

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος:

Αθήνα, Μάρτιος 2025

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

**ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ,
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του
ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης
16972 ΤΑΑ**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ 2ο
ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση υπ' αριθμόν 1145/06.02.2025 (ΑΔΑ: 9ΤΦΝ4691Φ0-ΓΤΧ)

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής: Βασίλειος Ματσούκας

Συγγραφείς: Δρ. Αναστάσιος Αναστασίου, Κλεάνθης Νόου, Χρήστος Πετσιμέρης

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής

Δρ. Παντελής Βουλτσίδης

Δρ. Χαράλαμπος Διονάτος

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Πίνακας περιεχομένων

1.	Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	8
	Σκοπός της θεματικής ενότητας	8
	Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	8
1.1.	Εισαγωγή.....	9
1.2.	Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	10
1.3.	Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων.....	15
1.4.	Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης	21
1.5.	Διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων.....	26
1.6.	Βαθμολογία αξιολογούμενων προϊσταμένων	30
	Βιβλιογραφικές αναφορές 1 ^{ης} θεματικής ενότητας	32
2.	Η επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.....	34
	Σκοπός της θεματικής ενότητας	34
	Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	34
2.1.	Βασικές αρχές που συνιστούν την ενδεδειγμένη επαγγελματική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.....	35
2.2.	Η επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.....	41
2.2.1.	Σεβασμός στο Σύνταγμα, τους νόμους και τους θεσμούς	41
2.2.2.	Ακεραιότητα	41
2.2.3.	Σεβασμός στους ανθρώπους και το περιβάλλον.....	43
2.2.4.	Επαγγελματισμός	44
2.2.5.	Ειδικές υποχρεώσεις προϊσταμένων	46
	Βιβλιογραφικές αναφορές 2 ^{ης} θεματικής ενότητας	48
3.	Πρακτικές εφαρμογές και πρόσθετα πρακτικά ζητήματα για τον επαγγελματισμό των δημοσίων υπαλλήλων.....	49
	Σκοπός της θεματικής ενότητας	49

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	49
3.1. Παραδείγματα μέσα από τον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.....	50
3.1.1. Προστασία Προσωπικών Δεδομένων	50
3.1.2. Τηλεργασία	52
3.1.3. Ανάπτυξη Ψηφιακής Ικανότητας.....	54
Βιβλιογραφικές Αναφορές 3 ^{ης} Θεματικής Ενότητας.....	57
4. Επίλυση ηθικών διλημάτων από τον Προϊστάμενο	58
Σκοπός της διδακτικής ενότητας	58
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....	59
4.1. Εισαγωγή.....	60
4.2. Τα Ηθικά Διλήμματα στη Σύγχρονη Εποχή	61
4.3. Τα ηθικά διλήμματα και η αξία τους στον εργασιακό χώρο της δημόσιας διοίκησης	63
4.4. Το παράδειγμα ηθικών διλημάτων από την «Αντιγόνη» του Σοφοκλέους.....	73
Βιβλιογραφικές Αναφορές 4 ^{ης} θεματικής ενότητας.....	75
5. Αντιμετώπιση ζητημάτων βίας και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας – Είδη διακρίσεων – Μη ισότιμη μεταχείριση.....	76
Σκοπός της θεματικής ενότητας	76
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....	77
5.1. Η αντιμετώπιση της βίας και της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο	78
5.2. Βασικοί όροι, κύριες έννοιες και θεσμικό πλαίσιο	80
5.3. Παράγοντες και στάδια εμφάνισης της εργασιακής παρενόχλησης και βίας	83
5.4. Επιλεγόμενα και Συμπεράσματα	84
5.5. Παράδειγμα μέτρων αντιμετώπισης εργασιακής παρενόχλησης και βίας.....	87
Βιβλιογραφικές αναφορές 5 ^{ης} θεματικής ενότητας.....	89
6. Αντιμετώπιση φαινομένων απάτης και διαφθοράς.....	90

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

Σκοπός της θεματικής ενότητας	90
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	90
6.1. Το Θεωρητικό Πλαίσιο για τη Διαφθορά και οι ορισμοί της	92
6.2. Το Ελληνικό θεσμικό πλαίσιο καταπολέμησης της διαφθοράς.....	93
6.2.1. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και η καταπολέμηση της διαφθοράς	94
6.2.2. Το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ).....	95
6.3. Θεσμικά όργανα καταπολέμησης της διαφθοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης 96	
6.4. Επιπτώσεις της διαφθοράς	98
6.5. Μέτρα και πολιτικές καταπολέμησης της διαφθοράς.....	99
6.6. Διαστάσεις της διαφθοράς στο οικονομικό έγκλημα.....	100
6.7. Ευρωπαϊκά θεσμικά μέτρα αντιμετώπισης του οικονομικού εγκλήματος	103
6.8. Επίλογος ή το κρίσιμο βιοτικό ζήτημα της πρόκλησης που καλείται να αντιμετωπίσει η πολιτική εξουσία.....	112
6.9. Παράδειγμα εφαρμογής με το υπόδειγμα ALIR στη δημόσια διοίκηση ...	114
Βιβλιογραφικές Αναφορές 6 ^{ης} θεματικής ενότητας	116
7. Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων για τη διαμόρφωση κουλτούρας ακεραιότητας μέσα στην ομάδα	118
Σκοπός της θεματικής ενότητας	118
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	118
7.1. Εισαγωγή – Ανάλυση εννοιών	120
7.2. Ηγεσία: Θεωρητικό Πλαίσιο.....	121
7.3. Ακεραιότητα και Ομάδα	123
7.4. Διαμόρφωση Κουλτούρας Ακεραιότητας.....	125
7.5. Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων: Εργαλεία και Τεχνικές	126
7.6. Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας με Ακεραιότητα.....	127
7.7. Συμπεράσματα	128
Βιβλιογραφικές Αναφορές 7 ^{ης} θεματικής ενότητας	129
8. Θεσμοί, εργαλεία, δράσεις και πολιτικές που συμβάλλουν στην ενίσχυση της διαφάνειας και της ακεραιότητας – Ο ρόλος του προϊσταμένου για την προώθηση της	

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

λειτουργίας/εφαρμογής τους	131
Σκοπός της θεματικής ενότητας	131
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	131
8.1. Θεσμοί για την Ενίσχυση της Διαφάνειας και της Ακεραιότητας	133
8.2. Εργαλεία που προάγουν την Ενίσχυση της Διαφάνειας και της Ακεραιότητας	134
8.3. Δράσεις και Πολιτικές για τη Διαφάνεια και την Ακεραιότητα	135
8.4. Ο Ρόλος του Προϊσταμένου	136
8.5. Επίλογος - Συμπεράσματα	139
Βιβλιογραφικές Αναφορές 8 ^{ης} θεματικής ενότητας	140

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού**

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι επιμορφούμενοι στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στην περιγραφή του νέου συστήματος στοχοθεσίας και αξιολόγησης, το οποίο καθιερώθηκε με τον νόμο 4940/2022, έχοντας ως επίκεντρο τις δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων και στοχεύοντας στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των απαραίτητων δεξιοτήτων για την εκπλήρωση των στόχων των οργανικών ομάδων.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι οι εκπαιδευόμενοι να είναι σε θέση να κατανοήσουν το Ενιαίο πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022, να προσδιορίζουν τα στοιχεία που είναι σημαντικά για τη διαδικασία αξιολόγησης και να περιγράφουν τη διαδικασία και το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοούν το νέο πλαίσιο αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων του δημόσιου τομέα.
- ✓ Προσδιορίζουν τις 9 δεξιότητες προς αξιολόγηση και τις επιλογές για τη βελτίωση τους και την ανάπτυξη του προϊσταμένου.
- ✓ Περιγράφουν το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων.



Έννοιες – κλειδιά: Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, διοίκηση βάσει ικανοτήτων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

1.1. Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, αβέβαιο, πολύπλοκο και αμφίσημο το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) αποτελεί επένδυση. Οι αλλαγές που συντελούνται στην 4^η Βιομηχανική Επανάσταση, η γενιά Z (Woodworth, 2023) και η ταχεία και ξαφνική ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελεί πρόκληση και πρόσκληση τόσο για τον ιδιωτικό τομέα όσο και για τη ΔΔ. Η βάση της ΔΔ είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ο νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α'/14-06-2022) επιφέρει σημαντικές αλλαγές στα συστήματα αξιολόγησης και στοχοθεσίας των δημοσίων υπηρεσιών εισάγοντας για πρώτη φορά ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ) στη ΔΔ που βασίζεται στα πρότυπα καλών πρακτικών άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Με βάση τις αλλαγές αυτές αναζητούνται από το ανθρώπινο δυναμικό εκείνες οι δεξιότητες (hard, soft and digital skills) που θα ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις και ταυτόχρονα να είναι ανθεκτικό. Οι νέες τεχνολογίες δίνουν στους πολίτες περισσότερες ευκαιρίες για έκφραση, συντονισμό δράσεων, συνεργασία και παράκαμψη της γραφειοκρατίας (Schwab, 2016), κάτι που πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη η ΔΔ.

Ο ν. 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α'/14-06-2022) καθορίζει το νέο σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, με σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καθορισμό των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του.

Αντικείμενο του νόμου είναι ο καθορισμός ενός **ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων** για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, η θέσπιση ενός νέου, λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, η καθιέρωση ενός συστήματος

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

ανταμοιβής των δημόσιων υπαλλήλων και η υιοθέτηση μεθόδου αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα.

1.2. Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων

Ο Νόμος 4940/2022 καθιερώνει νέο σύστημα αξιολόγησης που επικεντρώνει στη βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και των προϊσταμένων μέσα από Σχέδια Ανάπτυξης. Το βασικό σημείο και αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης είναι η στοχοθεσία, ο καθορισμός των στόχων του τμήματος, της διεύθυνσης που βασίζονται στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους των φορέων τους.

Με βάση την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης του νόμου 4940/2022, η ρύθμιση αυτή επήλθε μετά την πανδημική κρίση και στις αλλαγές που αυτή επέφερε κυρίως στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών καταδεικνύοντας την μετατόπιση του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Στο Α΄ Μέρος οριοθετούνται οι δεξιότητες, εκείνες που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και που, βάσει της διεθνούς πρακτικής, αλλά και σχετικών μελετών, συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο του μέλλοντος (Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης 2022: 43). Στο Β΄ Μέρος καθιερώνεται το νέο πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας που βασίζεται στη λογική των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Στο νέο θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνεται ένα εργαλείο που έχει διττό στόχο: α) να προσδιορίσει το επίπεδο δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες της μονάδας του, και β) την ανάληψη εκείνων των πρωτοβουλιών που είναι απαραίτητες για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση του υπαλλήλου.

Η πρώτη βασική επισήμανση είναι ότι στο σύστημα αυτό δεν υπάρχει σύνδεση με βαθμούς και επιδόσεις (Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης 2022: 43-44). Η δεύτερη επισήμανση αφορά στην προώθηση της έννοιας της ομάδας στις οργανικές μονάδες του δημοσίου.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας είναι υπεύθυνος αφενός, για την υλοποίηση των στόχων, που έχουν ανατεθεί στη μονάδα, αφετέρου, για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που απαρτίζουν τη μονάδα του. Ο προϊστάμενος είναι στο επίκεντρο του πλαισίου, καθώς είναι ο μόνος, που αξιολογείται με βαθμό τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τις δεξιότητές του και, ως εκ τούτου, λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του.

Ο Αξιολογητής επιλέγει με γνώμονα τους στόχους της μονάδας και τον ρόλο του αξιολογούμενου σε αυτήν, τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου που θεωρεί ότι επιδέχονται περαιτέρω ανάπτυξη. Στόχος είναι η ενδυνάμωση της προστιθέμενης αξίας του αξιολογούμενου στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας ειδικά, αλλά και της υπηρεσίας γενικότερα.

Για την κατάρτιση του Α΄ Μέρους του νόμου ελήφθη υπόψη το πλαίσιο συγκεκριμένων δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και επί του οποίου δομούνται οι σχετικές με τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού διαδικασίες στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και τη Σλοβενία (Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης 2022: 51).

Επισημαίνεται, επίσης, η καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, της αποτύπωσης δηλαδή της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, μέσω βαθμολόγησης σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας και όχι των δεξιοτήτων του προϊσταμένου.

Για την κατάρτιση του Β΄ Μέρους του νόμου ελήφθησαν υπόψη έννοιες όπως ο σφυγμός ομάδας και το Σχέδιο Ανάπτυξης, που όπως τα ανωτέρω εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως:

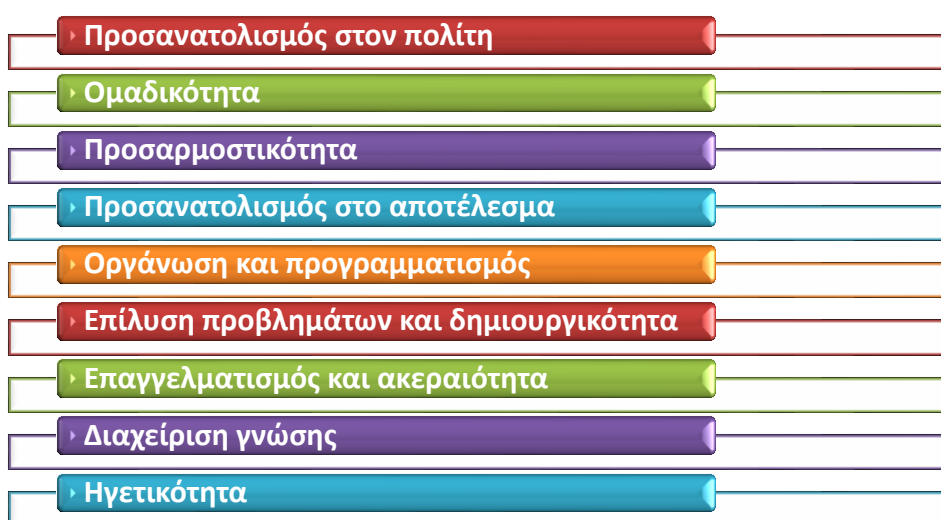
- Ιρλανδία: α) πλαίσιο δεξιοτήτων ως βάση για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και β) υποχρεωτικός καθορισμός «αναπτυξιακών και μαθησιακών» στόχων για τους υπαλλήλους.
- Ηνωμένο Βασίλειο: α) αξιολόγηση προϊσταμένων και από τους υφισταμένους τους, β) στοχοθεσία σε τέσσερις (4) συγκεκριμένες κατηγορίες στόχων και γ) αναθεώρηση στόχων κατά τη διάρκεια του έτους.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

- ΟΟΣΑ: α) τα συστήματα αξιολόγησης προϊσταμένων πρέπει να περιλαμβάνουν και αξιολόγηση επίτευξης συμφωνημένων στόχων και β) ανάληψη αναπτυξιακών δράσεων για την ενίσχυση και υποστήριξη των υπαλλήλων που υπολείπονται σε απόδοση (Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης: 51).
- Κύρια επιδίωξη του νέου νομοθετικού πλαισίου και μακροπρόθεσμος στόχος των ρυθμίσεων είναι η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσα από τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσέγγισης ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των απαραίτητων δεξιοτήτων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού (Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης 2022: 54).

Κύρια σημεία της διαδικασίας είναι τα εξής:

- Καθιέρωση ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης με το οποίο οριοθετείται το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου. Οι εννέα (9) δεξιότητες που προβλέπονται στο ν. 4940/2022 παρουσιάζονται στην Εικόνα 1.1.



Εικόνα 1.1 Οι 9 δεξιότητες του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

- Καθιέρωση σχεδίου ανάπτυξης δεξιοτήτων με βάση το οποίο ο υπάλληλος σε συνεννόηση με τον προϊστάμενό του, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη. Τα σχετικά έντυπα περιγράφονται στην Υπουργική απόφαση υπ. αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ. 18708 (ΦΕΚ 6176/Β'/5.12.22).
- Εισαγωγή για πρώτη φορά των εννοιών της συμβουλευτικής (Mentoring) και της καθοδήγησης (Coaching) ως μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.
- Καθιέρωση υποχρεωτικών συναντήσεων μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου (checks-ins) τρεις φορές το χρόνο για επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης και για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.
- Αξιοποίηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων για τη διαμόρφωση σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων στη κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, κατά επέκταση της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
- Σύμφωνα με την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ) του ν. 4940/2022 (Βουλή των Ελλήνων, 2022): *Η πανδημική κρίση και οι αλλαγές, που επήλθαν, μεταξύ άλλων, στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, κατέδειξε την αναγκαιότητα μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Δεδομένης της μονιμότητας της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης, η διακύβευση των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού είναι η λειτουργία της διοίκησης βάσει της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».*

Ουσιαστικά, ο νέος νόμος προσπαθεί να δώσει μια νέα οπτική γωνία στην αξιολόγηση συνδέοντας τις διαδικασίες για πρώτη φορά με την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Ο νόμος 4940/2022 εστιάζει σε πυλώνες όπως η στρατηγική διοίκηση μέσω στόχων, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση με την διερεύνηση και ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και η δημιουργία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

αποτελεσματικών ομάδων για την ευημερία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της ΔΔ.

Στο επίκεντρο της ΔΔ υπάρχει ο Άνθρωπος, τόσο ως πολίτης αλλά και ως εργαζόμενος για τη ΔΔ, οι δεξιότητές του και η εξασφάλιση της αξιοκρατίας. Αποτελεί ένα καθοριστικό εργαλείο για τη ΔΔ ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει όχι μόνο «*το ποιος άνθρωπος σε ποια θέση*» αλλά και «*τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση*». Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της πολυπόθητης αξιοκρατίας αλλά και της αποτελεσματικότητας στην Ελληνική ΔΔ (Μπουρμπούλη, 2023).

Με τη νέα νομοθεσία, η αξιολόγηση αποκτά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα:

- θέτοντας σαφείς στόχους με επίκεντρο τον άνθρωπο και μέσα από τον άνθρωπο,
- αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των υπηρεσιών,
- προωθώντας κλίμα μάθησης, επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων,
- συμπεριλαμβάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην υλοποίηση των στρατηγικών με την επίδειξη υπευθυνότητας και αφοσίωσης από πλευράς τους και
- αξιολογώντας την απόδοση.

Με τη στοχοθεσία σε τρεις άξονες και τη θέσπιση: του ελάχιστου υποχρεωτικού αριθμού στόχων, τη διαδικασία αξιολόγησης σε τρία στάδια καθόλη τη διάρκεια του έτους, τον αυξημένο ρόλο του Προϊστάμενου/Αξιολογητή, το Σχέδιο Ανάπτυξης, τη θέσπιση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, την καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης (ΕΕΑ), και την εισαγωγή πιλοτικού συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής, δίνει για πρώτη φορά τη δυνατότητα στους δημοσίους υπάλληλους να προσβλέπουν τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. Στο σημείο αυτό μπορεί να δοθεί φύλλο με διάφορες ερωτήσεις, να κατανεμηθούν οι συμμετέχοντες σε ομάδες και να απαντήσουν σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου θεσμικού πλαισίου. Εναλλακτικά: μπορεί οι συμμετέχοντες να κατανεμηθούν σε ομάδες και να συγκεντρώσουν ιδέες των μελών που θα συζητηθούν στην ολομέλεια (Καταιγισμός ιδεών).

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί να δοθεί ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις σχετικά με το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης στις οποίες θα απαντήσουν οι συμμετέχοντες και θα δοθεί ανατροφοδότηση με τις επισημάνσεις των ορθών απαντήσεων.

1.3. Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων

Κάθε δημόσιος οργανισμός θεωρεί το ανθρώπινο κεφάλαιο ως το βασικό του πλεονέκτημα που παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωτική του απόδοση και επιτυχία, με εργαζόμενους που διαθέτουν τόσο σκληρές, όσο και ήπιες δεξιότητες (Majid et al, 2019). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν συγκεκριμένη γνώση, ενώ οι Ήπιες περιλαμβάνουν ένα σύνολο άυλων δεξιοτήτων των οποίων η χρησιμότητά και η σπουδαιότητά τους εξαρτάται από τη θέση εργασίας που έχει ο εργαζόμενος (Matteson, Anderson & Boyden, 2016). Παρατηρείται ότι οι σκληρές δεξιότητες μπορούν να μετρηθούν εύκολα, ενώ οι ήπιες δεξιότητες δεν είναι τόσο εύκολο να μετρηθούν, διότι ανήκουν στις Άυλες Δεξιότητες.

Η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών στο δημόσιο τομέα θεωρείται αναγκαία και απαραίτητη, όχι μόνο σε επίπεδο αρχικής κατάρτισης αλλά και σε επίπεδα επαναπροσανατολισμού και επανακατάρτισής τους (Μπουρμπούλη & Νιάρη, 2023).

Οι δεξιότητες και η διά βίου μάθηση έχουν ζωτική σημασία για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την καινοτομία και, ως εκ τούτου, αποτελούν βασικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Fernandez, 2023 · European Commission, 2020). Η παροχή των κατάλληλων δεξιοτήτων επιτρέπει στα στελέχη να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, να αξιοποιούν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

προηγμένες τεχνολογίες (Hanushek et al, 2017), και βάζει τα θεμέλια για την έρευνα, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί την παροχή ισότιμης πρόσβασης σε πρόσθετες ευκαιρίες αναβάθμισης δεξιοτήτων, ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, την αναπηρία, την ηλικία ή το σεξουαλικό προσανατολισμό, συμπεριλαμβανομένων των ενηλίκων με χαμηλά προσόντα και δεξιότητες και των ατόμων που προέρχονται από οικογένειες μεταναστών (Fernandez, 2023 · European Commission, 2020).

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν.4940/2022: «Θεσπίζεται Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στους φορείς του δημόσιου τομέα που υπάρχουν στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 4765/2021 (Α' 6) και το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους». Στο άρθρο 4 του ίδιου νόμου καθορίζεται το «Περιεχόμενο Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων» όπως αποτυπώνεται στον **Πίνακα 1.1.** που ακολουθεί:

Πίνακας 1.1. Περιεχόμενο Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων

Δεξιότητα	Στοιχεία της δεξιοτήτας	Συμπεριφορές
Προσανατολισμός στον πολίτη	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.	Κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πολίτη. Εξυπηρετεί με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές στον πολίτη.
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς.	Στοιχίση με τους στόχους της ομάδας: Τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου συγκλίνουν και βοηθούν συνολικά τα αποτελέσματα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

	Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	της ομάδας. Συνεργασία: Προσφέρει βοήθεια ή/και καθοδήγηση στους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθώντας τους συναδέλφους του να συνεργαστούν έτσι ώστε δημιουργηθεί το πλαίσιο για αμοιβαία συνεισφορά στους κοινούς στόχους της ομάδας. Συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων, συζητώντας ανοιχτά με τους συναδέλφους του τις ιδέες και τις προτάσεις και επιδεικνύοντας σεβασμό στη διαφορετικότητα. Αναγνωρίζει την αξία της συνεισφοράς τους και προσπαθεί να ενώνει την ομάδα γύρω από κοινούς στόχους.
Προσαρμοστικότητα	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ιδίου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει στα ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	Εκμεταλλεύεται αλλαγές σε τεχνολογίες, εργαλεία, συστήματα, πολιτικές, και διαδικασίες που εισάγονται στον χώρο εργασίας για να βελτιώσει το έργο της μονάδας. Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών του και της ομάδας. Επισημαίνει προβλήματα που προκύπτουν από αλλαγές και συμμετέχει στην επίλυσή τους. Παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.	Εστιάζει σε ότι έχει σημασία για την παραγωγή του έργου αποφεύγοντας να αποπροσανατολιστεί από διασπαστικούς παράγοντες. Επιδιώκει βελτιώσεις σε κάθε σημαντικό για το αποτέλεσμα παράγοντα. Δεν αφήνει διαδικασίες, προσωπικότητες ή συγκυρίες να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του. Αξιολογεί τακτικά την πρόοδο των εργασιών και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, προκειμένου να εντοπίζει τυχόν υστερήσεις και να προβαίνει έγκαιρα στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.	Δημιουργεί καταλόγους με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να εκτελεστούν, καθορίζοντας προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα, για να εξασφαλίσει ότι οι πιο σημαντικές και επείγουσες εργασίες θα ολοκληρωθούν πρώτα. Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία διαχείρισης χρόνου, ηλεκτρονικά και μη, για να παρακολουθεί την πρόοδο των καθηκόντων και να λαμβάνει έγκαιρες αποφάσεις σχετικά με την αναδιάταξη των προτεραιοτήτων και την αναπροσαρμογή των προθεσμιών. Επικοινωνεί τακτικά με τους συναδέλφους και τους πολίτες για να κατανοήσει τις αλλαγές στις ανάγκες και τις προτεραιότητες, και προσαρμόζει το πρόγραμμα και την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

		οργάνωση των καθηκόντων του ανάλογα, εξασφαλίζοντας ότι θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και θα επιτύχει τους στόχους.
Επίλυση προβλημάτων & Δημιουργικότητα	Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.	Διακρίνει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και δρα προληπτικά. Πραγματοποιεί λεπτομερή ανάλυση του προβλήματος. Εξετάζει διάφορες πτυχές και παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία του προβλήματος/δυσχέρειας. Προτείνει λύσεις, πολλές φορές καινοτόμες. Σε περίπτωση που το υπάρχον σύστημα ή οι διαδικασίες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και προτείνει βελτιώσεις που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να επιταχύνουν την επίτευξη των στόχων. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Επαγγελματισμός & ακεραιότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	Αυξημένη υπευθυνότητα: αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του. Συμμόρφωση με τους κανονισμούς: Ακολουθεί πιστά τους κανονισμούς και τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν την εργασία του, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των διαδικασιών και την προστασία των συμφερόντων του δημοσίου. Διακυβέρνηση και αποφασιστικότητα: Επιδεικνύει ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίβλεψης έργων ή πρωτοβουλιών, πάντα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αποφυγή προσωπικών προκαταλήψεων ή επιδιώξεων. Κάθε του δράση είναι σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του. Το προσωπικό του όφελος είναι συνυφασμένο με αυτό της ομάδας και του οργανισμού.
Διαχείριση της γνώσης	Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων	Συνεχής μάθηση και βελτίωση: Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη γνώση, αναζητά συνεχώς ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να εμπλουτίσει τις δεξιότητές του προς όφελος των αποτελεσμάτων του. Μοιράζεται: Δρα άτυπα σαν μέντορας ή coach για οποιονδήποτε χρειάζεται την γνώση και εμπειρία του. Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας. Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσης).

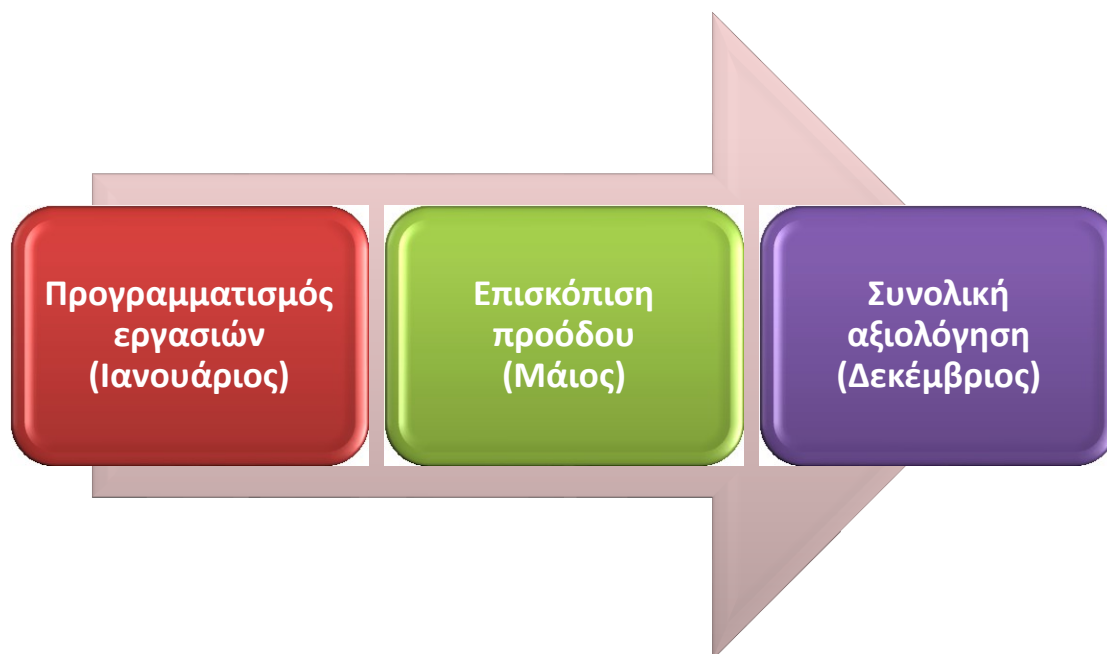
**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

	στην εργασία.	
Ηγετικότητα	Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.	Καλλιεργεί εμπιστοσύνη και “ψυχολογική ελευθερία” ώστε οι συνάδελφοί του να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να μοιράζονται ιδέες και να συνεργάζονται χωρίς επιφυλάξεις. Έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Είναι σε θέση να βοηθά την ομάδα να λαμβάνει τις σωστότερες κάθε φορά αποφάσεις. Καθοδήγηση και προσανατολισμός της ομάδας: Βοηθά τους συναδέλφους του να στοχεύσουν προς την σωστή κατεύθυνση και υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι. Θετική επιρροή και ανταπόκριση: Επηρεάζει τους γύρω του για απόδοση πέρα από την ελάχιστη αποδεκτή, χωρίς την χρήση εξουσίας θέσεως ή ισχύος. Αποτελεί θετικό παράδειγμα και δρα ως πρότυπο με τις δράσεις του για τους συναδέλφους του.

1.4. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι συνδεδεμένη με τη διαδικασία στοχοθεσίας. Η έναρξη και η ολοκλήρωση της αξιολόγησης προϋποθέτουν καθορισμό, παρακολούθηση και υλοποίηση στόχων της μονάδας. Το έτος αναφοράς της αξιολόγησης είναι το ημερολογιακό έτος και διενεργείται σε τρία στάδια όπως αποτυπώνεται στην Εικόνα 1.2 που ακολουθεί.

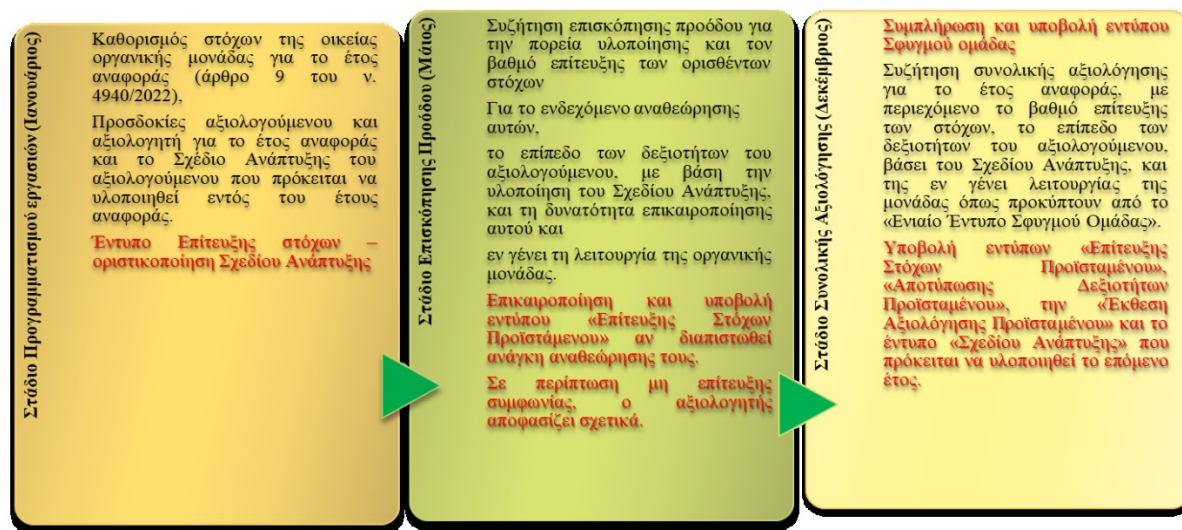
**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**



Εικόνα 1.2 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης

Η συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων ανά στάδιο, η οποία θα οδηγήσει στη συνολική αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης στο τέλος του έτους, διευκολύνει το ρόλο του αξιολογητή και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκομένων στην ιεραρχική δομή της οργανωτικής μονάδας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συζητήσεις τροφοδοτούν το Σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου υπαλλήλου για το επόμενο έτος. Για πρώτη φορά αξιοποιείται και ένα νέο εργαλείο για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υπαλλήλους, ο σφυγμός της ομάδας. Αυτή η αξιολόγηση διενεργείται μέσα από ειδική πλατφόρμα που βρίσκεται στο Μητρώο Ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου. Στην Εικόνα 1.3 που ακολουθεί αποτυπώνονται τα έντυπα που θα πρέπει να συμπληρώσει και υποβάλει ο προϊστάμενος ανά στάδιο.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο



Εικόνα 1.3 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

Ο αξιολογητής κατά την κρίση του και με γνώμονα τον ρόλο του υπαλλήλου στην ομάδα, καλείται να επιλέξει:

- ✓ από τις εννέα (9) συνολικά δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες και συνιστούν ισχυρό εργασιακό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου,
- ✓ τις τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου, οι οποίες, κατά την κρίση του Αξιολογητή επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης, χαρακτηρίζονται ως προς ανάπτυξη δεξιότητες, και είναι αυτές για τις οποίες θα κληθεί ο αξιολογητής να επιλέξει στο Σχέδιο Ανάπτυξης τις κατάλληλες μεθόδους και δράσεις βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης αυτών.

Στην περίπτωση, που ο αξιολογητής, κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του υπαλλήλου καθιστά εξαιρετικά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, τότε δεν επιλέγει δεξιότητες και παραθέτει ανά δεξιότητα ειδική και εμπεριστατωμένη αιτιολογία για την οποία απαιτείται η καταγραφή των πραγματικών περιστατικών που συντέλεσαν στην κρίση αυτή.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Η μη επιλογή δεξιοτήτων συνιστά αφενός αιτία παραπομπής της έκθεσης στο υπηρεσιακό συμβούλιο για τη διαμόρφωση κρίσης ως προς τη δυνατότητα προαγωγής, ενώ παράλληλα θεμελιώνεται για τον αξιολογούμενο δικαίωμα ένστασης επί της αξιολόγησης ενώπιον της ΕΕΑ.

Για υπάλληλο που έχει αναπτυγμένες δεξιότητες και παράλληλα έχει επιδείξει κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς εξαιρετική επίδοση, σε ένα ή περισσότερα θεματικά πεδία, τα οποία σχετίζονται με έναν από τους 24 τομείς Δημόσιας Πολιτικής του άρθρου 12 της υπό στοιχεία ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25.11.2022 (ΦΕΚ 6176/Β'5.12.22) Υπουργικής Απόφασης, ο αξιολογητής δύναται να συμπληρώσει στο αντίστοιχο πεδίο τα εν λόγω θεματικά πεδία.

Στην περίπτωση αυτή για κάθε θεματικό πεδίο αλλά και για κάθε δεξιότητα που έχει επιλεγεί ως αναπτυγμένη οφείλει να παραθέσει αιτιολογία και να καταγράψει τα συγκεκριμένα πραγματικά περιστατικά με τα οποία στοιχειοθετείται αυτή.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας, προκύπτει η έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου στην οποία αποτυπώνονται τα εξής στοιχεία:

1. Τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων, τα οποία περιλαμβάνουν μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, καθώς και τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες, τις οποίες ο αξιολογούμενος οφείλει να βελτιώσει κατά την κρίση του αξιολογητή του.
2. Τα στοιχεία του αποτελέσματος της αξιολόγησης του αξιολογούμενου υπαλλήλου (δηλ. ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης, ένδειξη παραπομπής στο υπηρεσιακό συμβούλιο, ένδειξη θεμελίωσης δικαιώματος ένστασης, ένδειξη παραπομπής στην ΕΕΑ λόγω υψηλής απόδοσης).
3. Τα στοιχεία που αφορούν σε τυχόν εξέταση της έκθεσης αξιολόγησης από την ΕΕΑ.

