

**«Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.):
Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο
Επιτελικό Κράτος»**

Πρακτικά Συνεδρίου ΕΚΔΔΑ

Αθήνα 15-16 Ιουλίου 2021

Εθνικό Τυπογραφείο

Αθήνα, 2022

**Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.):
Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο
Επιτελικό Κράτος**

**Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.): Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος
Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου ΕΚΔΔΑ – Αθήνα 15-16 Ιουλίου 2021**

Έκδοση:

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Επιμέλεια Έκδοσης:

**Παναγιώτα Βρεττάκου
Κυριακή Ελευθεριάδου
Οδυσσέας Κοψιδάς**

Μελέτη εντύπου – φωτοστοιχειοθεσία:

Εθνικό Τυπογραφείο

Εκτύπωση – βιβλιοδεσία:

Εθνικό Τυπογραφείο

ISBN: 978-618-86024-0-3

Η παρούσα έκδοση έχει τυπωθεί σε ανακυκλωμένο χαρτί

Απαγορεύεται, χωρίς γραπτή άδεια της Προέδρου του ΕΚΔΔΑ, η αναδημοσίευση, η αναπαραγωγή, ολική, μερική ή περιληπτική, η κατά παράφραση ή διασκευή απόδοση του παρόντος περιεχομένου με οποιονδήποτε τρόπο, μηχανικό, ηλεκτρονικό, φωτοτυπικό άλλο.

Νόμος 2121/1993 και κανόνες διεθνούς δικαίου που ισχύουν στην Ελλάδα

**«Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.):
Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο
Επιτελικό Κράτος»**

Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου ΕΚΔΔΑ

Αθήνα 15-16 Ιουλίου 2021

Εθνικό Τυπογραφείο

Αθήνα, 2022

Περιεχόμενα

Χαιρετισμός Υπουργού Εσωτερικών	7
Χαιρετισμός Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.....	10
Θεματικές Ενότητες.....	12
Πρόγραμμα Συνεδρίου.....	13
Κλάδος Επιτελικών Στελεχών: Ένα φιλόδοξο πρότυπο Καλής Διακυβέρνησης	48
Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.): Αναβάθμιση & Αναπροσανατολισμός των δεξιοτήτων στο σύγχρονο επιτελικό κράτος	53
REBRAIN GREECE: Μια επιστημονική προσέγγιση για το μέλλον της εργασίας και τη συλλογική νοημοσύνη στο δημόσιο τομέα	61
Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Θέματα στην Υλοποίησή τους....	69
Νέα Δεδομένα, Προοπτικές και Προκλήσεις για Στελέχη – το παράδειγμα της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	82
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΕΩΝ: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ	96
Μεταρρυθμίσεις, Αλλαγές και Ψηφιοποίηση στον Χώρο του Πολιτισμού	109
Η Ευαλωτότητα ως Βασικό Χαρακτηριστικό στην Αυτογνωσία και Ενδυνάμωση των Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης.....	120
Διοίκηση μέσω Αξιών (Management by Values): Καινοτόμα Εργαλεία για Αποτελεσματική Διοικητική Διαχείριση	131
Ενιαία Ψηφιακή Πύλη ‘gov.gr’: Η Ελληνική Πρωτοβουλία - Ευρωπαϊκό Ψηφιακό Πιστοποιητικό Covid-19	141
Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ψηφιακές Ικανότητες στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση	152
Δυνατότητες μετά την αποφοίτηση:.....	166
Προκλήσεις και προοπτικές : η συμβολή της ΕΝΑΠ, Δράσεις και Στόχοι:.....	166
Οι προοπτικές των αποφοίτων: Προσδοκίες και πραγματικότητα	166
Οι απόφοιτοι ως φορείς εκσυγχρονισμού και ως υπερασπιστές του δημοσίου συμφέροντος	178
Η Διαχρονία του Καθεστώτος των Αποφοίτων και η Διαχρονική Θέση της Ένωσης Αποφοίτων	188

Αποτύπωση της σταδιοδρομίας των Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.....	194
Η καινοτομία στην ελληνική δημόσια διοίκηση & ο ρόλος των αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στην ανάπτυξη και διάδοσή της.....	234
Καινοτόμες Πρακτικές στην Εκπαίδευση των Αποφοίτων: Παρουσίαση της Συνεργασίας της Εθνικής Επιτροπής για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (ΕΕΔΑ) & Ένωσης Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για τη Διοργάνωση Εργαστηρίων Εκπαίδευσης Αποφοίτων με Έμφαση σε Ζητήματα Δημόσιας Διοίκησης & Ευάλωτων Κοινωνικών Ομάδων.....	246
Μετατρέποντας την Κρίση σε Ευκαιρία: Η Στρατηγική Εξωστρέφειας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στην Περίοδο της Πανδημίας”	256
Building Competencies of future senior civil servants by practice-oriented training.....	262
Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) - 30 χρόνια μάθησης και ανάπτυξης στελεχών και Οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης.....	266
Ανομία, Αναξιοκρατία, Ανορθολογισμός	279
Προκλήσεις αποδοτικότητας για τη Δημόσια Διοίκηση του αύριο: από την εμπειρία στελεχών και πολιτών	286
Στρογγυλά πούλια σε τετράγωνες τρύπες: μετα-πανδημικά μαθήματα από τη αγγλοσαξωνική νομοτεχνική μέσω του νόμου για το επιτελικό κράτος.....	297
Η Δημόσια Διοίκηση ως ‘Οργανισμός που Μαθαίνει’	307
(Learning Organization).....	307
To the New Normal and beyond: the pandemic and the countermoves at SNA – Italian National School of Administration	325
Σύντομα Βιογραφικά.....	331

Χαιρετισμός Υπουργού Εσωτερικών



Η Κυβέρνησή μας, από την αρχή της θητείας της έθεσε ως απόλυτο στόχο τον ολικό μετασχηματισμό του Δημοσίου Τομέα, μέσα από την εγκαθίδρυση του επιτελικού κράτους, τον ψηφιακό μετασχηματισμό του και τη διοικητική ανασυγκρότηση.

Αποτελεί, όχι απλά άποψη αλλά ισχυρή πεποίθησή μας ότι μία αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση συνιστά τον ακρογωνιαίο λίθο για την εύρυθμη λειτουργία ενός σύγχρονου κράτους που έχει τοποθετήσει ψηλά στις προτεραιότητες του τον πολίτη. Μία σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση οφείλει αναμφισβήτητα να συνδράμει καθοριστικά στην ανάπτυξη της κοινωνίας, οφείλει να προοδεύει αρμονικά, συμβαδίζοντας με τις επιταγές που προστάζουν οι απαιτήσεις των καιρών.

Εργαζόμαστε ολόκληρο αυτό το χρονικό διάστημα για τη συγκρότηση μίας Δημόσιας Διοίκησης που θα είναι πρωτίστως πολιτοκεντρική, αρωγός του ιδιωτικού τομέα, παραγωγός υψηλής προστιθέμενης αξίας διοικητικών υπηρεσιών που θα είναι σε θέση να προσαρμόζεται ταχέως στις τεχνολογικές εξελίξεις. Και που φυσικά επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, παρέχοντάς του όλα τα εφόδια για να εμπλουτίζει τις γνώσεις του και να βελτιώνει τις δεξιότητές του προάγοντας τόσο την σταδιοδρομία

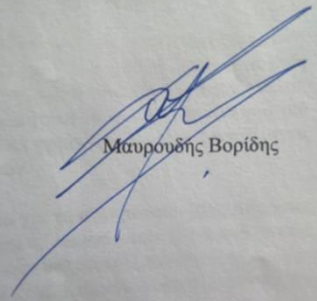
του όσο και την ποιότητα του διοικητικού προϊόντος, που είναι άλλωστε και το μείζον.

Στο πλαίσιο αυτό η συνεχής και προσαρμοσμένη στις σύγχρονες απαιτήσεις και το ψηφιακά αναπτυσσόμενο περιβάλλον, επιμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, βρίσκεται στην πρώτη γραμμή των πρωτοβουλιών που πλαισιώνουν την δομική μεταρρύθμιση του ελληνικού Δημοσίου. Ο ρόλος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, του εθνικού στρατηγικού φορέα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών του Δημοσίου αποκτά εν προκειμένω αναβαθμισμένο ρόλο αλλά και εξίσου μεγαλύτερη ευθύνη προς την επίτευξη αυτού του στόχου.

Υπό το πρίσμα αυτό, το συνέδριο του ΕΚΔΔΑ με θέμα : «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) : Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος» είχε ως στόχο να αναδείξει αυτήν ακριβώς την προτεραιότητα: τη σημασία της στοχευμένης ενίσχυσης των δεξιοτήτων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα και αποτελεσματικά στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται μέσα από μία σύγχρονη και απαιτητική επιμορφωτική διαδικασία, απολύτως προσαρμοσμένη στην εξυπηρέτηση των αναγκών που απορρέουν από τα όσα ορίζει η λειτουργία του Επιτελικού Κράτους. Παράλληλα, το υψηλό εκπαιδευτικό και επιμορφωτικό επίπεδο που προωθεί και προάγει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μέσω της Σχολής εγγυάται την εμφύσηση μίας κουλτούρας αξιοκρατίας στην εν γένει λειτουργία του Δημοσίου που τόσο εξέλειπε τα προηγούμενα χρόνια. Στόχος της Κυβέρνησής μας είναι η οριστική απαλοιφή της νοοτροπίας εξισωτισμού που καθήλωσε το Δημόσιο τις προηγούμενες δεκαετίες, μέσα από την παραγωγή στελεχών άρτιας κατάρτισης, τα οποία θα μπορέσουν να ηγηθούν της Δημόσιας Διοίκησης και να ανταποκριθούν στις μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζει και θα αντιμετωπίσει στο άμεσο μέλλον. Με σκοπό την αριστεία στον δημόσιο τομέα, φιλοδοξούμε να προετοιμάσουμε τη νέα γενιά της διοίκησης, αλλά και να μετεκπαιδεύσουμε κατάλληλα τα παλαιότερα στελέχη.

Τα συμπεράσματα του συνεδρίου αυτού όχι μόνο συνεισέφεραν σημαντικά στον δημόσιο διάλογο, αλλά προσέφεραν επιπλέον έναν «οδικό χάρτη» για την περαιτέρω βελτίωση των πρωτοβουλιών και των μέτρων που πρέπει να ληφθούν, προκειμένου η

χώρα να αποκτήσει έναν ανταγωνιστικό Δημόσιο Τομέα και ο πολίτης του ελληνικού κράτους να απολαμβάνει το διοικητικό προϊόν που του αξίζει.



Μαυρουδης Βορίδης

Χαιρετισμός Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



Σε μια διαδρομή που ήδη φαίνεται να έχει διαγράψει αρκετά μεγάλη απόσταση, η Δημόσια Διοίκηση διεθνώς έχει ανταποκριθεί σε καταστάσεις κρίσης, ιδίως κατά την τελευταία δεκαετία, είτε πρόκειται για ζητήματα ενεργειακά, περιβαλλοντικά, οικονομικά, είτε πρόκειται για την πανδημία που επηρέασε βαθιά τους πολίτες σε όλον τον πλανήτη. Στο πλαίσιο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αντιμετωπίζει προκλήσεις και χρειάζεται να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα της μεταπανδημικής εποχής.

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα και σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση έρχεται να υιοθετήσει στρατηγικές που συνδέονται με νέες δεξιότητες μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ψηφιακά αναπτυσσόμενο περιβάλλον. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει δημόσιους οργανισμούς που προωθούν την κουλτούρα της μάθησης, που μαθαίνουν πρώτα και κύρια οι ίδιοι και εστιάζουν στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους παρέχοντάς του τα κατάλληλα εργαλεία και κίνητρα για να οικοδομήσει την ατομική και συλλογική του περιουσία γνώσεων και δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του. Η επένδυση στην αναβάθμιση και στον αναπροσανατολισμό των δεξιοτήτων μπορεί να αυξήσει εντυπωσιακά το ΑΕΠ και συνεπώς την παραγωγικότητα σε διεθνή κλίμακα μέσα στη δεκαετία που διανύουμε. Με άλλα λόγια, σήμερα είναι η πιο κρίσιμη στιγμή να δοθεί έμφαση σε αυτή την αναβάθμιση, όχι μόνο στον δημόσιο, αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, μέσα από πρωτοβουλίες που προωθούν αυτήν ακριβώς την προτεραιότητα.

Το συνέδριο του ΕΚΔΔΑ με θέμα «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ): Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος» είχε τη φιλοδοξία να μοχλεύσει τη συλλογική γνώση των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ και συνολικά των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, των εμπειρογνομώνων, των ακαδημαϊκών της διοικητικής επιστήμης, καθώς και των επιστημόνων που υπηρετούν με προσήλωση το έργο του ΕΚΔΔΑ και των ομόλογων φορέων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και να συμβάλει με αυτόν τον τρόπο στην προετοιμασία μιας δημόσιας διοίκησης που αντιμετωπίζει το μέλλον με αυτοπεποίθηση. Πρόκειται για τη δημόσια διοίκηση που λειτουργεί στο πλαίσιο του επιτελικού κράτους και προσομοιάζει σε μια λιγότερο ελεγκτική και περισσότερο «λειτουργική» τεχνοκρατική οργάνωση, ευνοώντας την πρωτοβουλία και την ανάπτυξη της γνώσης και, εντέλει, οδηγώντας στην καινοτομία.

