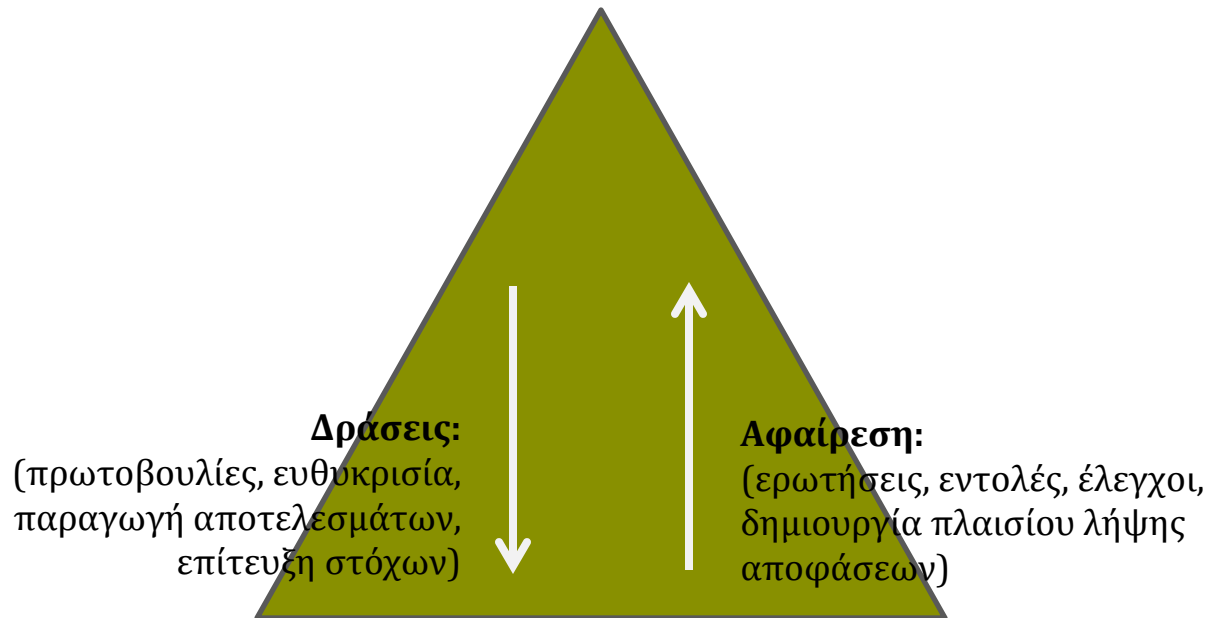
## Αποτυχία Ηγεσίας

- Αναποφασιστικότητα
  - ΠτΔ
- Ολιγωρία
  - ΠτΔ
  - ΓΔΠτΔ
  - ΥΠΕΞ
  - ΥΠΑΜ
  - ΓΕΕΦ
- Έλλειψη συντονισμού
  - ad hoc πρακτικές
- Έλλειψη Πρωτοβουλίας
  - ΥΠΕΞ
  - ΥΠΑΜ
- Ερασιτεχνισμός



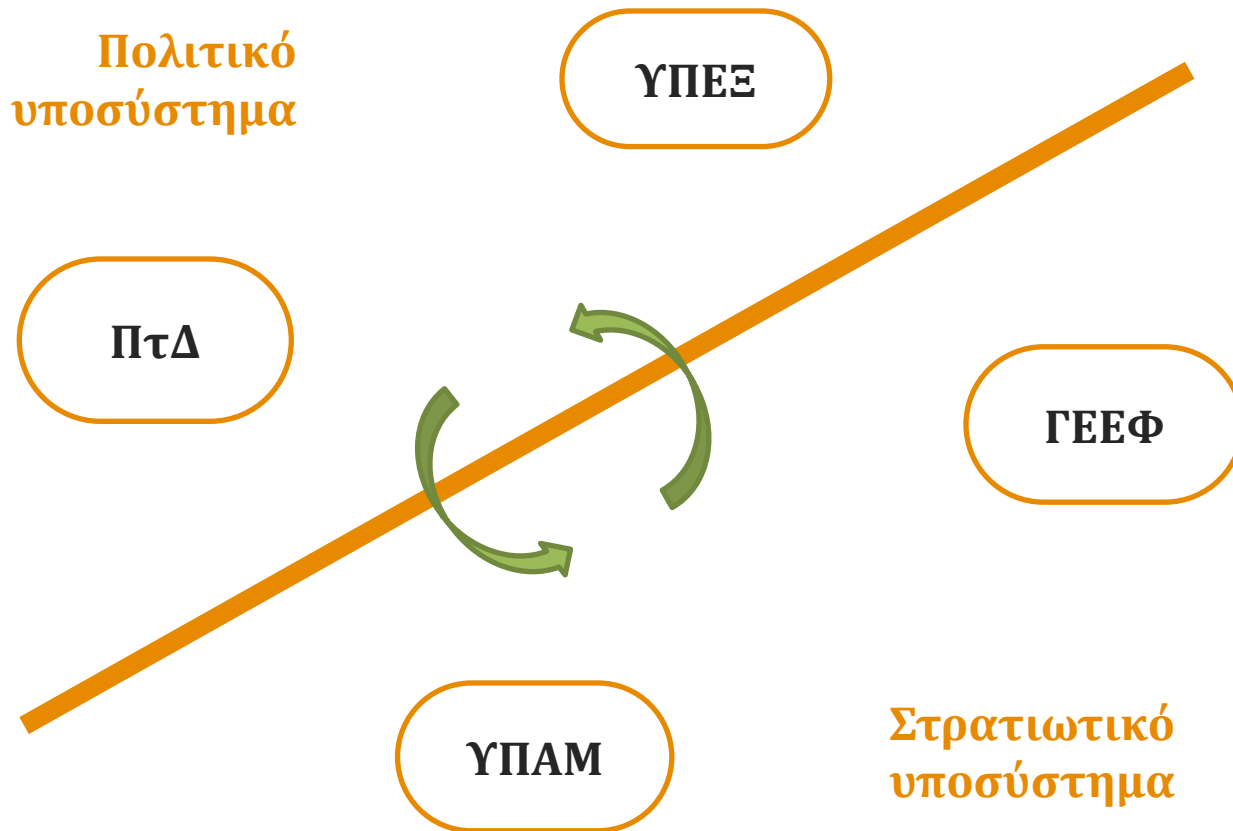
## Μάνατζμεντ

- Επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω ανθρώπων και τεχνολογικών/διοικητικών συστημάτων