Προκειμένου να μπορέσει να συνταχθεί έκθεση αξιολόγησης – προϊσταμένου ή υπαλλήλου – καθώς και Σχέδιο Ανάπτυξης, ως ελάχιστο χρονικό διάστημα ορίζονται οι τέσσερις (4) μήνες. Αν ο προϊστάμενος μετακινείται πριν τη διενέργεια του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης, διενεργούνται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή του, στην

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

υπηρεσία προέλευσης, οι ενέργειες που προβλέπονται κατά το τρίτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

Αν η μετακίνηση πραγματοποιηθεί πριν την 31^η Αυγούστου του έτους αναφοράς, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγησή του διενεργούνται υποχρεωτικά και στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα. Ως εκ τούτου, για αξιολογούμενο που είναι προϊστάμενος ενδέχεται να προκύψουν εντός του αξιολογικού έτους δύο εκθέσεις αξιολόγησης, υπό την προϋπόθεση ότι θα συμπληρώσει και στη νέα θέση χρονικό διάστημα υπηρεσίας τεσσάρων μηνών τουλάχιστον.

Ο υπάλληλος που αποχωρεί λόγω μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης ή μετάταξης από τη θέση του, στην οποία έχει συμπληρώσει, ωστόσο, το ελάχιστο χρονικό διάστημα των τεσσάρων μηνών, οφείλει, πριν την αποχώρησή του, να υποβάλει το έντυπο σφυγμού ομάδας για τον προϊστάμενο του.

Αν υπάλληλος αποχωρεί πριν την 31^η Αυγούστου του έτους αναφοράς, δεν προβλέπεται η σύνταξη ενδιάμεσης έκθεσης αξιολόγησης.

Στην περίπτωση αυτή, όπως και σε περίπτωση διορισμού ή πρόσληψης υπαλλήλου πριν την 31^η Αυγούστου, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγηση του διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα.

Σχετικά με τις Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου η ΕΕΑ «...αποτελείται από:

1. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) με τον αναπληρωτή του, ως Πρόεδρο,
2. ένα (1) μέλος που προέρχεται από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ) με τον αναπληρωτή του και
3. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (ΝΣΚ) με τον αναπληρωτή του...».

Ειδικότερα, το έργο των Επιτροπών συνίσταται στα εξής:

1. την εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

2. τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων και
3. την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης (πρώην ΓΓΑΔΔΤ) σε συνέχεια ανάλυσης στατιστικών δεδομένων επί εισηγήσεων για τις διαμορφούμενες τάσεις και τυχόν ακραίες αποκλίσεις, και τη λήψη σχετικών διορθωτικών μέτρων (όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή εξηγήσεων και την πρόταση ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων). Κατά την εξέταση των αξιολογήσεων οι ΕΕΑ οφείλουν να αιτιολογούν τις αποφάσεις τους παραθέτοντας ειδική αιτιολογία.

1.5. Διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων

Η διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, το οποίο συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος, σε τρία (3) διαδοχικά στάδια (Εικόνα 1.4) με υποχρεωτικό χαρακτήρα για όλους τους εμπλεκόμενους, ως εξής:

- 1) Κατά το **πρώτο στάδιο** που πραγματοποιείται τον μήνα **Ιανουάριο**, ο Αξιολογητής:
 - a) καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση για προγραμματισμό εργασιών έτους, με περιεχόμενο:
 - i) τον καθορισμό των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας για το έτος αναφοράς,
 - ii) τις προσδοκίες του αξιολογούμενου και του Αξιολογητή για το έτος αναφοράς,
 - iii) το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς,
 - b) κατόπιν της συζήτησης:
 - i) καταχωρίζει τους προς αξιολόγηση στόχους στο έντυπο επίτευξης στόχων με τη συμπλήρωση και υποβολή του οποίου τελείται η αξιολόγηση του επιπέδου επίτευξης στόχων,

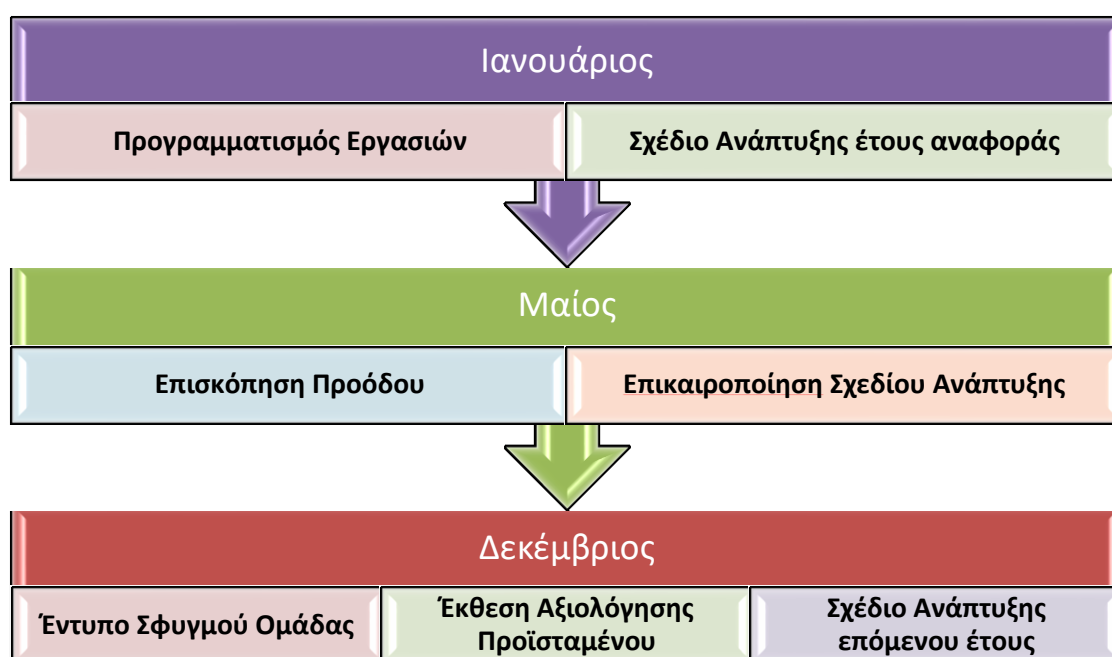
**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

- ii) επικαιροποιεί και οριστικοποιεί, σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο, το ως άνω Σχέδιο Ανάπτυξης. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά,
- 2) κατά το **δεύτερο στάδιο**, τον μήνα **Μάιο**, ο Αξιολογητής:
- a) καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση επισκόπησης προόδου για το χρονικό διάστημα από την έναρξη του έτους αναφοράς μέχρι τη διενέργεια της εν λόγω συζήτησης, με περιεχόμενο:
 - i) την πορεία υλοποίησης και τον βαθμό επίτευξης των ορισθέντων στόχων, καθώς και το ενδεχόμενο αναθεώρησης αυτών,
 - ii) το επίπεδο των δεξιοτήτων του, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί με τις δράσεις του υπό υλοποίηση Σχεδίου Ανάπτυξης,
 - iii) την πρόοδο υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης,
 - iv) την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της,
 - b) κατόπιν της συζήτησης, επικαιροποιεί, σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο:
 - i) το έντυπο επίτευξης στόχων, εφόσον διαπιστωθεί ανάγκη αναθεώρησης των προς αξιολόγηση στόχων και
 - ii) το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου, εφόσον απαιτείται από την πορεία υλοποίησής του. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά,
- 3) κατά το **τρίτο στάδιο**, που πραγματοποιείται τον μήνα **Δεκέμβριο**:
- a) οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϊσταμένου συμπληρώνουν και υποβάλλουν το έντυπο σφυγμού ομάδας για το έτος αναφοράς. Το έντυπο σφυγμού ομάδας αποτυπώνει τον σφυγμό ομάδας και περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της οργανικής μονάδας, τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και κάθε θέμα, που σχετίζεται, άμεσα ή έμμεσα, με την εργασιακή καθημερινότητά της. Η συμπλήρωση και υποβολή του εν λόγω εντύπου είναι υποχρεωτική και επώνυμη,
 - b) ακολούθως ο Αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση, που αφορά

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

στη συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του για το έτος αναφοράς, με περιεχόμενο:

- i) τον βαθμό επίτευξης των ορισθέντων στόχων, όπως αυτοί έχουν αναθεωρηθεί,
 - ii) το επίπεδο των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου, λαμβανομένης υπόψη της υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης,
 - iii) τα συμπεράσματα σχετικά με την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας της οποίας προΐσταται, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, όπως προκύπτουν από τα έντυπα σφυγμού ομάδας,
- c) κατόπιν της συζήτησης, ο Αξιολογητής συντάσσει και υποβάλλει στην αρμόδια μονάδα του οικείου φορέα:
- i) την έκθεση αξιολόγησης προϊσταμένου και
 - ii) το Σχέδιο Ανάπτυξης, που πρόκειται να υλοποιηθεί το επόμενο έτος αναφοράς.



Εικόνα 1.4 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Ως «σφυγμός ομάδας» ορίζεται η αποτύπωση της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, της οποίας προΐσταται ο Αξιολογητής τους για τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της οργανικής μονάδας, καθώς και τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών αυτής.

Η επιλογή των αναπτυγμένων και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων προκύπτει από τη βαθμολόγηση κάθε μίας εξ αυτών. Η βαθμολόγηση του επιπέδου των δεξιοτήτων και η επιλογή των αναπτυγμένων και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων τελούνται με τη συμπλήρωση και υποβολή του εντύπου αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου.

Αν για τη βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊσταμένου συντρέχουν σωρευτικά οι κάτωθι προϋποθέσεις:

- η συνολική βαθμολογία του δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5),
- η επιμέρους βαθμολογία του στην επίτευξη στόχων δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5),
- η επιμέρους βαθμολογία του στην αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5), ο Αξιολογητής υποχρεούται, συμπληρωματικά, στην έκθεση αξιολόγησης να παραθέσει, ανά στόχο και δεξιότητα, ειδική και εμπεριστατωμένη αιτιολογία με καταγραφή συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών, που στοιχειοθετούν τη βαθμολογική του κρίση. Στην περίπτωση αυτή δεν υποβάλλεται Σχέδιο Ανάπτυξης. Η ανωτέρω περίπτωση αξιολόγησης συνιστά σοβαρό υπηρεσιακό λόγο απαλλαγής του προϊσταμένου από τα καθήκοντά του, σύμφωνα με την παρ. 10 του άρθρου 86 του ν. 3528/2007 (Α' 26) και την παρ. 8 του άρθρου 89 του ν. 3584/2007 (Α' 143). Αν ευδοκιμήσει ένσταση του αξιολογούμενου προϊσταμένου, ο Αξιολογητής, μόλις λάβει γνώση της σχετικής απόφασης, συντάσσει αναδρομικά για το έτος αναφοράς, Σχέδιο Ανάπτυξης.

Η έκθεση αξιολόγησης προϊσταμένου περιλαμβάνει:

- τη βαθμολογία του αξιολογούμενου,
- την υποχρεωτική επιλογή τριών (3) δεξιοτήτων προς ανάπτυξη και μίας (1) έως τριών (3) αναπτυγμένων δεξιοτήτων και
- την ειδική αιτιολογία, όπου απαιτείται.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Επισημαίνεται ότι κατά τη διάρκεια ολόκληρου του κύκλου αξιολόγησης δύνανται να πραγματοποιούνται, με πρωτοβουλία είτε του Αξιολογητή είτε του αξιολογούμενου, προαιρετικές συζητήσεις για επισκόπηση προόδου μεταξύ του Αξιολογητή και του αξιολογούμενου.

1.6. Βαθμολογία αξιολογούμενων προϊσταμένων

Η συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊσταμένου ορίζεται σε κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), εξάγεται με προσέγγιση ενός (1) δεκαδικού ψηφίου και προκύπτει ως το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας στα ακόλουθα τρία επιμέρους στοιχεία:

- Επίτευξη στόχων: πενήντα τοις εκατό (50%),
- αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου: σαράντα τοις εκατό (40%),
- σφυγμός ομάδας: δέκα τοις εκατό (10%).

Ελλείψει σφυγμού ομάδας, η συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊσταμένου προκύπτει ως το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας στα ακόλουθα δύο επιμέρους στοιχεία:

- α) επίτευξη στόχων: πενήντα τοις εκατό (50%),
- β) αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου: πενήντα τοις εκατό (50%).

Η συνολική βαθμολογία που αφορά στην επίτευξη στόχων είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας των στόχων που έχουν περιληφθεί στο έντυπο επίτευξης στόχων, η επίτευξη καθενός εκ των οποίων βαθμολογείται σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), ως ακολούθως:

- «πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» = ένα (1),
- «χαμηλή επίτευξη στόχου» = δύο (2),
- «μερική επίτευξη στόχου» = τρία (3),
- «επίτευξη στόχου» = τέσσερα (4),
- «σημαντική υπέρβαση στόχου» = πέντε (5).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Η συνολική βαθμολογία των δεξιοτήτων είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας των δεξιοτήτων του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, κάθε μία εκ των οποίων βαθμολογείται στο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϋσταμένου σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), ως ακολούθως:

- «ελάχιστα ή καθόλου στοιχεία της δεξιότητας» = ένα (1),
- «περιορισμένα στοιχεία της δεξιότητας» = δύο (2),
- «επαρκή στοιχεία της δεξιότητας» = τρία (3),
- «αρκετά στοιχεία της δεξιότητας» = τέσσερα (4),
- «πολλά στοιχεία της δεξιότητας» = πέντε (5).

Η συνολική βαθμολογία του σφυγμού ομάδας είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας από τα έντυπα σφυγμού ομάδας, που συμπληρώνουν οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϋσταμένου.

Η βαθμολογία αυτή προκύπτει ως ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επιμέρους ερωτήσεων, που περιέχονται στο έντυπο σφυγμού ομάδας, κάθε μία εκ των οποίων βαθμολογείται σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), ως ακολούθως:

- «διαφωνώ απόλυτα» = ένα (1),
- «διαφωνώ μερικώς» = δύο (2),
- «ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ» = τρία (3),
- «συμφωνώ αρκετά» = τέσσερα (4),
- «συμφωνώ απόλυτα» = πέντε (5).

Βιβλιογραφικές αναφορές 1^{ης} θεματικής ενότητας

Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (Νόμος 4940/2022, Βουλή των Ελλήνων) για το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών με τίτλο «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»,

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebd c768f4f7/11975289.pdf>

Μπουρμπούλη Α., Νιάρη Μ. (2023). Η σημασία της αναβάθμισης & του επαναπροσανατολισμού των ήπιων δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων για τη Δημόσια Διοίκηση: η περίπτωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων την Εποχή της Αβεβαιότητας: Δρόμοι για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Συνοχή.

Μπουρμπούλη Α. (2023), Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων του νόμου 4940/2022 και η ανθρωποκεντρική του διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ), 9ο Διεθνές Συνέδριο ΙΑΚΕ: Πολίτης, Εκπαίδευση και Πολιτική Συνοχή.

Νόμος 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων,...και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών: <https://www.apografi.gov.gr>

Νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α'/14.06.2022), Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.

Απόφαση Υπουργείου Εσωτερικών (ΦΕΚ 6176/Β'/05.12.2022) με αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708, Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022 (Α' 112).

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

European Commission (2020). European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience, COM (2020) 274 final.

Fernandez Martinez, S. (2023). Education, Training and Lifelong Learning in the European Pillar of Social Rights: The Implementation at EU Level and in Spain. In: Jorens, Y. (eds) The Lighthouse Function of Social Law . LFSL 2023. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32822-0_4

Hanushek, Eric A., Guido Schwerdt, Ludger Woessmann, and Lei Zhang (2017). General Education, Vocational Education, and Labor-Market Outcomes over the Lifecycle. Journal of Human Resources 52(1):48–87. <https://doi.org/10.3368/jhr.52.1.0415-7074R>

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution, The World Economic Forum. Available at <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

Woodworth, E. (2023). How the World Economic Forum damages the credibility of climate science. American Journal of Economics and Sociology, 82, 493–511. <https://doi.org/10.1111/ajes.12533>

2. Η επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στην επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της προσωπικής δεξιότητας του προϊσταμένου.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να δώσει στους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων των φορέων του δημόσιου τομέα τα απαιτούμενα εκείνα εφόδια για να αναδείξουν και να αναπτύξουν τις αξίες του επαγγελματισμού και της ακεραιότητας, τόσο στην ομάδα που διοικούν όσο και στην διοικητική οργάνωση στην οποία υπάγονται.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοούν τις βασικές αρχές που συνιστούν την ενδεδειγμένη επαγγελματική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.
- ✓ Προσδιορίζουν τις ενότητες του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου τομέα που αφορούν στην προώθηση του επαγγελματισμού στο Δημόσιο.
- ✓ Περιγράφουν τις έννοιες που περιλαμβάνονται στο Τμήμα Γ' του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.



Έννοιες – κλειδιά: Ακεραιότητα, Αμεροληψία, Επαγγελματισμός, Εχεμύθεια, Ήθος, Σεβασμός

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

2.1. Βασικές αρχές που συνιστούν την ενδεδειγμένη επαγγελματική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων

Η Επιτροπή Προτύπων στο Δημόσιο Βίο (Committee on Standards in Public Life – CSPL) είναι ένα συμβουλευτικό όργανο της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου, που ιδρύθηκε από τον John Major το 1994 για να συμβουλεύει τον Πρωθυπουργό σχετικά με τα ηθικά πρότυπα του δημόσιου βίου. Προωθεί έναν κώδικα συμπεριφοράς που ονομάζεται Επτά Αρχές του Δημόσιου Βίου, γνωστές και ως αρχές Nolan από τον πρώτο πρόεδρο της επιτροπής, τον Λόρδο Nolan. Οι αρχές για τη δημόσια διοίκηση, σύμφωνα με την Committee on Standards in Public Life (2014), παρουσιάζονται στην Εικόνα 2.1:

**Αρχές για
τη δημόσια
διοίκηση**

η Ανιδιοτέλεια (Selflessness)

η Ακεραιότητα (Integrity)

η Αντικειμενικότητα (Objectivity)

η Ευθύνη (Accountability)

η Ειλικρίνεια (Openness)

η Τιμιότητα (Honesty)

η Ηγεσία (Leadership)

Εικόνα 2.1 Οι αρχές για τη δημόσια διοίκηση (Committee on Standards in Public Life)

- Ανιδιοτέλεια (Selflessness). Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ενεργούν αποκλειστικά με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον.
- Ακεραιότητα (Integrity). Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να αποφεύγουν να αναλαμβάνουν οποιαδήποτε υποχρέωση απέναντι σε άτομα ή οργανισμούς που

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

μπορεί να προσπαθήσουν αθέμιτα ή παράνομα να τους επηρεάσουν στην εργασία τους. Δεν πρέπει να ενεργούν ή να λαμβάνουν αποφάσεις για να αποκομίσουν οικονομικά ή άλλα υλικά οφέλη για τον εαυτό τους, την οικογένειά τους ή τους φίλους τους. Πρέπει να δηλώνουν και να επιλύουν καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων.

- **Αντικειμενικότητα (Objectivity).** Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ενεργούν και να αποφασίζουν αμερόληπτα, δίκαια και αξιοκρατικά, χρησιμοποιώντας τα επίσημα στοιχεία χωρίς διακρίσεις ή μεροληψία.
- **Ευθύνη (Accountability).** Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι υπόλογοι στο κοινό και λογοδοτούν για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους.
- **Ειλικρίνεια (Openness).** Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ενεργούν και να αποφασίζουν με διαφάνεια. Οι πληροφορίες δεν θα πρέπει να αποκρύπτονται από το κοινό εκτός εάν υπάρχουν σαφείς και νόμιμοι λόγοι για κάτι τέτοιο.
- **Τιμιότητα (Honesty).** Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να είναι ειλικρινείς.
- **Ηγεσία (Leadership).** Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να επιδεικνύουν αυτές τις αρχές στη συμπεριφορά τους και να αντιμετωπίζουν τους άλλους με σεβασμό. Θα πρέπει να προωθούν ενεργά και να υποστηρίζουν σθεναρά τις αρχές και να μην υποκρύπτουν σε αθέμιτες και παράνομες πρακτικές.

Ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα του Ιουλίου 2022 εκπονήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών και την Εθνική Αρχή Διαφάνειας, κατόπιν διαβούλευσης με τον Συνήγορο του Πολίτη και συμβάλει στη δημιουργία ενός εργασιακού χώρου, ο οποίος χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα διαφάνεια και λογοδοσία για το σύνολο των φορέων της δημόσιας διοίκησης. Αποτελεί αναθεώρηση του Οδηγού Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς του 2012, με αντικείμενο τις σχέσεις δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών, που είχε καταρτιστεί από τον Συνήγορο του Πολίτη και το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, συμπεριλαμβάνοντας νέα θέματα, όπως το διαδίκτυο, η τηλεργασία, η καινοτομία, τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα, το περιβάλλον, η διά βίου μάθηση, καθώς και η διαμόρφωση ενός πλαισίου για την πρόληψη, την αντιμετώπιση και την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

καταπολέμηση των μορφών βίαιης συμπεριφοράς, παρενόχλησης και μη ισότιμης μεταχείρισης στους χώρους εργασίας. Ο Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς του 2012 εξακολουθεί να ισχύει για όσα θέματα δεν ρυθμίζονται από τα διαλαμβανόμενα στον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.

Ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς ευθυγραμμίζεται με το υφιστάμενο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και τα διεθνή πρότυπα προωθώντας τις θεμελιώδεις ηθικές αξίες και τους κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να υιοθετούνται από τους δημόσιους υπαλλήλους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, με απώτερο στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση.

Η τήρηση του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς αποτελεί υποχρέωση για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, οι οποίοι οφείλουν να συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός εργασιακού κλίματος ακεραιότητας και ηθικής.

Ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς αποτελείται συνολικά από έξι (6) ενότητες. Ο σκοπός και το πεδίο εφαρμογής του Κώδικα ορίζονται στην πρώτη ενότητα, ενώ στη δεύτερη παρουσιάζονται οι θεμελιώδεις αξίες της Δημόσιας Διοίκησης. Η τρίτη ενότητα εξετάζει την επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, καθώς και τις ειδικές υποχρεώσεις προϊσταμένων ανεξαρτήτως επιπέδου θέσης ευθύνης. Η τέταρτη ενότητα είναι αφιερωμένη στην εποπτεία και στην τήρηση των γενικών και ειδικότερων προτύπων ηθικής και συμπεριφοράς που περιλαμβάνει ο Κώδικας, η πέμπτη ενότητα αφορά θέματα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, ενώ η έκτη διαπραγματεύεται ηθικά και δεοντολογικά διλήμματα, παρέχοντας παραδείγματα καταστάσεων και διλημμάτων με τα οποία ενδέχεται να έρθουν αντιμέτωπα τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, καθώς και μια μεθοδολογία για την κατάλληλη διαχείρισή τους.

Σκοπός του Κώδικα είναι να καθορίσει τις θεμελιώδεις αξίες της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και την ορθή επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων, εστιάζοντας στην υποχρέωση εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος, καθιερώνοντας μια νοοτροπία ηθικής και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, με τελικό αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα εφαρμόζεται στο σύνολο των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας και ανεξαρτήτως της κατοχής θέσης ευθύνης, όπως ορίζεται με την περ. (α) της παρ. 1 του άρθρου 14 του ν. 4270/2014 (Α' 143). Από το πεδίο εφαρμογής του Κώδικα εξαιρούνται οι δικαστικοί λειτουργοί, το κύριο προσωπικό του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, οι ιατροδικαστές, το εκπαιδευτικό ή διδακτικό προσωπικό, οι στρατιωτικοί και οι θρησκευτικοί λειτουργοί.

Ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς βασίζεται σε θεμελιώδεις ηθικές αξίες (Εικόνα 2.2) ως δομικά στοιχεία της συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο την ενίσχυση της ακεραιότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας, ώστε να επιτυγχάνεται η διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Σεβασμός στο Σύνταγμα, τους νόμους και τους θεσμούς

- Τήρηση της νομοθεσίας
- Εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος
- Τήρηση των αρχών της διοικητικής δράσης

Ακεραιότητα

- Διαφάνεια
- Λογοδοσία
- Αμεροληψία
- Αντικειμενικότητα
- Εμπιστευτικότητα

Σεβασμός στους ανθρώπους και το περιβάλλον

- Δικαιοσύνη
- Ευγένεια
- Αποφυγή διακρίσεων
- Οικολογική συνείδηση

Επαγγελματισμός

- Αποτελεσματικότητα
- Αποδοτικότητα
- Συνεργασία
- Καινοτομία
- Διά βίου μάθηση

Εικόνα 2.2 Θεμελιώδεις αξίες της Δημόσιας Διοίκησης

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

1. Σεβασμός στο Σύνταγμα, τους νόμους και τους θεσμούς

Ο σεβασμός στο Σύνταγμα, τους νόμους και τους θεσμούς επιτυγχάνεται μέσα από την τήρησης της νομοθεσίας, την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την τήρηση των αρχών διοικητικής δράσης.

Ειδικότερα, η τήρηση της νομοθεσίας προβλέπει την εφαρμογή του Συντάγματος και γενικότερα του εθνικού και ευρωπαϊκού δικαίου από τους δημόσιους υπαλλήλους κατά την άσκηση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων. Η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος πραγματοποιείται μέσα από τη σύννομη δραστηριότητα των δημοσίων υπαλλήλων με γνώμονα το συμφέρον της κοινωνίας. Η τήρηση των αρχών διοικητικής δράσης από τους δημόσιους υπαλλήλους και συγκεκριμένα τις αρχές της νομιμότητας, της διακριτικής ευχέρειας, της χρηστής διοίκησης, της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των διοικουμένων, της αναλογικότητας, της ισότητας, της καλής πίστης και της επιείκειας.

2. Ακεραιότητα

Οι επιμέρους διαστάσεις της ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση είναι η διαφάνεια, η λογοδοσία, η αμεροληψία, η αντικειμενικότητα και η εμπιστευτικότητα.

Αναλυτικότερα, οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ασκούν τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα με διαφάνεια και ειλικρίνεια, χωρίς απόκρυψη στοιχείων ή πληροφοριών. Η λογοδοσία προκύπτει μέσα από το σεβασμό της ιεραρχίας από τους υπαλλήλους και από την ανάληψη της ευθύνης που τους αναλογεί στο πλαίσιο λήψης των αποφάσεων και των ενεργειών τους, με στόχο την αδιάλειπτη λειτουργία του οργανισμού τους.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ασκούν τα καθήκοντά τους με αμεροληψία, αποφεύγοντας περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων και η συμπεριφορά τους να μην εξαρτάται από προσωπικά ή οικογενειακά συμφέροντα. Επιπλέον, η κρίση τους πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα και ουδετερότητα, να εργάζονται χωρίς εμπάθεια και προκατάληψη και ταυτόχρονα να αποφεύγουν κάθε διάκριση, χωρίς να υποκύπτουν σε αθέμιτες πιέσεις.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Ιδιαίτερα σημαντικό για τους δημόσιους υπαλλήλους είναι να χειρίζονται τις υποθέσεις που τους ανατίθενται με εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια, χωρίς να διαβιβάζουν πληροφορίες για τις οποίες δεν έχουν λάβει κατάλληλη εξουσιοδότηση.

3. Σεβασμός στους ανθρώπους και το περιβάλλον

Ο σεβασμός στους ανθρώπους και το περιβάλλον έχει ως βασικούς πυλώνες τη δικαιοσύνη, την ευγένεια, την αποφυγή διακρίσεων και την οικολογική συνείδηση.

Συγκεκριμένα, η ηθική ποιότητα των δημοσίων υπαλλήλων αναδύεται μέσα από τη δίκαιη και ευγενική συμπεριφορά τους σε προϊσταμένους, υφιστάμενους και πολίτες, με αίσθημα κατανόησης, εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των αναγκών τους, χωρίς διακρίσεις, με σεβασμό στην προσωπικότητα κάθε ατόμου ως πολίτη, ανεξάρτητα από οποιαδήποτε φυσική ιδιότητα, κατάσταση ή άποψη που τον χαρακτηρίζει. Επιπλέον, η στάση των υπαλλήλων πρέπει να συμβάλει θετικά στην οικολογική συνείδηση και την προστασία του περιβάλλοντος.

4. Επαγγελματισμός

Ο επαγγελματισμός των δημοσίων υπαλλήλων είναι άμεσα συνδεδεμένος με την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, τη συνεργασία, την καινοτομία και τη δια βίου μάθηση, που διασφαλίζουν το κύρος των φορέων του δημόσιου τομέα.

Αποτελεσματικότητα σημαίνει οι υπάλληλοι να ασκούν τα καθήκοντά τους με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού τους, με προσήλωση στο αποτέλεσμα, ενώ αποδοτικότητα σημαίνει οι υπάλληλοι να δραστηριοποιούνται με γνώμονα τη μεγιστοποίηση της σχέσης μεταξύ του αποτελέσματος και των πόρων που έχουν δαπανηθεί για την υλοποίησή του.

Η ομαδική εργασία που στηρίζεται στην αρμονική συνεργασία και στο διαμοιρασμό τεχνογνωσίας μεταξύ υπαλλήλων έχει πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα στην υλοποίηση έργων του οργανισμού. Επιπλέον, στο πλαίσιο της διά βίου μάθησης, η συνεχής επιμόρφωση των υπαλλήλων και η ανάπτυξη των ψηφιακών τους ικανοτήτων, με στόχο τη υλοποίηση καινοτόμων εφαρμογών, έχει ως αποτέλεσμα τον ανασχεδιασμό

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

και την απλούστευση των διαδικασιών του φορέα τους και κατά συνέπεια, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.

2.2. Η επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα

Οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις θεμελιώδεις αξίες της δημόσιας διοίκησης.

2.2.1. Σεβασμός στο Σύνταγμα, τους νόμους και τους θεσμούς

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ασκούν τα καθήκοντά τους με γνώμονα όσα ορίζουν το Σύνταγμα και οι νόμοι, με σεβασμό στους θεσμούς, απέχοντας από κάθε παράνομη δράση, έχοντας ως στόχο την προστασία του δημοσίου συμφέροντος και την εξυπηρέτηση του πολίτη. Επιπλέον, πρέπει να ακολουθούν τις ειδικότερες προβλέψεις του κανονιστικού πλαισίου που ρυθμίζει την υπηρεσιακή τους κατάσταση και να τηρούν τις όποιες οδηγίες, πολιτικές, διαδικασίες κώδικες, εσωτερικούς κανονισμούς, έχει υιοθετήσει ο οργανισμός τους για καταφέρει να πετύχει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς του στόχους.

2.2.2. Ακεραιότητα

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ασκούν τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα αμερόληπτα και αντικειμενικά και στην περίπτωση που καλούνται να χειριστούν υποθέσεις, είτε ατομικά είτε ως μέλη συλλογικών οργάνων, στις οποίες εμπλέκονται οι ίδιοι, ο/η σύζυγός τους, συγγενικό τους πρόσωπο εξ αίματος ή εξ αγχιστείας έως και τρίτου βαθμού ή πρόσωπο ιδιαίτερα φιλικό ή εχθρικό, τότε να αιτούνται να εξαιρεθούν. Επιπλέον, πρέπει να συμμορφώνονται με αποφάσεις των προϊσταμένων τους, οι οποίες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

τους εξαιρούν από τον χειρισμό συγκεκριμένων υποθέσεων και να ενημερώνουν τους άμεσα προϊστάμενους τους για τους κινδύνους που ενδέχεται να υπονομεύσουν την αμεροληψία τους.

Γενικά, δεν πρέπει να λαμβάνουν δώρα ή οφέλη, για τους ίδιους ή για άλλους, ως μέσο επιρροής της υπηρεσιακής τους δράσης και εάν αποφασίσουν να εργαστούν στον ιδιωτικό τομέα, να μην κάνουν κατάχρηση της ιδιότητας που είχαν στο δημόσιο χρησιμοποιώντας πληροφορίες στις οποίες είχαν πρόσβαση προς όφελος της ιδιωτικής εταιρίας που τώρα εργάζονται.

Συγκεκριμένα, δεν πρέπει να αποδέχονται δώρα ή υπηρεσίες ειδικά από πρόσωπα ή οργανισμούς που εμπλέκονται με τον χειρισμό των υποθέσεών τους. Επιτρέπεται η αποδοχή προσκλήσεων στις περιπτώσεις που θα εκπροσωπήσουν τον οργανισμό τους με την επαγγελματική τους ιδιότητα.

Εφόσον τους δοθεί κάποιο δώρο, πρέπει να το δηλώνουν αμέσως στον προϊστάμενό τους και να επιστρέψουν το δώρο ή την αξία του, σε περίπτωση που αυτό είναι εφικτό. Σε επαγγελματικό επίπεδο επιτρέπεται η λήψη δώρων που η αξία και η φύση τους αποτελεί μια κίνηση ευγένειας, χωρίς όμως αυτό να προκαλεί οποιαδήποτε υποχρέωση ή προσδοκία αλλαγής του τρόπου χειρισμού των υποθέσεών τους.

Ο τρόπος άσκησης των υπηρεσιακών καθηκόντων από τους υπαλλήλους θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα. Κατά συνέπεια, δεν επιτρέπεται η μη εξουσιοδοτημένη αποκάλυψη εγγράφων και δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR) και του νόμου 4624/2019 και λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία διαβαθμισμένων εγγράφων ή πληροφοριών που επεξεργάζονται. Επιπλέον, τηρούν το εγκεκριμένο από τη διοίκηση σχέδιο ασφάλειας του φορέα τους και εφαρμόζουν όλες τις πολιτικές, διαδικασίες και μέτρα ασφάλειας, με στόχο τη διατήρηση της ακεραιότητας, της εμπιστευτικότητας και της διαθεσιμότητας των πληροφοριών που χειρίζονται. Σύμμαχοι των υπαλλήλων σε αυτή τη προσπάθεια, αποτελούν ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Συστημάτων Πληροφορικής και Επικοινωνιών και ο αναπληρωτής του (άρθρο 18, ν. 4961/2022) και ο Υπεύθυνος Προστασίας Δεδομένων (DPO) του φορέα τους.

2.2.3. Σεβασμός στους ανθρώπους και το περιβάλλον

Η συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων προς συναδέλφους και προϊσταμένους τους πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευγένεια, σεβασμό, υπευθυνότητα, δικαιοσύνη και ενσυναίσθηση. Συγκεκριμένα, πρέπει να είναι ευγενικοί, να σέβονται τις απόψεις και την προσωπικότητα των άλλων ανθρώπων, να απέχουν από απαξιωτικές εκφράσεις ή άλλες ενέργειες υπονόμησης της επαγγελματικής πορείας των συναδέλφων τους και γενικά, να μην υιοθετούν πρακτικές αποποίησης ευθυνών ή μετάθεσης αρμοδιοτήτων σε τρίτους.

Οι υπάλληλοι κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους συμπεριφέρονται στους πολίτες με ευπρέπεια, ευγένεια, διάθεση εξυπηρέτησης και σεβασμό.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να εξυπηρετούν τους πολίτες με ευγένεια, σεβασμό και κατανόηση, διεκπεραιώνοντας τις υποθέσεις τους εντός των προβλεπόμενων από το νόμο προθεσμιών. Ακόμη και στην περίπτωση εκνευρισμένων πολιτών, τους φέρονται με ειλικρίνεια και ηρεμία, αποφεύγοντας διενέξεις και εφόσον απαιτηθεί ζητούν τη συνδρομή αρμοδίων αρχών και οργάνων.

Γενικότερα, φροντίζουν να ενημερώνουν τους πολίτες σχετικά με την ισχύουσα νομοθεσία, τους διευκολύνουν να κατανοήσουν και να ασκήσουν τα δικαιώματά τους, φέρονται με σεβασμό και εξυπηρετούν κατά προτεραιότητα ΑμεΑ ή άλλες ευάλωτες κοινωνικά ομάδες πολιτών και τους καθοδηγούν στην αναζήτηση πληροφοριών μέσω των διαθέσιμων ψηφιακών εφαρμογών (gov.gr, Διαύγεια κ.λπ.).