Εύχομαι το συνέδριό μας αυτό, καθώς και ο τόμος που κρατάτε στα χέρια σας, ο οποίος αποτυπώνει τις σκέψεις, τις ιδέες, τις εμπειρίες και τις καλές πρακτικές που αναδείχτηκαν, να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο και σημαντική πηγή αναφοράς για την αποτελεσματική άσκηση πολιτικής στο πεδίο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα κράτος με συνέχεια και μνήμη, ευέλικτο και άκρως αποδοτικό σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης.

Δρ Παρασκευή Δραμαλιώτη

Θεματικές Ενότητες

1. Εκσυγχρονισμός της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και Επιτελικό Κράτος. Ο Κλάδος Επιτελικών Στελεχών και ο Ρόλος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον Δημόσιο Τομέα και οι Απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
3. Επένδυση σε Ανθρώπους και Δεξιότητες: Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός
4. Αποτελεσματική Διαχείριση Κρίσεων στα Σύγχρονα Εργασιακά Περιβάλλοντα – Το Παράδειγμα της Πανδημίας
5. Το Τοπίο των Μεταρρυθμίσεων και των Αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ανασχεδιασμός και Απλούστευση Διαδικασιών - Δράσεις και Προτεραιότητες - Ανάπτυξη των Απαραίτητων Δεξιοτήτων και Επανεκπαίδευση Αποφοίτων
6. Δυνατότητες μετά την Αποφοίτηση – Προκλήσεις και Προοπτικές. Η Συμβολή της ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: Στόχοι και Δράσεις
7. Καινοτόμες Προσεγγίσεις και Τάσεις – Οι Ανάγκες Επανεκπαίδευσης των Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
8. Εθνικές Σχολές Δημόσιας Διοίκησης στο Διεθνές Περιβάλλον: Καλές Πρακτικές
9. Εθνικές Σχολές Δημόσιας Διοίκησης στο Διεθνές Περιβάλλον. Καλές Πρακτικές
10. Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης στο Μετά-πανδημικό Περιβάλλον

Πρόγραμμα Συνεδρίου

Αθήνα, Πέμπτη 15 Ιουλίου 2021

09:30 - 10:00

ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ – ΑΠΟΜΑΚΡΥΣΜΕΝΗ ΣΥΝΔΕΣΗ

10:00 -10:15

ΕΝΑΡΞΗ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΟΜΙΛΙΑ - ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΙ

Προσφώνηση: *Κορίνα Ελευθεριάδου, Προϊσταμένη, Αυτοτελές Τμήμα Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

Παρασκευή Δραμαλιώτη, Πρόεδρος, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Γεώργιος Γεραπετρίτης, Υπουργός Επικρατείας

Παρασκευή Χαραλαμπογιάννη, Γενική Γραμματέας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα, Υπουργείο Εσωτερικών

Λεωνίδας Χριστόπουλος, Γενικός Γραμματέας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Γιάννα Χορμόβα, Γενική Γραμματέας Δημογραφικής και Οικογενειακής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων, Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων

Άγγελος Μπίνης, Διοικητής, Εθνική Αρχή Διαφάνειας

10:15 -11:15

1^η Συνεδρία: *«Εκσυγχρονισμός της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και Επιτελικό Κράτος. Ο Κλάδος Επιτελικών Στελεχών και ο Ρόλος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.»*

Συντονισμός: *Δημήτριος Γιουτίκας, Αναπληρωτής Διευθυντής Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

Εισηγήσεις: *Δημήτρης Κιρμικίρογλου, Υπ. Διδάκτωρ Ευρωπαϊκής*

*Διακυβέρνησης και Δημόσιας Πολιτικής,
Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ε.Κ.Π.Α.),
π. Πρόεδρος της Ένωσης Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (ΕΝ.ΑΠ.
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), «Κλάδος Επιτελικών Στελεχών: Ένα Φιλόδοξο
Πρότυπο Καλής Διακυβέρνησης»*

Γεώργιος Καραγάλιος, Απόφοιτος Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Στέλεχος
Ο.Α.Ε.Δ., Υποψ. Διδάκτωρ Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών
Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, «**N.4622/2019: Η
Ανάγκη Για Ένα Κράτος Στρατηγείο Πραγματώνεται. Μύθοι
και Αλήθειες**»

Έφη Στεφοπούλου, Απόφοιτη Ε.Σ.Δ.Δ.Α., π. Αντιπρόεδρος της
ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «**Τι Είδους Επιτελικά Στελέχη Θέλουμε;
Και Για Ποια Επιτελική Διοίκηση;**»

Γρηγόρης Θεοδωράκης, π. Γενικός Γραμματέας, Υπουργείο
Διοικητικής Ανασυγκρότησης, π. Πρόεδρος της ΕΝ.ΑΠ.
Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «**Κλάδος Επιτελικών Στελεχών: Η Απόσταση
Θεωρίας και Πράξης**»

Γιάννης Αλεξιάκης, π. Πρόεδρος της ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.,
Προϊστάμενος Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού
Κυβερνοασφάλειας, Εθνική Αρχή Κυβερνοασφάλειας, Υπουργείο
Ψηφιακής Διακυβέρνησης, «**Το Επιτελικό Κράτος: Ένα
Διαχρονικό Αίτημα (και) των Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**»

11:15 - 12:15

2^η Συνεδρία: Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον Δημόσιο Τομέα και οι
Απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Συντονισμός: Κωνσταντίνος Τζήμας, Διευθυντής Ινστιτούτου Επιμόρφωσης

(ΙΝ.ΕΠ.), Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Εισηγήσεις: **καθ. Βασίλειος Κέφης**, *Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, «Η Αναγκαιότητα Εκπόνησης και Υλοποίησης ενός Αποτελεσματικού και Ορθολογικού Στρατηγικού Σχεδιασμού για την Ανάπτυξη, την Εξέλιξη και την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα»*

Σαράντης Κουγιού, *Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., «Η Ηγεσία στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Ρόλοι και Δεξιότητες των Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης»*

Σήφης Πλωμάκης, *Επίκουρος Καθηγητής Δημοσίων Πολιτικών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, «Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός στη Μετα-covid - 19 Εποχή: Προκλήσεις Ανθεκτικότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης»*

Δημήτριος Πανόπουλος, *PhDc στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό και Αγορά Εργασίας, Εθνικός Εκπρόσωπος στην DG CONNECT, Expert Governing Board, Επικεφαλής Μονάδας Αγοράς Εργασίας I, Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, «Το μέλλον της εργασίας και η συλλογική νοημοσύνη στον δημόσιο τομέα»*

12:15 – 12:30

ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ

12:30 – 14:30

3^η Συνεδρία: **Επένδυση σε Ανθρώπους και Δεξιότητες:
Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός**

Συντονισμός: **Βασίλης Τζέμος**, Πρόεδρος της Ένωσης Ελλήνων Δημοσιολόγων, Επίκουρος Καθ. Δημοσίου Δικαίου

και Οικονομικών Θεσμών, Σύμβουλος ΑΣΕΠ.

ΜΕΡΟΣ Α΄

(12:30 – 13:30)

Εισηγήσεις:

καθ. Δημήτρης Μπουραντάς, *Πρύτανης New York College,*
«Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Θεμέλιο της
Αποτελεσματικότητας των Οργανισμών»

Δήμητρα Ιορδάνογλου, *Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα*
Επικοινωνίας Μέσων και Πολιτισμού, Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, «Κρίσιμες Ηγετικές
Δεξιότητες σε Περιόδους Κρίσης»

Μιχάλης Χρηστάκης, *Πολιτικός Επιστήμονας, Γενικός*
Γραμματέας Δήμου Νέας Σμύρνης, «Η Διαδικασία Λήψης
Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση και τα Θέματα που
Ανακύπτουν κατά την Υλοποίηση τους»

ΜΕΡΟΣ Β΄

(13:30–14:30)

Παρεμβάσεις Σπουδαστών Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Συντονισμός:

Σοφία Δημουλά, *Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας,*
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Χρήστος Γαϊτάνης, *Σπουδαστής, Τμήμα Γενικής*
Διοίκησης 27^{ης} εκπ. σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Έλενα Ντζαφέρη, *Σπουδάστρια, Τμήμα Ψηφιακής*
Πολιτικής 27^{ης} εκπ. σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Γαρυφαλλιά Πετροπούλου, *Σπουδάστρια, Τμήμα*
Ψηφιακής Πολιτικής 27^{ης} εκπ. σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α.,
«Νέα Δεδομένα, Προοπτικές και Προκλήσεις για
Στελέχη - το Παράδειγμα της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.»

Αποστολία Παπαδοπούλου, Σπουδάστρια, Τμήμα Ψηφιακής Πολιτικής 27^{ης} εκπ. σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «Ο Ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης σε Περιόδους Κρίσεων: το Παράδειγμα της Πανδημίας»

Διομήδης Τόλιος, Σπουδαστής, Τμήμα Πολιτιστικής Διοίκησης 27^{ης} εκπ. σειράς Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «Μεταρρυθμίσεις, Αλλαγές και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Τομέα του Πολιτισμού»

14:30 – 15:30

ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ

15:30 – 16:30

4^η Συνεδρία *Αποτελεσματική Διαχείριση Κρίσεων στα Σύγχρονα Εργασιακά Περιβάλλοντα – Το Παράδειγμα της Πανδημίας*

Συντονισμός *Γεώργιος Χαλκιάς, Διευθυντής, Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

Εισηγήσεις: *Μιχάλης Γαλανάκης, Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., «Το Μοντέλο P.E.R.M.A. για την Διαχείριση του Στρες και τη Μεγιστοποίηση της Αποτελεσματικότητας στην Δημόσια Διοίκηση»*

Αγγελική Μπουρμπούλη, Αναπληρώτρια Διευθύντρια ΙΝ.ΕΠ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α., «Η Ευαλωτότητα ως Βασικό Χαρακτηριστικό στην Αυτογνωσία και Ενδυνάμωση των Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης»

Παναγιώτης Πασσάς, Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης

*Διεθνών και Ευρωπαϊκών Θεμάτων,
Παιδείας Ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης,
Υπουργείο Παιδείας, «Διοίκηση μέσω Αξιών (MbV):
Καινοτόμα Εργαλεία για Αποτελεσματική Διοικητική
Διαχείριση»*

16:30 – 17:30

5^η Συνεδρία: **Το Τοπίο των Μεταρρυθμίσεων και των Αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ανασχεδιασμός και Απλούστευση Διαδικασιών - Δράσεις και Προτεραιότητες - Ανάπτυξη των Απαραίτητων Δεξιοτήτων και Επανεκπαίδευση Αποφοίτων**

Συντονισμός: **Αναστασία Παπαστυλιανού, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας, Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

Εισηγήσεις: **Πέτρος Τάσσης, Συνεργάτης του Γενικού Γραμματέα Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, «Ψηφιακή Διακυβέρνηση & Απλούστευση Διαδικασιών: Διαμορφώνοντας το Νέο Πεδίο για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση»**

Διονύσιος Κοντογιώργης, Προϊστάμενος Υπηρεσίας Συντονισμού Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (gov.gr), Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, «Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr: Η Ελληνική Πρωτοβουλία - Ευρωπαϊκό Ψηφιακό Πιστοποιητικό Covid-19»

Ευγενία Λόκανα, Διευθύντρια Ψηφιακών Ικανοτήτων, Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας (Ε.Δ.Υ.Τ.Ε.), Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, «Ψηφιακός

Μετασχηματισμός και Ψηφιακές Ικανότητες στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση»

17:30 – 17:45

ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ

17:45 – 18:45

6^η Συνεδρία: Δυνατότητες μετά την Αποφοίτηση – Προκλήσεις και Προοπτικές. Η Συμβολή της ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: Στόχοι και Δράσεις

Συντονισμός: Βασίλειος - Νικόλαος Γκατζάρας, Διευθυντής Ε.Σ.Δ.Δ.Α, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Εισηγήσεις: Αθηνά Διακουμάκου, Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, «Οι Προοπτικές των Αποφοίτων: Προσδοκίες και Πραγματικότητα»

Γεώργιος Σπανουδάκης, Πρόεδρος της ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
«Οι Απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ως Φορείς Εκσυγχρονισμού και ως Υπερασπιστές του Δημοσίου Συμφέροντος»

Αναστάσιος Σαλτερής, π. Πρόεδρος της ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α., π. Γενικός Γραμματέας Υποδοχής, Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής, «Η Διαχρονία του Καθεστώτος των Αποφοίτων και η Διαχρονική Θέση της Ένωσης Αποφοίτων»

Βασίλης Δελής, Ειδικός Γραμματέας του Διοικητικού Συμβουλίου της ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Συντονιστής της Επιτροπής Κρίσεων και Κινητικότητας της ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «Ο Θεσμός της Κινητικότητας στην

18:45 – 19:45

7^η Συνεδρία: **Καινοτόμες Προσεγγίσεις και Τάσεις – Οι Ανάγκες Επανεκπαίδευσης των Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

Συντονισμός: **Αναστάσιος Χονδρογιάννης, Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.**

Εισηγήσεις: **Εμμανουήλ Παυλάκης, Σύμβουλος σε θέματα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, Συνεργαζόμενο Εκπαιδευτικό Προσωπικό, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π.), «Η Δημόσια Διοίκηση ως «Οργανισμός που μαθαίνει» (Learning Organization)»**

Ηλίας Πεγλιβανίδης, Προϊστάμενος, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., «Έρευνα Έτους 2018 για την Αποτύπωση Σταδιοδρομίας Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και Έρευνα Έτους 2021 για την Αποτίμηση των Σύγχρονων Αναγκών Επανεκπαίδευσης των Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.»