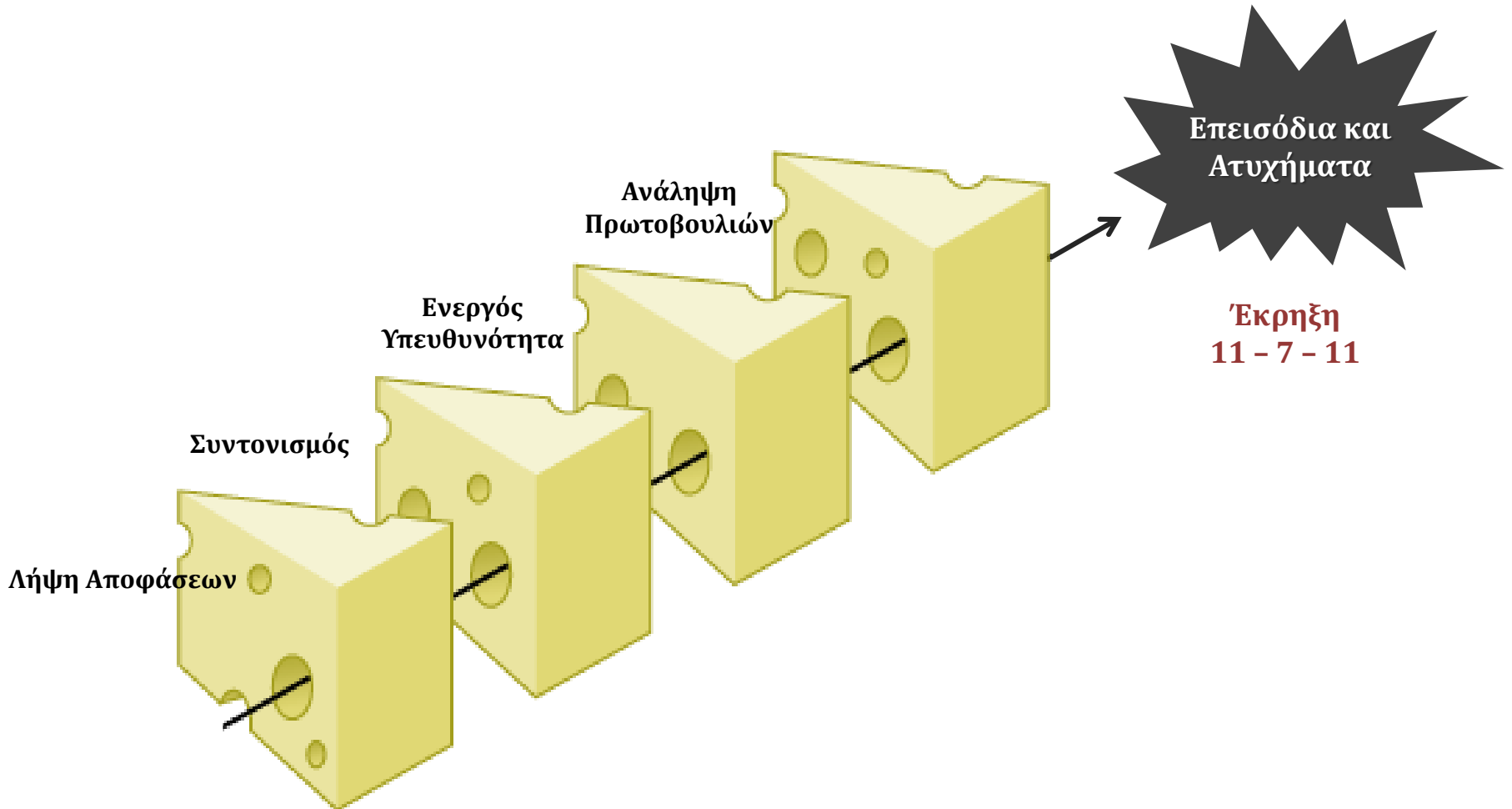


## Οι κύριοι παίκτες

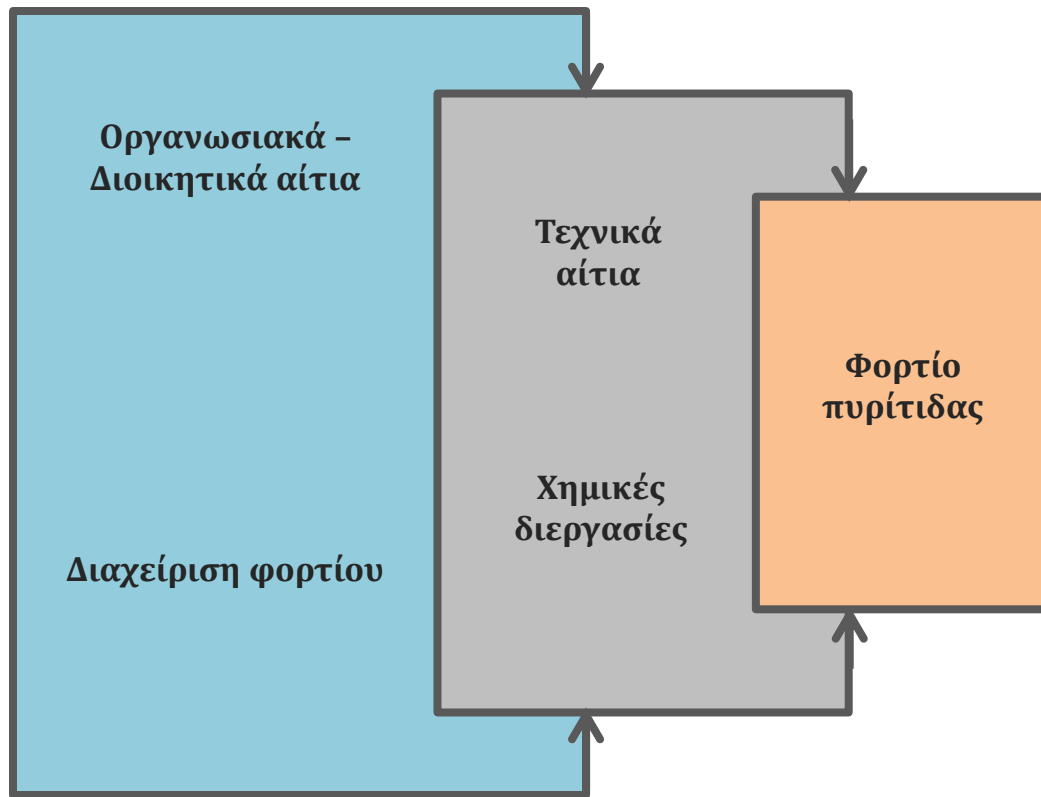




## Μοντέλο Ασφάλειας του James Reason (Swiss Cheese Safety Model)



## Τι προκάλεσε τη φονική έκρηξη της 11 - 7 - 11;






## Τεχνικά Αίτια

- Χημικές Διεργασίες:

- «Τα αίτια δημιουργίας της εστίας φωτιάς μέσα στο container ήταν η αλλοίωση, αποσταθεροποίηση και αποσύνθεση των πυρίτιδων εντός των containers που είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία ποσότητας πτητικών αερίων που συνεχώς αυξανόταν. Σταδιακά λόγω αύξησης της θερμοκρασίας αυξήθηκε και η πίεση εντός του container με αποτέλεσμα τόσο την διόγκωση των τοιχωμάτων όσο και την έναρξη της καύσης με την επίτευξη της θερμοκρασίας ανάφλεξης (αυτανάφλεξη) των εν λόγω αερίων. Στην συνέχεια λόγω ανάπτυξης υψηλών θερμοκρασιών στον περιβάλλοντα χώρο ξεκίνησε και επιταχύνθηκε η αποσύνθεση και εν συνεχεία αυτανάφλεξη των πυρίτιδων και στα υπόλοιπα containers.» (σελ. 244)

## Οργανωσιακά – Διοικητικά Αίτια

- Διαχείριση φορτίου:
  - Πολιτικοί χειρισμοί  Κατάσχεση
  - Εκφόρτωση και μεταφορά φορτίου στη Ναυτική Βάση «Ευάγγελος Φλωράκης»
  - Φύλαξη φορτίου
  - Καταστροφή/Εκποίηση



## Διαχείριση Φορτίου

26/1/2009:

*Διορισμός Γ. Γεωργιάδη, Διευθυντή ΔΥΠ  
ως Επικεφαλής της Ομάδας Ελέγχου Φορτίου*