Ιδιαίτερα σημαντικό για τους δημόσιους υπαλλήλους, στο πλαίσιο συνεργασίας με άλλους ανθρώπους, είναι να φέρονται ισότιμα και με σεβασμό στην αξία και στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου, απέχοντας από καταστάσεις που περιλαμβάνουν πράξεις βίας, εκφοβισμού και παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Κατά συνέπεια, συμμορφώνονται με τις διατάξεις του ν. 4808/2021, σχετικά με την απαγόρευση της παρενόχλησης και της βίας στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και τις διατάξεις του ν. 4443/2016 αναφορικά με την αρχή της ίσης μεταχείρισης προσώπων. Επιπλέον, απέχουν από ενέργειες και συμπεριφορές που ενδέχεται να καταλήξουν σε άνιση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

μεταχείριση, απειλές, παρενόχληση, κατάχρηση εξουσίας ή ακόμη και σε σωματική, ψυχολογική, σεξουαλική ή οικονομική βλάβη, αποφεύγοντας προσβλητικά αστεία, σχόλια και υπονοούμενα. Επισημαίνεται ότι δεν είναι επιτρεπτή η ανάρτηση ή διανομή προσβλητικού ή άσεμνου περιεχομένου με οποιοδήποτε μέσο και τρόπο.

Θα πρέπει να αποφεύγουν ανάρμοστες παρατηρήσεις αναφορικά με τα χαρακτηριστικά σώματος ή προσωπικότητας που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αίσθημα δυσaráεσκειας, να απέχουν από ενέργειες που απαξιώνουν επαγγελματικά κάποιον συνάδελφο και να αποφεύγουν ξεσπάσματα οργής και προσβολών. Επιπλέον, να αποφεύγουν διακρίσεις ή άνιση μεταχείριση εξαιτίας διαφορετικών απόψεων, πεποιθήσεων, φυσικών χαρακτηριστικών, καταγωγής, αναπηρίας ή άλλης κατάστασης.

Γενικά, θα πρέπει να προφυλάσσουν τα άτομα που είναι θύματα οποιασδήποτε μορφής παρενόχλησης ή εκφοβισμού είτε ενθαρρύνοντάς τα να υποβάλουν καταγγελία είτε ενημερώνοντας αυτοβούλως τις αρμόδιες αρχές.

Οι υπάλληλοι που αντιμετωπίζουν τυχόν απορίες και αναζητούν συμβουλευτική συνδρομή για θέματα σχετικά με την ισότιμη μεταχείριση και εξάλειψη φαινομένων εκφοβισμού και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας δύνανται να απευθύνονται στον Σύμβουλο Ακεραιότητας της Υπηρεσίας τους ή/και στον Συνήγορο του Πολίτη.

Στο πλαίσιο σεβασμού του περιβάλλοντος, οι δημόσιο υπάλληλοι πρέπει να αξιοποιούν τα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων με χρήση ψηφιακών υπογραφών που τους παρέχει ο φορέας τους, αποφεύγοντας τις φωτοτυπίες και τις εκτυπώσεις εγγράφων, να μειώνουν την κατανάλωση ηλεκτρισμού των συσκευών στο χώρο εργασίας περιορίζοντας τη χρήση τους και να ενισχύσουν τις δράσεις ανακύκλωσης και πράσινης ανάπτυξης.

2.2.4. Επαγγελματισμός

Η διασφάλιση της αξιοπιστίας και του κύρους ενός φορέα βασίζεται στην ακεραιότητα, το ήθος και τον επαγγελματισμό των υπαλλήλων του.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Οι δημόσιοι υπάλληλοι συμμορφώνονται με τα πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς που προβλέπονται από τον νόμο ή ορίζονται από τον οργανισμό τους, τηρούν το ωράριο εργασίας τους, φροντίζουν για την ευπρέπεια της εμφάνισής τους και την οργάνωση τους εργασιακού τους χώρου, συμμορφώνονται με τις διατάξεις του ν. 4633/2019 για το κάπνισμα και εφαρμόζουν όλα τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας για την προστασία των συναδέλφων τους και των πολιτών.

Οι υπάλληλοι μεριμνούν για την οργάνωση και τον προγραμματισμό των εργασιών που τους ανατίθενται, τηρούν τις καθορισμένες προθεσμίες και χρονοδιαγράμματα και διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις που χειρίζονται, σύμφωνα με τη χρονική σειρά υποβολής των σχετικών αιτημάτων και λαμβάνοντας υπόψη τις εξαιρέσεις που προβλέπει το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του φορέα τους, χωρίς αδικαιολόγητες καθυστερήσεις.

Στην περίπτωση που αποχωρήσουν από το φορέα τους, ενημερώνουν τον προϊστάμενό και τον αντικαταστάτη τους, παραδίδουν με απόδειξη το φυσικό και ψηφιακό αρχείο που τηρούν, και διασφαλίζουν τη μεταφορά της γνώσης τους σύμφωνα με τον Οδηγό Δομημένης Μεταφοράς Γνώσεων στον Δημόσιο Τομέα για Υπαλλήλους που Αποχωρούν (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023).

Συνεργάζονται αρμονικά με τους συναδέλφους τους με πνεύμα αλληλεγγύης, ομαδικότητας, σεβασμού και υποστήριξης.

Στο πλαίσιο της διά βίου μάθησης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι υπάλληλοι να εμπλουτίζουν συνεχώς τις γνώσεις και τις δεξιότητές που χρειάζονται για να μπορούν να ανταπεξέρχονται με επιτυχία στις απαιτήσεις του ρόλου τους, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Οφείλουν να έχουν θετική στάση στην απόκτηση νέων προσόντων και στην ενίσχυση των ψηφιακών τους ικανοτήτων, συμμετέχοντας στα επιμορφωτικά προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και παρακολουθώντας τα δωρεάν μαθήματα που παρέχονται διαδικτυακά από την Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων (gov.gr). Ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών για τη σχεδίαση καινοτόμων λύσεων και υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για την ασφαλή και ορθή χρήση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού και των αναλώσιμων υλικών που τους χορηγεί ο φορέας τους, αποφεύγοντας να τον χρησιμοποιούν για ενέργειες που δεν σχετίζονται με την εργασία τους και στην περίπτωση που αποχωρήσουν από τον οργανισμό, τον επιστρέφουν σε καλή κατάσταση.

Στο πλαίσιο της τηλεργασίας πρέπει να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις που προβλέπει ο ν. 4807/2021, τις οδηγίες που περιλαμβάνονται στο ΠΔ 13/2025, με θέμα την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα κατά την τηλεργασία στον δημόσιο τομέα, καθώς και με την πολιτική τηλεργασίας του οργανισμού τους.

Εφαρμόζουν όλα τα απαραίτητα οργανωτικά και τεχνικά μέτρα ασφάλειας για την προστασία των ψηφιακών συσκευών, διασφαλίζοντας την ακεραιότητα, την εμπιστευτικότητα και τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών που επεξεργάζονται, τηρώντας το προβλεπόμενο ωράριο εργασίας.

Αναφορικά με την ορθή χρήση του διαδικτύου, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να εφαρμόζουν τις εγκεκριμένες πολιτικές, διαδικασίες, οδηγίες και μέτρα ασφάλειας του φορέα τους, με γνώμονα την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και των πνευματικών δικαιωμάτων στις πληροφορίες και στα έγγραφα που επεξεργάζονται.

2.2.5. Ειδικές υποχρεώσεις προϊσταμένων

Στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους, οι προϊστάμενοι αναμένεται να διασφαλίζουν την απαρέγκλιτη τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης των υπαλλήλων των οποίων προϊστανται, καθώς και την τήρηση της αρχής της νομιμότητας.

Οι προϊστάμενοι, ανεξάρτητα από την ιεραρχική τους θέση, οφείλουν να φέρονται με ειλικρίνεια, σεβασμό και ευγένεια στους υπαλλήλους τους, να τους ενθαρρύνουν και να τους διευκολύνουν στην από κοινού επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Συγκεκριμένα, οι προϊστάμενοι θα πρέπει, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους, να τηρούν τις αρχές της ίσης μεταχείρισης των υπαλλήλων και της νομιμότητας, να αναθέτουν τις εργασίες με δίκαιο τρόπο, να δημιουργούν κλίμα αλληλεγγύης, σεβασμού και συνεργασίας, να καθοδηγούν, να συμβουλεύουν και να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους τους κατά τον χειρισμό των υποθέσεών τους, να επιβραβεύουν ηθικά την υψηλή απόδοση, να εντοπίζουν τις ανάγκες εκπαίδευσης, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε επιμορφωτικές δράσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις υπηρεσιακές ανάγκες και να αξιολογούν αντικειμενικά τους υπαλλήλους με αξιοκρατικά κριτήρια, με στόχο τη βελτίωση της ατομικής τους επίδοσης.

Αντιμετωπίζουν και διαχειρίζονται διαμαρτυρίες και συγκρουσιακές καταστάσεις που ενδέχεται να δημιουργηθούν είτε μεταξύ πολιτών και εργαζομένων είτε μεταξύ των υπαλλήλων τους και οργανώνουν τακτικές συναντήσεις με τους υπαλλήλους των οργανικών τους μονάδων, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα συζήτησης και ανταλλαγής ιδεών και προτάσεων για τη βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας του οργανισμού.

Φροντίζουν ώστε οι υπάλληλοι να διαθέτουν τον κατάλληλο υλικοτεχνικό εξοπλισμό, τα μέσα και τους πόρους για την ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων τους και μεριμνούν για τον έλεγχο της τήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.

Γενικότερα, οφείλουν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό κλίμα αξιοκρατίας, ισότητας, σεβασμού, αλληλεγγύης, απαλλαγμένο από φαινόμενα εκφοβισμού και παρενόχλησης, όπου ο υπάλληλος θα μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητές του και να εργαστεί ομαδικά πετυχαίνοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και επιπλέον, ενημερώνουν τους εργαζομένους για τις διατάξεις του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα, διασφαλίζοντας στον μέγιστο δυνατό βαθμό την τήρησή του.

Βιβλιογραφικές αναφορές 2^{ης} θεματικής ενότητας

- Προεδρικό Διάταγμα 13/2025. (ΦΕΚ 19/Α'/13.02.2025). Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα κατά την τηλεργασία στον δημόσιο τομέα.
- Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2024). Κώδικας Δεοντολογίας Μετακλητών Υπαλλήλων και Ειδικών Συμβούλων.
- Υπουργείο Εσωτερικών (2023). Οδηγός Δομημένης Μεταφοράς Γνώσεων στον Δημόσιο Τομέα για Υπαλλήλους που Αποχωρούν. Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα.
- Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (2023). Κώδικας Δεοντολογίας των Υπαλλήλων της ΑΑΔΕ.
- Υπουργείο Εσωτερικών & Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2022). Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του δημόσιου τομέα.
- Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2022). Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας Επιθεωρητών – Ελεγκτών Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.
- Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2021). Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών.
- Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2020). Κώδικας Ηθικής και Διοικητικής Συμπεριφοράς του Προσωπικού της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (ΦΕΚ 3592/Β'/29-08-2020).
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (2012). Πρακτικά συνεδρίου με τίτλο «*Ηθική και Δεοντολογία στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*».
- Συνήγορος του Πολίτη & Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012). Σχέσεις δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς.
- Committee on Standards in Public Life (2014). Annual Report 2017-18, p. 2

3. Πρακτικές εφαρμογές και πρόσθετα πρακτικά ζητήματα για τον επαγγελματισμό των δημοσίων υπαλλήλων

Η παρούσα διδακτική ενότητα εστιάζει σε πρακτικές εφαρμογές και πρόσθετα πρακτικά ζητήματα για τον επαγγελματισμό των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και σε παραδείγματα μέσα από τον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα για την ανάπτυξη της προσωπικής δεξιότητας του προϋσταμένου.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιάσει στους προϋσταμένους των οργανικών μονάδων των φορέων του δημόσιου τομέα παραδείγματα ιδίως από το Τμήμα Γ' του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς, καθώς και πρακτικούς τρόπους αντιμετώπισης ζητημάτων που συνδέονται με τον επαγγελματισμό στο Δημόσιο.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοούν τις προβλέψεις του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου τομέα για τον επαγγελματισμό στο Δημόσιο.
- ✓ Προσδιορίζουν τους ενδεδειγμένους τρόπους αντιμετώπισης και συμπεριφοράς χαρακτηριστικών καταστάσεων στο εργασιακό περιβάλλον.



Έννοιες – κλειδιά: Επαγγελματισμός, Δεδομένα Προσωπικού Χαρακτήρα, Τηλεργασία, Ψηφιακή Ικανότητα

3.1. Παραδείγματα μέσα από τον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται ενδεικτικά παραδείγματα, ιδίως από το Τμήμα Γ' του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς και πρακτικοί τρόποι αντιμετώπισης ζητημάτων που συνδέονται με τον επαγγελματισμό στο Δημόσιο.

3.1.1. Προστασία Προσωπικών Δεδομένων

Σύμφωνα με τη θεμελιώδη αρχή της Ακεραιότητας του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς και στο πλαίσιο τήρησης της εχεμύθειας και της εμπιστευτικότητας, υπάρχει η υποχρέωση συμμόρφωσης όλων των εργαζομένων με τις απαιτήσεις του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR) και του ν. 4624/2019, σχετικά με τη προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Εκπαιδεύονται και λογοδοτούν σχετικά με την ορθή διαδικασία επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και επιπλέον, συνεργάζονται και συμβουλευούνται τον Υπεύθυνο Προστασίας Δεδομένων (DPO) του φορέα και τις οργανικές μονάδες που ασχολούνται με την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων. Κατά συνέπεια, όλοι οι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν ενημερωθεί για τις εγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες του φορέα τους και θα πρέπει να μπορούν να εφαρμόζουν όλα τα απαραίτητα οργανωτικά και τεχνικά μέτρα ασφάλειας κατά την άσκηση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων, διασφαλίζοντας ένα υψηλό επίπεδο προστασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα πολιτών και συναδέλφων.

Παράδειγμα: «Με ποιους πρακτικούς τρόπους μπορεί ένας **προϊστάμενος οργανικής μονάδας του δημόσιου τομέα** να προστατεύσει τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα πολιτών, που εμπεριέχονται σε διοικητικά έγγραφα που τηρούνται στο αρχείο της οργανικής αυτής μονάδας ή σε φακέλους υφισταμένων του;»



Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Ο προϊστάμενος, σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Προστασίας Δεδομένων (DPO) του φορέα και τον Υπεύθυνο Ασφάλειας Συστημάτων Πληροφορικής και Επικοινωνιών (άρθρο 18, ν. 4961/2022), μπορεί να αναλάβει την πρωτοβουλία να ενημερώσει, να συμβουλευθεί και να καθοδηγήσει του υπαλλήλους της οργανικής του μονάδας σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής των τεχνικών και οργανωτικών μέτρων ασφάλειας για την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, είτε σε έντυπη είτε σε ηλεκτρονική μορφή, που επεξεργάζονται κατά την άσκηση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων.

Ειδικότερα, τα έγγραφα που περιέχουν δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα μπορούν να βρίσκονται σε έντυπη ή/και σε ηλεκτρονική μορφή. Στην περίπτωση των έντυπων εγγράφων, ο προϊστάμενος σε συνεργασία με το Τμήμα Προμηθειών του φορέα, θα πρέπει να μεριμνήσει ώστε όλοι οι υπάλληλοι της οργανικής τους μονάδας να διαθέτουν ικανό αριθμό φωριαμών ή συρταριών που κλειδώνουν για την ασφαλή φύλαξη των εγγράφων σε φακέλους. Επιπλέον, μεριμνά ώστε οι πόρτες των γραφείων να κλειδώνουν μετά το πέρας του ωραρίου εργασίας.

Τα ηλεκτρονικά αρχεία και έγγραφα βρίσκονται αποθηκευμένα σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εξυπηρετητές ή/και σε συσκευές εξωτερικής αποθήκευσης (π.χ. σκληροί δίσκοι, USB, CD/DVD). Όλοι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι εξυπηρετητές θα πρέπει να κλειδώνουν αυτόματα μετά από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αδράνειας (π.χ. 10 λεπτά) και για την πρόσβαση των χρηστών να απαιτείται η εισαγωγή ισχυρών συνθηματικών (username, password).

Οι υπάλληλοι διατηρούν πάνω στο γραφείο τους μόνο τους φακέλους με τα έγγραφα των υποθέσεων που χειρίζονται τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και διασφαλίζουν ότι όλα τα έγγραφα με προσωπικά δεδομένα σε έντυπη μορφή, παραμένουν σε κλειδωμένο φωριαμό ή συρτάρι στο τέλος της εργάσιμης ημέρας, καθώς και όταν οι υπάλληλοι αναμένεται να απουσιάζουν για μεγάλο χρονικό διάστημα με άδεια.

Οι χώροι εργασίας και τα γραφεία με ηλεκτρονικούς υπολογιστές θα πρέπει να κλειδώνουν για όσο διάστημα ο χώρος βρίσκεται χωρίς επιτήρηση και στο τέλος της ημέρας και οι συσκευές μαζικής αποθήκευσης, όπως δίσκοι CD, DVD ή USB, πρέπει να παραμένουν ασφαλείς σε κλειδωμένο συρτάρι ή φωριαμό. Επίσης, οι φορητοί

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

υπολογιστές και tablets πρέπει να παραμένουν κλειδωμένα σε κάποιο συρτάρι ή φωριαμό όταν δε χρησιμοποιούνται.

Κλειδιά που χρησιμοποιούνται για την πρόσβαση σε συρτάρια ή οτιδήποτε περιέχει προσωπικά δεδομένα, δε θα πρέπει να παραμένουν σε κοινή θέα και χωρίς επιτήρηση.

Απόρρητα και εμπιστευτικά έγγραφα που δεν είναι πλέον χρήσιμα για τον υπάλληλο πρέπει να καταστρέφονται με ασφάλεια σε καταστροφείς εγγράφων και οποιοδήποτε έγγραφο με προσωπικά δεδομένα εκτυπωθεί ή φωτοτυπηθεί θα πρέπει να αφαιρείται αμέσως από τον εκτυπωτή ή το φωτοτυπικό. Η εκτύπωση φυσικών αντιγράφων θα πρέπει να προορίζεται για στιγμές απόλυτης ανάγκης. Τα έγγραφα πρέπει να προβάλλονται, να διαβιβάζονται και να επεξεργάζονται ηλεκτρονικά όποτε αυτό είναι εφικτό.

Τα συνθηματικά, είναι προσωπικοί και δε θα πρέπει να δίνονται σε κανέναν. Προσοχή θα πρέπει να δίδεται στην αναγραφή τους σε σημεία προσπελάσιμα από τρίτους.

Ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Προστασίας Δεδομένων (DPO) του φορέα μεριμνά για την έκδοση πολιτικής, η οποία θα πρέπει να εγκριθεί από τη Διοίκηση και να κοινοποιηθεί σε όλους τους υπαλλήλους, με τίτλο «Πολιτική Καθαρής Επιφάνειας Εργασίας – Clean Desk Policy», η οποία και θα περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω μέτρα προστασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Με τον τρόπο αυτό όλοι οι υπάλληλοι, καθώς και οι νεοεισερχόμενοι στον οργανισμό, θα γνωρίζουν τους κανόνες με τους οποίους θα πρέπει να συμμορφώνονται στην εργασία τους.

3.1.2. Τηλεργασία

Σύμφωνα με τις ειδικές υποχρεώσεις προϊσταμένων, ανεξαρτήτως επιπέδου θέσης ευθύνης, στον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς, οι προϊστάμενοι παρέχουν προστασία, υποστήριξη και ενημέρωση στους υπαλλήλους που δουλεύουν εξ αποστάσεως λόγω τηλεργασίας και ειδικών συνθηκών τηρώντας τα προβλεπόμενα της εργασιακής νομοθεσίας. Το θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα αποτελείται από το ν. 4807/2021 και το πδ. 13/2025 για την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα κατά την τηλεργασία στον δημόσιο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

τομέα. Επιπλέον, ο φορέας του δημοσίου θα πρέπει να διαθέτει εγκεκριμένη πολιτικής τηλεργασίας μέσω της οποίας εξειδικεύει και περιγράφει τα μέτρα ασφάλειας, τα οποία οι εργαζόμενοι πρέπει να εφαρμόζουν κατά την άσκηση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων μέσω τηλεργασίας.



Παράδειγμα: «Πως μπορεί ένας **προϊστάμενος οργανικής μονάδας του δημόσιου τομέα** να παρέχει προστασία, υποστήριξη και ενημέρωση στους υπαλλήλους που δουλεύουν **εξ αποστάσεως λόγω τηλεργασίας** και ειδικών συνθηκών τηρώντας τα προβλεπόμενα της εργασιακής νομοθεσίας;»

Ο προϊστάμενος μπορεί, σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Προστασίας Δεδομένων (DPO) του φορέα και με τον Υπεύθυνο Ασφάλειας Συστημάτων Πληροφορικής και Επικοινωνιών (άρθρο 18, ν. 4961/2022), να ενημερώσει, να συμβουλεύσει και να καθοδηγήσει του υπαλλήλους της οργανικής του μονάδας σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής των μέτρων ασφάλειας για την προστασία των ψηφιακών συσκευών και των πληροφοριών που επεξεργάζονται κατά την άσκηση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων μέσω τηλεργασίας. Ενδεικτικά μέτρα ασφάλειας, σύμφωνα με την Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (ΑΠΔΠΧ), μπορεί μεταξύ άλλων να αποτελέσουν:

- ο φυσικός ή λογικός διαχωρισμός των τμημάτων της προσωπικής συσκευής που προορίζεται για χρήση σε επαγγελματικό περιβάλλον,
- ο έλεγχος της απομακρυσμένης πρόσβασης μέσω ισχυρού μηχανισμού ελέγχου ταυτότητας χρήστη,
- ο ορισμός μέτρων κρυπτογράφησης για ροές πληροφοριών (VPN, TLS κ.λπ.),
- ο ορισμός διαδικασίας για αποκατάσταση σε περίπτωση βλάβης ή απώλειας της προσωπικής συσκευής,
- η απαίτηση τήρησης βασικών μέτρων ασφαλείας, όπως το κλείδωμα του τερματικού με κωδικό πρόσβασης σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές και τη χρήση ενός ενημερωμένου αντιϊικού προγράμματος,
- η ευαισθητοποίηση των χρηστών σχετικά με τους κινδύνους,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

- η προηγούμενη έγκριση του διαχειριστή του δικτύου ή/και του φορέα για τη χρήση προσωπικού εξοπλισμού,
- η ενημέρωση για τις ευθύνες όλων και η αναφορά των προφυλάξεων που πρέπει να λαμβάνονται σε έναν δεσμευτικό έγγραφο.

Πρέπει να αποφεύγεται η προώθηση μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τόσο από τον οργανισμό όσο και από τον εξ αποστάσεως εργαζόμενο στην προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση του τελευταίου, ιδίως όταν δεν πραγματοποιείται κρυπτογράφηση του περιεχόμενου του μηνύματος.

Ακόμα, η εκτύπωση υπηρεσιακών εγγράφων στην οικία του εργαζομένου ή σε χώρο άλλο πέραν του χώρου εργασίας πρέπει να πραγματοποιείται κατά τρόπο που να διασφαλίζεται ότι δεδομένα προσωπικά χαρακτήρα δεν μπορούν να διαρρεύσουν σε τρίτα μη δικαιούμενα πρόσωπα.

Ο προϊστάμενος μπορεί να αναλάβει την πρωτοβουλία να συντονίσει την υλοποίηση εκπαιδευτικών ή ενημερωτικών δράσεων για τους υπαλλήλους της οργανικής του μονάδας, καθώς και την εκπόνηση αναλυτικών οδηγιών με παραδείγματα και εντύπων με συχνές ερωτήσεις/απαντήσεις για την τηλεργασία.

3.1.3. Ανάπτυξη Ψηφιακής Ικανότητας

Σύμφωνα με τις ειδικές υποχρεώσεις προϊσταμένων, ανεξαρτήτως επιπέδου θέσης ευθύνης, στον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς, οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν τις ανάγκες για κατάρτιση και απόκτηση τεχνογνωσίας των υπαλλήλων και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, λαμβάνοντας υπόψη και τις υπηρεσιακές ανάγκες, ενδιαφέρονται για την επαγγελματική επάρκεια των υπαλλήλων και υποστηρίζουν τη διαρκή ανάπτυξη δεξιοτήτων και την επαγγελματική τους ολοκλήρωση και επιπλέον, προάγουν την ψηφιακή κουλτούρα, υιοθετώντας και αξιοποιώντας τα νέα συστήματα τεχνολογίας και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο



Παράδειγμα: «Με ποιους πρακτικούς τρόπους μπορεί ένας **προϊστάμενος οργανικής μονάδας του δημόσιου τομέα να προάγει την ψηφιακή κουλτούρα και την επαγγελματική επάρκεια των υπαλλήλων, ενισχύοντας τις ψηφιακές τους δεξιότητες, αξιοποιώντας ευκαιρίες επιμόρφωσης και ενδυνάμωσης που παρέχονται από νέα συστήματα τεχνολογίας, υποστηρίζοντας τη διαρκή ανάπτυξη δεξιοτήτων και την επαγγελματική τους ολοκλήρωση;**»

Η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελεί μία από τις σημαντικές προτεραιότητες του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης για τη συμβολή τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας και την ομαλή μετάβαση στην ψηφιακή εποχή.

Στον πυρήνα αυτής της στρατηγικής του Υπουργείου είναι η «Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων» (<https://nationaldigitalacademy.gov.gr>), στόχος της οποίας είναι να αποτελέσει την εθνική πύλη για την ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων όλων των επιπέδων, προσφέροντας εξειδικευμένα και στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων που απευθύνονται σε όλους.

Πρόκειται για μία πρωτοβουλία του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης να αναπτύξει και να συγκεντρώσει εκπαιδευτικό περιεχόμενο, σε ένα σημείο εισόδου, στοχεύοντας στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων όλων των επιπέδων. Στην Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων παρέχονται μαθήματα που καλύπτουν όλες τις εκπαιδευτικές ανάγκες και συμβάλλουν στη διαμόρφωση του επαγγελματικού προφίλ ενός εργαζομένου ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής.

Επιπλέον, είναι διαθέσιμο ένα ηλεκτρονικό εργαλείο αυτοαξιολόγησης που δίνει τη δυνατότητα, απαντώντας σε μερικές απλές ερωτήσεις, να αξιολογήσει κάποιος το επίπεδο των ψηφιακών του δεξιοτήτων. Ακολουθώντας, και σύμφωνα με το αποτέλεσμα της αυτοαξιολόγησης, παρέχει η δυνατότητα εξατομικευμένης πρότασης μαθημάτων που ανταποκρίνονται απόλυτα στις ανάγκες του. Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης είναι βασισμένο στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο για την Ψηφιακή Ικανότητα των Πολιτών DigComp 2.1.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Η Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων έχει πληθώρα μαθημάτων που ανταποκρίνονται τόσο σε βασικές όσο και ενδιάμεσες αλλά και προχωρημένες ψηφιακές δεξιότητες. Ο κάθε ένας μπορεί να βρει λιγότερες ή περισσότερες ώρες ενδιαφέρουσας εκπαίδευσης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ως πολίτης ή επαγγελματία. Ταυτόχρονα, η πλατφόρμα είναι δυναμική: τόσο οι θεματικές ενότητες όσο και τα μαθήματα εμπλουτίζονται διαρκώς, καλύπτοντας όλο και μεγαλύτερο εύρος εκπαιδευτικών αναγκών, καθώς πάροχοι περιεχομένου προσφέρουν εκπαιδευτική ύλη και ευκαιρία για περισσότερες ώρες ασύγχρονης ηλεκτρονικής εκπαίδευσης στην Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων.

Ο προϊστάμενος μπορεί να ενθαρρύνει και να διευκολύνει τους υπαλλήλους της οργανικής του μονάδας να εξοικειωθούν με το ηλεκτρονικό περιβάλλον της Εθνικής Ακαδημίας Ψηφιακών Ικανοτήτων και να τους καθοδηγήσει ώστε να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο αυτοαξιολόγησης, με στόχο να προσδιορίσουν σε ποιες από τις 21 ψηφιακές ικανότητες που περιλαμβάνει το πλαίσιο DigComp διαθέτουν επάρκεια και σε ποιες έχουν περιθώρια βελτίωσης. Στη συνέχεια, μπορούν να επιλέξουν και να παρακολουθήσουν τα αντίστοιχα μαθήματα που θα τους επιτρέψουν να ενισχύσουν τις ψηφιακές τους ικανότητες.

Βιβλιογραφικές Αναφορές 3^{ης} Θεματικής Ενότητας

Προεδρικό Διάταγμα 13/2025. (ΦΕΚ 19/Α'/13.02.2025). Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα κατά την τηλεργασία στον δημόσιο τομέα.

Υπουργείο Εσωτερικών & Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2022). Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του δημόσιου τομέα.

Νόμος 4807/2021. (ΦΕΚ 96/Α'/11.06.2021). Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις.

Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2020). Κώδικας Ηθικής και Διοικητικής Συμπεριφοράς του Προσωπικού της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (ΦΕΚ 3592/Β'/29-08-2020).

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (2012). Πρακτικά συνεδρίου με τίτλο «*Ηθική και Δεοντολογία στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*».

Συνήγορος του Πολίτη & Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012). Σχέσεις δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς.

4. Επίλυση ηθικών διλημμάτων από τον Προϊστάμενο

Στην εν λόγω θεματική ενότητα, αναλύονται ορισμοί και έννοιες της ηθικής και βασικοί προβληματισμοί που απασχολούν τους δημοσίους λειτουργούς στην καθημερινή τους εργασία. Επεξηγούνται και τεκμηριώνονται τρόποι αντιμετώπισης ηθικών διλημμάτων, π.χ. σχέση ηθικής/άγραφου κανόνα και χρησιμότητας δημοσίου συμφέροντος. Επίσης, αναδεικνύεται η σημασία της μοναδικής και ξεχωριστής προσωπικότητας του δημοσίου λειτουργού, ενώπιον των ηθικών διλημμάτων με τα οποία έρχεται αντιμέτωπος στη εργασία του, έτσι ώστε η τελική επιλογή να συνδυάζει την αξία της προσωπικότητάς του αλλά και το επίπεδο του επαγγελματισμού του στη δημόσια υπηρεσία.

Η αναγκαιότητα ενσωμάτωσης της ηθικής στην εργασιακή κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης βοηθά στην άσκηση αντίστασης σε πρακτικές κακοδιοίκησης και διαφθοράς. Αποτελεί ζήτημα πολιτισμού.

Σκοπός της διδακτικής ενότητας



Η ανθρώπινη ιστορία και η εργασία συναντώνται στο πεδίο της ηθικής. Ωστόσο, είναι δύσκολο να οριστεί πλήρως η ηθική και να συμπεριλάβει όλες τις αντιλήψεις για την ανθρώπινη ιστορία και εργασία. Με την ευρεία της έννοια όμως, αναφέρεται σε κάθε οργανωμένο και συνειδητό τρόπο ζωής και συμπεριφοράς. Αφορά ένα σύνολο αξιών, κανόνων, οδηγιών και πρακτικών αρχών, που καθορίζουν αποδεκτές κοινωνικές και εργασιακές συμπεριφορές ατόμων και ομάδων. Η ηθική¹, και τα ηθικά διλήμματα που με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι κοινωνικές ομάδες, και στην περίπτωση της παρούσας ενότητας, οι εργασιακές ομάδες της δημόσιας διοίκησης, αποσκοπούν στη ρύθμιση συμπεριφορών και στη διαμόρφωση μιας κανονιστικής δεοντολογίας, που καθοδηγεί και υποβοηθά στην επίλυση δημοσίων προβλημάτων. Η κανονιστική δεοντολογία με τους νομικούς και ηθικούς κανόνες της, δύνανται να βασίσουν την

¹ Μαρία Δραγώνα-Μονάχου «Ηθική» στο Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια-Λεξικό (Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1991, σελ.: 2252.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

εμπιστοσύνη των πολιτών στη χρηστή διακυβέρνηση, με ακεραιότητα, διαφάνεια και λογοδοσία.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Μετά το πέρας αυτής της θεματικής ενότητας για τα ηθικά διλήμματα, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι ικανοί:

1. να κατανοούν θεμελιώδεις θεωρητικές έννοιες γύρω από την ηθική,
2. να αντιλαμβάνονται τις διαστάσεις των ηθικών διλημάτων, καθώς και το αποτύπωμά τους στην καθημερινή λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας τους και
3. να μπορούν να εφαρμόζουν διαφορετικές επιλογές διαχείρισης των ηθικών διλημάτων τους σε επαγγελματικό επίπεδο.



Λέξεις – κλειδιά: Ενεργός συμμετοχή, ενσυναίσθηση, εργασιακή και οργανωσιακή κουλτούρα, εργασιακός χώρος, ηθικά διλήμματα, ηθικό παράδειγμα, παρακίνηση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

4.1. Εισαγωγή

Οι ελληνικές αρχαίες τραγωδίες δημιουργούνται και παρουσιάζονται στο αθηναϊκό κοινό² με σκοπό να παιδεύσουν, να διδάξουν και να παραδειγματίσουν τους πολίτες. Η πόλις-κράτος, στο αρχαίο θέατρο του Διονύσου, υπό τη σκιά του βράχου της Ακρόπολης επιδιώκει, συνειδητά, να καλλιεργήσει στους πολίτες, μέσω της μίμησης και των διδακτικών την αρετή, την αιδώ, τη δικαιοσύνη και τη δύναμη του μέτρου. Εν ολίγοις, την αξία της ηθικής. Η εκφραστική δύναμη των έργων των τριών τραγικών (Αισχύλος, Σοφοκλής, Ευριπίδης) και του Αριστοφάνη, αναδεικνύει τις ηθικές με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ο πολίτης και με τις αποφάσεις που καλείται να λάβει στην καθημερινότητά του.

Σύμφωνα με σύγχρονους μελετητές και συγγραφείς, οι προαναφερόμενοι δραματουργοί, στα έργα τους³, στο πλαίσιο των ηθικών διλημάτων της τραγωδίας, καταδεικνύουν τη δύναμή τους και φανερώνουν τη διδακτική διαχρονική αξία τους. Τα ηθικά διλήμματα διαθέτουν βαθύ φιλοσοφικό υπόβαθρο και εμβαθύνουν στη φύση του ανθρώπου και στους τρόπους και τις πρακτικές που χρησιμοποιούν για να αντιμετωπίσουν τον δημόσιο βίο.

Ο Αισχύλος στο έργο του: «Επτά επί Θήβας» αναφέρεται στο ηθικό δίλημμα του βασιλιά των Θηβών τον Ετεοκλή. Ο Ετεοκλής εξορίζει τον αδελφό του Πολυνείκη μετά την επικράτησή του κατά τη διεκδίκηση του θρόνου. Ο Πολυνείκης έμφορτος από αισθήματα οργής και μίσους, προσφεύγει και ζητεί τη στρατιωτική βοήθεια της πόλεως του Άργους. Εκστρατεύει κατά των Θηβών με απώτερο σκοπό να ξεπλύνει την ατιμωτική στάση του αδελφού του.

Το ηθικό δίλημμα, με το οποίο έρχεται αντιμέτωπος ο Ετεοκλής είναι εάν θα προστατεύσει την πόλη του από τον εχθρό, οπότε θα αναγκαστεί να στραφεί κατά του αδελφού του και ενδεχομένως να τον φονεύσει. Ειδάλλως, εάν δεν το πράξει, τότε θα

² Η πόλη των Αθηνών είναι αυτή η οποία υποδέχεται στο θέατρο του Διονύσου τα έργα των τριών τραγικών (Αισχύλος, Σοφοκλής, Ευριπίδης) και του Αριστοφάνη.

³ Αίας, Αντιγόνη, Ηλέκτρα, Τραχίνιαι, Φιλοκτήτης του Σοφοκλέους, Επτά επί Θήβας, Ικέτιδες του Αισχύλου, ΑλκΗΣις, Ανδρομάχη, Ελένη, Ηρακλείδαι, Ηρακλής Μαινόμενος, Ικέτιδες, Ιφιγένεια η εν Αυλίδι, Ιφιγένεια η εν Ταύροις, Ίων, Μήδεια, Τρώαδες, Φοίνισσαι του Ευριπίδη.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

προδώσει την πόλη του και τους θεσμούς της. Ο Ετεοκλής βρίσκεται σε κομβικό σταυροδρόμι, καθώς καμία επιλογή δεν είναι ανώδυνη και έχει το δικό της ξεχωριστό κόστος.