Νατάσα Τσαρτσάρα, Προϊσταμένη, Τομέας Εσωτερικών, Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Δικαιοσύνης και Θεσμών της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, Προεδρία της Κυβέρνησης, «Η Καινοτομία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και ο Ρόλος των Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στην Ανάπτυξη και Διάδοσή της»

Διονύσης Γιακουμέλος, Υπεύθυνος Επικοινωνίας, Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (Ε.Ε.Δ.Α.), Απόφοιτος Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Μαρία Παπαδημητράκη, Γενική Γραμματέας, Δ.Σ. της
ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Συντονίστρια, Επιτροπή Δικαιωμάτων
της ΕΝ.ΑΠ. Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «*Καινοτόμες Πρακτικές στην
Εκπαίδευση των Αποφοίτων: Παρουσίαση της
Συνεργασίας της Εθνικής Επιτροπής για τα Δικαιώματα
του Ανθρώπου (Ε.Ε.Δ.Α.) & Ένωσης Αποφοίτων
Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για τη Διοργάνωση Εργαστηρίων
Εκπαίδευσης Αποφοίτων με Έμφαση σε Ζητήματα
Δημόσιας Διοίκησης & Ευάλωτων Κοινωνικών Ομάδων*»

Αθανάσιος Ράπτης, Επιστημονικός Συνεργάτης στο Γραφείο
του Υπουργού Επικρατείας, Υπουργείο Ψηφιακής
Διακυβέρνησης, Απόφοιτος Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «*Εργαλεία Τεχνητής
Νοημοσύνης για τη Λήψη Αποφάσεων και τον Σχεδιασμό
Εκπαιδευτικών Πολιτικών στον Δημόσιο και Ιδιωτικό
Τομέα*»

20:00

Κλείσιμο 1^{ης} Ημέρας

Αθήνα, Παρασκευή 16 Ιουλίου 2021

09:30 - 10:00

ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ – ΑΠΟΜΑΚΡΥΣΜΕΝΗ ΣΥΝΔΕΣΗ

10:00 – 11:00

1^η Συνεδρία: *Εθνικές Σχολές Δημόσιας Διοίκησης στο Διεθνές Περιβάλλον:
Καλές Πρακτικές*

ΜΕΡΟΣ Α΄

Συντονισμός: *Νικόλαος Ζαρταμόπουλος, Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας,
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

Εισηγήσεις: **Βασίλειος-Νικόλαος Γκατζάρας**, Διευθυντής *Ε.Σ.Δ.Δ.Α.*, *Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*, «*Μετατρέποντας την Κρίση σε Ευκαιρία: Η Στρατηγική Εξωστρέφειας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στην Περίοδο της Πανδημίας*»

Agnes Fontana, *Directrice des Stages, École Nationale d'Administration (E.N.A.), France*, «*Building Competencies of Future Senior Civil Servants by Practice-oriented Training*»

Μάριος Μιχαηλίδης, *Head of Cyprus Academy of Public Administration, Cyprus*, «*Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και το Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης*» / *Cyprus Academy of Public Administration and the System for Management of Learning*

Isane Aparicio, *Business Director, European Institute of Public Administration (E.I.P.A.)*, «*Common Assessment Framework (CAF) for Education as Innovation Enabler for Public Administration Schools*»

11:00 – 11:15

ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ

11:15 – 12:45

1^η Συνεδρία: **Εθνικές Σχολές Δημόσιας Διοίκησης στο Διεθνές Περιβάλλον. Καλές Πρακτικές**

ΜΕΡΟΣ Β΄

Συντονισμός: **Φανή Κομσέλη**, *Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

Εισηγήσεις:

Gianluigi Mangia, *Chair Department of Management S.N.A., Italian National School of Administration, Italy*

Sabrina Bandera, *Head of Research and e-Learning Office S.N.A., Italian National School of Administration, Italy, «To the New Normal and Beyond: The Pandemic and The Countermoves at S.N.A.»*

Kyosti Vakvainen, *Managing Director of HAUS-Finnish Institute of Public Management Ltd, Finland, «Skills Development of Civil Servants by Using Digital Methodologies»*

Beatriz Belmonte, *Head of Service and Experience Design of the Public Tech Lab at IE University, Spain, «Learning Experiences from Training Programs to Govtech Laboratories»*

Abel Carreira, *Director of Organizational Models Development & Innovation Promotion, National Institute of Public Administration (I.N.A. I.P.), Portugal, «Skills Development for a More Innovative and Better Serving Public Administration»*

Corina Licea, *President of the Romanian National Institute of Administration (I.N.A.), Romania, «INA Best Practices on Training, Cooperation and Research at National and International Level»*

12:45 – 13:45

ΔΙΑΔΕΙΜΜΑ

13:45 - 14:45

2^η Συνεδρία: **Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης στο Μετά-πανδημικό Περιβάλλον**

ΜΕΡΟΣ Α΄

Συντονισμός: **Παρασκευή Δραμαλιώτη, Πρόεδρος, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.**

Εισηγήσεις **Γεώργιος Πρεβελάκης, Ομότιμος Καθηγητής Γεωπολιτικής, Πανεπιστήμιο Paris I, Μόνιμος Αντιπρόσωπος της Ελλάδας στον Ο.Ο.Σ.Α., «Η Νέα Εξωστρέφεια. Από την Ευρώπη στον Κόσμο»**

Γεώργιος Πολίτης, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Κοινωνικής Φιλοσοφίας, Ε.Κ.Π.Α., «Ανομία, Αναξιοκρατία, Ανορθολογισμός»

Θάνος Βερέμης, Ομότιμος Καθηγητής, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης & Δημόσιας Διοίκησης, Ε.Κ.Π.Α., «Κόστος – Ωφέλεια από την Τεχνολογία»

Αθηνά Δημοπούλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Νομική Σχολή, Ε.Κ.Π.Α., «Προκλήσεις Αποδοτικότητας για τη Δημόσια Διοίκηση του Αύριο: από την Εμπειρία Στελεχών και Πολιτών»

Γεώργιος Γεωργαντάς, Υφυπουργός Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Παρέμβαση

14:45 – 15:00

ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ

15:00 - 16:00

2^η Συνεδρία: **Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης στο Μετά-πανδημικό Περιβάλλον**

ΜΕΡΟΣ Β΄

Συντονισμός: **Βασίλειος Έξαρχος, Αντιπρόεδρος, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.**

Εισηγήσεις: **καθ. Στάθης Καλύβας, Πολιτικός Επιστήμονας, Oxford University, «Σκέψεις για την μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης»**

καθ. Χρυσάνθος Δελλαρόκας, Associate Provost for Digital Learning & Innovation and Shipley Professor in Management, Boston University, «Πλατφόρμες Δεξιοτήτων: Το Μέλλον της Επαγγελματικής Κατάρτισης»

Κωνσταντίνος Στεφάνου, Διευθυντής του Sir William Dale Centre for Legislative Studies, Διευθυντής Διδασκομένων Προγραμμάτων, Ινστιτούτο Ανωτάτων Νομικών Σπουδών (Institute of Advanced Legal Studies – University of London), «Στρογγυλά Πούλια σε Τετράγωνες Τρύπες: Μετα-πανδημικά Μαθήματα από την Αγγλοσαξωνική Νομοτεχνική μέσω του Νόμου για το Επιτελικό Κράτος»

Taki Sarantakis, President, Canada School of Public Service, Government of Canada, «Disruption and Public Administration»

16:00 - 17:00

Συμπεράσματα

17:00 - 17:30

ΔΙΑΔΕΙΜΜΑ

17:30 - 18:30

**Υπογραφή Μνημονίου Συνεργασίας
Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – École Nationale d' Administration
(E.N.A.)**

Παρασκευή Δραμαλιώτη, Πρόεδρος, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Βασίλειος Έξαρχος, Αντιπρόεδρος, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

**Agnes Fontana, Directrice des Stages, École Nationale
d' Administration (E.N.A.), France**

**Solene Burtz, Agente de Programme, Direction Des
Projets et Des Partenariats Internationaux,
École Nationale d' Administration (E.N.A.), France**

18:30 -20:00

ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΙ

Προσφώνηση: Νάγια Βρεττάκου, Στέλεχος ΙΝ.ΕΠ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Παρασκευή Δραμαλιώτη, Πρόεδρος, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

**Θεοφιλέστατος Επίσκοπος Ευρίπου, κ. Χρυσόστομος,
Εκπρόσωπος του Μακαριωτάτου Αρχιεπισκόπου Αθηνών,
κ. Ιερωνύμου Β΄**

**Μαργαρίτης Σχοινάς, Ευρωπαίος Επίτροπος,
Αντιπρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής**

Patrick Maisonnave, Πρέσβης της Γαλλίας στην Ελλάδα

Αλκιβιάδης Στεφανής, Υφυπουργός Εθνικής Άμυνας

Μαρία Συρεγγέλα, Υφυπουργός για τη Δημογραφική
Πολιτική και την Οικογένεια,
Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων

Κυριάκος Πιερρακάκης, Υπουργός Επικρατείας,
Υπουργός Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Μάκης Βορίδης, Υπουργός Εσωτερικών, Εκπρόσωπος
του Πρωθυπουργού

- Τελετή Λήξης Συνεδρίου -

Εισηγήσεις

Εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης για τη Λήψη Αποφάσεων και τον Σχεδιασμό Εκπαιδευτικών Πολιτικών στον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα

Θανάσης Ράπτης

Πρόλογος

Αγαπητοί σύνεδροι και συνάδελφοι καλησπέρα. Ευχαριστώ πάρα πολύ την διοίκηση του ΕΚΔΔΑ για την πρόσκληση που μου απευθύνανε να μιλήσω στο συνέδριό σας αυτό. Ως στέλεχος, την τρέχουσα περίοδο του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, αλλά και ως απόφοιτος της ΕΣΔΔΑ και ως πρώην Αντιπρόεδρος της Ένωσης Αποφοίτων ΕΣΔΔΑ, είναι τιμή για μένα να τοποθετηθώ στο συνέδριο αυτό που αντικείμενο έχει την αναβάθμιση και τον αναπροσανατολισμό των δεξιοτήτων στο σύγχρονο επιτελικό κράτος, για τους αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ. Για τους λόγους αυτούς επέλεξα να τοποθετηθώ σε ένα αντικείμενο που εφάπτεται σε όλες τις ιδιότητες τις οποίες ανέφερα. Ειδικότερα θα αναφερθώ στα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για τη λήψη αποφάσεων και για τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών πολιτικών στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Κατά τη διάρκεια της παρουσίας αυτής θα εξετάσουμε τους σκοπούς χρήσης εργαλείων και τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης, ποιο είναι το ζητούμενο, ποια είναι τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούμε, ποια είναι η διαδικασία μέσα στην οποία εντάσσουμε τις μεθοδολογίες τεχνητής νοημοσύνης. Θα εξετάσουμε αναλυτικά ένα παράδειγμα και μία μελέτη περίπτωσης για χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης στην λήψη απόφασης η οποία να σχεδιάζεται με την εκπαίδευση, θα αναφερθούμε στην ίδια την τεχνητή νοημοσύνη ως τεχνολογία και τέλος θα αναφερθούμε στον σημαντικότερο παράγοντα και προϋπόθεση για την εφαρμογή και την ανάπτυξη τεχνητής νοημοσύνης, που είναι τα δεδομένα.