- Ενημέρωνε το ΥΠΑΜ και το Προεδρικό (και μόνο γενικά το ΓΕΕΦ)
- Δεν είχε εξειδικευμένες γνώσεις για εκρηκτικές ύλες



## Διαχείριση Φορτίου

- Έλεγχοι Εμπορευματοκιβωτίου:
  - 29 / 1 / 2009 (4)
  - 2 / 2 / 2009 (32)
  - 8-9 / 1 / 2009 (62)
- 83 εμπορευματοκιβώτια περιείχαν επικίνδυνο φορτίο Νο. 1.3

## Διαχείριση Φορτίου

- Σχετικοποίηση του ρίσκου από το πολιτικό υποσύστημα
- Αμφίθυμη στάση του πολιτικού υποσυστήματος έναντι του φορτίου
  - Διευθυντής του Διπλωματικού Γραφείου του Προέδρου της Δημοκρατίας (ΔΓΠτΔ) και Γενικός Διευθυντής του ΥΠΕΞ προς Αναπληρωτή Υπουργό Εξωτερικών της Συρίας:
    - «Η Κυπριακή Δημοκρατία δεν επιθυμεί να διατηρήσει το φορτίο στην Κύπρο λόγω των σοβαρών κινδύνων που προκαλεί το περιεχόμενο της ...» (29/1/2009 - σελ. 91)
  - Πρόεδρος της Δημοκρατίας (ΠτΔ) προς Ειδικό Απεσταλμένο του Προέδρου της Συρίας:
    - «Η επιθυμία μας θα ήταν να εξεύρουμε μια αφορμή για να στείλουμε το πλοίο στη Συρία. Όμως το γεγονός παραμένει πως βρισκόμαστε σε δύσκολη θέση [ένεκα Τούρκικης κατοχής]...» (30/1/2009 - σελ. 96)
  - Πρακτικά Συνάντησης ΠτΔ με Πρόεδρο της Συρίας στη Δαμασκό:
    - «Ο Πρόεδρος Χριστόφιας διαβεβαίωσε ότι το φορτίο δεν θα δοθεί σε οποιοδήποτε και θα παραμείνει φυλαγμένο στην Κύπρο, μέχρις ότου είναι δυνατή η επιστροφή του στη Συρία ή το Ιράν...» (31/8/2009 - σελ.167)