Στην «Αντιγόνη» του Σοφοκλέους, οι πρωταγωνιστές του έργου, η Αντιγόνη και ο Κρέων, αντιπαραθέτουν τις αντιλήψεις τους και αναπτύσσουν τα επιχειρήματά τους. Η Αντιγόνη υπερασπίζεται την ισχύ του άγραφου θείκου νόμου, σχετικά με το δικαίωμά της να θάψει με τιμές νεκρού την άταφο σωρό του αδελφού της Πολυνείκη. Ο Κρέων είναι υπέρμαχος των νόμων και των συμφερόντων της πόλης του, καθώς υποστηρίζει την αξία του κοινού συμφέροντος των πολιτών των Θηβών. Προκύπτει ένα ισχυρό και διαχρονικό δίλημμα, καθώς τα δύο πρωταγωνιστικά πρόσωπα στο τέλος της τραγωδίας, η μεν Αντιγόνη αυτοκτονεί, ο δε Κρέων αυτοεξορίζεται.

4.2. Τα Ηθικά Διλήμματα στη Σύγχρονη Εποχή

Μεταβαίνοντας στη σύγχρονη πραγματικότητα της δημόσιας διοίκησης, προσεγγίζουμε τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας. Σε ποιο βαθμό είναι απαραίτητη η ηθική και η δεοντολογία για την εύρυθμη οργάνωση και λειτουργία των δημοκρατικών θεσμών και με ποιες διοικητικές δομές υποστηρίζουμε τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης; Ποια είναι η θέση των ηθικών αξιών στα διοικητικά συστήματα ενός σύγχρονου κράτους;

Η ηθική, δεν μπορεί να υπάρξει από μόνη της. Οι αξίες, οι κανόνες και οι αρχές της, προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός θεσμικού πλαισίου. Ένα πλαίσιο στο οποίο θα είναι ενταγμένες σε κωδικοποιημένες πρακτικές, υπό τη μορφή ενός κώδικα ηθικής, δεοντολογίας και επαγγελματικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο πλαίσιο αυτό, οι συμπεριφορές που οφείλουν να εκδηλώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αφορούν στη στάση τους και τη συμπεριφορά τους προς τους συναδέλφους τους, η μη απαξίωση με υποτιμητικά σχόλια, ο σεβασμός στις ηγεσίες της δημόσιας υπηρεσίας. Επίσης, ο σεβασμός στις προσωπικές ή υπηρεσιακές απόψεις των συναδέλφων τους και η επιδίωξη εποικοδομητικής και τεκμηριωμένης ανταλλαγής απόψεων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Η προαγωγή πνεύματος ομαδικότητας και συνεργασίας επικουρεί τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργασιακών καθηκόντων και υποχρεώσεων εντός της δημόσιας υπηρεσίας. Οι συμπεριφορές δημοσίων υπαλλήλων οι οποίες διακρίνονται από σεμνότητα και ήθος και με βάση τις ηθικές αξίες κερδίζουν την εμπιστοσύνη, τον σεβασμό από όλους τους συναδέλφους.

Η ηθική είναι η ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται και να διακρίνουν εάν κάτι είναι καλό ή είναι κακό και προσανατολίζονται προς το κοινό συμφέρον. Οι άνθρωποι, από τη μικρή τους ηλικία μαθαίνουν, διδάσκονται και αντιγράφουν συμπεριφορές τις οποίες αργότερα ακολουθούν και στη συνέχεια δημιουργούν ένα σύνολο άτυπων, άγραφων αρχών και κανόνων. Συγκροτείται ένα σύνολο ηθικών κανόνων και σταδιακά διαμορφώνεται, ξεχωριστά για κάθε άνθρωπο, το ήθος⁴ και οι ηθικές του αξίες.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Γεώργιο Μπαμπινιώτη ήθος «είναι η βαθύτερη διαμόρφωση και καλλιέργεια του χαρακτήρα τού ανθρώπου, ώστε να συμπεριφέρεται λελογισμένα, με μέτρο και αξιοπρέπεια, σεβόμενος τον εαυτό του και τους άλλους»⁵.

Επιπροσθέτως, οι σημαντικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το ήθος και τις ηθικές αξίες είναι το οικογενειακό περιβάλλον, η εκπαίδευση, η μάθηση, οι εμπειρίες, το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, η παράδοση, η πολιτική, η ψηφιακή τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση, η θρησκεία, κ.ά. Όλα αυτά επηρεάζουν τους ανθρώπους και τους ταυτίζουν με αρχές, στάσεις και συμπεριφορές.

Η Ηθική, μεταξύ άλλων και ως κλάδος της Φιλοσοφίας, επιχειρεί να επανατοποθετήσει

⁴ Ο όρος ήθος, είναι εκτενέστερος του όρου έθος. Προέρχεται και εξαρτάται από το έθος. Έθος σήμαινε αρχικά τον τόπο κατοικίας και κατόπιν τη συνήθεια, το έθιμο, τον χαρακτήρα και τον εθισμό. Το έθος ή συνήθεια ως αίτιο οδηγεί στο ήθος (ο χαρακτήρας), το οποίο προκύπτει ως αποτέλεσμα. Η σχέση της ηθικής με το έθος φανερώνει τη σχέση της με τον χρόνο. Η συνήθεια καλλιεργείται με το πέρασμα του χρόνου και διαμορφώνει την ηθική συμπεριφορά των ανθρώπων.
<https://www.pemptousia.gr/2015/01/anthropino-ithos-i-parametri-tis-diamorfosis-tou/>

⁵ Μπαμπινιώτης, Γ., 2002, «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», 2η επιμ. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ, σελ.: 723.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Βασικά ζητήματα/ερωτήματα που σχετίζονται με την πρακτική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Τα κύρια ζητήματα της Ηθικής συμπεκνώνονται σε μερικά κύρια ερωτήματα όπως είναι: «Υπάρχουν ηθικές αξίες που είναι νόμιμες και εφαρμόσιμες με τον ρόλο και την αρμοδιότητα κάθε δημοσίου λειτουργού;», «Υφίστανται διαχρονικές ηθικές αρχές για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά;», «Με ποια κριτήρια θα κατανοήσουμε και θα επιλέξουμε εάν μία πράξη είναι ορθή ή εσφαλμένη;», «Πώς θα επιλέξουμε μία πράξη όταν η ωφέλειά της εναντιώνεται στην ηθική;», κ.ά.

Οι άνθρωποι, και στην περίπτωσή μας, οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες, έρχονται αντιμέτωποι καθημερινά με ηθικά διλήμματα και δεσμεύονται να λάβουν αποφάσεις, κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Τα ηθικά διλήμματα συνίστανται από την κρισιμότητα του προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί, από τη διαθεσιμότητα εναλλακτικών επιλογών, από τις ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις και κυρίως, από τις προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι που σχετίζονται με τα ηθικά διλήμματα διαθέτουν αξίες, επιθυμίες, ανάγκες, αδυναμίες, κίνητρα, φιλοδοξίες, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται στα εργασιακά τους καθήκοντα.

4.3. Τα ηθικά διλήμματα και η αξία τους στον εργασιακό χώρο της δημόσιας διοίκησης

Τα ηθικά διλήμματα διέπουν την ανθρώπινη και εργασιακή συμπεριφορά. Μας καθοδηγούν και μας ωθούν να επιλέξουμε λύσεις και να λάβουμε αποφάσεις. Λειτουργούν ως μηχανισμός εκπαίδευσης και διαχείρισης συναισθημάτων και αξιών στον χώρο της εργασίας.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι έρχονται αντιμέτωποι με ηθικά διλήμματα και καλούνται να λάβουν αποφάσεις, εκ των οποίων κάποιες από αυτές, είναι πολύ σοβαρές. Τα ηθικά διλήμματα βαρύνουν και χαρακτηρίζουν τις επιλογές τους για λήψη αποφάσεών τους, διότι αυτές οι επιλογές του θα προσδώσουν, σε τελική ανάλυση, και την ανάλογη αξία των αποφάσεών τους. Η ύπαρξη ηθικών διλημάτων, αφορά μια άκρως ενδιαφέρουσα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

περιοχή έρευνας στη δημόσια διοίκηση, η οποία σχετίζεται με πεποιθήσεις, αξίες, αντιλήψεις των δημοσίων λειτουργών και τα τελευταία χρόνια, τόσο η Ελληνική δημόσια διοίκηση όσο και η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) επικεντρώνονται στη δημιουργία κωδίκων ηθικής και δεοντολογίας, αλλά και σχετικών οδηγιών συμπεριφοράς των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Το ηθικό δίλημμα προέρχεται από το ελληνικό δι – δύο φορές και τη λέξη λήμμα η οποία σημαίνει: υπόθεση. (Ο Κρέων στο έργο του Σοφοκλέους: «Αντιγόνη» αναφέρεται στα «αισχρά λήμματα», τα οποία αφορούν στις βδελυρές, έκνομες και διεφθαρμένες πράξεις, καθώς ο Κρέων, ο άρχων της πόλεως των Θηβών βρίσκεται ενώπιον του διαχρονικού διλήμματος: να επιλέξει ή να ισορροπήσει ανάμεσα στον άγραφο νόμο και στους νόμους της πόλεώς του). Πρόκειται δηλαδή για μια κατάσταση στην οποία η επιλογή μίας από τις δύο αντίθετες επιλογές είναι ίδιας σημασίας και δυσκολίας. Το πρόβλημα με την κατάσταση του ηθικού διλήμματος έγκειται στο γεγονός ότι η επιλογή της μίας και όχι της άλλης π.χ. διοικητικής διαδικασίας αφήνει τον δημόσιο λειτουργό σε μία δραματική, ψυχολογική ή και αμφίβολη κατάσταση.

Ένα διαχρονικό ηθικό δίλημμα, το οποίο εντοπίζουμε και αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης είναι ανάμεσα στην παροχή υπηρεσίας κατά την άσκηση του επαγγέλματός του ή στην επιβίωσή του από το επάγγελμα. Πρόκειται δηλαδή για μια υπαρκτή κατάσταση, καθώς αυτό το ηθικό δίλημμα αντανakλά προβληματισμούς και αντιφάσεις στη συμπεριφορά των δημοσίων λειτουργών και καθορίζει, γενικότερα, την ανάγκη τους για ηθική επιλογή, τόσο σε κοινωνικοοικονομικό όσο και σε προσωπικό-ιδεολογικό επίπεδο. Η αναζήτηση εργασίας μέσω επαγγελματικού προσανατολισμού προκαλεί ηθικά διλήμματα σε έναν σύγχρονο κόσμο όπου μεταβάλλονται, με ταχύτατους ρυθμούς, οι συνθήκες εργασιακής απασχόλησης.

Στους εργασιακούς χώρους των δημοσίων υπηρεσιών εκδηλώνονται συμπεριφορές εργασιακής ηθικής. Η εργασιακή ηθική είναι ο συνδυασμός ιδιοτήτων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας και πεποιθήσεων που εφαρμόζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην εργασία τους. Συνήθως, μια καλή εργασιακή ηθική βασίζεται στην πεποίθηση ότι η σκληρή δουλειά είναι μια πολύτιμη και αξιόλογη επιδίωξη. Η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

εργασιακή ηθική είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία στέρεων προϋποθέσεων σταδιοδρομίας. Όταν ο εργαζόμενος διαθέτει εργασιακή ηθική, τότε είναι ευκολότερο να ανοίξουν οι δρόμοι της σταδιοδρομίας. Στην καθημερινή εργασία, η ολοκλήρωση των καθηκόντων με εργασιακή ηθική φανερώνει την αξιοπιστία των δημοσίων υπαλλήλων και παρέχει προστιθέμενη αξία στην ομαδική συνεργασία. Η εργασιακή ηθική υποστηρίζει τις εξής αξίες:

Ευθύνη: Όταν αναλαμβάνονται οι υποχρεώσεις και συνεισφέρουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αναλογικά με το μερίδιο των αρμοδιοτήτων τους. Αναγνωρίζουν τα λάθη τους και επιδιώκουν άμεσα τη διόρθωσή τους.

Πειθαρχία: Όταν οι δημόσιοι υπάλληλοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους και διαχειρίζονται τον εργασιακό τους χρόνο προς όφελος της διεκπεραίωσης των υποθέσεων που έχουν αναλάβει.

Ακεραιότητα: Η ικανότητα των δημοσίων υπαλλήλων να πράττουν με έντιμο τρόπο το ορθό και να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των συναδέλφων τους. Να καταβάλλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για την ολοκλήρωση των υποθέσεών τους.

Ομαδική συνεργασία: Όταν αναδεικνύονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ενεργός συμμετοχή και η ενσυναίσθηση⁶.

Διαχείριση χρόνου: Όταν τηρούνται οι χρόνοι παράδοσης εργασιών, πορισμάτων, κ.λπ. και τηρείται με ακρίβεια και με σεβασμό προς τους συναδέλφους τους το χρονοδιάγραμμα και οι προθεσμίες του αναληφθέντος έργου.

Κατόπιν τούτων, θα υποστηρίξαμε ότι ένα ηθικό δίλημμα είναι μια μία επιλογή ανάμεσα σε δύο εξίσου επιθυμητές ή και ανεπιθύμητες εναλλακτικές λύσεις που σχετίζονται με την ανθρώπινη εργασία. Η χρησιμότητα αυτής της διάκρισης μας βοηθά να προχωρήσουμε στις ακόλουθες επισημάνσεις.

Τις πρόσφατες δεκαετίες, μετά την εμφάνιση, διεθνώς, της εποχής της

⁶ Η ενσυναίσθηση (empathy) σχετίζεται με μία θεμελιώδη ψυχική λειτουργία που αγγίζει την καθημερινότητά μας (τόσο στην εργασία όσο και στην κοινωνική μας ζωή) και μας δίνει τη δυνατότητα να διέλθουμε στη βιωματική θέση ενός άλλου ατόμου και να κατανοήσουμε τον ψυχικό του κόσμο, τα συναισθήματά του, τις επιθυμίες του και τις σκέψεις του.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

παγκοσμιοποίησης (αρχές της δεκαετίας του 1990), και τον περιορισμό π.χ. του κράτους πρόνοιας και της κοινωνικής πολιτικής, στα κράτη του δυτικού κόσμου εγείρεται το φάσμα ηθικών διλημάτων, σχετικά με την κατανομή κοινωνικών υπηρεσιών, μέσων, ανθρώπινου δυναμικού και πόρων.

Επίσης, αναδύονται ηθικά διλήμματα, όταν η επαγγελματική ακεραιότητα αναφέρεται στην επαγγελματική στάση των εργαζομένων να ενεργούν με βάση τις γνώσεις και τις υποχρεώσεις στον εργασιακό τους χώρο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους και να διασφαλίζουν ότι οι ενέργειές τους αρμόζουν με τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας. Αυτές περιλαμβάνουν τη δέσμευση για συνεχή ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, την αποφυγή της άχρηστων γνώσεων και τη διαφύλαξη του ονόματος και του κύρους της δημόσιας υπηρεσίας.

Στους χώρους της εργασίας η ηθική ενσωματώνει την έννοια της κρίσης και της επιλογής για την ορθή συμπεριφορά, σχετικά με το εάν κάτι είναι επιθυμητό, καλό ή κακό ή και προβληματικό ή ορθό ή λάθος. Πολλές φορές, η εμπλοκή της ηθικής στη διαδικασία της επιλογής δίδει βαρύτητα στην απαραίτητη λήψη αποφάσεων. Η λήψη ηθικών αποφάσεων ερείδεται σε πολιτισμικές αξίες, τις οποίες συνυπολογίζουν και προσμετρούν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Αυτές οι αξίες αφορούν στο περιεχόμενο της προσκτηθείσας εργασιακής τους κουλτούρας, είτε πρόκειται για επιστημονικές γνώσεις, είτε για πρακτικές δεξιότητες και εμπειρίες, είτε ακέραιες στάσεις και συμπεριφορές εντός της δημόσιας υπηρεσίας. Κάθε εργαζόμενος στις δημόσιες υπηρεσίες είναι φορέας των ανωτέρω αξιών.

Οι εργαζόμενοι έχουν προσωπικές αξίες, ανάγκες, υποχρεώσεις, ιδανικά, αξιώσεις που λειτουργούν ως εισροές οι οποίες γίνονται ηθικές κρίσεις και συμπεριφορές. Οι συμπεριφορές προκύπτουν μέσα από συλλογιστικές διαδικασίες και επηρεάζουν τη θέληση του εργαζομένου.

Τα ηθικά διλήμματα των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση σχετίζονται με τη συναισθηματική συγκρότησή τους. Από τις πρώτες στιγμές της τοποθέτησης του εργαζομένου στην υπηρεσία, αποτελεί ο εργαζόμενος ένα μέρος της συγκεκριμένης υπηρεσίας και κατά κάποιο τρόπο δεσμεύεται έναντι αυτής, με τις ανάλογες υποχρεώσεις και τα δικαιώματά του. Ο εργαζόμενος σχετίζεται με τους στόχους και το

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

όραμα της δημόσιας υπηρεσίας του. Δεσμεύεται συναισθηματικά και αποτελεί κι αυτός μέλος της υπηρεσίας. Δένεται συναισθηματικά και ταυτίζεται με την αποστολή αυτής της υπηρεσίας. Κάθε δημόσιος υπάλληλος νοιώθει αυτήν τη δέσμευση κι επιθυμεί να τη βιώνει στον εργασιακό του χώρο. Όταν, επίσης, προκύπτει θετικό κλίμα συνεργασίας με τους άλλους συναδέλφους, τότε είναι ευχαριστημένος από την υπηρεσία του. Πολλές φορές όμως, ακόμη και όταν ο εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος, παραμένει στην υπηρεσία του, διότι η αναζήτηση μιας νέας εργασίας ενδεχομένως να του δημιουργήσει επιπρόσθετο άγχος, συναισθηματική επιβάρυνση και άλλα προβλήματα.

Σε πολλές περιπτώσεις, αποτελέσματα εξειδικευμένων ερευνών έχουν φανερώσει ότι η δέσμευση με την εργασία στη δημόσια υπηρεσία συνδέεται και με την ικανοποίηση που νιώθει ένας εργαζόμενος στον εργασιακό του χώρο. Η οργάνωση, η λειτουργία, καθώς και η οργανωσιακή κουλτούρα μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι καίρια στοιχεία για τον εργαζόμενο. Ο συγκερασμός των καθηκόντων και των υποχρεώσεων στη δημόσια υπηρεσία με τις γενικότερες απαιτήσεις των αντικειμένων της υπηρεσίας επιφορτίζει τους δημοσίους υπαλλήλους με ηθικά διλήμματα, άλλοτε δεδομένα και άλλοτε απρόβλεπτα. Τα πράγματα στη θεωρία μπορεί να φαίνονται απλά και εύκολα, όμως οι δημόσιοι υπάλληλοι με οικογενειακές υποχρεώσεις αντιμετωπίζουν ακόμη μεγαλύτερα διλήμματα σύγκρουσης εργασιακών και οικογενειακών ρόλων. Εξαιτίας ποικίλων ευθυνών, αναζητούν ελεύθερο χρόνο για φροντίσουν κάποιο μέλος ή κάποια μέλη της οικογένειάς τους και να αποκτήσουν σημαντικό χρόνο ως προς την επίλυση αυτών των υποχρεώσεών τους. Αυτού του είδους τα ηθικά διλήμματα έρχονται αντιμέτωπα και με αναπόφευκτες, πολλές φορές, συγκρούσεις οικογενειακών ρόλων. Π.χ., τα ηθικά διλήμματα μπορεί να επηρεαστούν θετικά ή αρνητικά και από το επάγγελμα ή τις αντίστοιχες επιτυχίες ή όχι προσπάθειες ανέλιξης του ή της συζύγου στον δικό τους εργασιακό χώρο. Τα ηθικά διλήμματα ενισχύονται κι από τη στάση των παιδιών της οικογένειας. Απαιτείται, επιμονή, θέληση, και εμπειρία. Η ορθή κατανομή και διαχείριση χρόνου μπορεί να εξισορροπήσει τις οικογενειακές υποχρεώσεις με όσο το δυνατό μικρότερο συναισθηματικό κόστος.

Σε αυτό το σημείο, τα ηθικά διλήμματα σχετικά με τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο, σχετίζονται με την ικανότητα του δημοσίου υπαλλήλου να αξιολογεί τα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

συναισθήματά του, αλλά και να τα εκφράζει με επιμέλεια και ακρίβεια. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με: κατανόηση των συναισθημάτων από την πλευρά του εργαζομένου, με στοχευμένη ανάλυση και ρύθμιση συναισθημάτων για την προαγωγή της συναισθηματικής του ανάπτυξης. Η συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχημένη διεύθυνση των προσωπικών και των επαγγελματικών του ζητημάτων. Απαιτούνται τρεις γνωσιακές διαδικασίες που αφορούν στην: ευαισθησία του εργαζομένου απέναντι στα συναισθήματα των ατόμων του περιβάλλοντός του, στην ικανότητα του εργαζομένου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση και κατά συνέπεια στη δυνατότητά του να ελέγχει τυπικές και άτυπες συμπεριφορές, και στην ικανότητα του εργαζόμενου ατόμου να διαχειρίζεται τα εσωτερικά του συναισθήματα, να επιδιώκει τη θετική ενέργεια στους καίριους τομείς της ζωής και του εργασιακού του βίου.

Είναι γεγονός πως η έντιμη και σκληρή εργασία δεν αρκεί για να γίνει κάποιος εργαζόμενος επιτυχημένος. Απαιτούνται επιπλέον στοιχεία όπως, η ξεχωριστή προσωπικότητα, η αυτοπεποίθηση, η αντοχή, η ανοχή και οι ηγετικές ικανότητες.

Υποστηρίζουμε ότι οι ηθικοί εργαζόμενοι εμμένουν στις αρχές τους, στις αξίες τους και ανά πάσα στιγμή, με το ανάλογο κόστος, διαθέτουν την ικανότητα και την κινητικότητα και αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι ηθικοί εργαζόμενοι διαθέτουν ισχυρή προσωπικότητα, είναι προορατικοί, υπολογίζουν τα ενδιαφέροντα και συμφέροντα των συναδέλφων τους, είναι διαφανείς και συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των υπηρεσιακών αποφάσεων.

Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές ως προς το περιεχόμενο, την πολυπλοκότητα και τη λήψη των αποφάσεων. Είναι ενδεχόμενο, κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων, να αναδειχθεί ηθικό δίλημμα. Η αντιμετώπισή του απαιτεί τη λήψη αποφάσεων με παρόμοιο τρόπο αντιμετώπισης στο προσωπικό ή οικογενειακό τους περιβάλλον.

Η διερεύνηση της επαγγελματικής ποιότητας ζωής των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες, των ηθικών διλημμάτων, της απόκτησης ικανοτήτων και των επαγγελματικών αξιών και δεξιοτήτων, τα τελευταία χρόνια, αποκτά έντονο ενδιαφέρον.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Το ηθικό δίλημμα ανακύπτει όταν, για να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση, είναι δυνατόν να εφαρμοστούν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες έρχονται συχνά σε αντίθεση μεταξύ τους και δε διασφαλίζουν την απόλυτη διευθέτηση της προβληματικής κατάστασης. Ιδιαίτερη και λίαν χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του εργασιακού χώρου της υγείας. Στον χώρο της υγείας είναι πολύ συχνή η ύπαρξη ηθικών διλημμάτων. Ακόμα και όταν αντιμετωπίζεται μία, εκ πρώτης όψεως, απλή υγειονομική περίπτωση είναι δυνατό να ανακύψουν ζητήματα που ο ιατρός ή ο νοσηλευτής θα χρειαστούν να αξιολογήσουν και να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή λύση. Οι επαγγελματίες υγείας είναι υποχρεωμένοι να προτιμήσουν την πρακτικότερη λύση. Για να καταλήξουν σε αυτή τη λύση απαιτείται ένας τρόπος σκέψης που να στηρίζεται σε ηθικές αρχές/αξίες που πλεονεκτούν σε σχέση με άλλους διαφορετικούς ή εναλλακτικούς τρόπους δράσης και νοσηλείας.

Με βάση τους κανόνες δεοντολογίας του επαγγελματικού κλάδου υγείας η παράμετρος που καθορίζει τις αποφάσεις του υγειονομικού προσωπικού είναι η ωφέλεια των ασθενών. Ωστόσο, η έννοια της ωφέλειας αποκτά διαφορετική σημασία και αξία, σε κάθε περίπτωση, καθώς είναι απαραίτητο να συνυπολογίζονται και άλλες δεοντολογικές αρχές, όπως ο σεβασμός της αυτονομίας, της αξιοπρέπειας και της ιδιωτικότητας του ατόμου, οι αρχές της ισότητας, της ειλικρίνειας, της εμπιστοσύνης, κ.λπ.

Τα πιο δημοφιλή ηθικά διλήμματα είναι εκείνα στα οποία οι άνθρωποι πρέπει να λάβουν μια απόφαση για το σωστό και το λάθος. Αυτά τα διλήμματα είναι συχνά πολύ δύσκολο να επιλυθούν, καθώς κάθε επιλογή μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες. Όταν πρόκειται για ζητήματα επιβίωσης, π.χ. μελών του οικογενειακού περιβάλλοντος. Στους νέους και τις νέες, τα πλέον συχνά ηθικά διλήμματα αφορούν στη χρήση ή μη ουσιών, το αλκοόλ, τον εκφοβισμό, τις προβολές τους και τον εθισμό τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κ.ά.

Αναφορικά με το παρόν κείμενο, θα επιθυμούσαμε να καταθέσουμε κάποια συμπεράσματα. Η κωδικοποίηση αυτών των συμπερασμάτων μπορεί να αποβεί χρήσιμη στο πλαίσιο σύγχρονων ηθικών αναζητήσεων και αντιμετώπισης ηθικών διλημμάτων στο εργασιακό χώρο των δημοσίων υπηρεσιών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

1. Υπάρχει πολλαπλότητα στις πηγές των ηθικών αξιών. Αυτές προέρχονται από διαφορετικές πηγές. Δεν υπάρχει μία και μοναδική υπέρτατη αρχή, όπως προέκυψε στο παράδειγμα των δύο τραγωδιών.
2. Τα ηθικά διλήμματα είναι υπαρκτά, σύνθετα και δεν επιλύονται με έναν ανώδυνο τρόπο. Οποιαδήποτε επιλογή ενέχει σημαντικό προσωπικό και ηθικό κόστος με το οποίο έρχεται αντιμέτωπος ο δημόσιος υπάλληλος.
3. Η ορθή επιλογή του ηθικού διλήμματος δεν απαιτεί απόλυτη βεβαιότητα από την πλευρά του δημοσίου υπαλλήλου. Η ανοικτότητα εκ μέρους του στο ενδεχόμενο να αναγνωρίσει ότι σφάλει και να αλλάξει άποψη είναι κάτι που μπορεί να συμβεί. Πρόκειται για μία στάση που μπορεί να ενσωματωθεί στην αντίληψή του για την τελική επιλογή του ορθού ηθικού διλήμματος.

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα οργανωμένο σύνολο εργαζομένων που επικοινωνούν μεταξύ τους και εφαρμόζουν διαδικασίες λήψης και εφαρμογής αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι η καρδιά της δημόσιας διοίκησης και η οποία προϋποθέτει ορθολογική συμπεριφορά και ποιότητα από το ανθρώπινο δυναμικό που υπηρετεί στη δημόσια διοίκηση, αλλά και εμπνευσμένη/υποστηρικτική ηγεσία. Το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης επηρεάζει τόσο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες αλλά και την αξιοπιστία ως προς την εφαρμογή των αποφάσεών του και την εμπιστοσύνη και αποδοχή του από τους πολίτες. Η Committee on Standards in Public Life είχε καθορίσει το έτος 2014⁷, τις «επτά ηθικές αρχές για τη δημόσια δράση», που θεωρούσε ότι θα πρέπει να ισχύουν και να εφαρμόζονται από όλους τους φορείς της δημόσιας διοίκησης. Αυτές είναι: η Ανιδιοτέλεια, η Ακεραιότητα, η Αντικειμενικότητα, η Ευθύνη, η Ειλικρίνεια, η Τιμιότητα και η Ηγεσία.

Από τις ανωτέρω ηθικές αρχές, η ακεραιότητα και η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση είναι οι αρχές αυτές οι οποίες χαρακτηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό, όχι ως προς το τι πράττει μόνον, αλλά ως προς αυτό που είναι. Η ακεραιότητα δεν είναι τόσο αυτό που κάνουμε, όσο αυτό που είμαστε. Αυτό που είμαστε θα καθορίσει και τις πράξεις μας.

⁷ Ethical standards for providers of public services Committee on Standards in Public Life. Chair: Lord Paul Bew, June 2014, The Committee on Standards in Public Life, London 2013, www.gov.uk).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Το προσωπικό σύστημα ηθικών αξιών του κάθε εργαζομένου είναι αυτό που προσδιορίζει τις προτεραιότητές μας και καθοδηγεί αυτό που θα κρίνουμε, θα επιλέξουμε ή θα απορρίψουμε, στον εργασιακό χώρο που υπηρετούμε.

Στην ουσία πρόκειται για ακέραιους εργαζόμενους που χαρακτηρίζονται για την προσήλωσή τους στο έργο τους, συνεργάζονται με υφισταμένους και προϊσταμένους και υιοθετούν συμπεριφορές οι οποίες ανταποκρίνονται στους πλέον ενδεδειγμένους διοικητικούς και οικονομικούς ελέγχους.

Ως εκ τούτου, η ακεραία συμπεριφορά των εργαζομένων σχετίζεται με μία λίαν κρίσιμη, από τις προαναφερόμενες επτά αρχές, αυτή της ηθικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων στη δημόσια διοίκηση. Η ηθική συμπεριφορά σχετίζεται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου-προϊστάμενου και αξιολογείται από την αποτελεσματική διοίκηση που ασκεί επί της υπηρεσιακής μονάδας που προϊσταται. Καίριο και καθοριστικό ρόλο, στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και κατ' επέκταση, των δημοσίων υπηρεσιών της, διαδραματίζει η ηγεσία και η διαμόρφωση ηθικής συμπεριφοράς από τα στελέχη της. Έτσι, εξελίσσουν τους εαυτούς τους, με οδηγό την ακεραιότητα, και παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας τους, να αναπτύσσεται και να εργάζεται για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων.

Προσεγγίζουμε την ηγεσία ως μια διαδικασία επιρροής της ηθικής συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, ώστε αυτό το δυναμικό να εργάζεται με τη θέλησή του για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας του. Ο προϊστάμενος-ηγέτης επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο εκούσια και πρόθυμα, το ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσιακής του μονάδας, υιοθετεί έναν ορισμένο τρόπο σκέψης και δράσης, με αποτέλεσμα, να συμμετέχουν, από κοινού, με αφοσίωση και με την κατάλληλη προετοιμασία και συνεργασία, στην αποτελεσματική εφαρμογή των στόχων.

Ο προϊστάμενος είναι καθοδηγητής, εμπνευστής, δημιουργός οράματος, ενδυναμωτής και παρακινητής. Ο προϊστάμενος οφείλει να εμπνέει, να πείθει, να δημιουργεί όραμα, να αποδεικνύει την αξιοπιστία του, να εστιάζει διαχρονικά στο ανθρώπινο δυναμικό, στην ουσία να ενδυναμώνει και να παρακινεί.

Με ποιους τρόπους ο προϊστάμενος, στη δημόσια διοίκηση, δύναται να επηρεάζει το

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

ανθρώπινο δυναμικό;

1^{ος}, ανάπτυξη και αξιοποίηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσιακής μονάδας του.

2^{ος}, διάχυση και ανατροφοδότηση γνώσεων και πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσιακής μονάδας του.

3^{ος}, σχεδιασμός της οργάνωσης και της επίτευξης στόχων της υπηρεσιακής του/της μονάδας.

4^{ος}, ανάδειξη κοινών πεποιθήσεων, ηθικών αξιών και συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσιακής μονάδας του.

Το ανωτέρω τετράπτυχο αφορά ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές, που αφορούν στην έμπνευση κοινού οράματος, στην ενεργοποίηση των συνεργατών του, στην χάραξη-διαμόρφωση σχεδίου δράσης και στην ενθάρρυνση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προϊστάμενος στη δημόσια διοίκηση οφείλει να επιτυγχάνει αποτελέσματα, μέσω του ανθρώπινου δυναμικού και μέσω των υποδομών, μέσων και εργαλείων που έχει στη διάθεσή του/της. Ο ηγετικός του ρόλος σχετίζεται με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, διαμορφώνοντας τη διάθεσή του να καταβάλλει, πάντοτε με τη θέλησή του, προσπάθειες για την επίτευξη των συμφωνηθέντων και τιθέμενων στόχων της υπηρεσιακής μονάδας. Η παρακίνησή του οφείλει να είναι ενθαρρυντική, ενδυναμωτική, εμπυχωτική και υποστηρικτική προς το ανθρώπινο δυναμικό. Να αισθάνεται ασφάλεια το ανθρώπινο δυναμικό προς τον προϊστάμενο.

Μέσω των ανωτέρω χαρακτηριστικών της παρακίνησης, ο προϊστάμενος οφείλει να διαμορφώσει μία κουλτούρα ηθικής συμπεριφοράς ακεραιότητας, κοινών αξιών και πεποιθήσεων και ασφάλειας προς το ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσιακής του μονάδας. Εάν το επιτύχει αυτό, είναι βεβαίως μία επίπονη προσπάθεια που θα κριθεί στη διάρκεια του χρόνου, τότε η διαμόρφωση αυτής της κουλτούρας θα «κτίσει» έναν ηθικό παράδειγμα προς το ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας του και τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ τους, αλλά και ως προς τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Αυτή η εργασιακή κουλτούρα, θα ωφελήσει πρακτικά, εάν εφαρμοστούν οι κρίσιμες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

συγκεκριμένες μέθοδοι παρακίνησης:

- 1^η, εναλλαγή θέσεων εργασίας, εφαρμογή τεχνικής διαβούλευσης, με τους εργαζόμενους της υπηρεσιακής μονάδας.
- 2^η, συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού στον σχεδιασμό της στοχοθεσίας.
- 3^η, τηλεργασία. Όταν προβλέπεται θεσμικά, τότε εφαρμόζεται το ευέλικτο ωράριο, ισομερώς και διαφανώς κατανεμημένο.
- 4^η, ανταμοιβή ανθρώπινου δυναμικού. Εύφημος μνεία, χορήγηση τιμητικών αδειών με διαφανή τρόπο και ενώπιον όλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ανωτέρω μέθοδοι παρακίνησης αποτελούν σημαντικό κίνητρο της αναγνώρισης, με το οποίο το ανθρώπινο δυναμικό αισθάνεται ότι εργάζεται με περισσότερη όρεξη και με διάθεση ότι εκτιμάται αυτό που κάνει. Αναγνωρίζεται έτσι, η προσφορά του και αυτή η αναγνώριση επιπλέον, συνδέεται με την ψυχική ηρεμία και την εκούσια προσφορά του στον εργασιακό του χώρο.

Το «κτίσιμο» του προαναφερόμενου ηθικού παραδείγματος, σε συνδυασμό με τις μεθόδους παρακίνησης, δύνανται να λειτουργήσουν ευεργετικά στην ψυχοσύνθεση κάθε εργαζομένου, να διαμορφώσουν κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης για τις συνθήκες και τους όρους της εργασίας τους.

Βασική προϋπόθεση: Ακέραια/έντιμη ηγεσία η οποία γνωρίζει να παρακινεί και να διαμορφώνει κουλτούρα ηθικού παραδείγματος στο ανθρώπινο δυναμικό που προϊσταται.