Εισαγωγή

Ποιος είναι ο σκοπός όταν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε κάποια μεθοδολογικά εργαλεία προκειμένου να λάβουμε αποφάσεις οι οποίες σχεδιάζονται με εκπαιδευτική πολιτική; Ο σκοπός καταρχάς είναι η λήψη απόφασης και ο σχεδιασμός εκπαιδευτικής πολιτικής. Προκειμένου λοιπόν να λάβουμε αποφάσεις οι οποίες αφορούν είτε τον σχεδιασμό, είτε την υλοποίηση μιας εκπαιδευτικής πολιτικής, μία

από τις βασικές αρχές τις οποίες θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε είναι να οδηγηθούμε από δεδομένα. Οι πολιτικές, όταν οδηγούνται από δεδομένα (data-driven policies), χαρακτηρίζονται από υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας, αποτελεσματικότητας και αξιοπιστίας. Ως ασφάλεια εννοείται το αντίθετο του κινδύνου, δηλαδή το αντίθετο της πιθανότητας αστοχίας. Ως αποτελεσματικότητα εννοείται η μεγιστοποίηση των εκροών και των άμεσων αποτελεσμάτων της πολιτικής, η μέγιστη δυνατή συσχέτιση των αποτελεσμάτων της πολιτικής με τα σχεδιαζόμενα ή καταρχάς επιθυμητά αποτελέσματα. Το ζητούμενο στον σχεδιασμό εκπαιδευτικής δράσης είναι να επιτευχθούν τα εξής τρία βήματα: Πρώτο βήμα είναι να πραγματοποιηθεί η ανίχνευση των εκπαιδευτικών τάσεων και αναγκών για την ομάδα-στόχο. Δεύτερο βήμα είναι να υπάρξει η δυνατότητα πρόβλεψης των τάσεων, των αναγκών και της ζήτησης. Ως ζήτηση μπορεί να εννοηθεί η συχνότερη περίπτωση, που αφορά στην ζήτηση για εκπαιδευτικές υπηρεσίες ή προγράμματα. Το τρίτο ζητούμενο αφορά την συμβολή στην διαμόρφωση των εξελίξεων. Άρα έχουμε τρία ζητούμενα που είναι και προϋποθέσεις, οι οποίες κλιμακώνονται από την διερεύνηση του παρόντος στην πρόβλεψη του μέλλοντος και κατόπιν στην διαμόρφωση των εξελίξεων, δηλαδή του μέλλοντος. Εξάλλου, ο σχεδιασμός πολιτικών για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων που να υλοποιούν τις πολιτικές αυτές είναι μία διαδικασία που έχει δύο τουλάχιστον πυλώνες οι οποίοι εδράζονται ο ένας στο παρόν και ο άλλος στο μέλλον. Το μέλλον, γιατί αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο εκπονούμε πολιτικές και στρατηγικές: να διαμορφώσουμε ένα συγκεκριμένο μέλλον όπως το οραματιζόμαστε και ακριβώς αυτό το όραμα να επάγει δράση στο παρόν ώστε να το κάνουμε να συμβεί κάποτε. Στο παρόν, γιατί η όδευση προς αυτό που θέλουμε να είμαστε κάποια στιγμή δεν μπορεί παρά να ξεκινάει από εκεί που είμαστε σήμερα και να απαντά στα σημαντικά στρατηγικά ζητήματα του παρόντος με ένα σχέδιο που δεν θα υποτάσσει τα σημαντικά στα επείγοντα. Σ' αυτό τον σχεδιασμό των πολιτικών κομβικό ρόλο παίζουν τα «σωστά» δεδομένα τα οποία τεκμηριώνουν επαρκώς τις στρατηγικές επιλογές (evidence-based policies) γιατί τα δεδομένα απεικονίζουν το σήμερα και προδιαγράφουν τις τάσεις για το αύριο. Ο ρόλος των δεδομένων λοιπόν είναι σημαντικός, αλλά σημαντικός δίπλα σε αυτόν είναι και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί κανείς να προσπελάσει τα δεδομένα, να τα διαβάσει και να τα επεξεργαστεί. Καθώς πλέον στην δημόσια και την ιδιωτική σφαίρα δημιουργούνται όλο και περισσότερα δεδομένα, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να προσφέρει ένα σημαντικό εργαλείο για

την συλλογή, την τακτοποίηση (data fusion), είτε για την ανάλυση, είτε ακόμα και για την τελική λήψη απόφασης συ υψηλό επίπεδο αυτονομίας.

Μεθοδολογία

Ο τρόπος με το οποίο εφαρμόζουμε ένα εργαλείο τεχνητής νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών πολιτικών, θα πρέπει να περιλαμβάνει μία συγκεκριμένη μεθοδολογία, ένα επαρκές σύνολο δεδομένων, μία μεθοδολογία ανάλυσης και την ίδια την ανάλυση, την διεξαγωγή συμπερασμάτων και τελικά την λήψη απόφασης. Στην εικόνα 1, περιγράφεται μία σειριακή διαδικασία προκειμένου για την διερεύνηση ή τον σχεδιασμό εφαρμογής μιας εκπαιδευτικής πολιτικής.



Εικόνα 1: Μια τυπική σειριακή διαδικασία «ad hoc» εφαρμογής ανάλυσης με εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για λήψη απόφασης σε εφαρμογές σχεδιασμού εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ξεκινώντας από μία εκπαιδευτική πολιτική την οποία θα θέλαμε να σχεδιάσουμε και άρα βρισκόμαστε στο στάδιο της διερεύνησης. Το αμέσως επόμενο βήμα είναι να δημιουργήσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία είναι αυτά τα οποία θα πρέπει να απαντηθούν, τα ερωτήματα δηλαδή προς διερεύνηση τα οποία αν απαντηθούν καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την λήψη απόφασης για την εκπαιδευτική πολιτική κατεύθυνση. Μετά την δημιουργία των ερευνητικών ερωτημάτων θα πρέπει να επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος διερεύνησης και απάντησης των ερευνητικών

ερωτημάτων. Οι μέθοδοι θα πρέπει να είναι τέτοιες έτσι ώστε να είναι ικανές να δώσουν μία σαφή και τεκμηριωμένη απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς ανάλογα με την φύση του ερευνητικού ερωτήματος είναι πιθανόν να μην είναι κατάλληλες όλες οι ερευνητικές μεθοδολογίες. Ακολουθεί η απόφαση για το εργαλείο συλλογής δεδομένων και γενικότερα για το στάδιο της συλλογής δεδομένων. Αν τα δεδομένα θα προκύψουν από κάποιες υπαρκτές βάσεις δεδομένων με άντληση, εξόρυξη και σύντηξη των δεδομένων ή αν θα προκύψουν με μία ερευνητική διαδικασία που θα σχεδιαστεί για να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα αυτά δεδομένα, κλπ. Μετά την δημιουργία του εργαλείου συλλογής δεδομένων, δηλαδή τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα προκύψουν τα δεδομένα, θα πρέπει να γίνει η συλλογή των δεδομένων που συνήθως μπορεί να είναι στο σύνολο του πληθυσμού ενδιαφέροντος, οπότε μιλάμε για ολική δειγματοληψία η οποία χαρακτηρίζεται και ως απογραφική διαδικασία ή για λήψη ενός δείγματος, οπότε θα πρέπει να καθοριστεί μία συγκεκριμένη διαδικασία δειγματοληψίας απαντώντας στα ερωτήματα «ποιους επιλέγω;», «με ποιον τρόπο;», «τι ρωτώ;», «πώς ρωτώ;», κλπ. Αφού εφαρμοστεί η διαδικασία συλλογής δεδομένων, το επόμενο βήμα θα είναι η επιλογή των μεθόδων και των εργαλείων ανάλυσης. Εδώ είναι το πρώτο σημείο στο οποίο μπορεί να εφαρμοστεί η τεχνητή νοημοσύνη και τα εργαλεία τα οποία παρέχουν μεθοδολογίες τεχνητής νοημοσύνης και στο σημείο αυτό αν εφαρμοστούν, εφαρμόζονται ως εργαλεία ανάλυσης. Ακολούθως, λαμβάνουμε κάποια αποτελέσματα τα οποία είναι τα αδρά ή πιο πυκνά (σε πληροφοριακό περιεχόμενο) αποτελέσματα που προέρχονται από την εφαρμογή των μεθόδων ανάλυσης.

Από τα αποτελέσματα αυτά, με ενσωμάτωση της εμπειρογνωμοσύνης του εκάστοτε ερευνητή, μπορούν να προκύψουν τα συμπεράσματα και από τα συμπεράσματα προκύπτει η λήψη της απόφασης η οποία σχετίζεται με την εκπαιδευτική πολιτική ή την εκπαιδευτική στρατηγική. Στο σημείο αυτό, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και η τεχνητή νοημοσύνη ως ένα εργαλείο απόφασης. Δηλαδή, η τεχνητή νοημοσύνη ως ένα πιο αυτοματοποιημένο σύστημα το οποίο να μπορεί να μας παρέχει την δυνατότητα να μας κάνει προτάσεις εκπαιδευτικής πολιτικής.

Μελέτη περίπτωσης – κλασική προσέγγιση

Ακολούθως, θα δοθεί ένα παράδειγμα μελέτης περίπτωσης για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθούν εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για την πρώτη περίπτωση χρήσης

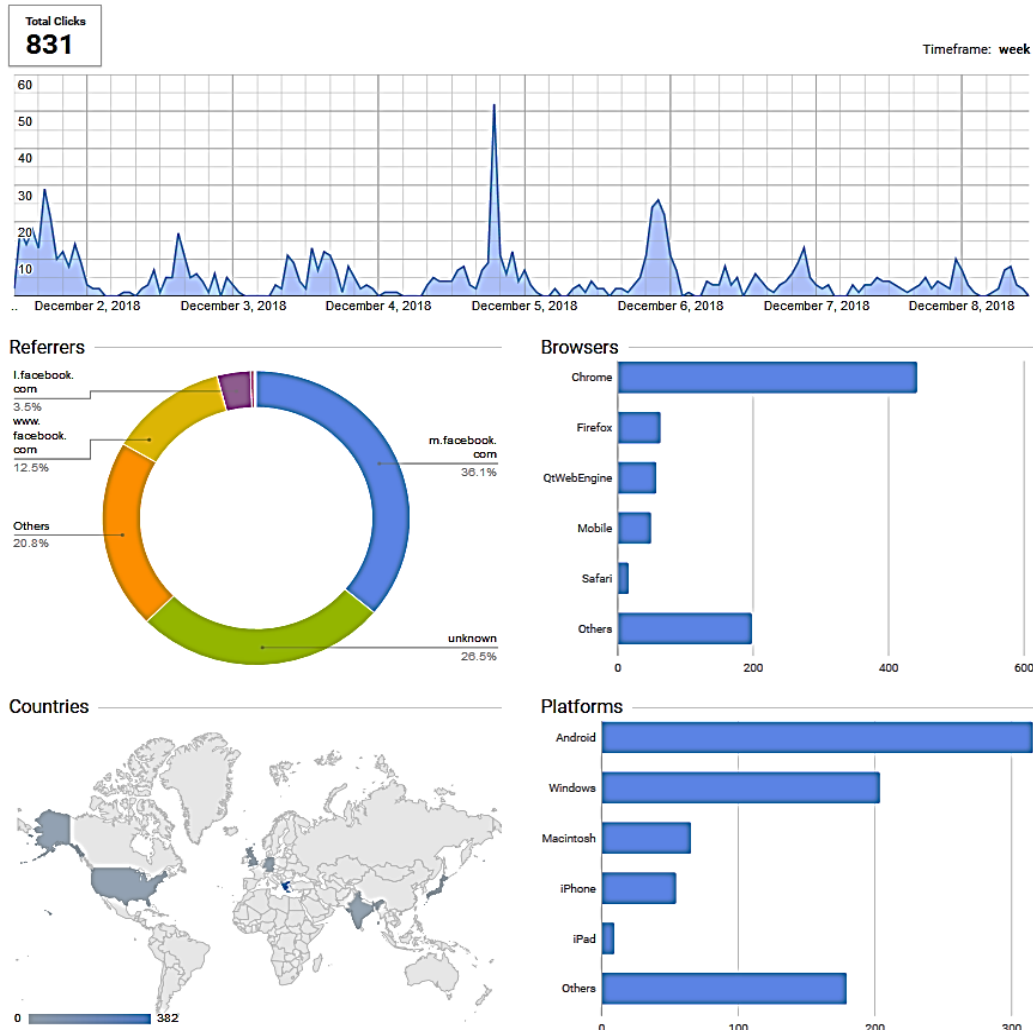
όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο γράφημα, δηλαδή, ως εργαλεία ανάλυσης των δεδομένων. Στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης γίνεται εφαρμογή των εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης αλλά συγκριτικά και της κλασικής επαγωγικής στατιστικής σε ένα δείγμα το οποίο προέρχεται από μία έρευνα του ίδιου του συγγραφέα σε 576 άτομα. Τα άτομα αυτά είναι στελέχη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και ρωτήθηκαν για ζητήματα που αφορούν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, την εκπαιδευτική συμπεριφορά, τις στάσεις, τις αντιλήψεις αλλά και τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, κυρίως σε σχέση με την εκπαίδευση, των φορέων στους οποίους εργάζονται. Ειδικότερα, μεταξύ άλλων διερευνήθηκε η οργανωσιακή συνεργατική μάθηση του φορέα και επιπλέον επιχειρήθηκε να εντοπιστούν οι διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Στο σύνολο των δεδομένων αυτών, τα οποία θα περιγραφούν αναλυτικότερα στην επόμενη παράγραφο, εφαρμόστηκαν και επιδεικνύονται αποτελέσματα από δύο γενικές κατηγορίες μεθόδων. Η πρώτη γενική κατηγορία είναι η τυπική επαγωγική στατιστική ανάλυση και η δεύτερη κατηγορία αφορά την ανάλυση με μεθόδους τεχνητής νοημοσύνης.

Από τα ερευνητικά ερωτήματα επιλέγεται να παρουσιαστεί η απάντηση για ορισμένα από αυτά ενδεικτικά. Στην εικόνα 2 δίνονται τα web analytics του δείγματος τα οποία προέκυψαν από την καταγραφή της επισκεψιμότητας της ηλεκτρονικής φόρμας του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, αναπαριστάται η κατανομή για τους 831 επισκέπτες της φόρμας συλλογής δεδομένων όσον αφορά τον χρόνο υποβολής των δεδομένων, τις πλατφόρμες από τις οποίες ξεκίνησαν να επισκέπτονται το ερωτηματολόγιο, τους browsers τους οποίους χρησιμοποίησαν καθώς και την γεωγραφική κατανομή ανά την υφήλιο.