## Διαχείριση Φορτίου

- Αμφίθυμη στάση του πολιτικού υποσυστήματος έναντι του φορτίου (συν.)
  - Σημείωμα Διευθυντή του ΔΓΠτΔ για ενημέρωση του ΠτΔ:
    - «...Οι επιτελείς τοποθετήθηκαν υπέρ της καταστροφής [της πυρίτιδας και των εκρηκτικών] λόγω κάποιων κινδύνων που υπάρχουν με τις υψηλές θερμοκρασίες που αναπτύσσονται μέσα στα εμπορευματοκιβώτια το καλοκαίρι και είπαν ότι η ΕΦ είναι σε θέση, από τεχνικής άποψης, να διεκπεραιώσει το έργο της καταστροφής.
    - Έχω μιλήσει όπως ήδη σας ανέφερα, με τον Πρέσβη του Ιράν, ο οποίος μου είπε ότι θα υποστήριζαν αυτήν την εξέλιξη και, μάλιστα, ότι θα μιλήσουν με του Σύριους για να υιοθετήσουν και εκείνοι την ίδια στάση.
    - Σε τέτοια περίπτωση θα απευθυνθούμε εκ νέου στην Επιτροπή Κυρώσεων του ΣΑ για να εξασφαλίσουμε έγκριση για καταστροφή.» (06/09/2010 – σελ.178)
  - ΠτΔ ενώπιον της Ερευνητικής Επιτροπής:
    - «... [σ]υγκατάνευσα με την εισήγηση του διευθυντή του Διπλωματικού μου Γραφείου όπως διερευνηθεί το ενδεχόμενο καταστροφής της πυρίτιδας, κύρια για πολιτικούς λόγους, στη βάση της συνολικής ενημέρωσης που είχαμε μέχρι εκείνη τη στιγμή...» (σελ. 178)
  - Διευθυντής ΔΓΠτΔ ενώπιον της Ερευνητικής Επιτροπής:
    - Ο ΠτΔ «... δεν αντίδρασε συγκεκριμένα, πράγμα που εξέλαβα ως συγκατάθεση...» (σελ. 178)



## Διαχείριση Φορτίου

- Συμμόρφωση με τις πρόνοιες των ψηφισμάτων του Συμβουλίου Ασφαλείας (ΣΑ) και με τις αποφάσεις της Επιτροπής Κυρώσεων αλλά αποφυγή δήλωσης για συμμόρφωση με τις Κοινές Θέσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ).
- Απόρριψη βοήθειας από χώρες του Συμβουλίου Ασφαλείας των Ηνωμένων Εθνών (ΗΕ) και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Αποτροπή, δια κωλυσιεργίας, της επίσκεψης της Ομάδας Εμπειρογνομόνων της Επιτροπής Κυρώσεων των Ηνωμένων Εθνών



## Διαχείριση Φορτίου

06/02/2009:

*Σύσκεψη Εμπλεκομένων Υπηρεσιών στα γραφεία της Λιμενικής  
Ναυτικής Αστυνομίας*

- Απορρίπτεται η μετακίνηση του πλοίου στο αγκυροβόλιο του Βασιλικού διότι
  - «... γειτνιάζει με τον μεγαλύτερο ηλεκτροπαραγωγικό σταθμό της Κύπρου.»  
(σελ. 111)

## Διαχείριση Φορτίου

06/02/2009:

*Σύσκεψη στο Προεδρικό Μέγαρο*

- Ο ΠτΔ ανέφερε
  - «...πως το φορτίο είναι πρώτες ύλες για την κατασκευή πυρομαχικών και άλλων υλικών. Ως εκ τούτου, φαίνεται πως στην υφιστάμενη μορφή του και εφόσον τύχει κατάλληλης φύλαξης και προστασίας, **δεν αποτελεί μεγάλο κίνδυνο.**» (σελ. 115)

## Διαχείριση Φορτίου

11/02/2009:

*Ενημέρωση των μελών του Υπουργικού Συμβουλίου από ΠτΔ*

- Ο ΠτΔ ανέφερε
  - «Η έρευνα έγινε και αποδείχθηκε ότι έχει **ένα δυο** κιβώτια τα οποία είναι **λίγο** επικίνδυνα.» (σελ. 124)
  - «Η δική μου άποψη, την οποία εξέφρασα και στη σύσκεψη, είναι ότι εφόσον το φορτίο δεν είναι επικίνδυνο να κρατήσουμε εδώ αυτό το υλικό, ώστε να επιδείξουμε ότι η Κυπριακή Δημοκρατία είναι κυρίαρχο Κράτος και εφαρμόζει αυτούσια τα Ψηφίσματα του Συμβουλίου Ασφαλείας.» (σελ.124)

## Διαχείριση Φορτίου

02/2009:

*Πρόταση Γ. Γεωργιάδη, Διευθυντή ΔΥΠ, για αποθήκευση στο Μαρί*

- Άγνοια του Αρχηγού του ΓΕΕΦ
- Δύο στελέχη της ΑΗΚ ενημερώνουν το Γ.Δ. της ΑΗΚ για την αποθήκευση των εμπορευματοκιβωτίων στο Μαρί
  - Ουδεμία επίσημη ενέργεια αναλαμβάνεται από την ΑΗΚ

## Διαχείριση Φορτίου

- Αποθήκευση 98 εμπορευματοκιβωτίων στη Ναυτική Βάση «Ευάγγελος Φλωράκης»
  - Αποφυγή δολιοφθοράς και κλοπής
- Ουδέποτε πραγματοποιήθηκε χημική ανάλυση του φορτίου για τυχόν αλλοίωσή του προκειμένου να διακριβωθεί η ακριβής επικινδυνότητα του
- Ουδέποτε εκπονήθηκαν ειδικοί κανόνες ασφαλείας