4.4. Το παράδειγμα ηθικών διλημμάτων από την «Αντιγόνη» του Σοφοκλέους

Για το συγκεκριμένο παράδειγμα θα μπορούσε να αξιοποιηθεί υλικό από την «Αντιγόνη» του Σοφοκλέους στο πλαίσιο εφαρμογής της προτεινόμενης εκδοχής της τεχνικής του Ηθικού Διλήμματος, σχετικά με τη διδακτική ενός παγκόσμιου και διαχρονικού σημαντικού μέρους της ηθικής. Μέσω αυτής της τεχνικής του ηθικού διλήμματος: Οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται περιληπτικά για την πλοκή του έργου

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

και εντοπίζονται σε αυτούς κρίσιμα αποσπάσματα από τη διαλογική αντιπαράθεση Κρέοντος και Αντιγόνης. Κατόπιν, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να εντοπίσουν και να διατυπώσουν με σαφήνεια ποιο ή ποια είναι τα ηθικά διλήμματα, ποιους θεσμούς και κανόνες αφορούν και επίσης να τεκμηριώσουν τις προτάσεις τους, που ενδεχομένως θα οδηγούσαν σε συμβιβασμό μεταξύ των δύο προαναφερόμενων προσώπων ή σε κάποια πρόταση με την παρέμβαση π.χ. ενός «από μηχανής θεού».

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

Βιβλιογραφικές Αναφορές 4^{ης} θεματικής ενότητας

Μαρία Δραγώνα-Μονάχου, «Ηθική» στο Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια-Λεξικό (Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1991.

Γεώργιος Μπαμπινιώτης, «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», 2η επιμ. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ, Αθήνα, 2002.

Σοφοκλής: Αίας, Αντιγόνη, Ηλέκτρα, Τραχίνιαι, Φιλοκτήτης, Αισχύλος: Επτά επί Θήβας, Ικέτιδες, Ευριπίδης: Άλκηστις, Ανδρομάχη, Ελένη, Ηρακλείδαι, Ηρακλής Μαινόμενος, Ικέτιδες, Ιφιγένεια η εν Αυλίδι, Ιφιγένεια η εν Ταύροις, Ίων, Μήδεια, Τρωάδες, Φοίνισσαι.

Ethical standards for providers of public services Committee on Standards in Public Life. Chair: Lord Paul Bew, June 2014, The Committee on Standards in Public Life, London 2013, www.gov.uk).

<https://www.pemptousia.gr/2015/01/anthropino-ithos-i-parametri-tis-diamorfosis-tou/>

5. Αντιμετώπιση ζητημάτων βίας και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας – Είδη διακρίσεων – Μη ισότιμη μεταχείριση

Σκοπός της θεματικής ενότητας



Τα φαινόμενα βίας και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας συνιστούν παραβιάσεις των θεμελιωδών δικαιωμάτων του ανθρώπου, καθώς υπονομεύουν την αξιοπρέπεια, την ακεραιότητα και την ψυχική και τη σωματική υγεία των εργαζομένων της δημόσιας διοίκησης. Η εξάλειψη της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία απαιτεί συλλογική ευθύνη, συνεχή και μεθοδευμένη εφαρμογή αποτελεσματικών μηχανισμών πρόληψης, αποτροπής και καταστολής. Αντικείμενο της παρούσας ενότητας αποτελεί μία από τις πιο σοβαρές μορφές παρενόχλησης στην εργασία: η ηθική παρενόχληση ή αλλιώς mobbing. Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση της συγκεκριμένης μορφής παρενόχλησης, η παρουσίαση των συνηθέστερων τρόπων εκδήλωσής της, ο εντοπισμός των αιτιών, αλλά και των συνεπειών της, τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Κατόπιν, αποτυπώνεται η παρουσίαση του ενωσιακού δικαίου, σχετικά με την απαγόρευση φαινομένων βίας και ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση του νέου διεθνούς προτύπου εργασίας που θέτει η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας 190 (ΔΣΕ 190) και η Σύσταση 206 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ) και τονίζεται η ευθύνη των κρατών για την προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος με μηδενική ανοχή στη βία και την παρενόχληση.

Τέλος, επιχειρείται η παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου της ελληνικής έννομης τάξης, μέσω των ρυθμίσεων του ν.4808/2021, σχετικά με την απαγόρευση της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία. Ο ν.4808/2021 ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη τη ΔΣΕ 190, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην κατοχύρωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο σέβεται και διασφαλίζει το δικαίωμα κάθε εργαζόμενου/ης σε έναν σύγχρονο κόσμο χωρίς βία, παρενόχληση, αλλά με ανθρωπιά και συμπερίληψη.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Βασική πτυχή της πρόληψης και της καταπολέμησης της βίας και παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο είναι η ανάπτυξη και η προώθηση μιας στρατηγικής που να καθιστά σαφές ότι δεν είναι ανεκτά αυτά τα φαινόμενα και σε καμία περίπτωση εντός του εργασιακού περιβάλλοντος των δημοσίων υπηρεσιών. Πρόκειται για μια στρατηγική κατά την οποία παρατίθεται όλη η σχετική πληροφόρηση με τρόπο σαφή, απλό και κατανοητό, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευθεί επαρκώς για όσα προβλέπονται σε περίπτωση εκδήλωσης βίαιης και παρενοχλητικής συμπεριφοράς εντός του εργασιακού φορέα. Οι στόχοι αυτής της στρατηγικής μπορούν να συμπεριλαμβάνουν: α) Τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο αντιμετωπίζει με σεβασμό και αξιοπρέπεια το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. β) Την επιμόρφωση προς όλο το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τα δικαιώματα και τις ευθύνες του ως προς τα σχετικά ζητήματα. γ) Την παροχή αποτελεσματικών πρακτικών και τεχνικών για τη διαχείριση καταγγελιών και αναφορών βασιζόμενων στις αρχές της αμεροληψίας, της προστασίας, της εχεμύθειας και της εντιμότητας. δ) Τη διασφάλιση της προστασίας των θιγόμενων εργαζομένων από αντίποινα και αντιδεοντολογικές πράξεις.

Να γίνει μαθησιακό βίωμα στους εκπαιδευόμενους ότι οι παρενοχλητικές συμπεριφορές, καθώς και οι συνέπειες που μπορεί να έχουν αυτές οι συμπεριφορές θίγουν σε σημαντικό βαθμό την αξιοπιστία και το κύρος του εργασιακού φορέα.



Λέξεις κλειδιά: ηθική και εργασιακή παρενόχληση, mobbing, καταπολέμηση της βίας, εργασιακός χώρος, Διεθνής Οργάνωση Εργασίας.

5.1. Η αντιμετώπιση της βίας και της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης γίνεται ευρέως γνωστό, στον δυτικό κόσμο, εξαιτίας του βιβλίου της Marie-France Hirigoyen, με τον τίτλο: «Ηθική Παρενόχληση. Η κρυμμένη βία στην καθημερινή ζωή», το έτος 1998 στη Γαλλία. Στην Ελλάδα κυκλοφόρησε δύο έτη μετά, από τις εκδόσεις Πατάκης. Στο εν λόγω βιβλίο, η συγγραφέας επικεντρώνεται εμβριθώς σε φαινόμενα και πραγματικές μαρτυρίες περί την ηθική παρενόχληση στους εργασιακούς χώρους.

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης (mobbing)⁸ στον εργασιακό χρόνο, στις ημέρες μας, αποτελεί ανασχετικό παράγοντα, τόσο για τη ψυχοσωματική ισορροπία των εργαζομένων όσο και την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών. Με τον όρο παρενόχληση, στον εργασιακό χώρο, εννοούμε κάθε καταχρηστική και υποτιμητική συμπεριφορά η οποία εκδηλώνεται λεκτικά, με αποστολή γραπτών ηλεκτρονικών μηνυμάτων, με ενέργειες που προσβάλλουν την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια, το κύρος, την ψυχική ψυχοσύνθεση των εργαζομένων και γενικότερα, με τρόπους που μπορούν να διαταράξουν το εργασιακό περιβάλλον του ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί μια πρακτική, η οποία δύναται να εκδηλωθεί, από προϊσταμένους/ες προς υφισταμένους, από ομόβαθμους εργαζόμενους αλλά και ομάδα υφισταμένων προς προϊστάμενο, η οποία μπορεί να συμβαίνει διαρκώς, επαναληπτικώς και για μακρό χρονικό διάστημα.

Με τον ν.3896/2010⁹, στο άρθρο 1, γινόταν αναφορά για την εφαρμογή της αρχής των

⁸ Με τον όρο mobbing (από την αγγλική ρήμα «mob» που σημαίνει επιτίθεμαι, περικυκλώνω, παρενοχλώ) εννοείται η ηθική παρενόχληση εργαζομένων στον χώρο της εργασίας τους. Πρόκειται για κάθε καταχρηστική και υποτιμητική συμπεριφορά που εκδηλώνεται με λόγια, πράξεις, γραπτά μηνύματα, ειρωνικά σχόλια και προσβάλλει την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια ή τη σωματική και την ψυχική ακεραιότητα του ατόμου. Το αποτέλεσμα αυτών των συμπεριφορών οδηγεί στη διατάραξη του εργασιακού κλίματος και την αμφισβήτηση του κύρους του εργασιακού φορέα.

⁹ Βλ. επίσης, τους νόμους: 3304/2015, 4443/2016 και 5023/2023, σύμφωνα με τους οποίους αντιμετωπίζονται ζητήματα για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία, περί μέτρων που διευκολύνουν την άσκηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων στο πλαίσιο της ελεύθερης κυκλοφορίας

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης. Στο άρθρο 2, του παρόντος νόμου, γινόταν εξειδίκευση του όρου παρενόχληση ως εξής: παρενόχληση είναι η εκδήλωση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς συνδεδεμένης με το φύλο ενός προσώπου, με σκοπό ή αποτέλεσμα την παραβίαση της αξιοπρέπειας του προσώπου αυτού και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού, ειρωνικού ή επιθετικού περιβάλλοντος.

Την πρόσφατη διετία (από το 2021 έως σήμερα), στη χώρα μας και ειδικότερα με τον ν.4808/2021, προβλέπονται θεσμικές δεσμεύσεις, μεταξύ άλλων, περί την προστασία της εργασίας και την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας. Επίσης, η Υπουργική Απόφαση της 1^{ης} Νοεμβρίου 2021, (ΦΕΚ Β', Αριθ. Φύλλου 5059), για τα «Υποδείγματα πολιτικής για την καταπολέμηση της βίας και της παρενόχλησης και για τη διαχείριση εσωτερικών καταγγελιών των άρθρων 9 και 10 του ν.4808/2021, καθώς και σχετικές οδηγίες προς τους υπόχρεους, κατ' εξουσιοδότηση της παρ. 1, του άρθρου 22, του ν. 4808/2021 (Α' 101)».

Επιπρόσθετα, με την Υπουργική Απόφαση της 19^{ης} Απριλίου 2023 (ΦΕΚ Β', Αριθ. Φύλλου 2561) γίνεται τροποποίηση της υπό στοιχεία ΔΙΔΑΔ/Φ.64/946/οικ. 858/19.01.2023 (Β' 343, ΑΔΑ: 923046ΜΤΛ6-4ΘΨ) απόφασης με θέμα «Πρόληψη και αντιμετώπιση φαινομένων βίας και παρενόχλησης στην εργασία σε φορείς του Δημοσίου».

Η ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο συνιστά έντονη διάκριση, παραβιάζοντας την αρχή της ίσης μεταχείρισης, καθώς αποτελεί προσβολή της προσωπικότητας του εργαζομένου και ως εκ τούτου τεκμηριώνει ηθική βλάβη εις βάρος του. Είναι μια βλαπτική/ζημιογόνος μεταβολή των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των εργαζομένων, με αποτέλεσμα ο θιγόμενος να αναζητεί θεσμικές λύσεις (ΣΕΠΕ, Συνήγορος του

των εργαζομένων και τη λήψη αναγκαίων μέτρων συμμόρφωσης π.χ. με τα άρθρα 22, 23, 30, 31 παρ. 1, 32 και 34 του Κανονισμού 596/2014 για την κατάχρηση της αγοράς και την κατάργηση της Οδηγίας 2003/6/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και των Οδηγιών της Επιτροπής 2003/124/ΕΚ, 2003/125 ΕΚ και 2004/72/ΕΚ, κλπ. Ακόμη και ο ν.4795/2021 (Εσωτερικός Έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση), που καθιερώνει τον θεσμό του Συμβούλου Ακεραιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες για θέματα αντιμετώπισης ηθικής παρενόχλησης του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της εργασίας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Πολίτη και ΕΑΔ), αλλά και νομικές διεξόδους.

Ειδικότερα, με τον ν.4808/2021, εκσυγχρονίζεται το θεσμικό πλαίσιο αντιμετώπισης των περιστατικών βίας και παρενόχλησης, όταν αυτά εκδηλώνονται στο πλαίσιο της εργασίας. Η εφαρμογή των διατάξεων του εν λόγω νόμου εκτιμάται ότι θα συμβάλλει στην προαγωγή των αμοιβαίων οφελών για τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις και στις δημόσιες υπηρεσίες.

Πρόκειται για ένα κρίσιμο και σύνθετο ζήτημα και η προσέγγισή του διέρχεται μέσα από τη σύγκρουση με κατεστημένες αντιλήψεις, εσφαλμένα πρότυπα και διαχρονικές εμμονικές συμπεριφορές λόγω φύλου, φυλετικού/σωματικού ρατσισμού, κ.λπ., στους εργασιακούς χώρους.

5.2. Βασικοί όροι, κύριες έννοιες και θεσμικό πλαίσιο

Βία και παρενόχληση: Αφορούν σε αήθεις, προσβλητικές, επίμονες και επίπονες μορφές συμπεριφοράς, πράξεις, απειλές που στοχεύουν ή ενδέχεται να οδηγήσουν σε σωματική, ψυχολογική, εργασιακή, σεξουαλική και οικονομική βλάβη. Συνήθως εκδηλώνονται κατ' επανάληψη.

Παρενόχληση λόγω φύλου: Πρόκειται για μορφή έμφυλης διάκρισης. Αναφέρονται στην έννοια της παρενόχλησης και συνδέονται με το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τις εκφράσεις του ή τα χαρακτηριστικά του σωματότυπού του.

Παρενόχληση: Περιλαμβάνει μορφές συμπεριφοράς οι οποίες προσβάλλουν την αξιοπρέπεια του εργαζομένου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή αποκρουστικού περιβάλλοντος.

Σεξουαλική παρενόχληση: Περιλαμβάνει οποιαδήποτε μορφή ανεπιθύμητης λεκτικής, υπονοητικής, ψυχολογικής ή σωματικής συμπεριφοράς σεξουαλικού χαρακτήρα, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την προσβολή της προσωπικότητας, με τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή αποκρουστικού περιβάλλοντος.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Οι ως άνω πράξεις βίας και παρενόχλησης εκδηλώνονται συνήθως δια ζώσης με διάφορες μορφές, όπως είναι: η σωματική, η λεκτική, η μη λεκτική, η άμεση, η έμμεση, η συγκεκαλυμμένη ή η υπονοούμενη, ή να εκδηλωθεί στον κυβερνοχώρο, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κ.λπ. Χαρακτηριστικά παραδείγματα σωματικής συμπεριφοράς βίας και παρενόχλησης είναι: το ανεπιθύμητο άγγιγμα, η ανεπιθύμητη σωματική επαφή, ο ανεπιθύμητος ασπασμός ή εναγκαλισμός. Θύμα παρόμοιας συμπεριφοράς βίας και παρενόχλησης μπορεί να είναι οποιοδήποτε άτομο, ωστόσο, είναι δεδομένο ότι οι γυναίκες πλήττονται δυσανάλογα. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το 90% των θυμάτων τέτοιων συμπεριφορών είναι γυναίκες και μόλις το 10% άντρες.¹⁰

Στις λεκτικές προσβλητικές συμπεριφορές εντάσσονται οι αδιάκριτες ερωτήσεις για την προσωπική ζωή του εργαζομένου, αδέξια σεξουαλικά και προσβλητικά ή υποτιμητικά σχόλια/αστεία, ανάρμοστες και πιεστικές προτάσεις για συναντήσεις εκτός εργασιακού χώρου. Στις μη λεκτικές συμπεριλαμβάνονται η επίδειξη ανάρμοστου, προσβλητικού, σεξουαλικού, πορνογραφικού οπτικού περιεχομένου. Για συμπεριφορές που άπτονται του κυβερνοχώρου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προκύπτουν, μέσω e-mail, ή αιτήματος φιλίας, αναρτήσεις σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες, προσβλητικές πράξεις, ανάρμοστες προτάσεις για συναντήσεις σε παραπλανητικές τοποθεσίες, με δήθεν ελκυστικές παροχές, κ.ά.

Το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα για την πρόληψη, αντιμετώπιση και καταπολέμηση όλων των μορφών συμπεριφοράς βίας και παρενόχλησης στην εργασία, συμπεριλαμβανομένης της παρενόχλησης λόγω φύλου και της σεξουαλικής παρενόχλησης, ρυθμίζεται και εξειδικεύεται με τον ν.4808/2021 και, ειδικότερα, με το Μέρος II του εν λόγω νόμου, με τίτλο «Υιοθέτηση μέτρων και ρυθμίσεις για την παρενόχληση και τη βία στην εργασία». Οι δύο αυτές πολιτικές εξειδικεύονται με την

¹⁰ Πηγή: Ψήφισμα Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (207) για την καταπολέμηση της σεξουαλικής παρενόχλησης και κακοποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παράγραφος Δ, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-10-26_EL.html#sdocta4.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Υπουργική Απόφαση 82063/20¹¹, στην οποία περιλαμβάνονται υποδείγματα πολιτικής και οδηγίες προς τις επιχειρήσεις με προσωπικό μεγαλύτερο από είκοσι (20)

άτομα. Το Μέρος II του οικείου νόμου εναρμονίζεται με το περιεχόμενο της Σύμβασης 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ) για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας.

Στον δημόσιο τομέα, οι υποχρεώσεις της υπηρεσίας εξειδικεύονται με την ΔΙΔΑ-Δ/Φ.64/946/οικ.858/19.01.2023 Υπουργική Απόφαση (ΥΑ) σχετική με την «Πρόληψη και αντιμετώπιση φαινομένων βίας και παρενόχλησης στην εργασία σε φορείς του Δημοσίου». Προβλέπεται, σε αυτήν την ΥΑ, η σύντομη αποκλειστική προθεσμία «για την εκκίνηση της διαδικασίας διερεύνησης, αλλά και του πειθαρχικού ελέγχου σε περίπτωση που δεν έχουν επιληφθεί αρμοδίως οι προβλεπόμενοι φορείς (άρθρο 5). Εποπτικός ρόλος στον πειθαρχικό έλεγχο των φορέων που δεν έχουν ανταποκριθεί έγκαιρα στις υποχρεώσεις τους ανατίθεται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ), σύμφωνα με το άρθρο 5, παρ. 1, εδ. γ. Είναι προφανές ότι η οικεία αρμοδιότητα της ΕΑΔ καταλαμβάνει όλους τους φορείς και τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα που έχουν δεχθεί σχετικές καταγγελίες και τις εξετάζουν στο πλαίσιο μιας εσωτερικής διοικητικής τους διαδικασίας...»¹².

¹¹ Με την ΥΑ 82063/2021 γίνεται διάκριση ανάμεσα στις κατηγορίες προσώπων του πεδίου εφαρμογής, ως εκείνες που υπάγονται στην προστασία των σχετικών διατάξεων έναντι συμπεριφορών βίας και παρενόχλησης στην εργασία, και τις επιχειρήσεις/εργοδότες ως φορείς των υποχρεώσεων που δημιουργεί ο νόμος. Σημειώνεται ότι ο νόμος δεν περιορίζεται μόνο στα άτομα που αποτελούν το προσωπικό της επιχείρησης, αλλά περιλαμβάνει και άλλες κατηγορίες προσώπων που αναπτύσσουν οποιασδήποτε μορφής σχέση, συνεργασία ή ακόμη και επαφή με την επιχείρηση.

¹² Βλ. στην Ειδική Έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη, «παρενόχληση και η σεξουαλική παρενόχληση στην εργασία», Αθήνα, 2023, σελ.: 92-93.

5.3. Παράγοντες και στάδια εμφάνισης της εργασιακής παρενόχλησης και βίας

Δύο σημαντικοί ειδικοί περί τα εργασιακά ζητήματα και τις μορφές βίας και παρενόχλησης που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο του δημοσίου τομέα είναι ο Σουηδός Heinz Leymann και ο Νορβηγός Ståle Einarsen. Σύμφωνα με τον Leymann υφίστανται έξι παράγοντες που τροφοδοτούν τις εντάσεις και παρενοχλήσεις στον εργασιακό χώρο. Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με την ανυπαρξία οργάνωσης και την άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων. Εξαιτίας τους, δημιουργούνται συγκρούσεις, προβλήματα μεταξύ εργαζομένων και δυσκολίας στην επίτευξη των στόχων. Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με τη μονότονη, αδιάφορη, τυποποιημένη καθημερινή εργασία η οποία οδηγεί στη πλήξη και την αδιαφορία. Ενδεχομένως, ο εργαζόμενος να νιώθει αδικημένος, παραγκωνισμένος ή και παρενοχλημένος.

Η έλλειψη επικοινωνίας, συμπερίληψης και μη ομαδικής συνεργασίας στον εργασιακό χώρο αποτελεί τον τρίτο παράγοντα. Ο τέταρτος παράγοντας είναι η εύκολη επίρριψη ευθυνών και καταλογισμός της αποτυχίας από τον προϊστάμενο προς εργαζόμενο της δημόσιας υπηρεσίας. Ο πέμπτος παράγοντας σχετίζεται με την προσωπικότητα του εργαζομένου και την ακεραιότητά του ως προς το εργασιακό περιβάλλον που βρίσκεται και ενδεχομένως κάποιες υποτιμητικές προκλήσεις που θα δεχθεί. Ο έκτος παράγοντας αφορά στην εύκολη θυματοποίηση, την επίρριψη υπηρεσιακών ευθυνών σε υφιστάμενο εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τον Ståle Einarsen η παρενοχλητική συμπεριφορά είναι μία διαδικασία που εξελίσσεται βαθμιαία και σε τέσσερα στάδια: Στο πρώτο στάδιο μια δυσάρεστη συμφωνία στον εργασιακό χώρο δύναται να προκαλεί ή να εγκυμονεί για το μέλλον, των εργαζομένων, συμπεριφορά παρενόχλησης. Στο επόμενο στάδιο, ο υφιστάμενος μπορεί να δεχθεί επιθετική ή και εκφοβιστική συμπεριφορά εκ μέρους του προϊσταμένου και να τον αναγκάσουν στην αποστασιοποίηση, στην αδιαφορία και στην εσωστρέφεια εντός της εργασιακής μονάδας. Στο επόμενο, τρίτο στάδιο, ο εργαζόμενος υπάρχει περίπτωση να αισθάνεται απόγνωση και απόρριψη, λόγω αρνητικών ή υποτιμητικών σχολίων εις βάρος του και να απαξιώνεται, ταυτόχρονα, το εργασιακό του προφίλ.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Αποτέλεσμα των ανωτέρω τριών σταδίων, είναι ότι ο υφιστάμενος εργαζόμενος να αρχίζει σταδιακά να βιώνει συναισθηματική και ψυχολογική πίεση, δύσκολα αντιμετωπίσιμη και δυσμενείς επιπτώσεις κατά την άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων. Στο τέταρτο στάδιο, ως εκ τούτου, ο εργαζόμενος θα υποστεί αρνητικές εργασιακές επιπτώσεις στην υπηρεσία του.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, και στο πλαίσιο ενημερωτικών δράσεων αναφορικά με την παρενόχληση και την εργασιακή πίεση (stress), η Γενική Διεύθυνση Συνθηκών και Υγιεινής της Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων σε συνεργασία με το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλισης της εργασίας (ΕΛΙΝΥΑΕ), εξέδωσαν ενημερωτικό εγχειρίδιο συγχρηματοδοτούμενο από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην εργασία¹³. Υπήρχε ενημέρωση για το mobbing και την εργασιακή επιβάρυνση λόγω του συνδρόμου burn-out¹⁴. Τα συμπτώματα είναι πολλά, σοβαρά και διαφορετικά. Σωματικά όπως, αϋπνίες, εφίδρωση, λιποθυμίες, υψηλή αρτηριακή πίεση, πονοκέφαλοι, δύσπνοια, κ.ά. Πνευματικά όπως, αδυναμία συγκέντρωσης, μειωμένη απόδοση. Αιφνίδιες συμπεριφορές όπως, εθισμός σε ουσίες, αλκοόλ, κάπνισμα, εκνευρισμός, ανάρμοστη συμπεριφορά προς ομόβαθμους εργαζόμενους, αύξηση αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία, κ.ά. Τέλος, συναισθηματικά-ψυχολογικά ζητήματα όπως θυμός, απελπισία, απαισιοδοξία, ενοχικές στάσεις, οι επιθετικές συμπεριφορές, κ.ά..

5.4. Επιλεγόμενα και Συμπεράσματα

Η ηθική παρενόχληση, οι διακρίσεις και οι ανισότητες αποτελούν συχνές πρακτικές στους εργασιακούς χώρους. Εκπορεύονται από την καταχρηστική άσκηση εξουσίας

¹³ Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Γενική Διεύθυνση Συνθηκών και Υγιεινής της Εργασίας – Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλισης της εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.), Πηγές Εργασιακού Στρες, Αθήνα 2002.

¹⁴Το σύνδρομο burn out, κατά τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ), γνωστό και ως Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης, προκαλείται από χρόνιο εργασιακό στρες, το οποίο δεν αντιμετωπίζεται επιτυχώς. Συνδέεται κυρίως με δυσλειτουργίες στον χώρο εργασίας και ενδεχομένως να επηρεάσει την ψυχική υγεία και τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

που επιβαρύνει και απειλεί την επαγγελματική σταδιοδρομία και εξέλιξη των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, προσβάλλουν και μειώνουν την αξιοπρέπεια και την προσωπικότητα των εργαζομένων και «δημιουργούν» την ύπαρξη ενός αφιλόξενου εργασιακού περιβάλλοντος. Στον δημόσιο τομέα οι διαδικασίες για μετακίνηση ή αλλαγή θέσης και περιβάλλοντος είναι χρονοβόρες και οι υπάλληλοι παραμένουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα εγκλωβισμένοι, ενώ η υφιστάμενη διοικητική ιεραρχία, πιθανώς, να ευνοεί πρόσωπα-θύτες που συνεχίζουν τη δράση τους ανενόχλητοι.

Με τη θέσπιση νομοθεσίας σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, τα φαινόμενα εργασιακής παρενόχλησης, βίας και προσβολής της προσωπικότητας του ανθρώπου-εργαζομένου αντιμετωπίστηκαν, με καθυστέρηση από την ελληνική έννομη τάξη εν συγκρίσει με τα λοιπά ευρωπαϊκά κράτη. Ωστόσο, τα τελευταία έτη έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος. Η ελληνική νομοθεσία ενσωματώνει οδηγίες με νόμους, υπουργικές αποφάσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών. Ο συνδυασμός της νομοθεσίας με τη νομολογία των δικαστηρίων, που έχουν αποφανθεί επί θεμάτων σχετικών με το εξεταζόμενο θέμα, σχηματίζουν το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο (ν.4808/2021) για την αντιμετώπιση της ηθικής και εργασιακής παρενόχλησης.

Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα αναφοράς, εναλλακτικά στη Διοίκηση/ Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, στην Ανεξάρτητη Αρχή της Επιθεώρησης Εργασίας, την Ανεξάρτητη Αρχή του Συνηγόρου του Πολίτη και στην Ανεξάρτητη ΕΑΔ¹⁵. Σύμφωνα με την πηγή: <https://aead.gr/publications/enimerotika-entypa/edypo-mobbing-2024>, «Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας ορίζεται αρμόδιο όργανο καταγγελιών για περιστατικά βίας και παρενόχλησης σε χώρους εργασίας του δημοσίου τομέα. Η ΕΑΔ από τον Ιανουάριο του 2023 σύμφωνα με τον ν.4808/2021 και τις σχετικές υπουργικές αποφάσεις (που εκδόθηκαν το 2023), ορίστηκε ως αρμόδιο όργανο καταγγελιών για περιστατικά βίας και παρενόχλησης σε χώρους εργασίας του δημόσιου τομέα, εφόσον έχει προηγηθεί προσφυγή του εργαζομένου στον φορέα απασχόλησής του ή σε εποπτεύοντα φορέα αυτού ή στον Συνήγορο του Πολίτη και έχει παρέλθει χρονικό διάστημα τριών μηνών

¹⁵ Εθνική Αρχή Διαφάνειας, www.aead.gr

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

χωρίς αυτοί οι φορείς να έχουν επιληφθεί του ζητήματος. Η ΕΑΔ διερευνά τυχόν πειθαρχικές ευθύνες του φορέα απασχόλησης ή του εποπτεύοντα φορέα για την καθυστέρηση εξέτασης της καταγγελίας. Σημειώνεται ότι, πριν τον ν. 4808/2021 η εθνική νομοθεσία προέβλεπε μόνον διατάξεις για την παραβίαση της αρχής της ισότητας των φύλων και της ίσης μεταχείρισης στην εργασία και την απασχόληση. Ο νόμος του 2021 ενσωματώνει στο ελληνικό δίκαιο την Οδηγία (ΕΕ) 2019/1158 και:

- θέτει ένα συνεκτικό και σύγχρονο νομοθετικό πλαίσιο
- αναπτύσσει ολοκληρωμένη στρατηγική για την πρόληψη, την αντιμετώπιση και την καταπολέμηση της βίας και της παρενόχλησης
- συμβάλλει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται και προωθεί το δικαίωμα κάθε προσώπου σε έναν κόσμο εργασίας χωρίς βία και παρενόχληση
- καλλιεργεί κουλτούρα μηδενικής ανοχής σε τέτοιες συμπεριφορές
- αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο της προστασίας των θυμάτων, όσων καταγγέλλουν ή των μαρτύρων από περαιτέρω θυματοποίηση ή από πιθανά αντίποινα
- διασφαλίζει την πρόσβαση των θιγόμενων σε πιο αποτελεσματικούς και ασφαλείς μηχανισμούς αναφοράς

Η υποβολή καταγγελίας στην ΕΑΔ μπορεί να υποβληθεί με τους παρακάτω τρόπους:

1. Ηλεκτρονικά, με τη συμπλήρωση της φόρμας καταγγελιών μέσω της πλατφόρμας και την επισύναψη των αποδεικτικών εγγράφων
2. Ταχυδρομικώς, με αποστολή στην ταχυδρομική διεύθυνση του κεντρικού κτιρίου της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Λένορμαν 195 & Αμφιαράου / ΤΚ. 104 42 / Αθήνα)».
3. Αυτοπροσώπως (ή δια νομίμως εξουσιοδοτημένου αντιπροσώπου) στα κτίρια της ΕΑΔ.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Η ΕΑΔ επίσης, έχει συντάξει τον «Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα»¹⁶, ο οποίος εμπεριέχει θεμελιώδεις αξίες, εργασιακή και οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορές τις οποίες οφείλουν να διαθέτουν οι εργαζόμενοι κατά την άσκηση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων.

Η περαιτέρω θεσμική ενδυνάμωση της αξιοκρατίας, της ισότητας, των αξιολογημένων υποχρεώσεων/δικαιωμάτων και των διαφανών και ίσων ευκαιριών στους εργασιακούς χώρους της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί μία αναμφισβήτητη αξία και η οποία μπορεί να προάγει την ποιότητα της εργασίας και την καταξίωση του επαγγέλματος του δημοσίου υπαλλήλου/λειτουργού.

5.5. Παράδειγμα μέτρων αντιμετώπισης εργασιακής παρενόχλησης και βίας

Σε έναν δημόσιο οργανισμό κοινής ωφελείας, καλείστε από τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, να συντάξετε και καταθέσετε τεκμηριωμένο κατάλογο μέτρων για την πρόληψη, τον έλεγχο, τον περιορισμό και την αντιμετώπιση περιστατικών εργασιακής παρενόχλησης και άσκησης βίας.

Τα μέτρα αυτά και οι στοχευμένες πρακτικές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:

- α) Ενθάρρυνση της διατήρησης ηπιού εργασιακού κλίματος, με σεβασμό στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια, τη συνεργασία, την αλληλοβοήθεια και τη συμπερίληψη. β) Διαδικασία διαχείρισης αναφορών/καταγγελιών από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού και πιστή εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας (ν.4808/2021). γ) Καθοδήγηση και υποστήριξη στα θύματα βίας και παρενόχλησης ή και στα θύματα ενδοοικογενειακής βίας για την επανένταξή τους στους χώρους εργασίας. δ) Επιμορφωτικές δράσεις και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες με υγιή πρότυπα συμπεριφοράς εντός και εκτός εργασιακών χώρων. ε) Ειδική εκπαίδευση εργαζομένων σε διαδικασίες διαχείρισης περιστατικών παρενόχλησης και βίας, με ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού. στ)

¹⁶ Βλ. στη σχετική ιστοσελίδα: www.aead.gr

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

Ορισμός προσώπου ή Συμβούλου Ακεραιότητας, από την οικεία Διεύθυνση, ως αρμόδιο για την καθοδήγηση και ενημέρωση των εργαζομένων σε ζητήματα εργασιακής παρενόχλησης και βίας.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

Βιβλιογραφικές αναφορές 5^{ης} θεματικής ενότητας

Marie-France Hirigoyen, «Ηθική Παρενόχληση. Η κρυμμένη βία στην καθημερινή ζωή», Πατάκης, Αθήνα, 2000.

ν.4808/2021, τεύχος Α΄/101/19.06.2021, Για την Προστασία της Εργασίας Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής «Επιθεώρηση Εργασίας» Κύρωση της Σύμβασης 190, της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας Κύρωση της Σύμβασης 187, της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για το Πλαίσιο Προώθησης της Ασφάλειας και της Υγείας στην Εργασία Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1158, του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20ής Ιουνίου 2019, για την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής, άλλες διατάξεις του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις.

Ψήφισμα Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (207) για την καταπολέμηση της σεξουαλικής παρενόχλησης και κακοποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παράγραφος Δ, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-10-26, EL.html#sdocta4](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-10-26,EL.html#sdocta4).

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Γενική Διεύθυνση Συνθηκών και Υγιεινής της Εργασίας – Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλισης της εργασίας (ΕΛΙΝΥΑΕ), Πηγές Εργασιακού Στρες, Αθήνα 2002.

Διεθνής Σύμβαση Εργασίας 190 (ΔΣΕ 190) και η Σύσταση 206, της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ).

Ειδική Έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη, «παρενόχληση και η σεξουαλική παρενόχληση στην εργασία», Αθήνα, 2023.

Οδηγία ΥΓ7/2023 για την πρόληψη και αντιμετώπιση φαινομένων βίας και παρενόχλησης στην εργασία, σύμφωνα με την αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.64/946/οικ. 858/19.01.2023 (Β΄/343) Υπουργική Απόφαση.

6. Αντιμετώπιση φαινομένων απάτης και διαφθοράς

Σκοπός της θεματικής ενότητας



Η διαφθορά είναι, αναμφισβήτητα, ένα σύνθετο και πολύπλευρο φαινόμενο, που δεν είναι ζήτημα ενός μόνο κράτους ή μιας κοινωνίας. Πρόκειται για διεθνές φαινόμενο με διαστάσεις οικονομικές, κοινωνικοπολιτικές, αλλά και πολιτιστικές και το οποίο αποτελεί τροχοπέδη για την οικονομική και την κοινωνική ανάπτυξη. Δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως νέο φαινόμενο, αφού υπάρχουν αναφορές στο φαινόμενο της διαφθοράς, ήδη, από την αρχαιότητα¹⁷. Στη σύγχρονη εποχή η διαφθορά θεωρείται παγκόσμια. Συναντάται παντού στον κόσμο, χωρίς εξαιρέσεις και διαφοροποιείται ως προς τη συχνότητα εμφάνισής της και της, κατά περίπτωση, κρίσιμης σημασίας της.

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι η προετοιμασία των εκπαιδευομένων με γνώση πολιτικών πρόληψης/καταστολής κακοδιοίκησης, απάτης και διαφθοράς. Ο εφοδιασμός τους με κατάλληλο και επαρκές γνωστικό υπόβαθρο, ώστε να διακρίνουν και να αναγνωρίζουν τις ενδείξεις απάτης/διαφθοράς (red flags), αλλά και τις μορφές (fraud corruption schemes), που δύνανται αυτές να προσλάβουν σε διάφορους τομείς και πολιτικές των δημοσίων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, να πληροφορηθούν τις βασικές αρχές σύγχρονων πολιτικών καταπολέμησης της κακοδιοίκησης, απάτης και διαφθοράς σε υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Οι εκπαιδευόμενοι να είναι σε θέση να:

- αναφέρουν σύγχρονα παραδείγματα απάτης, διαφθοράς και κακοδιοίκησης από τη διεθνή κοινωνία,
- κατονομάζουν εγχώριους και διεθνείς ελεγκτικούς μηχανισμούς με τις ανάλογες αρμοδιότητές τους.
- γνωρίζουν τρόπους ανάπτυξης και πολιτικής αντι-διαφθοράς στον Δημόσιο Τομέα.