← Analytics data for goo.gl/rWbcGu

Created 7 days ago

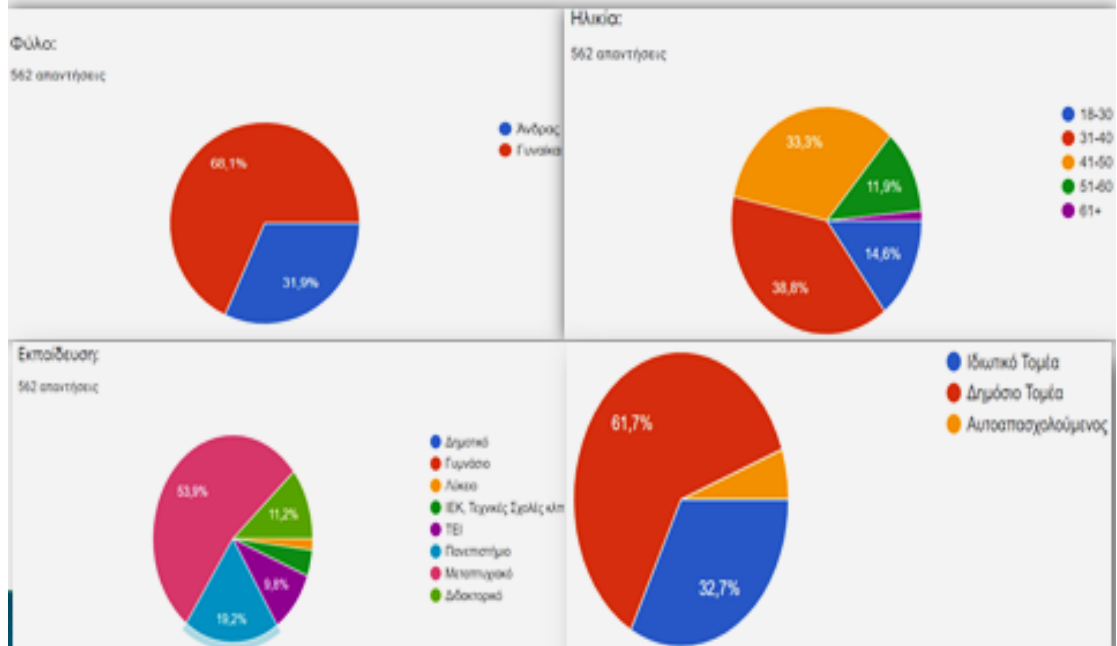
Original URL: docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe819Px6_Z-My51a0Dhhu0NW700XYORYWZB3zrGYuU0HBQNA/viewform



Εικόνα 2: Αναλυτικές πληροφορίες ιστού (web analytics) για την προέλευση των δεδομένων της έρευνας.

Στην εικόνα 3 δίνεται η ταυτότητα του δείγματος απ' όπου προκύπτει ότι κατά 68,1% είναι γυναίκες, κατά 53,9% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 61,7% εργάζονται στον δημόσιο τομέα, το 32,7% στον ιδιωτικό τομέα και το υπόλοιπο ποσοστό είναι αυτοαπασχολούμενοι. Επίσης, φαίνεται η κατανομή σε ηλικία από την οποία προκύπτει ότι το 14,6% είναι ηλικίας 18 έως 30 ετών, το 38,8% αφορά ηλικίες 31 έως 40 ετών, το 33,3% αφορά ηλικίες 41 έως 50 ετών, το 11,9% αφορά ηλικίες 51 έως 60 ετών, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό αφορά ηλικίες άνω των 61.

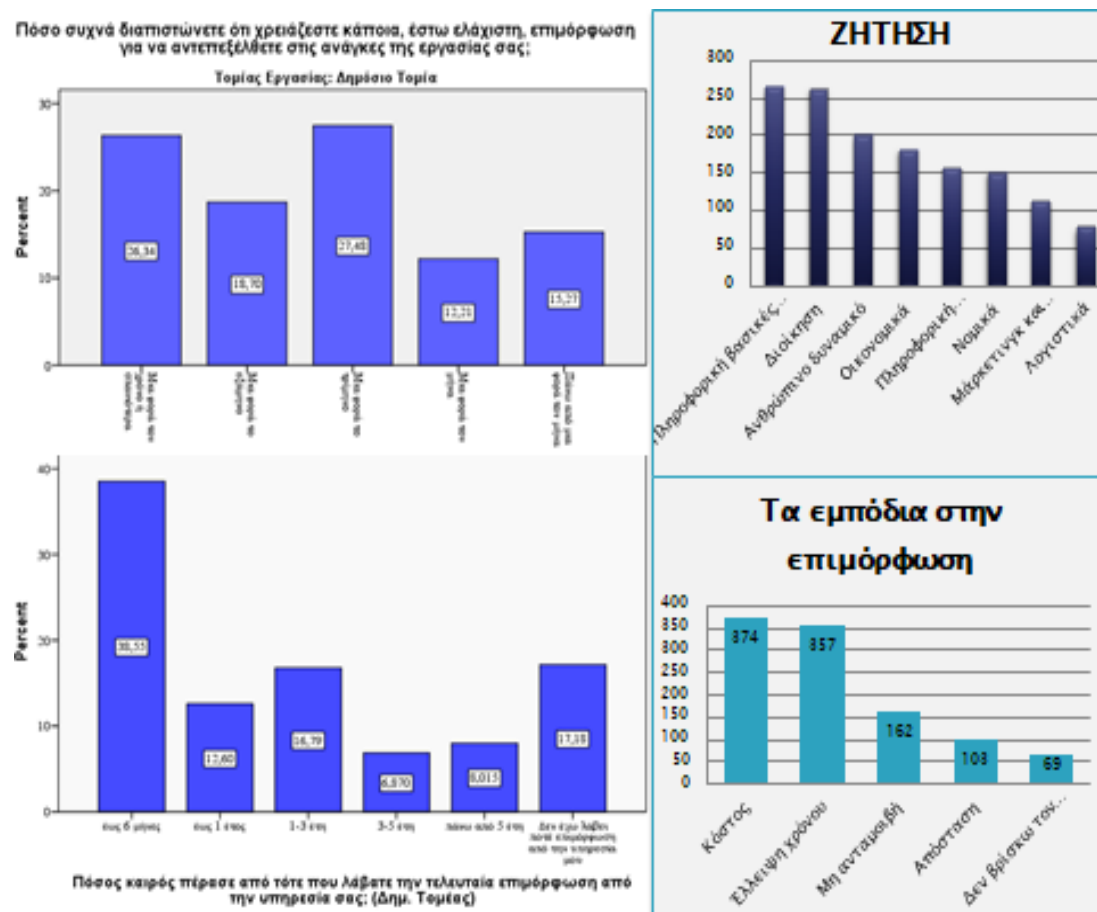
Ταυτότητα του Δείγματος



Εικόνα 3: Ταυτότητα του δείγματος. Κατανομή φύλου, ηλικίας, εκπαίδευσης, τομέα εργασίας.

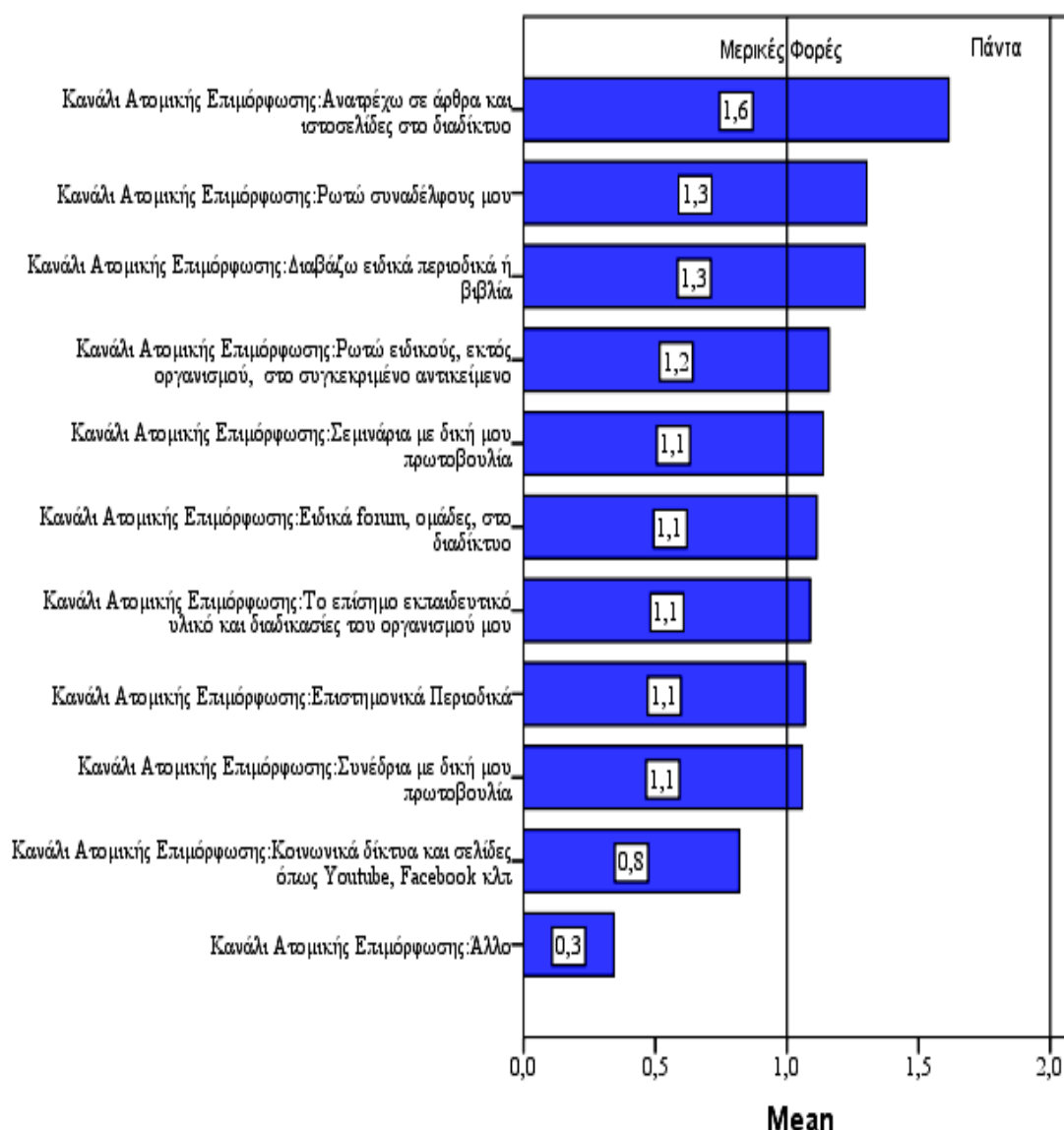
Στην εικόνα 4 περιγράφεται η εκπαιδευτική ανάγκη του δείγματος, τα εμπόδια τα οποία συναντούν και η διέξοδος την οποία επιλέγουν προκειμένου να εκπαιδευτούν. Προκύπτει ότι όσον αφορά τον δημόσιο τομέα διαπιστώνεται αρκετά συχνά η ανάγκη επιμόρφωσης. Ειδικότερα το 27,48% δηλώνει ότι διαπιστώνει μία φορά περίπου το τρίμηνο την ανάγκη επιμόρφωσης, το 12,21% ακόμα συχνότερα, δηλαδή μία φορά το μήνα, ενώ το 15,27% διαπιστώνει την ανάγκη επιμόρφωσης περισσότερο από μία φορά το μήνα. Συνολικά, περίπου 75%, δηλαδή τρεις στους τέσσερις δημοσίους υπαλλήλους διαπιστώνουν συχνότερα από μία φορά το εξάμηνο την ανάγκη επιμόρφωσης προκειμένου να ανταπεξέλθουν ικανοποιητικά στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Αναφορικά με το πόσο καιρός πέρασε από τότε που λάβανε την τελευταία επιμόρφωση από την υπηρεσία τους στον δημόσιο τομέα, προκύπτει ότι το 38,55% έχει λάβει επιμόρφωση μέσα στο τελευταίο εξάμηνο και αυτό είναι ένα αρκετά ενθαρρυντικό ποσοστό. Από την άλλη όμως, στον αντίποδα, υπάρχει ένα 17,18% το οποίο είναι περίπου ένας στους έξι εργαζόμενους που δεν έχει λάβει ποτέ επιμόρφωση από την υπηρεσία του, όπως επίσης και ένα 8% που έχει να λάβει επιμόρφωση πάνω από πέντε έτη και ένα ποσοστό 6,87% που έχει να λάβει επιμόρφωση μεταξύ τριών και πέντε ετών. Φαίνεται δηλαδή ότι αθροιστικά υπάρχει

ένα ποσοστό 25% που έχει να λάβει επιμόρφωση από 5 έτη έως ποτέ. Τα σημαντικότερα εμπόδια στην επιμόρφωση όπως αναφέρονται στην εικόνα αυτή είναι το κόστος, η έλλειψη χρόνου, η μη ανταμοιβή της επιμόρφωσης από τον φορέα στον οποίο εργάζονται, η απόσταση προκειμένου να μεταβούν στον εκπαιδευτικό οργανισμό που παρέχει την επιμόρφωση και τέλος το ότι δεν βρίσκεται ο κατάλληλος πάροχος. Η ζήτηση, δηλαδή τα ζητούμενα αντικείμενα των επιμορφώσεως αφορούν, κατά σειρά συχνότητας προτίμησης, την πληροφορική, την διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό, τα οικονομικά, την πληροφορική, τα νομικά, το μάρκετινγκ και τα λογιστικά. Σημειώνεται στο σημείο αυτό ότι φαίνεται πως ιδιαίτερη ζήτηση έχουν οι οριζόντιες δεξιότητες, τόσο όσον αφορά την πληροφορική, όσο την διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό.