## Διαχείριση Φορτίου

28/05/2009:

*Επιστολή Αρχηγού ΓΕΕΦ Τσαλικίδη στον ΥΠΑΜ:*

- «Λόγω του ότι το φορτίο εναποθηκεύθηκε σε **υπαίθρια στοιβάδα**, εγκυμονούνται **κίνδυνοι πλήρους αλλοίωσης του και καταστροφής του** σε παρατεταμένης διάρκειας εναποθήκευση, ιδιαίτερα των υλικών που βρίσκονται εκτός των εμπορευματοκιβωτίων.» (σελ. 161)





## Διαχείριση Φορτίου

06/08/2009:

*Σύσκεψη στο ΥΠΕΞ για το μέλλον του φορτίου:*

- «Ενημέρωσε ότι, επιθυμία του ΠτΔ και ΥΠΕΞ είναι να συνεχιστεί η υφιστάμενη πρακτική τουλάχιστον μέχρι τον Οκτώβριο του 2009 (πέρασ επίσκεψη ΠτΔ στη Συρία και ΓΣ ΟΗΕ) και ότι δεν υπάρχει σχετική απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου.» (σελ. 165)

## Διαχείριση Φορτίου

04/11/2009:

*Επιστολή Αρχηγού ΓΕΕΦ στον ΥΠΑΜ και ΓΔ ΥΠΑΜ:*

- «Σας γνωρίζουμε ότι με το (α) σχετικό το ΓΕΕΦ επεσήμανε τους **κινδύνους** από την **υπαίθρια εναποθήκευση** του κατασχεθέντος από το Τμήμα Τελωνείων, φορτίου του M/V Monchehgorsk και ζήτησε τη λήψη τελικής απόφασης για την παραπέρα τύχη του.»
- «Ύστερα από το (β) σχετικό, πραγματοποιήθηκε στο Υπουργείο Εξωτερικών σύσκεψη των αρμοδίων υπηρεσιών και αποφασίσθηκε όπως λόγω **πολιτικών θεμάτων** που βρίσκοντο σε εξέλιξη, το θέμα να επανεξετασθεί το Νοε. 2009.»
- «Επειδή το ΓΕΕΦ κρίνει το θέμα **πολύ σοβαρό**, παρακαλούμε για τις εκ νέου ενέργειες σας για τη λήψη τελικής απόφασης.» (σελ. 171)

## Διαχείριση Φορτίου

23/11/2009:

*Επιστολή Π. Στυλιανίδη, Λειτουργού ΥΠΑΜ προς Γ.Δ. ΥΠΕΞ:*

- «.....το Γενικό Επιτελείο Εθνικής Φρουράς **επισημαίνει τους κινδύνους** από την **υπαίθρια εναποθήκευση** του κατασχεθέντος από το Τμήμα Τελωνείου φορτίου του M/V Monchehgorsk και ζητά λήψη **τελικής απόφασης** για την παραπέρα τύχη του.
- Το Γενικό Επιτελείο Εθνικής Φρουράς κρίνει το θέμα **πολύ σοβαρό** και **ανησυχεί** ιδιαίτερα από την **παρατεταμένη υπαίθρια αποθήκευση** του φορτίου, από τη συνεχιζόμενη απασχόληση προσωπικού της Εθνικής Φρουράς για την φύλαξή του, αλλά και από τη συνεχή χρήση χώρου της Ναυτικής Βάσης στον οποίο προβλέπονται μελλοντικές νέες εγκαταστάσεις για κάλυψη των αναγκών της Εθνικής Φρουράς.
- Παρακαλούμε για την επανεξέταση του θέματος **λήψης τελικής απόφασης...».**  
(σελ. 171-172)



## Διαχείριση Φορτίου

14/12/2009:

*Υπενθυμητική Επιστολή από Π. Στυλιανίδη, Λειτουργού ΥΠΑΜ, προς Γ.Δ. ΥΠΕΕ*

31/12/2009:

*Επιστολή Ν. Αιμιλίου, ΓΔ ΥΠΕΕ προς ΓΔ ΥΠΑΜ:*

- «....σας πληροφορώ ότι κατά την άποψη του Υπουργείου Εξωτερικών οι **πολιτικοί λόγοι** για τους οποίους είχαμε καταλήξει στα συγκεκριμένα συμπεράσματα για αντιμετώπιση του ζητήματος κατά τη σύσκεψη του περασμένου Αυγούστου, δεν έχουν αλλάξει και επομένως δεν δικαιολογείται, προς το παρόν, οποιαδήποτε αλλαγή στον τρόπο χειρισμού του θέματος». (σελ. 172)

## Διαχείριση Φορτίου

26/05/2010:

*Σημείωμα Υπολοχαγού Τμήματος Αμυντικής Πολιτικής ΥΠΑΜ Α. Γεννάρη προς Διευθυντή Επιτελείου του ΥΠΑΜ και Γ.Δ. ΥΠΑΜ:*

- «Το Τμήμα αφού μελέτησε το όλο θέμα, θεωρεί ότι το παραπάνω φορτίο επιβαρύνει σημαντικά το προσωπικό της ΕΦ, σε θέματα που άπτονται της φύλαξης και της ασφάλειας αυτού. Επιπρόσθετα, οι μεγάλες ποσότητες πυρίτιδας που περιλαμβάνονται στο υπόψη φορτίο, σε συνδυασμό με τις υψηλές θερμοκρασίες που αναπτύσσονται εντός των εμπορευματοκιβωτίων, ιδίως κατά την περίοδο του θέρους, είναι πάρα πολύ επικίνδυνες.» (σελ. 174)
- «Κατόπιν των παραπάνω, το Τμήμα εισηγείται όπως σε συνεννόηση με το Υπουργείο Εξωτερικών, υποβληθεί σχετική πρόταση προς το Υπουργικό Συμβούλιο, στην οποία να εισηγούμαστε όπως η ΚΔ ζητήσει τη συνδρομή Διεθνών Οργανισμών, όπως του ΟΑΣΕ ή των Ηνωμένων Εθνών, προκειμένου να καταστρέψει το φορτίο του Monchegorsk. Αναμφισβήτητα, η ανάληψη μιας τέτοιας πρωτοβουλίας από μέρους της ΚΔ, θα την εξυψώσει στα μάτια της Διεθνούς κοινότητας.» (σελ. 174)

Ο επιτελάρχης του ΥΠΑΜ ουδέποτε το προώθησε στον Υπουργό.