¹⁷ Carine Doganis, Στις Απαρχές της Διαφθοράς, Πολύτροπον, Αθήνα, 1999.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

- μάθουν να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν δείκτες και ενδείξεις εντοπισμού της απάτης και τη διαφθοράς.
- εξοικειωθούν, ειδικότερα, και με τη μελέτη του φαινομένου της διαφθοράς σε εθνικό επίπεδο, το οποίο επιβαρύνει την οικονομική ανάπτυξη και την πολιτική νομιμότητα της χώρας μας. Απειλεί τη λειτουργία του κράτους δικαίου.



Λέξεις κλειδιά: απάτη, δημόσια διοίκηση, διαφάνεια, διαφθορά, ελεγκτικοί μηχανισμοί, κακοδιοίκηση.

6.1. Το Θεωρητικό Πλαίσιο για τη Διαφθορά και οι ορισμοί της

Η διαφθορά αποτελεί ένα από μεγαλύτερα και δυσεπίλυτα προβλήματα της σύγχρονης Κοινωνίας. Πώς ορίζεται και τι σημαίνει στην πραγματικότητα; Για την έννοια της διαφθοράς έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί. Την έννοια της διαφθοράς την προσεγγίζει ικανοποιητικά ο Nye στο έργο του: «Corruption and Political Development: A cost-benefit analysis», όπου ορίζει ως διαφθορά τη «συμπεριφορά που αποκλίνει από τα τυπικά καθήκοντα ενός δημοσίου ρόλου λόγω εκτιμώμενων ιδιωτικών (προσωπικών, στενών συγγενικών ή συντεχνίας) ωφελημάτων σε οικονομικές απολαβές ή βελτίωση της κοινωνικής θέσης ή παραβιάζει κανόνες στην κατεύθυνση της άσκησης συγκεκριμένων μορφών επιρροής με σκοπό το ιδιωτικό όφελος»¹⁸.

Επίσης, ο καθηγητής Παναγιώτης Μαντζούφας το 2011¹⁹ με τον ορισμό του, αναδεικνύει και ορισμένες επιμέρους μορφές της διαφθοράς. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι «Η διαφθορά μπορεί να περιλάβει φαινόμενα για τα οποία δεν προβλέπονται κανόνες (μικρά δώρα, ταξίδια, συναναστροφές) ή φαινόμενα για τα οποία οι κανόνες που προβλέπονται αδυνατούν να τυποποιήσουν την ποικιλία των πιθανών επιρροών μέσω των οποίων το ιδιωτικό συμφέρον προσπαθεί να υποτάξει το δημόσιο. Αποδίδει περισσότερο έναν τύπο κοινωνικής σχέσης, μέσω του οποίου εξασφαλίζονται προσβάσεις σε δυνατότητες και σε ένα πλέγμα εξουσίας, το οποίο αναγνωρίζει μόνο πρόσωπα και όχι απρόσωπες διαδικασίες διεκπεραίωσης αιτημάτων, επομένως δεν μπορεί να εξαντληθεί σε πράξεις όπως ο χρηματισμός».

Αναδεικνύοντας, παρουσιάζοντας και συγκρίνοντας τους ανωτέρω ορισμούς μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαφθορά ως παγκόσμιο φαινόμενο συνδέεται με μία συμπεριφορά-πράξη που αποκλίνει από το νόμιμο, «φλερτάρει» με έκνομες

¹⁸ Ε. Γερακινή, Ε., Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης και οι έννοιες Διαφθοράς – Διαπλοκής – Κακοδιοίκησης και παράβασης Νομιμότητας. Σχέση των εννοιών μεταξύ τους. Υπόθεση εργασίας: Έλεγχος στο Υπουργείο Ανάπτυξης (χρηματοδοτήσεις επιχειρήσεων. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα, 2024, σελ. 23.

¹⁹ Ελπινίκη Γερακινή, όπ.π, 2014, σελ. 23.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

δραστηριότητες, φανερώνει μία ζοφερή εικόνα για τον άνθρωπο και τη ζωή του και πλήττει μακροπρόθεσμα το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνία στο σύνολό της.

6.2. Το Ελληνικό θεσμικό πλαίσιο καταπολέμησης της διαφθοράς

Το επιτελικό κράτος²⁰ είναι ένα σύγχρονο διοικητικό σύστημα που καθορίζει με τρόπο ειδικότερο, από ό,τι το κείμενο του Συντάγματος, τις κυβερνητικές αρμοδιότητες. Με αυτό αποσαφηνίζεται ο διαχωρισμός των κυβερνητικών αρμοδιοτήτων από τις αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης. Ο νόμος για το επιτελικό κράτος ρυθμίζει, μέσα από τις 120 διατάξεις του τις διακριτές όψεις της εκτελεστικής εξουσίας και ταυτόχρονα δημιουργεί και νέους θεσμούς, όπως είναι η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ), με κύριο έργο την καταπολέμηση της κακοδιοίκησης, της απάτης και της διαφθοράς και την Προεδρία της Κυβέρνησης, η οποία ως κυβερνητικό σχήμα υπάγεται στην άμεση εποπτεία του πρωθυπουργού. Με τον οικείο νόμο, για πρώτη φορά, τίθενται υπό τον άμεσο έλεγχο της Προεδρίας της Κυβέρνησης η Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση (ΕΡΤ), η Εθνική Υπηρεσία Πληροφοριών (ΕΥΠ) και η Αθηναϊκό – Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων (ΜΠΕ).

Η ΕΑΔ συστήνεται ως υποκείμενη σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, με πλήρη λειτουργική, διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και με βασικούς στόχους:

1. Καλείται να ενισχύσει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την ακεραιότητα, καθώς αυτές οι αρχές θα πρέπει διατρέχουν όλο το έργο των κυβερνητικών και διοικητικών οργάνων.
2. Καλείται να προλάβει, αποτρέψει, εντοπίσει αλλά και αντιμετωπίσει φαινόμενα και πράξεις διαφθοράς στο έργο των κυβερνητικών και διοικητικών οργάνων.

²⁰ Βλ. στον ν.4622/2019, Τεύχος Α'/133/07.08.2019, Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Παράλληλα στην τέταρτη παράγραφο, του οικείου νόμου, η σύσταση του ΕΑΔ καταργεί και τους παλαιότερους ελεγκτικούς φορείς για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Ποιο συγκεκριμένα, καταργούνται:

1. Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (ΓΕΓΚΑΔ)
2. Το Σώμα Ελεγκτών-Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης (ΣΕΕΔΔ)
3. Το Γραφείο του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης (ΓΕΔΔ)
4. Το Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (ΣΕΥΥΠ)
5. Το Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων (ΣΕΔΕ)
6. Το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Μεταφορών (ΣΕΕΜΕ)

Στο άρθρο 83, ορίζονται λεπτομερώς οι αρμοδιότητες και το πεδίο εφαρμογής της ΕΑΔ στο πλαίσιο της λειτουργίας της. Αυτό που διαφαίνεται εύκολα, αν κάποιος διατρέξει το κείμενο της διάταξης, είναι ότι η ΕΑΔ, με τη σύστασή της, λαμβάνει αρκετά αυξημένες αρμοδιότητες και καθήκοντα για την καταπολέμηση της διαφθοράς με διαφορετικές μορφές και μέσα από τη συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς και διακρατικά σχήματα.

Στο άρθρο 85, καθιερώνεται η συνεργασία της ΕΑΔ με τη Βουλή των Ελλήνων και ειδικότερα με την Επιτροπή Θεσμών και Διαφάνειας, αλλά και με τις διοικητικές και εισαγγελικές αρχές της χώρας. Με αυτόν τον τρόπο καθίστανται, τόσο ο έλεγχος όσο και η αντιμετώπιση του φαινομένου της διαφθοράς, πιο αποτελεσματικοί και η δημόσια διοίκηση μπορεί να εισέλθει σε μία περίοδο συνεχούς διαφάνειας, χρηστότητας και ουσιαστικής νομιμότητας.

6.2.1. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και η καταπολέμηση της διαφθοράς

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) ιδρύθηκε με το άρθρο 1, του ν.4389/2017 και η οποία αντικατέστησε τη μέχρι τότε κρατική Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων. Αποσχίστηκε από την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών και συστάθηκε, ως ανεξάρτητη αρχή. Δηλαδή, με βάση το άρθρο 2, απολαύει

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

λειτουργικής, διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας, αλλά υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο όπως ορίζει αναλυτικά ο Κανονισμός της Βουλής. Υπάρχουν ειδικές διατάξεις που τίθενται για τη εύρυθμη λειτουργία της εν λόγω ανεξάρτητης αρχής, καθώς και για τη χρηστή της διοίκηση, αλλά παράλληλα με τις εν λόγω διατάξεις γίνεται μία προσπάθεια να καταπολεμηθεί σε έναν πρώτο βαθμό η διαφθορά της δημόσιας διοίκησης.

Η ΑΑΔΕ επιδιώκει να εφαρμόσει το έργο της μέσω ενός πλαισίου οκτώ αξιών, της δικαιοσύνης, της διαφάνειας, της αμεροληψίας, της λογοδοσίας, της ακεραιότητας, της αξιοκρατίας, της διαχείρισης γνώσης και της συνεχούς της βελτίωσης. Για την καταπολέμηση της διαφθοράς, η ΑΑΔΕ καθιερώνει μία δέσμη διαφορετικών νομικών και διοικητικών παρεμβάσεων, σχετικών με την πάταξη της φοροδιαφυγής και της διαφθοράς, αλλά και την αλληλοεπικάλυψη ευθυνών των δημοσίων λειτουργών.

6.2.2. Το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ)

Με το Φύλλο της Ελληνικής Κυβέρνησης με αριθμό 132, την 12η Αυγούστου 2024, το Υπουργικό Συμβούλιο εγκρίνει το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ) για τα έτη 2022 έως 2025. Πρόκειται για την πράξη 38, της 30.07.2024 του ΕΣΣΚΔ. Αυτό το σχέδιο εκκινεί με τον ορισμό του «εθνική στρατηγική για την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση της διαφθοράς». Οι συντάκτες του επισημαίνουν τους στόχους του εθνικού σχεδίου, όπως είναι η πρόληψη, η διαχείριση και τελικά η πάταξη της διαφθοράς, η ενίσχυση της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας στη δημόσια διοίκηση και τέλος η συστηματική ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των πολιτών σε θέματα που αφορούν στη διαφθορά. Με το ΕΣΣΚΔ επιδιώκεται: 1. Η ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης που πρέπει να έχουν οι πολίτες στους δημοκρατικούς θεσμούς και το δημοκρατικό πολίτευμα, τα οποία βάζονται από την ύπαρξη εστίων διαφθοράς. 2. Η συνεχής και αδιάλειπτη βελτίωση της διεθνούς και ευρωπαϊκής θέσης της Ελλάδας σε ζητήματα διαφθοράς. 3. Η διαρκής αύξηση της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

εμπιστοσύνης των κεφαλαιούχων, ώστε να επενδύουν στη χώρα, χωρίς φόβο και αποστροφή. Το ΕΣΣΚΔ βασίζεται σε τρεις πυλώνες:

1^{ος}, Καταπολέμηση/Ελεγχος,

2^{ος}, Πρόληψη,

3^{ος}, Ευαισθητοποίηση.

Με τον πρώτο πυλώνα ελέγχεται αποτελεσματικότερα η δημόσια διοίκηση σε φαινόμενα διαφθοράς που πλήττουν σε μεγάλο βαθμό όλον τον κρατικό μηχανισμό και εμποδίζουν τη χώρα να εισέλθει σε στάδια ανάπτυξης και ευημερίας. Με τον δεύτερο πυλώνα επιτυγχάνεται το πέρασμα από το επίπεδο της καταστολής στο επίπεδο της πρόληψης. Με τον τρίτο πυλώνα οι τίθενται οι στόχοι της ευαισθητοποίησης των πολιτών με τη συνεχή και έγκυρη ενημέρωσή τους σε θέματα που άπτονται της διαφθοράς, ώστε να γίνουν και αυτοί αρωγοί στην αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου. Τέλος, με το σχέδιο αυτό παρουσιάζονται 129 δράσεις κατά της διαφθοράς. Οι 129 δράσεις ομαδοποιούνται γύρω από: τη Νομοθεσία, τη Στρατηγική-Συντονισμό, την Επιχειρησιακή Ικανότητα, τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό και την Ενημέρωση-Ευαισθητοποίηση.

6.3. Θεσμικά όργανα καταπολέμησης της διαφθοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Κομβικό ρόλο και σημαντικό ρόλο στην καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς στην ΕΕ διαδραματίζει η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία καταπολέμησης της απάτης OLAF²¹, αρμόδια για τη διερεύνηση υποθέσεων απάτης και διαφθοράς ελέγχοντας όλες τις δαπάνες της ΕΕ, τους τελωνειακούς δεσμούς και όλους του εργαζομένους των θεσμικών οργάνων της ΕΕ, σχετικά με τη χρήση ευρωπαϊκών πόρων συμβάλλοντας στην ορθή αξιοποίηση των εισοδημάτων των φορολογούμενων της ΕΕ. Με αυτόν τον τρόπο, οικοδομείται κλίμα αμεροληψίας, διαφάνειας και ακεραιότητας, βοηθώντας

²¹ OLAF, anti-fraud.ec.europa.eu/index_el

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

στην ευρύτερη ευρωπαϊκή πολιτική για την καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς.

Το γραφείο του Ευρωπαϊκού Εισαγγελέα (European Public Prosecutor's Office-EPPO)²² λειτουργεί από τον Μάιο του 2021, αρμόδιο για την διερεύνηση, δίωξη και καταδίκη σοβαρών εγκλημάτων που επιβαρύνουν τα οικονομικά συμφέροντα της ΕΕ, όπως είναι: απάτες, φορολογικές απάτες άνω των δέκα εκατομμυρίων ευρώ, διαφθοράς και ξέπλυμα χρήματος διασυνοριακού χαρακτήρα. Πρόκειται για μία αρμοδιότητα που δεν έχει ούτε ο OLAF, η EUROPOL και η EUROJUST. Στην Ευρωπαϊκή Αστυνομική Υπηρεσία EUROPOL λειτουργεί από τον Ιούνιο του 2020 το Ευρωπαϊκό Κέντρο Οικονομικού Εγκλήματος αντιμετωπίζοντας μεγάλες απειλές οικονομικής και φορολογικής απάτης και διαφθοράς παρέχοντας υποστήριξη στις αρμόδιες εθνικές αρχές των κρατών μελών της ΕΕ. Επιπλέον, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής, FRONTEX ως αρμόδια Ευρωπαϊκή υπηρεσία προστασίας των εξωτερικών συνόρων της ΕΕ παρέχοντας συνδρομή σε υπηρεσίες των κρατών μελών στους τομείς της δίωξης παράνομης μετανάστευσης και όλων των μορφών του διασυνοριακού εγκλήματος.

Ο Οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη Συνεργασία στον Τομέα της Ποινικής Δικαιοσύνης, ο Eurojust, παρέχει ειδικά δικαιοδοτικά εργαλεία στα κράτη μέλη για τη δίωξη σοβαρών υποθέσεων διακρατικού χαρακτήρα. Το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο είναι ο δικαστικός μηχανισμός ο οποίος ελέγχει όλα τα έσοδα και τις δαπάνες της ΕΕ²³.

Στη Σύμβαση του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) για τη Διαφθορά²⁴ προσχωρά η ΕΕ και η Ελλάδα την επικυρώνει με τον ν.3666/2008²⁵. Ο ΟΗΕ δραστηριοποιείται σε

²²

https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-public-prosecutors-office-epo_en

²³ Ελέγχει τη χρηστή διαχείριση των πόρων της ΕΕ, καθώς και κάθε πρόσωπο ή οργανισμό που χειρίζεται πόρους της ΕΕ. Ιδρύθηκε το 1975.

²⁴ Απόφαση του Συμβουλίου της ΕΕ της 25^{ης} Σεπτεμβρίου 2008 για τη σύναψη, εξ ονόματος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, της σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών κατά της διαφθοράς (2008/801/ΕΚ).

²⁵ ν.3666/2008, ΦΕΚ/105/Α'10.06.2008, Κύρωση και εφαρμογή της Σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

πολλούς τομείς της καθημερινής ζωής συνάπτοντας διεθνείς συμβάσεις. Ασχολείται με το παγκόσμιο φαινόμενο της διαφθοράς. Η διαφθορά αποτελεί ένα υπαρκτό και άκρως φθοροποιό φαινόμενο του σύγχρονου κόσμου, το οποίο αν δεν περιορισθεί και κατασταλεί είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα πλήξει την ευνομία, την ειρήνη και τις πολιτικές για την κοινωνική και την οικονομική ανάπτυξη της σύγχρονης κοινωνίας. Με την εν λόγω Σύμβαση κατοχυρώνεται μία ενισχυμένης κλίμακας προστασία και ενισχύει την πρόληψη έναντι της καταστολής, καθώς ως αδικήματα θα θεωρούνται και οι προπαρασκευαστικές πράξεις της ζημίας ή και οι πράξεις που δεν έχουν απαραίτητα ως αποτέλεσμα τη βλάβη. Αναλυτικότερα, το κείμενο της Σύμβασης αναφέρει σε ξεχωριστό άρθρο, κάθε έναν τομέα στον οποίο μπορεί να εισέλθει το φαινόμενο της διαφθοράς, καλώντας την παγκόσμια κοινωνία να συνεισφέρει δραστικά στην αντιμετώπισή του.

6.4. Επιπτώσεις της διαφθοράς

Η διαφθορά επιδρά αφενός στον κοινωνικό ιστό μιας χώρας και αφετέρου στα δημοσιονομικά μεγέθη της. Οι οικονομικοί και νομικοί θεσμοί, όπως η ποιότητα του νομικού συστήματος, η ύπαρξη του κράτους δικαίου, η προστασία της περιουσίας, είναι αναπόσπαστα μέρη οργάνωσης και λειτουργίας ενός σύγχρονου κράτους. Η διαφθορά υπήρχε και υπάρχει παντού και δεν εντοπίζεται μόνο σε συγκεκριμένα κράτη. Επηρεάζει κυβερνήσεις, δημόσιους και ιδιωτικούς θεσμούς, όλες τις κοινωνικές τάξεις και γενικότερα παρεισφύρει σε όλες τις δομές των κοινωνιών, είτε αυτές είναι πολιτικές, οικονομικές, πολιτιστικές και διαβρώνει τα ιδιοσυστατικά τους μέρη.

Στην Ελλάδα, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, την προηγούμενη δεκαετία, δεν αποτελούν τις κύριες αιτίες της διαφθοράς στην Ελλάδα, καθώς το φαινόμενο υπήρχε και πριν από την αυτήν. Η διαφθορά έχει πολλαπλές διαστάσεις και χαρακτηριστικά που εμποδίζουν τη μονομερή ερμηνεία της, αλλά και τον ακριβή εντοπισμό των αιτιών της. Η Ελληνική περίπτωση εμφανίζει κάποιες ιδιαιτερότητες οι οποίες αφορούν στον εναγκαλισμό δημοσίων πολιτικών με θεσμικές, οικονομικές και κοινωνικές

κατά της Διαφθοράς και αντικατάσταση συναφών διατάξεων του Ποινικού Κώδικα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

παθογένειες. Αυτή η σφιχτή σχέση ανάμεσα, στην πολιτική σφαίρα με τη δημόσια σφαίρα, έχει δημιουργήσει ένα κράτος με πελατειακά και ευνοιοκρατικά χαρακτηριστικά. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά εντοπίζονται, ειδικότερα, σε δημόσιες πολιτικές και οι οποίες αφορούν στην: α) αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και την αργή της προσαρμογή σε ευέλικτες και έξυπνες λύσεις προς τους πολίτες, β) στη θέσπιση μέσων και διαδικασιών αντιμετώπισης της κακοδιοίκησης, της απάτης και της διαφθοράς, παρά τις σημαντικές προόδους της πρόσφατης δεκαετίας. γ) στην προσβολή του κράτους δικαίου, εξαιτίας της κατάχρησης των θέσεων εξουσίας που κατέχουν οι δημόσιοι λειτουργοί, είτε είναι αιρετοί, είτε είναι μετακλητοί, είτε είναι οι ίδιοι δημόσιοι υπάλληλοι. Η κατάχρηση των θέσεων εξουσίας συνδέεται άμεσα με περιπτώσεις διαφθοράς. Το αποτέλεσμα αυτής της προσβολής θίγει επιβαρυντικά το σύστημα δημόσιας διακυβέρνησης και την αξιοπιστία των πολιτών προς αυτό, με αποτέλεσμα την κρίση εμπιστοσύνης προς το κοινοβουλευτικό σύστημα. Επιπλέον, η διαφθορά στρεβλώνει το υγιές επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς προκαλεί αθέμιτο ανταγωνισμό, εξαιτίας πρακτικών και μεθόδων μέσω εκβιασμών, δωροδοκιών, δωροληψιών, κ.λπ. Η διαφθορά απομυζά πολύτιμους οικονομικούς πόρους από την εθνική οικονομία, πλήττει το κοινωνικό κράτος δικαίου, απομακρύνει τον ιδιωτικό τομέα από τις επενδύσεις και εν τέλει, υπονομεύει την κοινωνική ευημερία και την ίδια την υπόσταση του κράτους μέσα σε ένα έντονα και απρόβλεπτα μεταλλασσόμενο παγκόσμιο περιβάλλον.

6.5. Μέτρα και πολιτικές καταπολέμησης της διαφθοράς

Οι πολιτικές στη μάχη κατά της διαφθοράς είναι απαραίτητο να συνδέονται με την πρόληψη και την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Εξ αυτού του λόγου προτείνονται:

1. Επέκταση και ισχυροποίηση της ψηφιακής διακυβέρνησης στις διοικητικές και τις οικονομικές διαδικασίες, με στόχο τον περιορισμό της επαφής δημοσίων μεταξύ υπαλλήλων-πολιτών-ιδιωτικών φορέων/επιχειρήσεων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

2. Πλήρης ανάπτυξη μονάδων κανονιστικής συμμόρφωσης και μονάδων εσωτερικού ελέγχου με βάση τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και εφαρμογές στον δημόσιο τομέα.
3. Εφαρμογή στοχευμένων εκπαιδευτικών δράσεων για τους δημοσίους υπαλλήλους.
4. Μηδενική ανοχή στη διαφθορά και χρήση σύγχρονων, γρήγορων και αποτελεσματικών εργαλείων εντοπισμού της. Σε συνδυασμό με παροχή κινήτρων αποδοτικότητας και επιβράβευσης προς τους δημοσίους λειτουργούς.

6.6. Διαστάσεις της διαφθοράς στο οικονομικό έγκλημα

Η εξάπλωση της διαφθοράς δύναται να ανευρεθεί και στις σχέσεις που διατηρεί με το οικονομικό έγκλημα. Υπάρχει σύνδεση στον κοινό σκοπό τους, αυτόν δηλαδή του οικονομικού οφέλους. Στην εποχή που διανύουμε, αυτήν της οικονομικής παγκοσμιοποίησης πρωτίστως, το διαλαμβανόμενο κίνητρο είναι συνώνυμο της απόκτησης οικονομικών απολαβών. Υπό αυτή την έννοια, οι πρακτικές οργάνωσης των οικονομικών εγκλημάτων συμπίπτουν με τις πρακτικές ανάπτυξης της απάτης και της διαφθοράς. Το οικονομικό οργανωμένο έγκλημα, με σκοπό την επίτευξη των σκοπών του, χρησιμοποιεί ως όπλο τη διαφθορά. Είναι παγκόσμιο και αποσκοπεί στην αντικατάσταση των θεσμών της κρατικής κυριαρχίας από αντίστοιχες εγκληματικές πρακτικές. Το οικονομικό έγκλημα επιδιώκει την εξασφάλιση της σιωπής και της ανοχής των δημοσίων λειτουργών, ώστε να συνεχίσει τις έκνομες ενέργειές του. Η δράση του οικονομικού εγκλήματος «καρποφορεί» σε περιοχές όπως είναι: η διακίνηση ναρκωτικών ουσιών, η εμπορία ανθρώπων, η νομιμοποίηση εσόδων για την εξάπλωση της τρομοκρατίας και οπλικών συστημάτων, η μη καταβολή διασυνοριακού ΦΠΑ, η πορνεία, κ.ά. Το διεθνές κύκλωμα του οικονομικού εγκλήματος δρα και στον χώρο της τεχνολογίας, των πληροφοριών και της ψηφιακής διακυβέρνησης, με αντικείμενο δράσης σε κλοπές συστημάτων υψηλής τεχνολογίας και εμπορίας πυρηνικών υλικών, που διαμορφώνουν απειλές περί το περιβαλλοντικό έγκλημα κατά της ανθρωπότητας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Το ειδοποιό χαρακτηριστικό του παγκόσμιου οικονομικού εγκλήματος στις ημέρες μας είναι ο όρος: «νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες/εγκληματικές δραστηριότητες». Αναφέρεται σε πολλές νομοθετικές ρυθμίσεις, αναλύσεις και βιβλιογραφικές αναφορές με την ονομασία: «ξέπλυμα χρήματος» (money laundering). Οι δράστες-εγκληματίες προσπαθούν να «νομιμοποιήσουν» τα έσοδα που προέρχονται από τη διάπραξη των έκνομων δραστηριοτήτων και αδικημάτων τους. Με αυτόν τον τρόπο συγκαλύπτουν την παράνομη πηγή των αποκτηθέντων αγαθών, μεταβάλλοντας τη μορφή τους, καθώς τα οδηγούν σε μέρη όπου είναι λιγότερο πιθανό να προσελκύσουν την προσοχή των διωκτικών αρχών/ελεγκτικών μηχανισμών ώστε να εγείρουν υποψίες.

Το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο για την πρόληψη και την καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από δραστηριότητες ξεπλύματος χρήματος και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας διαμορφώνεται με βάση εθνικούς νόμους, πράξεις, αποφάσεις, εγκυκλίους και διευκρινιστικά έγγραφα της Τράπεζας της Ελλάδος, Οδηγίες και Κανονισμούς της ΕΕ, καθώς επίσης και σχετικά πρότυπα και οδηγίες που θεσπίζονται από διεθνείς ελεγκτικούς φορείς.

Σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, την εποπτεία για θέματα πρόληψης και καταστολής της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και ξεπλύματος χρήματος, καθώς και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, την ασκούν οι ακόλουθοι φορείς:

- Η Ομάδα Χρηματοοικονομικής Δράσης - FATF (Financial Action Task Force).
- Η Επιτροπή της Βασιλείας για την Εποπτεία των Τραπεζών - Basel Committee on Banking Supervision (BCBS).
- Η Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών - European Banking Authority (EBA).
- Η Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφαλίσεων και Επαγγελματικών Συντάξεων – European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) ειδικά για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- Ο Όμιλος Wolfsberg.

Σε εθνικό επίπεδο, την εποπτεία σε θέματα πρόληψης και καταστολής της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες ξεπλύματος χρήματος και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

χρηματοδότησης της τρομοκρατίας ασκούν οι ακόλουθοι φορείς:

- Η Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία αποτελεί την εποπτική αρχή για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις.
- Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.
- Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ).
- Η Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης & Ελέγχων (ΕΛΤΕ).
- Το Υπουργείο Δικαιοσύνης.
- Η Υπηρεσία Οικονομικής Αστυνομίας και Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος (ΥΠΟΑΔΗΕ).

Ειδικότερα, η Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και όπως θεσπίζει ο ν.4557/2018²⁶ και ο οποίος καταργεί τον ν.3691/2008, η Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και της Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας και Ελέγχου των Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης μετονομάζεται σε Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες. Η Αρχή αποτελεί την εθνική μονάδα για την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες, της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, της χρηματοδότησης της διάδοσης όπλων μαζικής καταστροφής, και ελέγχου των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης, συνεισφέροντας στην ασφάλεια και τη σταθερότητα της δημοσιονομικής και οικονομικής πολιτικής.

Σκοπός της Αρχής σύμφωνα με τον ν.4557/2018 είναι η λήψη και εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την πρόληψη, τον εντοπισμό και την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, ο προσδιορισμός των σχετιζόμενων με την τρομοκρατία προσώπων

²⁶ ν.4557/2018, τεύχος Α'/139/30.07.2018, Πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας ενσωμάτωση της Οδηγίας 2015/849/ΕΕ) και άλλες διατάξεις.

23 <https://aml-authority.gov.gr/arxh-katapolemis-ths-nominopoihsis/>.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

και η επιβολή χρηματοοικονομικών κυρώσεων σε βάρος τους και σε βάρος προσώπων, που καθορίζονται με Αποφάσεις του Συμβουλίου Ασφαλείας του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών και των οργάνων του ή με Αποφάσεις και Κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ο έλεγχος των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης των προσώπων που αναφέρονται στην περίπτωση αα', της παρ. 1, του άρθρου 3, του ν.3213/2003. Με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Οικονομικών, ύστερα από εισήγηση του Προέδρου και των μελών της Αρχής, ρυθμίζονται ειδικότερα θέματα που αφορούν τη λειτουργία της Αρχής και των Μονάδων της²⁷.

6.7. Ευρωπαϊκά θεσμικά μέτρα αντιμετώπισης του οικονομικού εγκλήματος

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, την 07.05.2020²⁸ λαμβάνονται μέτρα για μια πλέον ολοκληρωμένη ενωσιακή πολιτική, με σκοπό την πρόληψη της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας. (Anti-money laundering and countering the financing of terrorism legislative package).

Στο εν λόγω σχέδιο δράσης, η Επιτροπή δεσμεύεται να λάβει μέτρα με σκοπό την ενίσχυση των κανόνων της ΕΕ για την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας και καθορίζει τις εξής έξι (6) προτεραιότητες ή πυλώνες:

1. Διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής του υφιστάμενου πλαισίου καταπολέμησης του ξεπλύματος χρήματος και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας που έχει θεσπίσει η ΕΕ.

²⁷ <https://aml-authority.gov.gr/arxh-katapolemis-ths-nominopoihs/>.

²⁸ Anti-money laundering and countering the financing of terrorism legislative package, επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, διαθέσιμη στον ακόλουθο σύνδεσμο: https://ec.europa.eu/info/publications/210720-anti-money-laundering-countering-financingterrorism_en

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

2. Θέσπιση ενός ενιαίου εγχειριδίου κανόνων καταπολέμησης του ξεπλύματος χρήματος και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας της ΕΕ.
3. Επίτευξη μιας εποπτείας καταπολέμησης του ξεπλύματος χρήματος και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας σε επίπεδο ΕΕ.
4. Θέσπιση μηχανισμού στήριξης και συνεργασίας για τις μονάδες χρηματοοικονομικών πληροφοριών.
5. Επιβολή σε ενωσιακό επίπεδο των διατάξεων του ευρωπαϊκού ποινικού δικαίου και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των σχετικών εθνικών θεσμικών οργάνων.
6. Ενίσχυση της διεθνούς διάστασης του πλαισίου ξεπλύματος χρήματος και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας της ΕΕ.

Σχετικά με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Βρυξέλλες, 03.05.2023, COM(2023) 234 final, 2023/0135(COD) και την Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την καταπολέμηση της διαφθοράς: θεσπίζεται η αντικατάσταση της απόφασης-πλαισίου αριθ. 2003/568/ΔΕΥ, του Συμβουλίου και της σύμβασης περί της καταπολέμησης της δωροδοκίας στην οποία ενέχονται υπάλληλοι των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ή των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και για την τροποποίηση της οδηγίας (ΕΕ) 2017/1371, του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η διαφθορά είναι εξαιρετικά επιζήμια για την κοινωνία, τις δημοκρατίες, την οικονομία και τους πολίτες. Υπονομεύει τους θεσμούς από τους οποίους εξαρτόμαστε, καθώς αποδυναμώνεται η αξιοπιστία τους και η ικανότητά τους να παρέχουν δημόσιες πολιτικές και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες. Λειτουργεί ως καταλύτης για το οργανωμένο έγκλημα και τις εχθρικές εξωτερικές παρεμβάσεις. Η επιτυχής πρόληψη και καταπολέμηση της διαφθοράς είναι ουσιαστικής σημασίας τόσο για τη διαφύλαξη των αξιών της ΕΕ και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών της, όσο και για τη διαφύλαξη του κράτους δικαίου και της εμπιστοσύνης στους κυβερνώντες και στους δημόσιους οργανισμούς.

Η διαφθορά αποτελεί εμπόδιο για τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, καθώς αποσπά πόρους από παραγωγικά αποτελέσματα, υπονομεύει την αποτελεσματικότητα των δημόσιων δαπανών και επιδεινώνει τις κοινωνικές ανισότητες. Παρεμποδίζει την αποτελεσματική και ομαλή λειτουργία της ενιαίας αγοράς, δημιουργεί αβεβαιότητες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

στην επιχειρηματική δραστηριότητα και αποτελεί τροχοπέδη για τις επενδύσεις. Η διαφθορά είναι από τη φύση της δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί, αλλά ακόμα και συντηρητικές εκτιμήσεις δείχνουν ότι κοστίζει στην οικονομία της ΕΕ, τουλάχιστον 120 δισ. ευρώ ετησίως. Οι αρνητικές επιπτώσεις της διαφθοράς γίνονται αισθητές σε παγκόσμιο επίπεδο, με αποτέλεσμα να υπονομεύονται οι προσπάθειες για την επίτευξη χρηστής διακυβέρνησης και ευημερίας, καθώς και για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας του Ευρωβαρόμετρου το 2024²⁹, το 68 % των πολιτών της ΕΕ θεωρούν ότι η διαφθορά είναι ευρέως διαδεδομένη στη χώρα τους. Στην ΕΕ, η καταπολέμηση της διαφθοράς τίθεται ψηλά στην ημερήσια διάταξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, επισημαίνοντας την ανάγκη αντιμετώπισής της τόσο σε ενωσιακό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο έχει επίσης επανειλημμένα ζητήσει την ανάληψη περαιτέρω δράσης από την ΕΕ για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Το Συμβούλιο απηύθυνε παρόμοιες εκκλήσεις, ιδίως στο πλαίσιο της συνεργασίας για την καταπολέμηση του οργανωμένου και σοβαρού διεθνούς εγκλήματος.

Παρόλα αυτά, το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο της ΕΕ για την καταπολέμηση της διαφθοράς πρέπει να επικαιροποιηθεί, ώστε να ληφθεί υπόψη η εξέλιξη των απειλών διαφθοράς και οι νομικές υποχρεώσεις της ΕΕ και των κρατών μελών της, βάσει του διεθνούς δικαίου, καθώς και η εξέλιξη των εθνικών ποινικών νομικών πλαισίων. Η απόφαση-πλαίσιο αριθ. 2003/568/ΔΕΥ, του Συμβουλίου προβλέπει υποχρεώσεις σχετικά με την ποινικοποίηση της δωροδοκίας στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, οι πράξεις αυτές δεν είναι επαρκώς περιεκτικές και οι υφιστάμενοι κανόνες στα κράτη μέλη πρέπει να αναπτυχθούν περαιτέρω, ώστε να εξασφαλιστεί μια πιο συνεκτική και αποτελεσματική αντίδραση στην ΕΕ. Έχουν επίσης προκύψει κενά σε εθνικό επίπεδο όσον αφορά στην επιβολή, καθώς και εμπόδια στη συνεργασία μεταξύ των αρμόδιων αρχών σε διάφορα κράτη μέλη. Οι αρχές των κρατών μελών αντιμετωπίζουν

²⁹ <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3217>. Citizens' attitudes towards corruption in the EU in 2024. (February 2024 - March 2024).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

προκλήσεις που συνδέονται με την υπερβολική διάρκεια της δίωξης, τις σύντομες προθεσμίες παραγραφής, τους κανόνες για την ασυλία και τα προνόμια, την περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων, την κατάρτιση των στελεχών των ελεγκτικών και δικαστικών μηχανισμών, κ.λπ.