Εικόνα 4: Γραφήματα που περιγράφουν τα εμπόδια στην επιμόρφωση, την ζήτηση για εκπαιδευτικά αντικείμενα, την ανάγκη και την συχνότητα επιμόρφωσης στον δημόσιο τομέα.

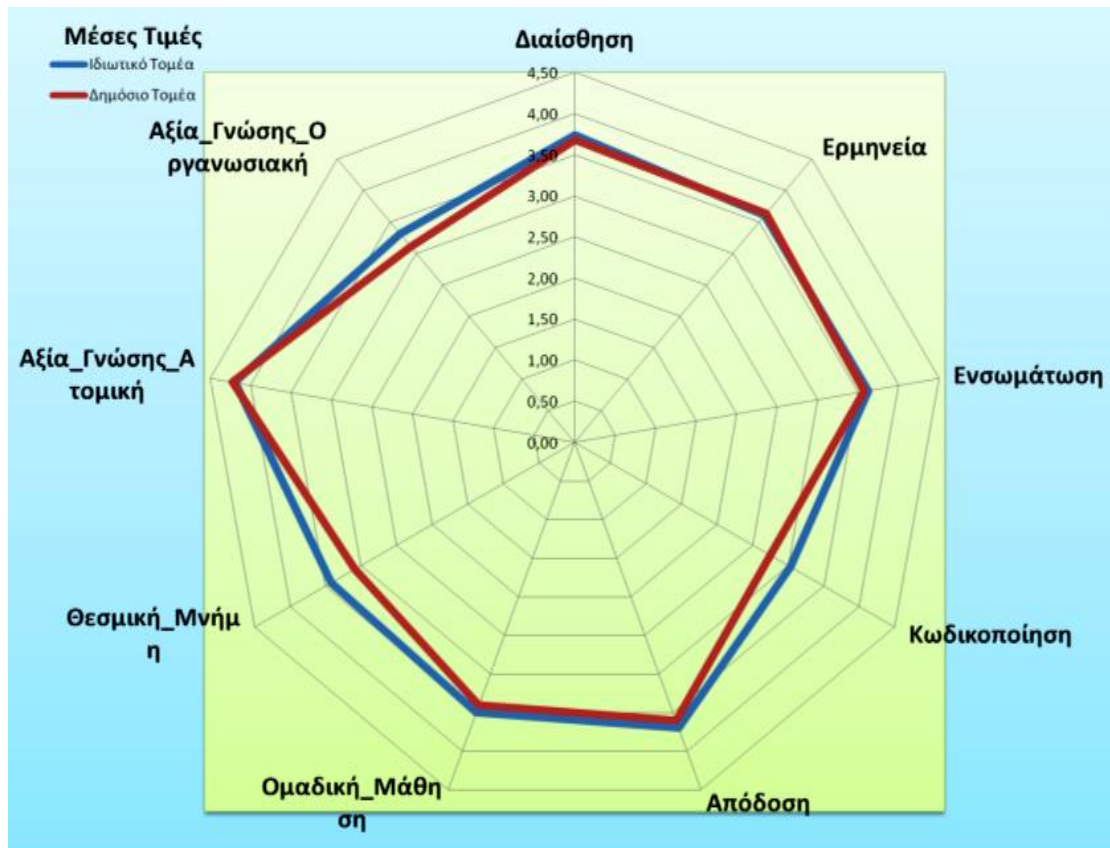
Στην Εικόνα 5 φαίνεται ο τρόπος («κανάλι») με τον οποίο τα άτομα του δείγματος επιλέγουν να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για επιμόρφωση. Φαίνεται λοιπόν ότι η συχνότερη λύση την οποία επιλέγουν είναι η ατομική επιμόρφωση, ανατρέχοντας σε άρθρα και ιστοσελίδες στο διαδίκτυο. Ακολουθεί η ατομική επιμόρφωση ρωτώντας συναδέλφους ή διαβάζοντας ειδικά περιοδικά και βιβλία, ενώ στην εικόνα μπορούν να ιδωθούν τα ποσοστά για όλους τους υπόλοιπους τρόπους με τους οποίους το προσωπικό επιλέγει να εκπαιδευτεί.



Εικόνα 5: Κανάλια τακτικής επιμόρφωσης για τα άτομα του δείγματος

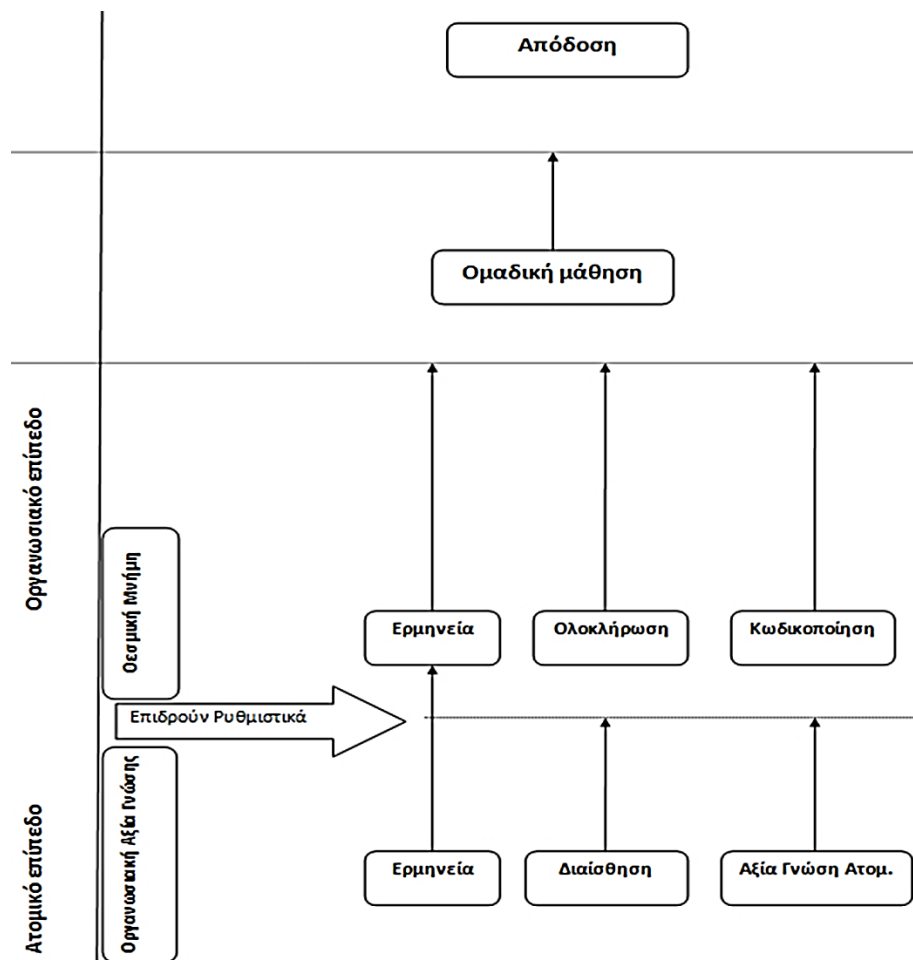
Στην εν λόγω έρευνα επιπλέον χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες μέτρησης οι οποίες είχαν τιμές αξιοπιστίας, αφού ελέγχθηκαν με την χρήση του δείκτη α Cronbach, άνω του

0,7. Οι κλίμακες αυτές κωδικοποιούνται και αναπαρίστανται στην Εικόνα 6 (spider graph), όπου αναπαρίστανται με μπλε και κόκκινο χρώμα ο ιδιωτικός και ο δημόσιος τομέας αντίστοιχα. Παρατηρώντας το γράφημα αυτό, φαίνεται ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερα σημαντικές διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Φαίνεται ότι ο ιδιωτικός τομέας υπερέχει σε κάποιες περιπτώσεις στην θεσμική μνήμη, στην κωδικοποίηση και στην οργανωσιακή αξία της γνώσης, αλλά είναι ανεπαίσθητες οι διαφορές. Περισσότερο σημαντικό είναι να εντοπιστούν τα κοινά χαρακτηριστικά που έχουν και οι ανισομετρίες μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών οι οποίες είναι κοινές τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Φαίνεται λοιπόν ότι στην Ελλάδα και στους δύο τομείς εργασίας δίνεται ιδιαίτερη αξία στην ατομική γνώση, ενώ δεν δίνεται ιδιαίτερη αξία στην οργανωσιακή γνώση. Δηλαδή, τα άτομα και οι εργαζόμενοι, ως άτομα, δίνουν ιδιαίτερη αξία στην ενσωμάτωση γνώσεων στην εργασία τους και στην ατομική τους εκπαίδευση, αλλά δεν δείχνουν την ίδια αξία οι οργανισμοί. Φαίνεται δηλαδή ότι υπάρχει μία «δίψα» των ατόμων για γνώση και εκπαίδευση και μία αδιαφορία των φορέων εργασίας για εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων. Εδώ υπάρχει ένα μεγάλο κενό και μία αναντιστοιχία ανάμεσα στην ατομική και την οργανωσιακή επιδίωξη.



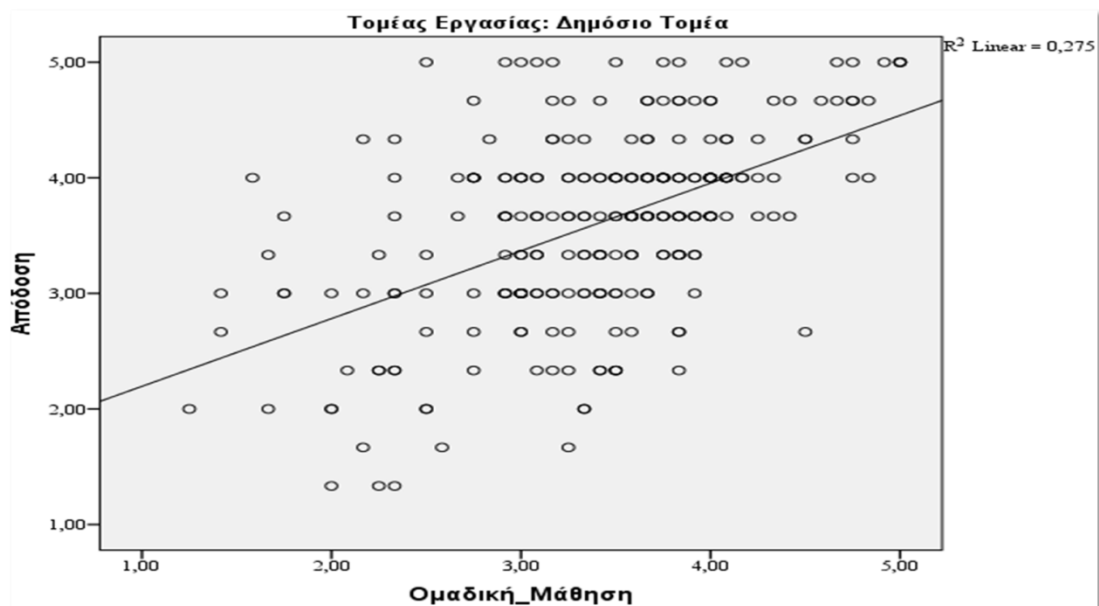
Εικόνα 6: Μέσες τιμές των κλιμάκων της έρευνας, διαχωρισμένες ανά τομέα εργασίας σε πολικό διάγραμμα (radar/spider graph).

Στην εικόνα 7, απεικονίζεται το εννοιολογικό μοντέλο το οποίο υλοποιήθηκε και εκτιμήθηκε με χρήση μεθόδων SEM (Structural Equation Modeling) στο οποίο απεικονίζεται το ατομικό και το οργανωσιακό επίπεδο, απεικονίζεται η ερμηνεία, η διαίσθηση και η αξία της γνώσης στο ατομικό επίπεδο, η ερμηνεία, η ολοκλήρωση και η κωδικοποίηση στο οργανωσιακό επίπεδο και πώς αυτά μέσα από την εξωτερική επίδραση της οργανωσιακής αξίας της γνώσης και της θεσμικής μνήμης, συγκλίνουν στην ομαδική μάθηση και η ομαδική μάθηση επηρεάζει την απόδοση.



Εικόνα 7: Εννοιολογικό μοντέλο για τις κλίμακες της έρευνας. Η εκτίμηση του μοντέλου έγινε με μεθόδους δομικών εξισώσεων (SEM), ενώ η αναπαράσταση με γραφιστικό λογισμικό.