## Διαχείριση Φορτίου

17/06/2010:

*Νέα Επιστολή Π. Στυλιανίδη, Λειτουργού ΥΠΑΜ προς Γ.Δ. ΥΠΕΞ*

07/07/2010:

*Επιστολή Ν. Αιμιλίου, ΓΔ ΥΠΕΞ προς ΓΔ ΥΠΑΜ:*

- «.... σας πληροφορώ ότι οι **πολιτικοί λόγοι** για τους οποίους πέρσι το καλοκαίρι είχαμε καταλήξει στα συγκεκριμένα συμπεράσματα **εξακολουθούν να υφίστανται**. Συνεπώς δεν δικαιολογείται, προς το παρόν, οποιαδήποτε αλλαγή στον τρόπο χειρισμού του θέματος». (σελ. 173)



## Διαχείριση Φορτίου

07/02/2011:

*Πρακτικά Σύσκεψης στο Υπουργείο Άμυνας*

- ΥΠΑΜ, Κ. Παπακώστας
  - «...Επίσης, εγείρονται σοβαρά θέματα ασφάλειας για το προσωπικό που τα φρουρεί, λόγω της **αποσταθεροποιητικής φύσης του μεγαλύτερου μέρους του φορτίου**, που αποτελείται από πυρίτιδες διαφόρων ειδών, και που υπόκεινται σε **υψηλές θερμοκρασίες και σε υγρασίες**, ιδιαίτερα κατά τους μήνες του θέρους.» (σελ. 189)

## Διαχείριση Φορτίου

07/02/2011:

### *Πρακτικά Σύσκεψης στο Υπουργείο Άμυνας*

- ΥΠΕΞ, Μ. Κυπριανού
  - «...ότι η Συρία και το Ιράν δεν κράτησαν οποιαδήποτε αρνητική στάση έναντι της ΚΔ για το εν λόγω θέμα. Εντούτοις τόνισε ότι η ΚΔ **δέχεται πιέσεις σε πολιτικό επίπεδο από τις προαναφερθείσες χώρες**, προκειμένου να τους επιστραφεί το κατασχεθέν φορτίο, χωρίς ωστόσο αυτές να αποτείνονται στο Συμβούλιο Ασφαλείας». (σελ. 189)
  - «... Στη συνέχεια της εν λόγω τοποθέτησης, ο κ. Υπουργός Εξωτερικών ρώτησε κατά πόσο δύναται να εξετασθεί, από χημεία της Κύπρου ή του εξωτερικού, σε ποιο βαθμό, εάν υφίσταται, έχει αλλοιωθεί η εν λόγω πυρίτιδα. Ακόμη, επεσήμανε ότι θα ήταν ωφέλιμο να γινόταν μια εκτίμηση, για τη συνολική αξία του φορτίου». (σελ. 190)



## Διαχείριση Φορτίου

07/02/2011:

*Πρακτικά Σύσκεψης στο Υπουργείο Άμυνας*

- Αρχηγός ΓΕΕΦ, Π. Τσαλικίδης
  - «...Σε αυτά τα πλαίσια, υπογράμμισε ότι η ΕΦ είναι **σε θέση να εγγυηθεί την ασφάλεια του εν λόγω φορτίου**, αλλά εν πάση περιπτώσει, όχι επ' αόριστον, καθότι οι μεγάλες ποσότητες της πυρίτιδας που περιλαμβάνονται στο φορτίο, αποτελούν **κίνδυνο για την ασφάλεια του προσωπικού**, λόγω της **αλλοίωσης του χρόνου και των δυσμενών καιρικών συνθηκών** στα οποία υπόκεινται». (σελ. 189)



## Διαχείριση Φορτίου

07/02/2011:

### Πρακτικά Σύσκεψης στο Υπουργείο Άμυνας

- Εκπρόσωπος Διεύθυνσης Υλικών Πολέμου
  - «....Ο εκπρόσωπος του ΓΕΕΦ/ΔΥΠ, συνεχίζοντας, υπογράμμισε ότι το κυριότερο πρόβλημα επικεντρώνεται στην πυρίτιδα, που εμπεριέχει **σταθεροποιητή**. Η σύνθεση του εν λόγω σταθεροποιητή, σύμφωνα με τις εργοστασιακές προδιαγραφές, **αλλοιώνεται με το χρόνο**, και με την επίδραση των **μεταβαλλόμενων καιρικών συνθηκών**. Συνεπώς, εμπεριέχεται ο κίνδυνος να αλλοιωθεί το μίγμα της πυρίτιδας, αντιδρώντας με **ανάφλεξη ή ακόμη και με έκρηξη**. Σε ότι αφορά τη μέθοδο καταστροφής της πυρίτιδας, σε περίπτωση που ανατεθεί στην ΕΦ, αυτή μπορεί να γίνει με απλή καύση». (σελ. 190)

## Διαχείριση Φορτίου

07/02/2011:

*Πρακτικά Σύσκεψης στο Υπουργείο Άμυνας*

- ΔΔΓΤΔ, Λ. Παντελίδης
  - «.... πρότεινε όπως **διαχωριστεί** το φορτίο του πλοίου, σε εκείνα τα υλικά που είναι επικίνδυνα και στρατιωτικής φύσεως, και σε εκείνα που δεν εμπεριέχουν στρατιωτική χρήση. Συνεπώς, εισηγήθηκε όπως η ΚΔ απευθυνθεί δύο φορές στο Συμβούλιο Ασφαλείας για να απαλλαγεί από τα εν λόγω υλικά. Σε αυτά τα πλαίσια, αρχικά θα μπορούσαμε να **ζητήσουμε την έγκριση του ΟΗΕ, για να καταστρέψουμε τα επικίνδυνα υλικά (πυρίτιδα)**, και σε δεύτερο στάδιο, θα προωθούσαμε αίτημα για εκποίηση των μη-στρατιωτικών υλικών στο ελεύθερο εμπόριο. Τέλος, επεσήμανε ότι σύμφωνα με πληροφόρηση που έχει, η Συρία και το Ιράν θα ικανοποιούνταν με την επιστροφή ενός συμβολικού χρηματικού ποσού». (σελ. 190)

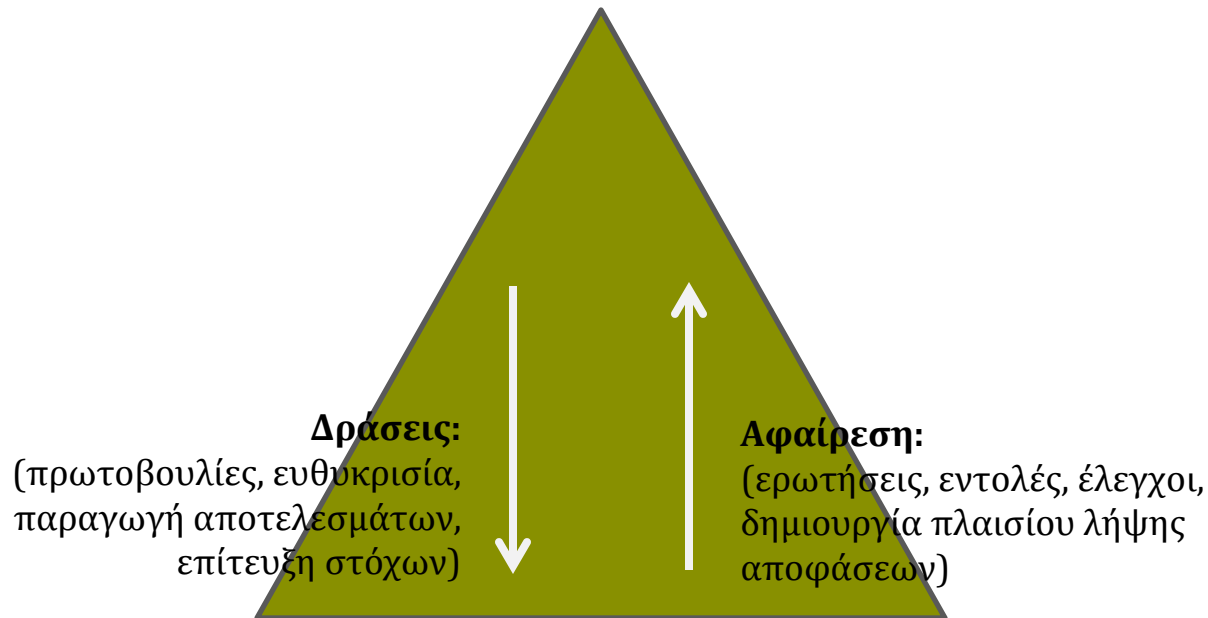
## Αποτυχία Ηγεσίας

- Αναποφασιστικότητα
  - ΠτΔ
- Ολιγωρία
  - ΠτΔ
  - ΓΔΠτΔ
  - ΥΠΕΕ
  - ΥΠΑΜ
  - ΓΕΕΦ
- Έλλειψη συντονισμού
  - ad hoc πρακτικές
- Έλλειψη Πρωτοβουλίας
  - ΥΠΕΕ
  - ΥΠΑΜ