Η ΕΕ είναι συμβαλλόμενο μέρος της σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών κατά της διαφθοράς (UNCAC)³⁰, η οποία αποτελεί την πιο ολοκληρωμένη διεθνή νομική πράξη στον τομέα αυτόν, καθώς συνδυάζει ευρύ φάσμα μέτρων για την πρόληψη και την καταπολέμηση της διαφθοράς. Στο νομοθετικό πλαίσιο της ΕΕ, μεταξύ άλλων, ενσωματώνονται δεσμευτικά, διεθνή πρότυπα για την ΕΕ, όπως αυτά της UNCAC. Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι όλες οι μορφές διαφθοράς ποινικοποιούνται σε όλα τα κράτη μέλη, ότι τα νομικά πρόσωπα μπορούν επίσης να φέρουν ευθύνη για τέτοια αδικήματα και ότι τα εν λόγω αδικήματα επισύρουν αποτελεσματικές, αναλογικές και αποτρεπτικές κυρώσεις. Επιπλέον, περιλαμβάνονται σχετικά μέτρα για την πρόληψη της διαφθοράς, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και για τη διευκόλυνση της διασυνοριακής συνεργασίας, όπως απαιτείται από τη UNCAC.

Για την εξάλειψη της διαφθοράς απαιτούνται τόσο προληπτικοί όσο και κατασταλτικοί μηχανισμοί. Τα κράτη μέλη ενθαρρύνονται να λάβουν ευρύ φάσμα προληπτικών, νομοθετικών και συνεργατικών μέτρων στο πλαίσιο της καταπολέμησης της διαφθοράς. Η μη επίδειξη ακεραιότητας, οι μη γνωστοποιούμενες συγκρούσεις συμφερόντων ή οι σοβαρές παραβιάσεις των κανόνων δεοντολογίας μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα πράξεις διαφθοράς εάν δεν αντιμετωπιστούν. Η πρόληψη της διαφθοράς μετριάξει την ανάγκη για ποινική καταστολή και έχει ευρύτερα οφέλη ως προς την προαγωγή της εμπιστοσύνης του κοινού και στη διαχείριση της συμπεριφοράς των δημόσιων λειτουργών.

- Συνέπεια με τις ισχύουσες διατάξεις στον τομέα πολιτικής

Η πρόταση για οδηγία συμπληρώνει τη στρατηγική της ΕΕ για την Ένωση Ασφάλειας (2020-2025). Τον Απρίλιο του 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε επίσης τη στρατηγική της ΕΕ για την αντιμετώπιση του οργανωμένου εγκλήματος 2021-2025, με

³⁰ General Assembly resolution 58/4 of 31 October 2003, United Nations Convention against Corruption.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

ειδικά μέτρα για την καταπολέμηση της διαφθοράς ως καταλύτη του οργανωμένου εγκλήματος. Στη συνέχεια, η Επιτροπή αξιολόγησε την τρέχουσα κατάσταση, τόσο της νομοθετικής όσο και της επιχειρησιακής διάστασης, όσον αφορά στην πρόληψη και την καταπολέμηση της διαφθοράς στο πλαίσιο εξωτερικής μελέτης, η οποία ολοκληρώθηκε στα τέλη του 2022.

Η στρατηγική της ΕΕ για την καταπολέμηση της εμπορίας ανθρώπων (2021-2025), που εγκρίθηκε τον Απρίλιο του 2021, είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική της ΕΕ, για την αντιμετώπιση του οργανωμένου εγκλήματος. Επισημαίνει ότι οι ομάδες οργανωμένου εγκλήματος που εμπλέκονται στην εμπορία ανθρώπων εκμεταλλεύονται, σε ολοένα μεγαλύτερο βαθμό, νόμιμες επιχειρήσεις στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους και εμπλέκονται σε άλλα σοβαρά εγκλήματα εξαθλίωσης της ανθρώπινης οντότητας, για να στηρίξουν τις βασικές δραστηριότητές τους. Η διαφθορά μπορεί να εμποδίσει περαιτέρω τον εντοπισμό της εμπορίας ανθρώπων, για παράδειγμα εάν οι αρχές που είναι αρμόδιες για τον προσδιορισμό των θυμάτων εμπλέκονται σε περιπτώσεις μεγάλης διαφθοράς.

- Συνέπεια με άλλες πολιτικές της ΕΕ

Από το 2020 η Επιτροπή παρακολουθεί τις εξελίξεις σχετικά με την καταπολέμηση της διαφθοράς σε εθνικό επίπεδο, ως έναν από τους κεντρικούς πυλώνες του ετήσιου κύκλου εκθέσεων για το κράτος δικαίου³¹. Από το 2022 οι εκθέσεις περιλαμβάνουν επίσης συστάσεις ανά χώρα, με στόχο τη στήριξη των κρατών μελών στις προσπάθειές τους να προωθήσουν τρέχουσες ή σχεδιαζόμενες μεταρρυθμίσεις, την ενθάρρυνση των θετικών εξελίξεων και τη συμβολή στον εντοπισμό των σημείων όπου μπορεί να χρειαστούν βελτιώσεις ή να απαιτηθεί συνέχεια σε πρόσφατες αλλαγές ή

³¹ Η ομάδα κρατών κατά της Διαφθοράς GRECO, είναι όργανο του Συμβουλίου της Ευρώπης για τον έλεγχο της διαφθοράς και των μέτρων που λαμβάνονται για την αντιμετώπισή της. Ιδρύθηκε το 1999 και διαθέτει 49 μέλη. Κάθε κράτος που συμμετέχει στις Συμβάσεις ποινικού ή αστικού δικαίου για τη διαφθορά του Συμβουλίου της Ευρώπης (Council of Europe's Criminal or Civil Law Conventions on Corruption), προσχωρεί αυτομάτως στη GRECO και στις διαδικασίες αξιολόγησής της.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

μεταρρυθμίσεις. Τα μέτρα για την καταπολέμηση της διαφθοράς αποτελούν επίσης μέρος της συνεργασίας τα κράτη μέλη στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου και των σχεδίων ανάκαμψης και ανθεκτικότητας. Το Ευρωπαϊκό Εξάμηνο έχει αξιολογήσει τις προκλήσεις όσον αφορά την καταπολέμηση της διαφθοράς, όπως οι δημόσιες συμβάσεις, η ακεραιότητα στους τομείς της δημόσιας διοίκησης, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ή της υγειονομικής περίθαλψης. Οι ειδικές ανά χώρα συστάσεις, στο πλαίσιο του Εξαμήνου, έχουν κατευθύνει συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις για τη βελτίωση της ικανότητας καταπολέμησης της διαφθοράς σε αρκετά κράτη μέλη. Αυτές αντικατοπτρίζονται σε συγκεκριμένα ορόσημα στα εθνικά σχέδια ανάκαμψης και ανθεκτικότητας.

Σύμφωνα με τον κανονισμό περί γενικού καθεστώτος αιρεσιμότητας για την προστασία του προϋπολογισμού της Ένωσης [κανονισμός (ΕΕ, Ευρατόμ) 2020/2092], η Επιτροπή μπορεί να προτείνει στο Συμβούλιο της ΕΕ να επιβάλει δημοσιονομικά μέτρα στα κράτη μέλη της ΕΕ, όταν παραβιάσεις των αρχών του κράτους δικαίου - συμπεριλαμβανομένης της διαφθοράς - μπορούν να επηρεάσουν, ή απειλούν σοβαρά να επηρεάσουν, τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση του προϋπολογισμού της ΕΕ ή των οικονομικών συμφερόντων της με επαρκώς άμεσο τρόπο. Η διαφθορά είναι τέλος, εργαλείο για εξωτερικές παρεμβάσεις στις δημοκρατικές διαδικασίες, και αποτελεί βασικό στόχο της δράσης που αναπτύσσεται για την προάσπιση της δημοκρατίας και που περιλαμβάνεται επίσης στο πρόγραμμα εργασίας της Επιτροπής για το 2023 και το 2024.

- Δήμευση και ανάκτηση περιουσιακών στοιχείων

Η οδηγία 2014/42/ΕΕ θεσπίζει κανόνες σχετικά με τη δέσμευση και τη δήμευση οργάνων και προϊόντων εγκλήματος, με σκοπό την αποτελεσματική στέρηση των παράνομων περιουσιακών στοιχείων από τους εγκληματίες. Συμπεριλαμβάνει στο πεδίο εφαρμογής της τα αδικήματα που καλύπτονται από τη σύμβαση για την καταπολέμηση της δωροδοκίας στην οποία ενέχονται υπάλληλοι, καθώς και από την απόφαση-πλαίσιο αριθ. 2003/568/ΔΕΥ, του Συμβουλίου για την καταπολέμηση της δωροδοκίας στον ιδιωτικό τομέα. Τον Μάιο του 2022, η Επιτροπή υποβάλλει πρόταση για νέα οδηγία, σχετικά με την ανάκτηση και τη δήμευση περιουσιακών στοιχείων, με

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

βάση την προηγούμενη νομοθεσία. Η πρόταση προβλέπει νέο και ενισχυμένο πλαίσιο ανάκτησης περιουσιακών στοιχείων, ώστε να διασφαλιστεί ότι το έγκλημα δεν θα είναι προσοδοφόρο. Θα παρέχει στις αρχές αποτελεσματικά εργαλεία, για να στερήσουν από τις ομάδες οργανωμένου εγκλήματος τα οικονομικά μέσα, για την άσκηση περαιτέρω εγκληματικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της διαφθοράς.

- Καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες

Η διαφθορά και η νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Όπως και σε άλλα εγκλήματα που παράγουν έσοδα, τα αδικήματα διαφθοράς διαπράττονται με σκοπό την επίτευξη ιδίου οφέλους. Η καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του ευρύτερου θεματολογίου για την καταπολέμηση του σοβαρού εγκλήματος, συμπεριλαμβανομένης της διαφθοράς, μέσω της στέρησης των παρανόμων κερδών και τη δίωξη όσων συμβάλλουν στη νομιμοποίηση τέτοιων κερδών.

Με βάση την οδηγία (ΕΕ) 2018/1673, τον Ιούλιο του 2021 η Επιτροπή ενέκρινε νομοθετικές προτάσεις για την ενίσχυση των κανόνων της ΕΕ, για την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, ειδικότερα με την ενίσχυση της ικανότητας των μονάδων χρηματοοικονομικών πληροφοριών να εντοπίζουν, να αναλύουν και να διαδίδουν χρηματοοικονομικές πληροφορίες σχετικά με τη νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Αυτό αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διερεύνηση και δίωξη αδικημάτων διαφθοράς.

Επίσης, η παράνομη διακίνηση πολιτιστικών αγαθών αποτελεί επικερδή επιχειρηματική δραστηριότητα για το οργανωμένο έγκλημα. Πέραν της παράνομης διακίνησης, οι εγκληματίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για παράνομους σκοπούς, ακόμα και νόμιμα αποκτηθέντα πολιτιστικά αγαθά, για νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και για αποφυγή κυρώσεων. Στις 13 Δεκεμβρίου 2022 η Επιτροπή ενέκρινε το σχέδιο δράσης της ΕΕ κατά της παράνομης διακίνησης πολιτιστικών αγαθών, το οποίο παρέχει ολοκληρωμένο πλαίσιο, ώστε η ΕΕ και τα κράτη μέλη να προωθήσουν την πρόληψη, τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση, από

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

την ποινική δικαιοσύνη, της παράνομης διακίνησης πολιτιστικών αγαθών και των συναφών εγκλημάτων, συμπεριλαμβανομένης της διαφθοράς.

- Προστασία των προσώπων που αναφέρουν παραβιάσεις

Η οδηγία (ΕΕ) 2019/1937 σχετικά με την προστασία των προσώπων που αναφέρουν παραβιάσεις του δικαίου της ΕΕ (στο εξής: οδηγία για την αναφορά παραβιάσεων) εκδόθηκε το 2019, με στόχο την παροχή ισχυρής προστασίας στους αναφέροντες ως μέσο ενίσχυσης της επιβολής του δικαίου της ΕΕ σε βασικούς τομείς πολιτικής³². Η οδηγία εφαρμόζεται επίσης στην αναφορά περιπτώσεων απάτης, διαφθοράς και κάθε άλλης παράνομης δραστηριότητας εις βάρος των οικονομικών συμφερόντων της ΕΕ και στην προστασία όσων αναφέρουν τέτοιες παραβιάσεις. Η παρούσα οδηγία θα πρέπει να καταστεί εφαρμοστέα στην καταγγελία των αδικημάτων, καθώς και στην προστασία των προσώπων που αναφέρουν τέτοια αδικήματα. Οι αρμόδιες εθνικές αρχές θα πρέπει επίσης να διασφαλίζουν ότι παρέχεται στα πρόσωπα που παρέχουν αποδεικτικά στοιχεία ή συνεργάζονται με άλλον τρόπο στο πλαίσιο ποινικών ερευνών η αναγκαία προστασία, στήριξη και συνδρομή στο πλαίσιο ποινικών διαδικασιών.

- Προγράμματα χορήγησης ιθαγένειας και άδειας διαμονής σε επενδυτές

Τα προγράμματα χορήγησης ιθαγένειας και άδειας διαμονής σε επενδυτές (προγράμματα «Χρυσή βίζα» και «Χρυσό διαβατήριο») μπορούν να συμβάλλουν στην απόκρυψη ή στη διευκόλυνση χρηματοοικονομικών και οικονομικών εγκλημάτων, συμπεριλαμβανομένης της διαφθοράς. Υπάρχουν επίσης ανησυχίες σχετικά με την έλλειψη διαφάνειας και ελέγχου των εν λόγω προγραμμάτων. Η πρόταση της

³² Το Ελληνικό Κράτος με τον ν.4990/2022, τεύχος Α'/210/11.11.2022, θεσπίζει την προστασία προσώπων που αναφέρουν παραβιάσεις ενωσιακού δικαίου - Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1937 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 23ης Οκτωβρίου 2019 (L 305). Σύμφωνα με το άρθρο 2, του οικείου νόμου: «Αντικείμενο του παρόντος νόμου είναι η ίδρυση ενός συστήματος εσωτερικής και εξωτερικής αναφοράς παραβιάσεων ενωσιακού δικαίου, η προστασία των προσώπων που αναφέρουν τις εν λόγω παραβιάσεις, η οργάνωση της διαδικασίας υποβολής, παραλαβής και παρακολούθησης των αναφορών και οι κυρώσεις που επιβάλλονται σε περίπτωση παραβίασης του παρόντος».

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Επιτροπής για έναν νέο κανονισμό, σχετικά με την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, αποσκοπεί στην καθιέρωση εποπτείας των δραστηριοτήτων των ενδιαμέσων στα προγράμματα χορήγησης άδειας διαμονής σε επενδυτές. Η Επιτροπή θεωρεί ότι τα προγράμματα χορήγησης ιθαγένειας σε επενδυτές, στο πλαίσιο των οποίων η ιθαγένεια ενός κράτους μέλους και, ως εκ τούτου, η ιθαγένεια της ΕΕ, χορηγείται συστηματικά ως αντάλλαγμα για προκαθορισμένες πληρωμές ή επενδύσεις, και χωρίς πραγματικό δεσμό με το κράτος μέλος που χορηγεί την ιθαγένεια, παραβιάζουν το δίκαιο της ΕΕ. Κατά συνέπεια, η Επιτροπή θεωρεί ότι τα κράτη μέλη δεν πρέπει να εφαρμόζουν τέτοια προγράμματα. Η Επιτροπή έχει λάβει μέτρα κατά των κρατών μελών που διαθέτουν τέτοια προγράμματα απευθείας, βάσει των προνομίων της ως θεματοφύλακα των Συνθηκών, με σκοπό την κατάργηση των εν λόγω προγραμμάτων. Με σύσταση της Επιτροπής, της 28ης Μαρτίου 2022, τα κράτη μέλη καλούνται να λάβουν όλα τα αναγκαία μέτρα και να προβούν στις απαραίτητες διασφαλίσεις για την αντιμετώπιση των διαφόρων κινδύνων που ενέχουν τα προγράμματα χορήγησης άδειας διαμονής σε επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που συνδέονται με τη διαφθορά.

- Προστασία των οικονομικών συμφερόντων της ΕΕ

Η οδηγία (ΕΕ) 2017/1371 αποσκοπεί στη θέσπιση εναρμονισμένου συστήματος, με ελάχιστους κοινούς κανόνες, για την καταπολέμηση της απάτης και άλλων ποινικών αδικημάτων που θίγουν τα οικονομικά συμφέροντα της ΕΕ. Η οδηγία παρέχει κοινούς ορισμούς για ορισμένα ποινικά αδικήματα που θίγουν τα οικονομικά συμφέροντα της ΕΕ, στα οποία περιλαμβάνονται η απάτη, η νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, η ενεργητική και παθητική δωροδοκία και η υπεξαίρεση.

Το άρθρο 325, της Συνθήκης, για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ) θεσπίζει κοινή ευθύνη μεταξύ της ΕΕ και των κρατών μελών της για την καταπολέμηση της απάτης και κάθε άλλης παράνομης δραστηριότητας που θίγει τα οικονομικά συμφέροντα της ΕΕ μέσω αποτελεσματικών και αποτρεπτικών μέτρων. Προβλέπει επίσης, την υποχρέωση να διασφαλίζεται το ίδιο επίπεδο προστασίας μεταξύ των οικονομικών συμφερόντων της ΕΕ, αλλά και των εθνικών οικονομικών συμφερόντων των κρατών μελών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Για να διασφαλιστεί ότι τα κράτη μέλη έχουν θεσπίσει ισοδύναμα μέτρα για την καταπολέμηση της διαφθοράς, που θίγει τα οικονομικά συμφέροντα της ΕΕ, καθώς και τα δικά τους οικονομικά συμφέροντα, είναι αναγκαίο να ευθυγραμμιστεί η οδηγία (ΕΕ) 2017/1371 με τα πρότυπα που ορίζονται στην παρούσα οδηγία, όσον αφορά στις κυρώσεις, τις επιβαρυντικές και ελαφρυντικές περιστάσεις και τις προθεσμίες παραγραφής. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης της οδηγίας (ΕΕ) 2017/1371, σύμφωνα με το άρθρο 18 αυτής, η Επιτροπή θα αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο τα αδικήματα που προβλέπονται στην εν λόγω οδηγία και στην επικαιροποίησή τους, υπό το πρίσμα της ισχύουσας οδηγίας.

6.8. Επίλογος ή το κρίσιμο βιοτικό ζήτημα της πρόκλησης που καλείται να αντιμετωπίσει η πολιτική εξουσία

Στην εποχή μας, τα φαινόμενα της παγκόσμιας διαφθοράς εντοπίζονται μέχρι και τη συγκρότηση πανίσχυρων μέσων επικοινωνίας και μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Πρόκειται για πανίσχυρες ομάδες πίεσης οι οποίες επηρεάζουν δραστικά τις θεσμικές εξουσίες και τις διαλαμβανόμενες πολιτικές εξελίξεις. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες δρουν και επηρεάζουν υποθέσεις δημοσίων έργων, συμβάσεων, κρατικών προμηθειών και μεγάλων ευρωπαϊκών επιχορηγήσεων. Πρόκειται μία νέου τύπου διαπλοκή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μη εφαρμόζοντας θεσμικές διαδικασίες και υποχρεώσεις. Αποτέλεσμα αυτών των μεθόδων είναι η αλλοίωση του υγιούς ανταγωνισμού, της επενδυτικής επιχειρηματικότητας και η υπονόμηση του εκσυγχρονισμού της χώρας. Επίσης, η διαφθορά σε πολλά επίπεδα της δημόσιας διοίκησης, αναδεικνύει τον κρατικό μηχανισμό ως έναν διαμεσολαβητή/ρυθμιστή του συστήματος, που δεν διακρίνεται για τις τολμηρές και ρηξικέλευθες τομές για τη συνεχή καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς.

Καθίσταται αναγκαίο και εθνικά χρήσιμο, οι σύγχρονες πολιτικές εξουσίες να λάβουν διαρκή μέτρα πρόληψης, τα οποία να προσαρμόζονται σε μακροπρόθεσμες και αποτελεσματικές διοικητικές και οικονομικές μεταρρυθμίσεις. Μέσω ισχυρών θεσμικ

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

παρεμβάσεων και με συναινέσεις με τα πολιτικά κοινοβουλευτικά συστήματα, οι εκάστοτε πολιτικές εξουσίες οφείλουν:

- Να καταπολεμήσουν το φαινόμενο της διαφθοράς στην πράξη, με αποφασιστικές πράξεις σύγκρουσης στην πηγή της εκδήλωσής του, όσο και ισχυρές και αν είναι οι επιρροές και τα έκνομα συμφέροντα που διακυβεύονται. Πάσης φύσεως σκοπιμότητες και υπαναχωρήσεις θα διευρύνουν τα φαινόμενα της διαφθοράς.
- Να διασφαλίσουν θεσμικά τα εμπλεκόμενα φυσικά πρόσωπα και τους κρατικούς θεσμούς, κατά τη διαχείριση των δημοσίων και κοινοτικών πόρων, βασιζόμενα στη διαφάνεια, την ισονομία, τη λογοδοσία, τον υγιή ανταγωνισμό, εν ονόματι του δημοσίου συμφέροντος.
- Να επιβάλλουν κυρώσεις επί δημοσίων λειτουργών, εκπροσώπων επιχειρηματικών συμφερόντων και πολιτών, με θεσμικά κατοχυρωμένες αναλογικές συνέπειες, παραβατών με άνομες πράξεις εις βάρος του δημοσίου συμφέροντος.

Τις τελευταίες σχεδόν τρεις δεκαετίες του εικοστού πρώτου αιώνας, παρατηρείται μια αύξηση του ενδιαφέροντος για την ηθική και τη δεοντολογία στον δημόσιο βίο τουλάχιστον στα κράτη και τις κοινωνίες του δυτικού κόσμου. Οι σύγχρονες κοινωνίες έρχονται αντιμέτωπες με βαθιές μετασχηματιστικές αλλαγές. Τόσο οι κυβερνήσεις όσο και η ίδια κοινωνία των πολιτών, καλούνται να διαχειρισθούν πολύπλοκες και παγκόσμιες προκλήσεις σε κοινωνικό, επικοινωνιακό, πολιτιστικό, γεωπολιτικό, ενεργειακό και κυρίως οικονομικό επίπεδο. Είναι αναπόφευκτο τα παγκόσμια προβλήματα να έχουν αντίκτυπο και στην ελληνική πραγματικότητα και κατ' επέκταση στους πολίτες του κράτους μας. Οι πολίτες έχουν προσδοκίες και ζητούν ωφέλιμες και δημιουργικές λύσεις στα καθημερινά τους προβλήματα. Η σύγχρονη δημόσια διακυβέρνηση, περισσότερο από ποτέ, έχει ως πρώτιστο καθήκον της την τήρηση της νομιμότητας των πράξεών της και τον απόλυτο σεβασμό στα θεμελιώδη δικαιώματα και τις ζωτικές ανάγκες των πολιτών. Σε αυτό το σημείο εγείρεται το ανάστημα της ηθικά υπεύθυνης συμπεριφοράς, της εκάστοτε πολιτικής εξουσίας, αλλά και του πολιτικού συστήματος σχετικά με τη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

ριζική καταπολέμηση της διαφθοράς, του πελατειακού κράτους, του νεποτισμού, της άριστης διαχείρισης των οικονομικών πόρων και της εφαρμογής ζωτικών δημοσίων πολιτικών. Ο ηθικός προσανατολισμός των πολιτικών στελεχών και των δημοσίων λειτουργών, απέναντι στην κακοδιοίκηση, την απάτη και τη διαφθορά είναι ο έμπειρος και ασφαλής οδηγός για τον βίο και τις αυτάξιες πληρώσεις μιας σύγχρονης Ελληνικής κοινωνίας.

6.9. Παράδειγμα εφαρμογής με το υπόδειγμα ALIR στη δημόσια διοίκηση

Το A (Accountability) εκφράζει τη δημοκρατική υπευθυνότητα και τη λογοδοσία, που προσδιορίζονται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο. Τηρούνται, για το A, τα εξής προαπαιτούμενα: α) διαχωρισμός λειτουργιών, στο πλαίσιο της διαμόρφωσης και εκτέλεσης δημοσίων πολιτικών, β) οργανωτική διάκριση αρμοδιοτήτων ανάμεσα στο διοικητικό και πολιτικό προσωπικό.

Το L (Legality) εκφράζει το κράτος δικαίου και την αρχή τήρησης της νομιμότητας, που προσδιορίζονται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο. Έχει ως βασική παράμετρο το σύστημα κράτους δικαίου και το είδος της έννομης τάξης που ισχύει σε κάθε δημοκρατικό κράτος. Είναι χαρακτηριστική η κυριαρχία του νόμου και ο σεβασμός/τήρηση των κανόνων δικαίου.

Το I (Integrity) εκφράζει την επαγγελματική ακεραιότητα και συμπεριφορά που καθορίζονται από την αρχή της αξιοκρατίας. Έχει ως βασική παράμετρο την επαγγελματική και επιστημονική ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που παρέχει υπηρεσίες στο ευρύτερο κοινό, μέσω της στελέχωσής του σε δημόσιες υπηρεσίες. Πιο ειδικά, αναδεικνύεται η σημασία: α) της πρόσληψης με βάση επιστημονικά και επαγγελματικά προσόντα υποψηφίων, β) της λήψης πειθαρχικών μέτρων που λαμβάνονται από υπηρεσιακά συμβούλια και προάγουν το συλλογικό και το αξιοκρατικό πνεύμα, γ) της θεσμικής συνέχειας των αξιοκρατικών δομών στη δημόσια διοίκηση, δ) της συνεχούς κατάρτισης/εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και ε) της ενδυνάμωσης δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

προάγουν την επαγγελματική ακεραιότητα και συμπεριφορά των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Το R (Responsiveness) εκφράζει την ανταπόκριση στην κοινωνία των πολιτών και των φορέων της σύγχρονης κοινωνίας. Υποστηρίζει: α) την ανταπόκριση στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας, β) τη διευκόλυνση πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες και γ) τη διαρκή διαβούλευση για μια πιο δίκαιη και ποιοτική κοινωνική ανάπτυξη.

Το παράδειγμα ALIR στηρίζεται στη χρήση ενός ηθικού κανόνα για τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Πρόκειται για έναν ηθικό κανόνα που καθοδηγεί την επαγγελματική συμπεριφορά στη δημόσια διοίκηση. Η συνεπής εφαρμογή του δεν είναι θέμα επιβολής ποινών, αλλά ηθικού προβληματισμού και ενίσχυσης της εργασιακής κουλτούρας των δημοσίων λειτουργών.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

Βιβλιογραφικές Αναφορές 6^{ης} θεματικής ενότητας

ν.4557/2018, τεύχος Α'/139/30.07.2018, Πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας ενσωμάτωση της Οδηγίας 2015/849/ΕΕ) και άλλες διατάξεις.

ν.4622/2019, Τεύχος Α'/133/07.08.2019, Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.

ν.4990/2022, τεύχος Α'/210/11.11.2022, θεσπίζει την προστασία προσώπων που αναφέρουν παραβιάσεις ενωσιακού δικαίου - Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1937 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 23ης Οκτωβρίου 2019 (L 305).

Απόφαση του Συμβουλίου της ΕΕ της 25ης Σεπτεμβρίου 2008 για τη σύναψη, εξ ονόματος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, της σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών κατά της διαφθοράς (2008/801/ΕΚ).

Anti-money laundering and countering the financing of terrorism legislative package, επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, διαθέσιμη στον ακόλουθο σύνδεσμο:

[https://ec.europa.eu/info/publications/210720-anti-money-laundering-counter ing-financingterrorism_en](https://ec.europa.eu/info/publications/210720-anti-money-laundering-counter-ing-financingterrorism_en)

General Assembly resolution 58/4 of 31 October 2003, United Nations Convention against Corruption.

Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, www.aade.gr

Εθνική Αρχή Διαφάνειας, www.aead.gr

Greco, www.coe.int

<https://aml-authority.gov.gr/arxh-katapolemisis-ths-nominopoihshs/>.

[https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search h-all-eu-institutions-and-bodies/european-public-prosecutors-office-eppo_en](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-h-all-eu-institutions-and-bodies/european-public-prosecutors-office-eppo_en).

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

Γερακινή, Ελπινίκη, Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης και οι έννοιες Διαφθοράς – Διαπλοκής –Κακοδιοίκησης και παράβασης Νομιμότητας. Σχέση των εννοιών μεταξύ τους. Υπόθεση εργασίας: Έλεγχος στο Υπουργείο Ανάπτυξης (χρηματοδοτήσεις επιχειρήσεων. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα, 2024.

Doganis Carine, «Στις Απαρχές της Διαφθοράς, Δημοκρατία και Κατάδοση στην Αρχαία Ελλάδα», Πολύτροπον, Αθήνα, 1999.

Hirigoyen Marie-France, «Ηθική Παρενόχληση. Η κρυμμένη βία στην καθημερινή ζωή», Πατάκης, Αθήνα, 2000.

7. Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων για τη διαμόρφωση κουλτούρας ακεραιότητας μέσα στην ομάδα

Σκοπός της θεματικής ενότητας



Ο σκοπός της ενότητας "Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων για τη διαμόρφωση κουλτούρας ακεραιότητας μέσα στην ομάδα" είναι να ενισχύσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των συμμετεχόντων στην άσκηση ηγεσίας με επίκεντρο την ηθική και την ακεραιότητα. Επιδιώκεται η κατανόηση του ρόλου του ηγέτη στη δημιουργία και διατήρηση μιας κουλτούρας που προάγει την υπευθυνότητα, τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία. Η ενότητα στοχεύει στο να βοηθήσει τους ηγέτες να εφαρμόζουν πρακτικές που εμπνέουν το παράδειγμα, ενισχύουν τη δέσμευση της ομάδας σε κοινές αξίες και διαμορφώνουν ένα θετικό και ηθικό εργασιακό περιβάλλον.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Με την ολοκλήρωση της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

1. Κατανοούν τη σημασία της ακεραιότητας ως βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας και της διαμόρφωσης θετικής κουλτούρας στην ομάδα.
2. Αναγνωρίζουν τον ρόλο του ηγέτη στην ενίσχυση της ηθικής και της υπευθυνότητας μέσα στον οργανισμό ή την ομάδα.
3. Εφαρμόζουν κατάλληλες ηγετικές πρακτικές για την προώθηση της διαφάνειας, της εμπιστοσύνης και της λογοδοσίας μεταξύ των μελών της ομάδας.
4. Αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα και δύσκολες καταστάσεις, λαμβάνοντας αποφάσεις που βασίζονται σε αξίες ακεραιότητας και ηθικής.
5. Καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει τη συνεργασία, την ανοιχτή επικοινωνία και την προσήλωση σε κοινούς ηθικούς στόχους.
6. Εμπνέουν και κινητοποιούν την ομάδα τους, λειτουργώντας ως πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και συνεπούς ηγεσίας.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**



Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Δημόσιοι οργανισμοί, Αποτελεσματικότητα, Ηγέτης/Προϊστάμενος, Στρατηγικοί στόχοι, Απόδοση, Εργασιακό κλίμα, Ακεραιότητα, Λογοδοσία, Συνεργασία, Εμπιστοσύνη, Κουλτούρα, Διαφάνεια, Συνέπεια, Σεβασμός, Ηγετικές ικανότητες, Δεξιότητες, Θεωρίες ηγεσίας, Συναισθηματική νοημοσύνη, Coaching - Mentoring

7.1. Εισαγωγή – Ανάλυση εννοιών

Στο σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών, η αποτελεσματική ηγεσία αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα κάθε ομάδας. Η ικανότητα ενός ηγέτη - προϊσταμένου να εμπνέει, να καθοδηγεί και να υποστηρίζει την ομάδα του αποτελεί βασικό συστατικό για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, την ενίσχυση της απόδοσης και τη δημιουργία ενός θετικού και αποδοτικού εργασιακού κλίματος.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η έννοια της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και της ηγετικότητας καταλαμβάνει κεντρική θέση ως θεμελιώδης αξία για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας εντός της ομάδας. Η ακεραιότητα δεν περιορίζεται μόνο στην ηθική στάση και τη συμμόρφωση με κανόνες και πρότυπα, αλλά επεκτείνεται και στη διαμόρφωση μιας συνολικής κουλτούρας που προάγει τη διαφάνεια, την ειλικρίνεια, τη συνέπεια και τον σεβασμό προς όλα τα μέλη της ομάδας και τους εξωτερικούς φορείς.

Η διαμόρφωση μιας κουλτούρας ακεραιότητας είναι αλληλένδετη με τις ηγετικές ικανότητες και τις προσωπικές αξίες του εκάστοτε ηγέτη. Ο ηγέτης αποτελεί το πρότυπο για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και η στάση του μπορεί να επηρεάσει καταλυτικά τόσο την κουλτούρα όσο και τη συμπεριφορά του συνόλου. Η αδυναμία προώθησης της ακεραιότητας μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα δυσλειτουργίας, έλλειψης εμπιστοσύνης, χαμηλής ηθικής δέσμευσης και εν τέλει, μειωμένης αποδοτικότητας.

Οι επόμενες σελίδες επικεντρώνονται στην εις βάθος ανάλυση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ηγεσίας με σκοπό τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας ακεραιότητας μέσα στην ομάδα. Εξετάζονται οι θεωρητικές βάσεις της ηγεσίας, οι τρόποι ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων και οι πρακτικές εφαρμογές που μπορούν να ενισχύσουν την ηθική κουλτούρα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Επιπλέον, μέσα από την παρουσίαση μελετών περίπτωσης και σύγχρονων προσεγγίσεων, επιχειρείται να αποδοθεί η πρακτική διάσταση του θέματος και να αναδειχθούν τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια ομάδα από τη συνύπαρξη ηγεσίας και ακεραιότητας. Στόχο του παρόντος κεφαλαίου αποτελεί το να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κατανόησης και εφαρμογής των εννοιών αυτών, συμβάλλοντας τόσο στη θεωρητική γνώση όσο και στην πρακτική εφαρμογή στρατηγικών που ενισχύουν την κουλτούρα ακεραιότητας μέσω της ηγετικής παρέμβασης.

7.2. Ηγεσία: Θεωρητικό Πλαίσιο

Η ηγεσία αποτελεί μια σημαντική και εξόχως πολυδιάστατη έννοια που έχει απασχολήσει τη διοικητική θεωρία και πρακτική για δεκαετίες. Αν και δεν υπάρχει ένας ενιαίος και καθολικά αποδεκτός ορισμός, η ηγεσία περιγράφεται γενικά ως η διαδικασία με την οποία ένα πρόσωπο επηρεάζει, καθοδηγεί και εμπνέει τα μέλη μιας ομάδας για την επίτευξη κοινών στόχων. Η ηγεσία δεν περιορίζεται στην απλή άσκηση εξουσίας, αλλά εμπεριέχει και στοιχεία συναισθηματικής σύνδεσης, επικοινωνίας και ενδυνάμωσης των άλλων. Ως έννοια, η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει και να κινητοποιεί τους άλλους ώστε να συμβάλλουν εθελοντικά στην επίτευξη στόχων. Επίσης, καταγράφεται ως μια διαδικασία που ασκείται μέσα από τη σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, με στόχο την αλληλεπίδραση, την καθοδήγηση και την υποστήριξη.

Οι Θεωρίες περί ηγεσίας έχουν περάσει από διάφορα στάδια και προσεγγίσεις, τα οποία αντικατοπτρίζουν τις κοινωνικές και οργανωσιακές ανάγκες της εκάστοτε εποχής. Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι σημαντικότερες θεωρίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων.

- Η θεωρία των Χαρακτηριστικών (Trait Theory) υποστηρίζει ότι οι ηγέτες έχουν έμφυτα χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους. Ιδιότητες όπως η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα, η εξωστρέφεια και η εντιμότητα θεωρούνται κρίσιμες για την αποτελεσματική ηγεσία. Παρότι η θεωρία αυτή έχει δεχτεί κριτική, αποτέλεσε τη βάση για πολλές μεταγενέστερες προσεγγίσεις.
- Η Συμπεριφορική Θεωρία (Behavioral Theory) επικεντρώνεται στις συμπεριφορές που υιοθετεί ο ηγέτης στην πράξη, αντί για τα έμφυτα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

χαρακτηριστικά του. Στηρίζεται στο ότι οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν και να αναπτυχθούν μέσα από την εμπειρία και την εκπαίδευση.