Στην εικόνα 8, μέσω ενός γραφήματος διασποράς «scatter dot» στο οποίο απεικονίζεται η συσχέτιση μεταξύ ομαδικής μάθησης και απόδοσης. Ως ομαδική μάθηση σημειώνουμε την ικανότητα του οργανισμού να ενσωματώνει με συγκεκριμένες διαδικασίες γνώση στον οργανισμό, δηλαδή στα άτομα αλλά και στις διαδικασίες του οργανισμού και ως απόδοση θεωρείται η ικανότητα του οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους. Εδώ φαίνεται λοιπόν ότι υπάρχει ένας συντελεστής συσχέτισης στατιστικώς σημαντικός, της τάξης του 0,275 αλλά και από την προσαρμογή της ευθείας παλινδρόμησης προκύπτει ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ απόδοσης του οργανισμού και ομαδικής μάθησης, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί που μπορούν να μαθαίνουν έχουν την τάση να αποδίδουν περισσότερο.



Εικόνα 8: Γράφημα διασποράς για την συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής μάθησης και απόδοσης.

Μελέτη περίπτωσης - προσέγγιση με ανάλυση TN

Όλα τα προηγούμενα αφορούσαν σε ανάλυση των δεδομένων αυτών για την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης με επαγωγική στατιστική, ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων αυτών με κάποιες μεθοδολογίες οι οποίες χρησιμοποιούνται στις περιπτώσεις των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης. Για ποιον λόγο όμως θα επιλέγαμε να κάνουμε χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης για να αναλύσουμε δεδομένα; Θα επιλέγαμε, γιατί μπορεί να υπάρχουν λόγοι όπως είναι η ίδια η πολυπλοκότητα των δεδομένων, η ιδιαίτερα πολύπλοκη φύση τους οπότε χρειάζονται εξεζητημένοι αλγόριθμοι προκειμένου να προχωρήσουμε στην ανάλυση των δεδομένων, μπορεί να χρειάζεται να γίνει σύντηξη δεδομένων (data fusion), δηλαδή να προκύψουν ενιαίες δομές δεδομένων από αρχικά κατακερματισμένες, τεμαχισμένες πηγές δεδομένων με διαφορετικούς μορφότυπους δεδομένων για κάθε πηγή. Μπορεί να χρειάζεται επίσης να υλοποιηθούν αρκετά πολύπλοκοι και σοφιστικέ αλγόριθμοι επεξεργασίας, το οποίο από μόνο του μας οδηγεί πολλές φορές στην χρυσή τεχνητής νοημοσύνης. Μπορεί να χρειάζεται να χρησιμοποιήσουμε αλγόριθμους διαχείρισης γνώσης σε ένα περιβάλλον υψηλής πολυπλοκότητας, οπότε και εκεί να χρειαστεί να χρησιμοποιήσουμε εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για να γίνει η διαχείριση όλης αυτής της αποθηκευμένης πληροφορίας και γνώσης, μπορεί

να χρειάζεται να χρησιμοποιήσουμε τεχνητή νοημοσύνη για να επιτύχουμε μία τυποποίηση και αυτοματοποίηση στους μηχανισμούς απόκρισης ή επεξεργασίας των δεδομένων και βέβαια μπορεί να χρειάζεται να χρησιμοποιήσουμε τεχνητή νοημοσύνη προκειμένου να μεταφέρουμε την πολυπλοκότητα της διεπαφής ενός συστήματος στο παρασκήνιο, ώστε στο προσκήνιο της διεπαφής να μείνει ένα απλούστερο interface προς τον χρήστη, καθιστώντας έτσι πιο πιθανή την χρήση ενός συστήματος από μία ευρύτερη ομάδα ανθρώπων.

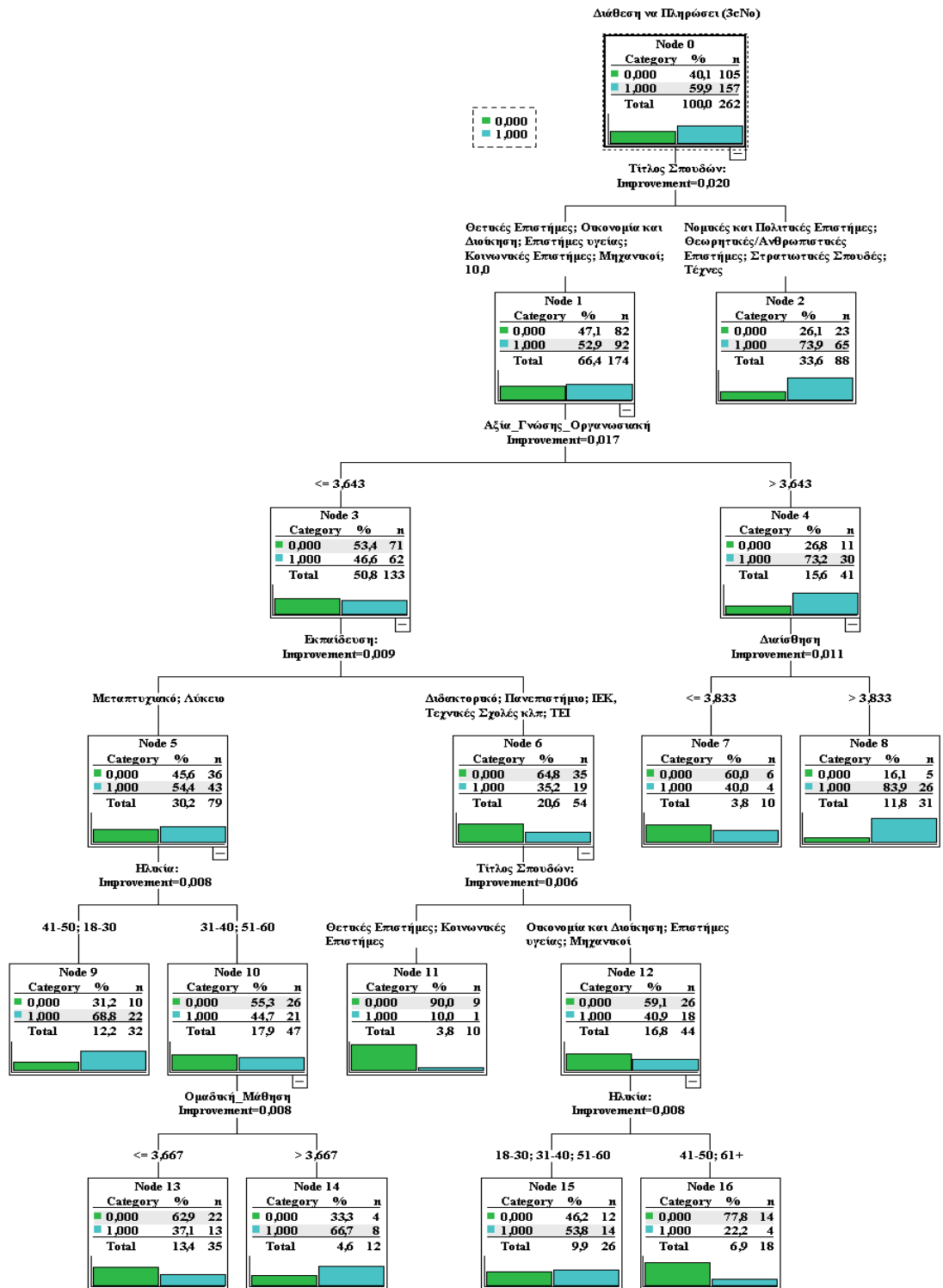
Μιλώντας για τεχνητή νοημοσύνη, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε και να έχουμε πάντα υπόψιν ότι πρόκειται για μία συλλογή εργαλείων και μεθόδων τα οποία στο παρασκήνιο τους έχουν οπωσδήποτε μαθηματική μοντελοποίηση. Στην περίπτωση της τεχνητής νοημοσύνης θα μπορούσαμε να διακρίνουμε πάρα πολλούς σταθμούς στην εξέλιξη της και πάρα πολλούς ίσως ερευνητές των οποίων να έχει συνδεθεί το όνομά τους με την εξέλιξη αυτή, σημειώνουμε όμως δύο σημαντικούς επιστήμονες οι οποίοι έχουν συμβάλει τα μέγιστα. Ο ένας είναι ο πάτερ Bayes, ο γνωστός θεμελιωτής της Μπείσιανής στατιστικής. Όπως φαίνεται και από τον βασικό τύπο του Bayes, τον αρκετά γνωστό τύπο της θεωρίας της στατιστικής, φαίνεται ότι η πρόβλεψη την οποία μπορώ να κάνω για ένα ενδεχόμενο A, βασίζεται πάρα πολύ και εξαρτάται από το σύνολο δεδομένων το οποίο έχω διαθέσιμο για το γεγονός B το οποίο έχει ήδη συμβεί. Φαίνεται δηλαδή λοιπόν ότι η βελτιστοποίηση της πρόβλεψης για το μέλλον εξαρτάται πάρα πολύ από το σύνολο των δεδομένων το οποίο έχω για το παρόν και το παρελθόν ή γι' αυτό που έχει ήδη συμβεί. Ακριβώς αυτό θεμελιώνει με έναν απλό αλλά κατανοητό τρόπο την σχέση που έχει η πρόβλεψη με την γνώση. Δηλαδή την σχέση που μπορεί να έχει η εφαρμογή τεχνικής νοημοσύνης με το σύνολο δεδομένων το οποίο έχω ήδη διαθέσιμο. Ένας δεύτερος σημαντικός θεμελιωτής της τεχνητής νοημοσύνης και ο οποίος μάλιστα είναι ο ευρύτερα αποδεκτός ως πατέρας της τεχνητής νοημοσύνης με την σύγχρονη της μορφή (και όχι με την θεμελίωση του μαθηματικού υπόβαθρου όπως έκανε ο πάτερ Bayes), είναι ο John McCarthy. Διασταλτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι για την τεχνητή νοημοσύνη ο McCarthy είναι περίπου ότι ο Αλβέρτος Αϊνστάιν για την σύγχρονη γενική θεωρία της σχετικότητας.

Επιστρέφοντας στην περίπτωση της μελέτης περίπτωσης που χρησιμοποιήσαμε, δηλαδή στις τεχνικές και μεθόδους οι οποίες εφαρμόστηκαν στη μελέτη περίπτωσης που επιδεικνύεται, οι μέθοδοι αυτές που θα επιδειχτούν στα γραφήματα που

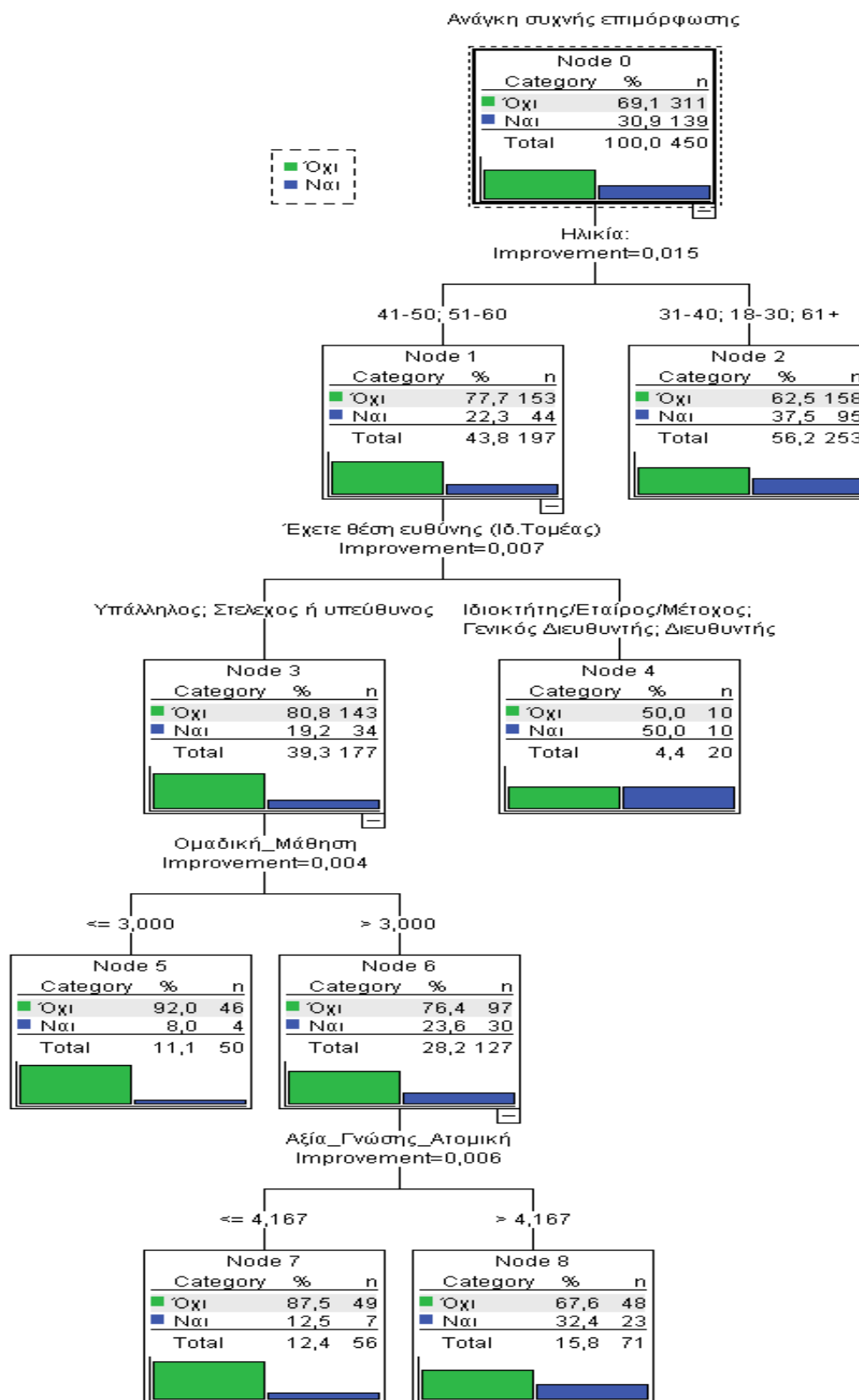
ακολουθούν είναι η tree clustering method decision tree, δενδροειδής ταξινόμηση, η CHAID algorithm for decision trees και η CRT decision trees growing method. Οι μέθοδοι αυτές είναι δομικές λίθοι συστημάτων TN. Οι εφαρμογές των μεθόδων αυτών μπορεί να μας δώσουνε κάποια ενδεικτικά αποτελέσματα, όπως απεικονίζονται στα γραφήματα που ακολουθούν, όπου ουσιαστικά δίνεται ένα δέντρο το οποίο προκύπτει από την δενδροειδή ταξινόμηση σε κάθε περίπτωση, με διαφορετική παραμετροποίηση των μεθόδων που αναφέρθηκαν νωρίτερα. Εδώ πρέπει να πούμε ότι τα μοντέλα τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να είναι ευσταθή ή ασταθή ως προς την λύση τους στην μεταβολή των παραμέτρων. Δηλαδή, μία μικρή μεταβολή των παραμέτρων μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετική λύση σε κάθε περίπτωση.