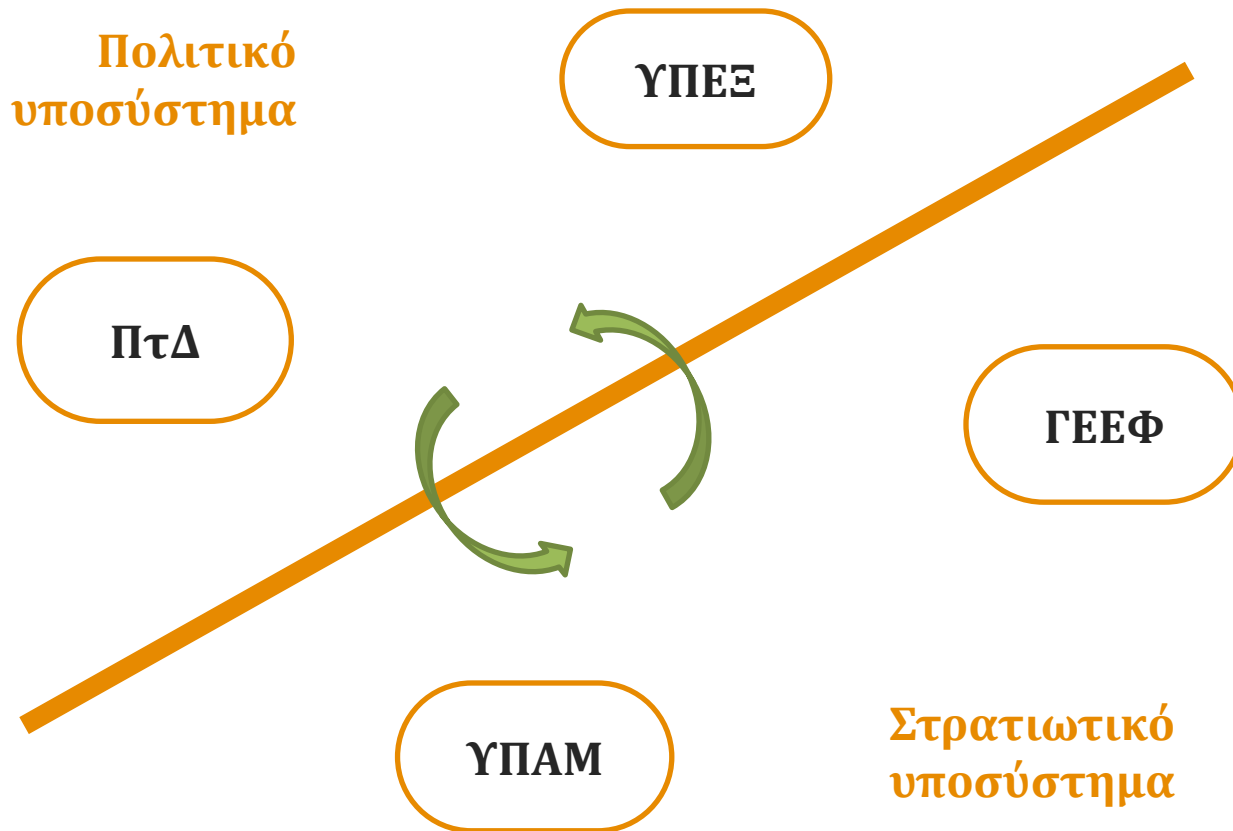


## Μάνατζμεντ

- Επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω ανθρώπων και τεχνολογικών/διοικητικών συστημάτων

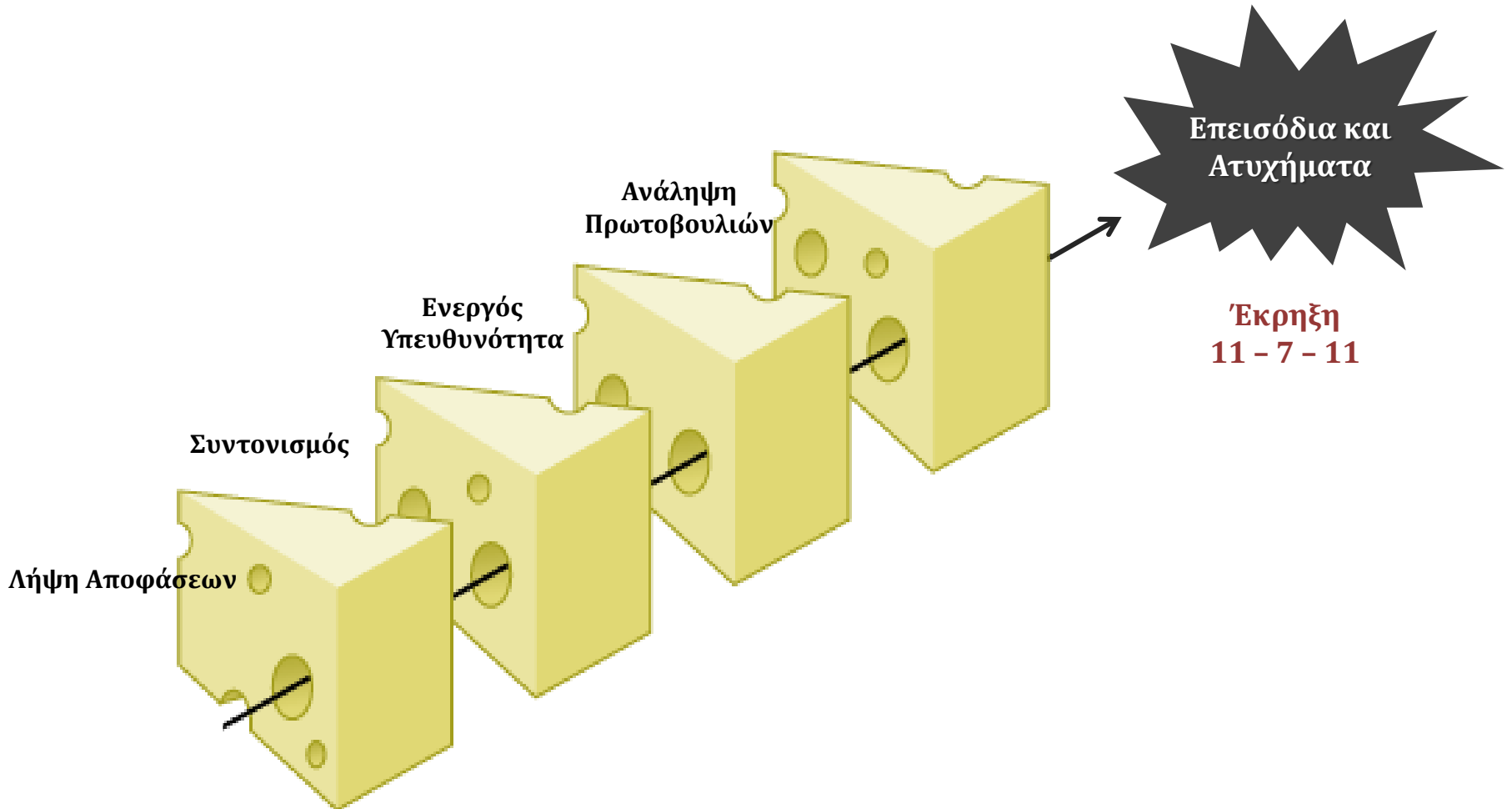


## Οι κύριοι παίκτες





## Μοντέλο Ασφάλειας του James Reason (Swiss Cheese Safety Model)



# ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ:

## Τα αίτια της 11 - 7 - 11