- Η Καταστασιακή Ηγεσία (Situational Leadership) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός "σωστός" τρόπος ηγεσίας, αλλά ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την εκάστοτε κατάσταση και το επίπεδο ωριμότητας ή ικανότητας των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης προσαρμόζει το στυλ του (καθοδηγητικό, υποστηρικτικό, συμμετοχικό ή ανατεθειμένο) ανάλογα με τις ανάγκες της στιγμής.
- Η Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership) τέλος δίνει έμφαση στην έμπνευση και την προσωπική ανάπτυξη των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης δρα ως πρότυπο και καθοδηγεί την ομάδα πέρα από τα όρια των καθημερινών στόχων

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αλλά και πρακτική αναδεικνύει νέες προσεγγίσεις στην ηγεσία που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε ανθρώπινες αξίες, στην ενδυνάμωση των μελών της ομάδας και στη διαμόρφωση θετικής κουλτούρας. Μερικές από τις πιο διαδεδομένες σύγχρονες τάσεις περιλαμβάνουν:

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει καθιερωθεί ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τους απλούς διαχειριστές. Η ικανότητα ενός ηγέτη να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και των άλλων ενισχύει την ποιότητα των σχέσεων εντός της ομάδας και συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ασφάλειας και εμπιστοσύνης.

Το coaching επικεντρώνεται στην καθοδήγηση και την εκπαίδευση των μελών της ομάδας ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες. Ο ηγέτης-coach διευκολύνει τη μάθηση μέσα από τον διάλογο και την ανάθεση έργων που ενισχύουν την αυτονομία και την ανάπτυξη αυτοπεποίθησης.

Πλέον, ιδιαίτερα σε κοινωνικά περιβάλλοντα, οι ηγέτες καλούνται να υιοθετήσουν στις αποφάσεις τους τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και (στον ιδιωτικό τομέα) της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η ενσωμάτωση αυτών των αρχών σχετίζεται άμεσα με την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα απέναντι σε ευρύτερες ομάδες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

ενδιαφερομένων (stakeholders), ενισχύοντας την αξιοπιστία της ηγεσίας.

Η σχέση δε μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας είναι αμφίδρομη και δυναμική. Οι ηγέτες επηρεάζουν καταλυτικά τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των μελών της ομάδας. Ταυτόχρονα, η κουλτούρα που επικρατεί εντός ενός οργανισμού διαμορφώνει το πλαίσιο στο οποίο δρα ο εκάστοτε ηγέτης.

Σύμφωνα με πολλές θεωρίες η κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και υποθέσεων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των ατόμων. Οι ηγέτες, ιδίως μέσα από τον λόγο και το παράδειγμά τους, συμβάλλουν στη διατήρηση ή την αλλαγή αυτής της κουλτούρας. Η έμφαση στην ακεραιότητα, την εμπιστοσύνη και την ηθική συμπεριφορά διαμορφώνει ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας όπου ενθαρρύνεται η υπευθυνότητα και η αλληλοϋποστήριξη.

7.3. Ακεραιότητα και Ομάδα

Η λογοδοσία και η ακεραιότητα αποτελεί μία από τις πιο θεμελιώδεις και διαχρονικές αξίες που συνδέονται με την ανθρώπινη και οργανωσιακή συμπεριφορά. Ο όρος "ακεραιότητα" αναφέρεται στη συνέπεια μεταξύ λόγων, πράξεων και ηθικών αρχών, με έμφαση στην τιμιότητα, τη διαφάνεια και την αυθεντικότητα. Ειδικότερα, η ακεραιότητα συνδέεται με την τήρηση ηθικών κανόνων και την υιοθέτηση συμπεριφορών που σέβονται τις αξίες ενός οργανισμού και της κοινωνίας γενικότερα και δεν περιορίζεται σε στιγμιαίες αποφάσεις, αλλά αποτελεί συνεχή στάση ζωής και επαγγελματικής συμπεριφοράς.

Μέσα σε ένα πλαίσιο ομάδας, η ακεραιότητα και η λογοδοσία αποτελούν το θεμέλιο για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της αποτελεσματικής συνεργασίας. Όταν τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν ότι ο ηγέτης και οι συνάδελφοί τους λειτουργούν με διαφάνεια, αξιοπιστία και ευθύνη, ενισχύεται το αίσθημα ασφάλειας και δέσμευσης προς τους κοινούς στόχους. Η έλλειψη ακεραιότητας μπορεί να οδηγήσει σε δυσπιστία, εσωτερικές συγκρούσεις, αμφισβήτηση των προθέσεων και τελικά σε διάσπαση της συνοχής της ομάδας. Αντίθετα, μια κουλτούρα ακεραιότητας λειτουργεί ως καταλύτης για τη διαμόρφωση υγιών και παραγωγικών σχέσεων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να τηρεί ο ηγέτης:

- **Τήρηση των δεσμεύσεών του**
- **Αντιμετώπιση όλου του προσωπικού με ευγένεια και δικαιοσύνη**
- **Λήψη αποφάσεων επί τη βάσει αρχών**

Όταν τα ανωτέρω λαμβάνουν χώρα, δημιουργούνται οι βάσεις για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη και δέσμευση μεταξύ των μελών της ομάδας. Η εμπιστοσύνη αυτή ενισχύει την ομαδική συνεργασία, μειώνει τις εντάσεις και αυξάνει την αφοσίωση στην επίτευξη των κοινών στόχων. Η ακεραιότητα συνδέεται άρρηκτα με την οργανωσιακή ηθική. Οργανισμοί που προάγουν την ηθική κουλτούρα και παρέχουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για την ηθική συμπεριφορά είναι σε θέση να διαμορφώσουν ένα σταθερό και δίκαιο περιβάλλον για όλα τα μέλη. Η ύπαρξη και επίκληση κωδίκων δεοντολογίας, η εφαρμογή ηθικών προτύπων στη λήψη αποφάσεων και η ανοικτή επικοινωνία σε ζητήματα ηθικής φύσης αποτελούν ισχυρά χαρακτηριστικά κουλτούρας ακεραιότητας. Ο ηγέτης που λειτουργεί ως φορέας αυτής της κουλτούρας συμβάλλει καθοριστικά στη διασφάλιση της αξιοπιστίας τόσο της ομάδας όσο και του οργανισμού συνολικά. Η διαμόρφωση λοιπόν κουλτούρας ακεραιότητας δεν είναι μια αυτόματη ή αυτονόητη διαδικασία. Απαιτείται συστηματική προσπάθεια και ηγετική δέσμευση.

Ορισμένες πρακτικές που συμβάλλουν στην ενίσχυση της ακεραιότητας στην ομάδα είναι:

- **Καθορισμός σαφών αξιών και αρχών:** Ο ηγέτης θέτει τις βάσεις για την κουλτούρα της ομάδας μέσα από την ανάδειξη αξιών όπως ο σεβασμός, η ειλικρίνεια και η δικαιοσύνη.
- **Ενίσχυση της διαφάνειας:** Η ανοικτή επικοινωνία και η παροχή πληροφοριών προς όλα τα μέλη αποτρέπει παρεξηγήσεις και καχυποψία.
- **Αντίδραση σε ανήθικες συμπεριφορές:** Ο ηγέτης οφείλει να επιδεικνύει μηδενική ανοχή απέναντι σε φαινόμενα που παραβιάζουν την ακεραιότητα, όπως η παραπληροφόρηση ή η αδικία.
- **Ανάδειξη θετικών παραδειγμάτων:** Η αναγνώριση και επιβράβευση μελών

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

που επιδεικνύουν ακεραιότητα ενισχύει την επιθυμητή κουλτούρα.

7.4. Διαμόρφωση Κουλτούρας Ακεραιότητας

Αποτελεί σημαντική αναφορά ότι ο ηγέτης είναι το βασικό σημείο αναφοράς για τη διαμόρφωση της κουλτούρας μιας ομάδας. Η συμπεριφορά, οι αποφάσεις και οι αντιδράσεις του λειτουργούν ως πρότυπο για τους υπόλοιπους. Όταν ο ηγέτης λειτουργεί με συνέπεια και βάση αρχών, εκπέμπει ένα ισχυρό μήνυμα προς τα μέλη της ομάδας για το τι είναι αποδεκτό και τι όχι. Ειδικότερα, ο ηγέτης που προάγει την ακεραιότητα:

- Θέτει ξεκάθαρες ηθικές προσδοκίες.
- Λειτουργεί ο ίδιος με συνέπεια στις αξίες που υποστηρίζει.
- Αναλαμβάνει ευθύνη για τις πράξεις του και ενθαρρύνει τους άλλους να κάνουν το ίδιο.
- Δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου η ειλικρίνεια και η διαφάνεια είναι αυτονόητες.

Μία ανοικτή, ειλικρινής και συχνή επικοινωνία αποτελεί θεμέλιο για την ενίσχυση της ακεραιότητας στην ομάδα. Ο ηγέτης που είναι προσιτός και επικοινωνεί με διαφάνεια μειώνει τις εσωτερικές αβεβαιότητες και παρεξηγήσεις, ενισχύει την εμπιστοσύνη των μελών προς το πρόσωπό του και προς τον οργανισμό, δημιουργεί πλαίσιο για ανοιχτό διάλογο σε θέματα που σχετίζονται με την ηθική και τις αξίες. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο ζήτημα πληροφόρησης αλλά και στάση όχι μόνο συμπεριφοράς αλλά και ζωής.

Ο ηγέτης, ο οποίος επιθυμεί να χτίσει μια κουλτούρα ακεραιότητας οφείλει να εξασφαλίσει την ύπαρξη ψυχολογικά ασφαλούς περιβάλλοντος. Ο όρος αυτός, περιγράφει το κλίμα στο οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άνετα να εκφράσουν σκέψεις, αμφιβολίες και ανησυχίες χωρίς φόβο για αρνητικές συνέπειες. Ένα τέτοιο περιβάλλον ενθαρρύνει τη διαφάνεια και την ειλικρίνεια, ενισχύει τη συμμετοχικότητα και τη συνεργασία και νοητά στην πρόληψη φαινομένων «σιωπηλής αποδοχής» ανήθικων πρακτικών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Παράλληλα, το mentoring επιτρέπει στους πιο έμπειρους εργαζομένους να γίνουν πρότυπα για τους νεότερους, διευκολύνοντας την εμπέδωση της κουλτούρας ακεραιότητας στο σύνολο της ομάδας, καθώς ο ηγέτης δύναται να εφαρμόσει πρακτικά την κουλτούρα ακεραιότητας μέσω συγκεκριμένων ενεργειών, όπως η θέσπιση και εφαρμογή κώδικα ηθικής συμπεριφοράς, η καθιέρωση διαύλων αναφοράς παρατυπιών και η επιβράβευση ηθικών συμπεριφορών.

Στο σημείο αυτό προκύπτει ότι η μεγαλύτερη πρόκληση δεν είναι μόνο η εισαγωγή μιας κουλτούρας ακεραιότητας αλλά η διατήρησή της με την πάροδο του χρόνου. Ο ηγέτης χρειάζεται να είναι συνεπής, να ανανεώνει το ενδιαφέρον της ομάδας για την ηθική και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η συνεχής ανατροφοδότηση, οι περιοδικές αξιολογήσεις της κουλτούρας και η ενσωμάτωση της ακεραιότητας σε κάθε διαδικασία του οργανισμού είναι βασικά βήματα για την εδραίωση μιας ισχυρής και βιώσιμης ηθικής ταυτότητας.

7.5. Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων: Εργαλεία και Τεχνικές

Η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων που εδράζονται στην ακεραιότητα εκκινεί από την **αυτογνωσία**. Ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίσει τις προσωπικές του αξίες, να κατανοήσει τα ηθικά του πρότυπα και να αξιολογήσει πώς αυτά επηρεάζουν την καθημερινή του συμπεριφορά.

- Εργαλεία για την ενίσχυση της αυτογνωσίας συνιστούν η συστηματική συλλογή ανατροφοδότησης από συναδέλφους, υφιστάμενους και ανώτερους, ώστε ο ηγέτης να έχει πλήρη εικόνα για το πώς γίνεται αντιληπτός από διαφορετικές πλευρές, η Αξιολόγηση ηγετικών αξιών, καθώς και το Coaching – mentoring σε θέματα ηθικής ηγεσίας:
- Τεχνικές συνιστούν η Ενεργητική ακρόαση, η Διαχείριση δύσκολων συνομιλιών και η Κατάλληλη χρήση ερωτήσεων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Παράλληλα, η ενσυναίσθηση βοηθά τον ηγέτη να κατανοεί καλύτερα τις ανάγκες και τα συναισθήματα των μελών της ομάδας, προλαμβάνοντας προβλήματα που θα μπορούσαν να πλήξουν την κουλτούρα ακεραιότητας.

Εργαλεία επίσης μπορούν να αποτελέσουν τυχόν μαθήματα ή σεμινάρια που βοηθούν τον ηγέτη να διαβάζει μη λεκτικά σήματα και να κατανοεί το πλαίσιο πίσω από τις συμπεριφορές, όπως επίσης και η εξοικείωση με πρακτικές για την επίλυση συγκρούσεων και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στην ομάδα όταν αυτή διαταραχθεί.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να βασίζεται σε δομημένα ηθικά κριτήρια. Ο ηγέτης οφείλει να εφαρμόζει μεθόδους που εγγυώνται τη διαφάνεια και την αξιοπιστία.

7.6. Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας με Ακεραιότητα

Αποτελεί κοινό συμπέρασμα ότι η κουλτούρα ακεραιότητας σε μία ομάδα ή έναν οργανισμό δεν αποτελεί μόνο ηθική υποχρέωση, αλλά και στρατηγικό πλεονέκτημα που ενισχύει την ομαδική απόδοση. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια αναπτύσσουν αυξημένο επίπεδο δέσμευσης προς την ομάδα, επιδεικνύουν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία και υποστήριξη συναδέλφων και λαμβάνουν πρωτοβουλίες χωρίς να υφίσταται δισταγμός περί κυρώσεων. Η ακεραιότητα θα λέγαμε ενισχύει το ψυχικό δέσιμο μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας, δημιουργώντας ένα αίσθημα ασφάλειας και αμοιβαίας αφοσίωσης. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αποτελεσματικότητα των ομάδων. Ο ηγέτης που λειτουργεί με ακεραιότητα εμπνέει εμπιστοσύνη όχι μόνο με λόγια αλλά κυρίως με πράξεις.

Η αύξουσα εμπιστοσύνη μεταφράζεται σε βελτιωμένη συνεργασία, ταχύτερη επίλυση προβλημάτων και μείωση των συγκρούσεων. Ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα είναι πιο φιλικό στην ανάληψη πρωτοβουλιών και την καινοτομία. Όταν τα μέλη μιας ομάδας γνωρίζουν ότι οι ιδέες τους θα αντιμετωπιστούν με σεβασμό και χωρίς προκαταλήψεις, νιώθουν μεγαλύτερη άνεση να προτείνουν νέες λύσεις.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

Θα πρέπει εδώ να τονιστεί ότι ο ηγέτης που προάγει την ακεραιότητα ενισχύει την «ψυχολογική ασφάλεια» που είναι απαραίτητη για τη δημιουργικότητα και ενδυναμώνει τα μέλη της ομάδας να λειτουργούν με μεγαλύτερη αυτονομία και ευθύνη.

Η κουλτούρα ακεραιότητας μειώνει σημαντικά τους λειτουργικούς και νομικούς κινδύνους για μια επιχείρηση ή οργανισμό. Ο ηγέτης που εφαρμόζει πρακτικές διαφάνειας και ηθικής μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων απάτης, διαφθοράς ή ανήθικων πρακτικών, περιορίζει τα έξοδα που σχετίζονται με την αντιμετώπιση εσωτερικών συγκρούσεων ή νομικών διαφορών και προστατεύει την εικόνα και τη φήμη του οργανισμού στην αγορά και στην κοινωνία. Καταλήγοντας, θα λέγαμε ότι η ηγεσία με ακεραιότητα συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, που αποτελεί παράγοντα-κλειδί για τη μακροχρόνια επιτυχία.

7.7. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, η ακεραιότητα αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία οικοδομείται η ουσιαστική και διαχρονική ηγεσία. Μέσα από την ανάλυση των εννοιών, των εργαλείων και των πρακτικών, είναι σαφές ότι ο ηγέτης με ακεραιότητα ενισχύει την εμπιστοσύνη στην ομάδα και τον οργανισμό, διαμορφώνει ένα πλαίσιο όπου η διαφάνεια και η ηθική καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενισχύει την απόδοση, την καινοτομία και την ψυχολογική ασφάλεια. Ειδικότερα, η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων που βασίζονται στην ακεραιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία αυτογνωσίας, μάθησης και πράξης, που δεν ολοκληρώνεται ποτέ αλλά εξελίσσεται διαρκώς.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

Βιβλιογραφικές Αναφορές 7^{ης} θεματικής ενότητας

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.). Free Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Ciulla, J. B. (2014). Ethics, the Heart of Leadership (3rd ed.). Praeger.
- Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperBusiness.
- Covey, S. R. (2004). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Free Press.
- Drucker, P. F. (2007). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. HarperBusiness.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.
- Johnson, C. E. (2018). Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow (6th ed.). Sage Publications.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations (6th ed.). Wiley.
- Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (7th ed.). Wiley.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

8. Θεσμοί, εργαλεία, δράσεις και πολιτικές που συμβάλλουν στην ενίσχυση της διαφάνειας και της ακεραιότητας – Ο ρόλος του προϊσταμένου για την προώθηση της λειτουργίας/εφαρμογής τους

Σκοπός της θεματικής ενότητας



Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι η κατανόηση και η εμβάθυνση στους θεσμούς, τα εργαλεία, τις δράσεις και τις πολιτικές που έχουν ως στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας και της ακεραιότητας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και της λειτουργίας των οργανισμών. Ειδικότερα, αποσκοπεί στην ανάδειξη της σημασίας αυτών των μηχανισμών ως βασικών πυλώνων για την πρόληψη φαινομένων διαφθοράς και τη διασφάλιση της χρηστής διοίκησης. Παράλληλα, εστιάζει στον καθοριστικό ρόλο του προϊσταμένου στην αποτελεσματική εφαρμογή και υποστήριξή τους, μέσω της άσκησης ηγεσίας, της προώθησης δεοντολογικών αρχών και της διαμόρφωσης ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, αξιοπιστία και ηθική συμπεριφορά.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Με την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

1. **Περιγράφουν** τους βασικούς θεσμούς, τα εργαλεία, τις δράσεις και τις πολιτικές που στοχεύουν στην ενίσχυση της διαφάνειας και της ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και στους οργανισμούς.
2. **Αναγνωρίζουν** τις καλές πρακτικές και τις στρατηγικές που συμβάλλουν στην πρόληψη και την αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς.
3. **Αναλύουν** τον ρόλο και την ευθύνη του προϊσταμένου στην εφαρμογή των μηχανισμών διαφάνειας και στην προώθηση μιας κουλτούρας ακεραιότητας στον εργασιακό χώρο.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

4. **Αξιολογούν** την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων πολιτικών και εργαλείων για την ενίσχυση της διαφάνειας, προτείνοντας τρόπους βελτίωσης ή ενίσχυσης της εφαρμογής τους.
5. **Εφαρμόζουν** πρακτικές και τεχνικές που ενισχύουν τη διαφάνεια και την ακεραιότητα στη διαχείριση ομάδων και στη λήψη αποφάσεων.
6. **Καλλιεργούν** δεξιότητες ηγεσίας και πρότυπης συμπεριφοράς με στόχο τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει τη δεοντολογία, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό στους κανόνες.



Λέξεις κλειδιά: Διαφάνεια, Ακεραιότητα, Ηθική διοίκηση, Λογοδοσία, Θεσμικό πλαίσιο, Καλή διακυβέρνηση, Μηχανισμοί ελέγχου, Σύστημα εσωτερικού ελέγχου, Πολιτικές κατά της διαφθοράς, Πρόληψη διαφθοράς, Κανονιστική συμμόρφωση (compliance), Σύγκρουση συμφερόντων, Κώδικες δεοντολογίας, Καταγγελίες και προστασία καταγγελλόντων (whistleblowing), Ρόλος προϊσταμένου, Ηγεσία και παραδειγματισμός

8.1. Θεσμοί για την Ενίσχυση της Διαφάνειας και της Ακεραιότητας

Η διαφάνεια και η ακεραιότητα αποτελούν τις βασικότερες παραμέτρους για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Ειδικότερα και εντός της δημόσιας διοίκησης, η ανάγκη για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών, θεσμών και εργαλείων που να διασφαλίζουν την ηθική λειτουργία και τη λογοδοσία των φορέων είναι πιο επίκαιρη από ποτέ. Η τόνωση της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας λειτουργεί ως ασπίδα απέναντι στη διαφθορά και τις κακοδιοικήσεις, ενισχύοντας ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος και τις υπηρεσίες του.

Η ανάγκη για συνεργασία στην προώθηση της διαφάνειας και της ακεραιότητας οδήγησε στην ίδρυση και ενίσχυση θεσμών όπως:

- **Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ)** μέσω της Σύμβασης κατά της Διαφθοράς (UNCAC).
- **Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)** με τις Κατευθυντήριες Γραμμές για την Ακεραιότητα στον Δημόσιο Τομέα.
- **Διεθνής Διαφάνεια** (Transparency International) που παρέχει εργαλεία και δείκτες για την καταπολέμηση της διαφθοράς.
- **Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ)** στην Ελλάδα.
- **Συνήγορος του Πολίτη.**
- **Ελεγκτικό Συνέδριο.**
- **Αρχές Καταπολέμησης της Διαφθοράς.**

Οι θεσμοί αυτοί επιβλέπουν την τήρηση της νομιμότητας, τη διαφάνεια και την ηθική στην άσκηση των διοικητικών λειτουργιών. Θα πρέπει να τονιστεί εδώ ότι θεσμοί παρέχουν σταθερότητα και ασφάλεια στις ανθρώπινες σχέσεις, ρυθμίζοντας τη κοινωνική δράση και ενισχύοντας τη συνοχή της κοινωνίας. Καλλιεργούν κοινωνικές αρετές και εκπαιδεύουν σε κοινωνικές συμπεριφορές, ενώ ασκούν επίδραση στα άτομα, καθορίζοντας τις συμπεριφορές τους και εξυπηρετώντας κοινωνικές ανάγκες. Η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

άρνηση συμμόρφωσης προς τις ηθικές απαιτήσεις των θεσμών προκαλεί θεσμικό εξαναγκασμό. Όταν οι θεσμοί καλλιεργούν ηθική συνείδηση, η συμμόρφωση είναι αυθόρμητη και η κοινωνική ηθική υπερβαίνει το νόμο. Οι θεσμοί εξαρτώνται από το ήθος και τις αρετές των ατόμων που τους υπηρετούν.

8.2. Εργαλεία που προάγουν την Ενίσχυση της Διαφάνειας και της Ακεραιότητας

- Ψηφιακά Εργαλεία
 - Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Government).
 - Διαύγεια: Υποχρεωτική ανάρτηση αποφάσεων δημόσιων φορέων στο διαδίκτυο.
 - Ανοιχτά Δεδομένα (Open Data Portals).
- Εργαλεία Εσωτερικού Ελέγχου
 - Εσωτερικοί και εξωτερικοί έλεγχοι.
 - Συστήματα καταγραφής και αξιολόγησης κινδύνων.
 - Μηχανισμοί διαχείρισης καταγγελιών.
- Whistleblowing Mechanisms
 - Συστήματα ανώνυμων καταγγελιών που προστατεύουν τους εργαζόμενους και διασφαλίζουν την αποκάλυψη παρατυπιών.

Τέλος, ο Οδηγός Εκπόνησης Τομεακών Στρατηγικών για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς της ΕΑΔ παρέχει μεθοδολογικό πλαίσιο και κατευθύνσεις για τη δημιουργία στρατηγικών και σχεδίων δράσης από τους φορείς του δημόσιου τομέα. Στόχος είναι η ενίσχυση της πρόληψης και του εντοπισμού φαινομένων διαφθοράς και κακοδιοίκησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά στη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση δράσεων για την καταπολέμηση της διαφθοράς, ειδικά σε τομείς που είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι σε τέτοια φαινόμενα.

8.3. Δράσεις και Πολιτικές για τη Διαφάνεια και την Ακεραιότητα

➤ Κώδικες Δεοντολογίας

- Υποχρεωτική υιοθέτηση Κωδίκων Δεοντολογίας για υπαλλήλους και στελέχη.

➤ Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση

- Προγράμματα κατάρτισης για ζητήματα ηθικής και συμμόρφωσης.
- Ενημερωτικές καμπάνιες για την κουλτούρα διαφάνειας.

➤ Ανάπτυξη και Εφαρμογή Πολιτικών

- Πολιτικές για τη σύγκρουση συμφερόντων.
- Πολιτικές για τη διαχείριση δώρων και φιλοδωρημάτων.

Γενικότερα, οι αξίες που καθορίζουν συλλογικούς σκοπούς απαιτούν συγκεκριμένους περιορισμούς στη συμπεριφορά των ατόμων προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Αυτοί οι περιορισμοί λειτουργούν ως κατευθυντήριες οδηγίες για τη σωστή δράση σε κάθε περίπτωση. Οι κανόνες θεωρούνται η «ενεργή πλευρά» των αξιών, καθώς αποτελούν τα μέσα υλοποίησής τους. Στην κοινωνιολογία, οι κανόνες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: τις «συνήθειες», που δεν συνεπάγονται αυστηρές κυρώσεις, τους «εθιμικούς κανόνες», και τους «κανόνες δικαίου», των οποίων η παραβίαση μπορεί να επιφέρει τιμωρίες. Ενώ οι πρώτοι αντλούν τη νομιμοποίησή τους από την παράδοση, οι δικαϊκοί κανόνες νομιμοποιούνται μέσω του ορθολογικού συστήματος που τους δημιουργεί.

Η σχέση μεταξύ ηθικής και δικαίου δεν είναι πάντα ξεκάθαρη, καθώς υπάρχει αλληλεπίδραση που επιτρέπει στην κοινωνική ηθική να επηρεάζει το θετικό δίκαιο. Το δίκαιο ρυθμίζει τη συμπεριφορά και επιβάλλει κυρώσεις, ενώ η ηθική αναφέρεται στο τι αξίζει να επιδιωχθεί και απαιτεί τη συγκατάθεση των ατόμων. Η ηθική υπερβαίνει το δίκαιο, καθώς παραγγέλλει πολλά αλλά δεν επιβάλλει τιμωρίες, ενώ το δίκαιο απαιτεί και τιμωρεί περιορισμένα. Το δίκαιο κατανοείται ως μέρος της ηθικής τάξης της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

κοινωνίας και χρησιμοποιείται όταν η ηθική δεν επαρκεί για την εξυπηρέτηση των κοινωνικών αναγκών.

Στη διοίκηση, ο έλεγχος που προκύπτει από τους κανόνες ηθικής δεν αφορά μόνο τη διοικητική πράξη, αλλά και τα όργανα που την εκδίδουν. Η εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου και επιβολής κυρώσεων είναι κρίσιμη για την πρόληψη, την ανίχνευση παραβάσεων και την αποδοχή των κυρώσεων. Η ανυπαρξία τιμωριών μπορεί να οδηγήσει σε ηθική κατάπτωση και να νομιμοποιήσει την παραβίαση των νόμων, προκαλώντας αλυσιδωτές αντιδράσεις.

8.4. Ο Ρόλος του Προϊσταμένου

Ο προϊστάμενος αποτελεί πρότυπο για την ομάδα του, εφαρμόζοντας ο ίδιος τις αρχές της διαφάνειας και της ηθικής διοίκησης. Ο βασικός του στόχος είναι η διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ελεύθερη έκφραση ιδεών και καταγγελιών. Διασφαλίζει την ορθή εφαρμογή των πολιτικών και εποπτεύει την τήρηση των διαδικασιών, αναλαμβάνοντας άμεσα δράση σε περιπτώσεις παραβάσεων. Παράλληλα, δίνει προτεραιότητα στην οργάνωση εκπαιδευτικών δράσεων και στην υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των μελών της ομάδας του.

Η διαφάνεια και η ακεραιότητα αποτελούν θεμέλιες αξίες για την καλή λειτουργία και αξιοπιστία τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Ως ηγετικά στελέχη, οι προϊστάμενοι έχουν καθοριστική επιρροή στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ενισχύει αυτές τις αξίες. Μέσω των αποφάσεων που λαμβάνουν, της ηγετικής τους στάσης και του παραδειγματικού τρόπου συμπεριφοράς τους, είναι σε θέση να κατευθύνουν τις πρακτικές του οργανισμού, καθιστώντας τη διαφάνεια και την ακεραιότητα βασικά στοιχεία της καθημερινής του λειτουργίας.

Η διαφάνεια αφορά στην ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία όλων των ενεργειών και διαδικασιών εντός του οργανισμού. Οι διαδικασίες πρέπει να είναι κατανοητές και προσβάσιμες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να επιτρέπεται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των αποφάσεων και πράξεων. Η ακεραιότητα, από την άλλη,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

αναφέρεται στην ηθική και επαγγελματική δέσμευση των ατόμων, στην τήρηση των κανόνων και αξιών του οργανισμού και στην αποφυγή ανέντιμων ή ακατάλληλων πρακτικών. Οι δύο αυτές αξίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη λειτουργία των οργανισμών, καθώς η διαφάνεια ενισχύει την αποδοχή και αξιοπιστία των διαδικασιών και των αποφάσεων, ενώ η ακεραιότητα διασφαλίζει την ακεραιότητα αυτών των διαδικασιών και την αποφυγή της διαφθοράς.

Ο προϊστάμενος διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην καθοδήγηση του οργανισμού, επηρεάζοντας άμεσα τις πολιτικές και τις πρακτικές του. Η παρουσία ενός προϊσταμένου που προάγει τη διαφάνεια και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενισχύει την εμπιστοσύνη στον οργανισμό και προάγει τη συνεχιζόμενη βελτίωση. Ο προϊστάμενος μπορεί να διασφαλίσει τη διαφάνεια σε διάφορους τομείς:

Η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ο προϊστάμενος πρέπει να ακολουθεί σαφείς διαδικασίες και να εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια και δεδομένα, ενώ ταυτόχρονα να είναι ανοιχτός στις παρατηρήσεις και προτάσεις των συνεργατών του. Η δημοσιοποίηση των διαδικασιών και κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αποδοχή τους από τα μέλη του οργανισμού.

Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι ανοιχτή και ειλικρινής, ώστε να διευκολύνεται η ανταλλαγή απόψεων και να αποφεύγεται η παραπλάνηση ή η συγκάλυψη πληροφοριών. Ο προϊστάμενος πρέπει να δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να υποβάλουν ερωτήματα σχετικά με τις αποφάσεις ή τις διαδικασίες. Αυτό εξασφαλίζει ότι όλες οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες για αναγνώριση και αξιολόγηση, ενισχύοντας έτσι τη διαφάνεια.

Ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις πολιτικές του οργανισμού που αφορούν τη διαφάνεια. Η εκπαίδευση σε θέματα ηθικής, διαφάνειας και κανονιστικών απαιτήσεων βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις προσδοκίες του οργανισμού και τις συνέπειες της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

παραβίασης ηθικών κανόνων. Η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει σεμινάρια και ενημερώσεις σχετικά με θέματα διαφάνειας, ώστε να εξασφαλιστεί η συνεχιζόμενη ανάπτυξη αυτών των αξιών.

Η ακεραιότητα αποτελεί τη βάση για τη λειτουργία κάθε οργανισμού που επιθυμεί να είναι αξιόπιστος και σεβαστός από τους εργαζομένους, τους πελάτες και την κοινωνία. Ο προϊστάμενος παίζει καθοριστικό ρόλο στην ενσωμάτωσή της σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, είτε μέσω προσωπικών επιλογών είτε μέσω της διαχείρισης των εργαζομένων και των διαδικασιών.

Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι το παράδειγμα ακεραιότητας για την ομάδα του. Εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο προϊστάμενος επιδεικνύει ηθική συνέπεια, διαφάνεια και ειλικρίνεια, είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν το παράδειγμά του. Οι πράξεις του προϊσταμένου επηρεάζουν άμεσα την οργανωτική κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα. Ο προϊστάμενος πρέπει να εφαρμόζει αυστηρούς κανόνες ηθικής και να ανταποκρίνεται σε καταστάσεις με απόλυτη διαφάνεια και ακεραιότητα.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό για τον προϊστάμενο να διασφαλίζει ότι η ανήθικη συμπεριφορά δεν επιβραβεύεται ή αγνοείται στον οργανισμό του. Αν εντοπιστούν παραβιάσεις ηθικών κανόνων ή εκμετάλλευση της θέσης για προσωπικό όφελος, ο προϊστάμενος οφείλει να αντιμετωπίσει άμεσα αυτές τις καταστάσεις, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες κυρώσεις. Οι μηχανισμοί αναφοράς και καταγγελίας πρέπει να είναι σαφείς και προστατευμένοι για να διασφαλίζεται η ακεραιότητα του οργανισμού.

Ο προϊστάμενος πρέπει να δημιουργήσει μηχανισμούς για την παρακολούθηση της ακεραιότητας των διαδικασιών και της συμπεριφοράς εντός του οργανισμού. Αυτοί οι μηχανισμοί περιλαμβάνουν εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους, συστήματα αναφοράς παρατυπιών και πρωτοβουλίες για την τακτική αξιολόγηση των πρακτικών του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η εμπιστοσύνη στις διαδικασίες και εξασφαλίζεται ότι δεν υπάρχει χώρος για αθέμιτες πρακτικές.

Η προώθηση της διαφάνειας και της ακεραιότητας σε έναν οργανισμό είναι αναγκαία για τη δημιουργία μιας ισχυρής και αξιόπιστης κουλτούρας. Οι προϊστάμενοι έχουν καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση αυτών των αξιών, μέσω της ηγεσίας τους, της εφαρμογής ηθικών κανόνων και της καλλιέργειας ενός περιβάλλοντος ανοιχτής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο

επικοινωνίας και υπευθυνότητας. Το παράδειγμα που δίνουν και οι πολιτικές που υιοθετούν έχουν άμεση και μακροπρόθεσμη επίδραση στην επιτυχία του οργανισμού και στην αποδοχή των στόχων του από όλα τα μέλη του.

8.5. Επίλογος - Συμπεράσματα

Η διαφάνεια και η ακεραιότητα δεν αποτελούν απλώς θεσμικές επιταγές αλλά θεμελιώδεις προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και αξιόπιστου οργανισμού. Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι κομβικός, καθώς καλείται να ενσωματώσει και να προωθήσει στην πράξη τις αρχές αυτές, χτίζοντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ευθύνης. Μέσω των κατάλληλων εργαλείων, θεσμών και πολιτικών, ο προϊστάμενος συμβάλλει καθοριστικά στην πρόληψη φαινομένων διαφθοράς και στην ενίσχυση της χρηστής διοίκησης.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα του
Προσωπικού του Δημόσιου Τομέα - 2ο επίπεδο**

Βιβλιογραφικές Αναφορές 8^{ης} θεματικής ενότητας

Αργυροπούλου, Σ. (2020). Δημόσια Διοίκηση και Θεσμοί Διακυβέρνησης. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Βαρζελιώτης, Ν. (2019). Ηθική και Ακεραιότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

European Commission (2020). 2020 Rule of Law Report: The rule of law situation in the European Union. Brussels.

Hood, C., & Heald, D. (2006). Transparency: The Key to Better Governance? Oxford: Oxford University Press.

OECD (2017). OECD Integrity Review of Greece: Reinforcing Public Sector Integrity Strategies. Paris: OECD Publishing.

OECD (2020). Public Integrity Handbook. Paris: OECD Publishing.

Transparency International (2022). Global Corruption Report. Berlin: Transparency International.

United Nations (2004). United Nations Convention against Corruption (UNCAC). New York: United Nations.

Βούλγαρης, Γ. (2018). Σύγχρονες Δημόσιες Πολιτικές και Κοινωνική Λογοδοσία. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Χριστοφάκης, Μ. (2021). Διαχείριση Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος στον Δημόσιο Τομέα. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.