Στις εικόνες 9,10 και 11 απεικονίζονται τρία δέντρα απόφασης. Τα δέντρα απόφασης έχουν εξαχθεί με τις μεθόδους που έχουμε αναφέρει νωρίτερα, οι οποίες σε κάθε δέντρο έχουν υλοποιηθεί με διαφορετική μεταβλητή απόφασης (target variable). Από κάθε ένα τέτοιο δέντρο απόφασης, θα μπορούσε ακριβώς όπως το βλέπουμε να εξαχθούν οι κανόνες με τους οποίους ένα σύστημα τεχνητής νοημοσύνης θα ήταν ικανό να προβλέψει αν κάποιος είναι διαθέσιμος να πληρώσει για εκπαίδευση ή όχι, ή το αν κάποιος χρειάζεται άμεση ή περιοδική επιμόρφωση κοκ. Από τα γραφήματα αυτά φαίνεται η αυτόματη αξιολόγηση και τα κριτήρια τα οποία μόνος του δημιούργησε ο αλγόριθμος από την εφαρμογή στα δεδομένα. Για το πρώτο γράφημα, το πρώτο και βασικό κριτήριο είναι ο τίτλος σπουδών, αν δηλαδή ανήκει στις θετικές επιστήμες, οικονομικές, διοίκηση κλπ ή ανήκει σε θεωρητικές κλασικές σπουδές. Το αμέσως επόμενο είναι η αξία γνώσης, ακολουθεί η εκπαίδευση, η διαίσθηση ως ατομικό χαρακτηριστικό κλπ. Δίνεται ένας λεπτομερής κανόνας ο οποίος παράγεται και προκύπτει ως γνώση από τα ίδια τα δεδομένα με εφαρμογή του αλγόριθμου τεχνητής νοημοσύνης. Από αυτή την ανάλυση και από αυτόν τον κανόνα μπορεί να προγραμματιστεί ένας έξυπνος αλγόριθμος ο οποίος πλέον θα έχει μάθει από αυτή την ανάλυση των δεδομένων, θα σε ρωτάει στη συγκεκριμένη περίπτωση ποιος είναι ο τίτλος σπουδών σου, θα σου κάνει ερωτήσεις σχετικές με την εταιρεία σου, με τον φορέα εργασίας σου, με την εκπαίδευση, την ηλικία σου κλπ και θα μπορεί να καταλάβει αν εσύ είσαι διατεθειμένος να πληρώσεις για την επιμόρφωση σου. Αυτό ήταν μία ενδεικτική ανάλυση με target variable το willingness to pay, η οποία έχει ενδιαφέρον για τον ιδιωτικό τομέα κυρίως, αλλά εδώ αντιμετωπίζεται ως επίδειξη μεθόδου..

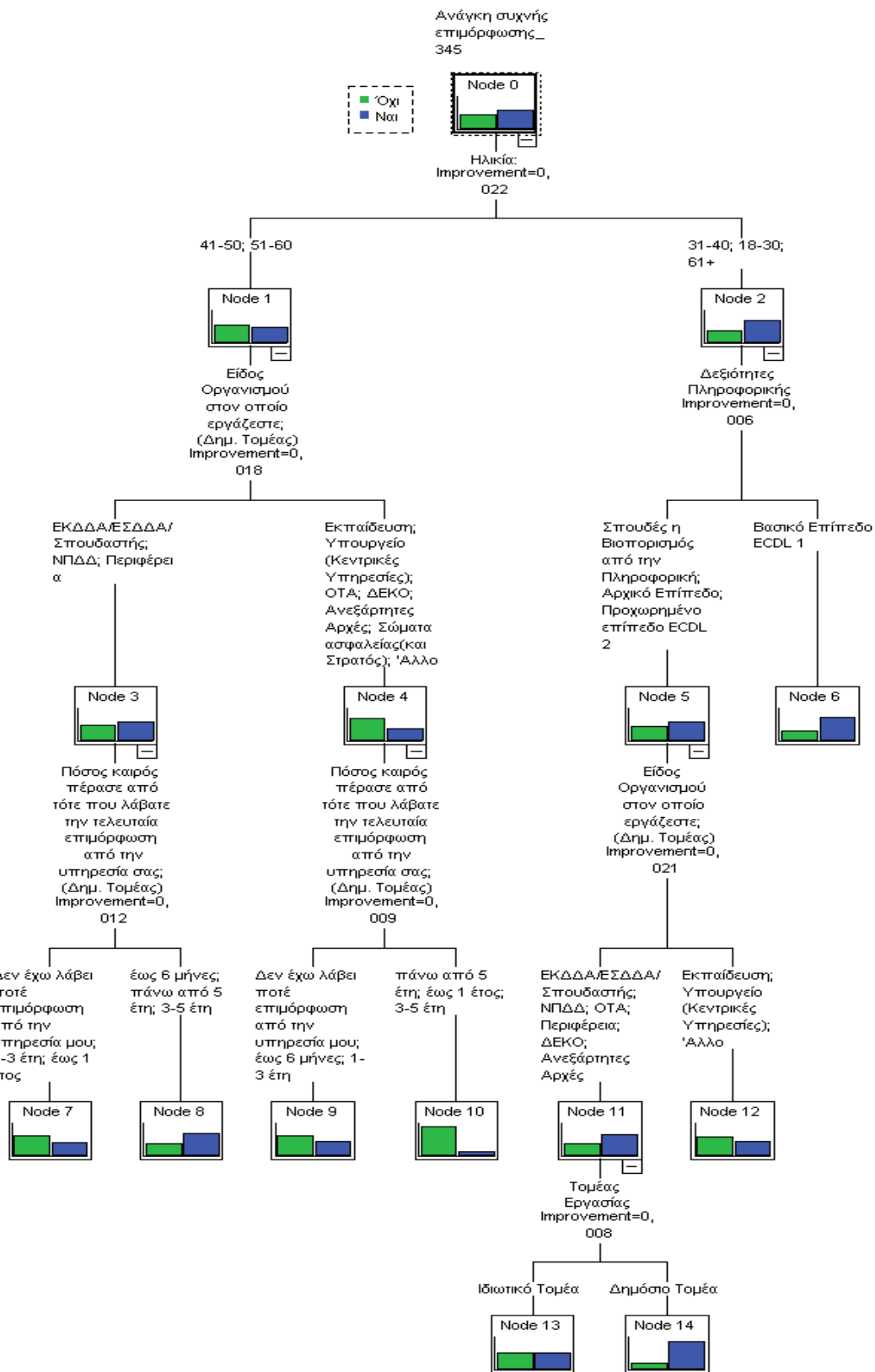
Ακολουθεί ένα δεύτερο γράφημα (Εικόνα 9), όπου εδώ προκύπτει από την εφαρμογή του αλγόριθμου η πρόβλεψη του αν κάποιος χρειάζεται συχνή επιμόρφωση ή όχι. Εάν ο ερωτώμενος χρειάζεται συχνή επιμόρφωση, σύμφωνα λοιπόν μ' αυτό τον αλγόριθμο και την αυτόματη ανίχνευση των δεδομένων, προκύπτει ότι το βασικό κριτήριο είναι η ηλικία και ακολούθως ο τομέας εργασίας. Φαίνεται ότι αυτοί οι οποίοι με βάση τα δεδομένα έχουν ηλικία 31 έως 40, 18 έως 30 ή είναι πάρα πολύ μεγάλης ηλικίας δεν έχουν ανάγκη συχνής επιμόρφωσης. Οι μεν 18 έως 40 προφανώς επειδή είναι ενεργά στελέχη της αγοράς εργασίας από μόνοι τους ίσως να έχουν κλείσει το εκπαιδευτικό κενό, ενώ αυτοί που είναι 61+, ίσως επειδή η ίδια η εργασία τους δεν έχει αυξημένες απαιτήσεις εκπαίδευσης. Αυτοί όμως που είναι στις ηλικίες 41 έως 60, προκειμένου να αποφασίζει το σύστημα αν χρειάζονται συχνή επιμόρφωση ή όχι, τους διακρίνει σε δύο κατηγορίες στον τομέα εργασίας, στον ιδιωτικό και στον δημόσιο. Στον δημόσιο τομέα λοιπόν γι' αυτές τις ηλικίες προκύπτει με πιθανότητα 82% ότι δεν χρειάζονται επανεκπαίδευση, ενώ στον ιδιωτικό τομέα προκύπτει επίσης ότι δεν χρειάζονται επανεκπαίδευση, αλλά με πολύ μικρότερη πιθανότητα 66%. Τι κρατάμε από το συγκεκριμένο παράδειγμα; Κρατάμε την ικανότητα του αλγόριθμου να βγάλει κριτήρια με τα οποία θα αποφασίζει και αυτά τα κριτήρια θα μπορούσαν πολύ εύκολα να τροφοδοτήσουν ένα αυτόματο σύστημα το οποίο ρωτώντας τα συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά, κατευθείαν να λάβει μία απόφαση για την ανάγκη εκπαίδευσης και την ανάγκη να πληρώσει κάποιος κλπ. Επίσης, το ίδιο ακριβώς γράφημα δίνεται στην εικόνα (11), απ' όπου φαίνεται επίσης η ανάγκη συχνής επανεκπαίδευσης με εφαρμογή μίας λίγο διαφορετικής μεθόδου, με τα κριτήρια εδώ να εστιάζονται κυρίως στα οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Φαίνεται λοιπόν ότι οι ανάγκες συχνής επανεκπαίδευσης όσον αφορά τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά του φορέα εργασίας, εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ομαδική μάθηση, δηλαδή από την ικανότητα του φορέα να μαθαίνει ως οργανισμός, ακολούθως από την ερμηνεία που είναι ατομικό χαρακτηριστικό και την ικανότητα δηλαδή του ατόμου να μπορεί να μετατρέπει τις πληροφορίες σε δεδομένα, δηλαδή να αντιλαμβάνεται και να δίνει ερμηνεία στα καθημερινά ερεθίσματα και τέλος από την αξία γνώσης την ατομική.



Εικόνα 9: Δέντρο λήψης απόφασης με μεταβλητή στόχο (goal variable) την προθυμία του στελέχους να πληρώσει για την εκπαίδευσή του (Willingness to pay).



Εικόνα 10: Δέντρο λήψης απόφασης με μεταβλητή στόχο (goal variable) την άμεση ανάγκη επιμόρφωσης του στελέχους



Εικόνα 11: Δέντρο λήψης απόφασης με μεταβλητή στόχο (goal variable) την ανάγκη άμεσης επιμόρφωσης του στελέχους.

Επίλογος

Τελειώνοντας την σύντομη αυτή η παρουσίαση, είδαμε ότι σε κάθε περίπτωση προκειμένου να λάβεις μία εκπαιδευτική απόφαση να σχεδιάσεις μία πολιτική, χρειάζεται δεδομένα. Για να εφαρμόσεις εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης, οπωσδήποτε χρειάζεται δεδομένα, δεδομένου ότι η τεχνητή νοημοσύνη είναι ουσιαστικά αλγόριθμοι που προβλέπουν την επόμενη κίνηση, συνδυάζοντας και εξάγοντας εμπειρία από το παρελθόν. Άρα χρειαζόμαστε οπωσδήποτε δεδομένα. Η σημασία των δεδομένων είναι πάρα πολύ σημαντική και για την εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης, αλλά έτσι και αλλιώς και στην κλασική προσέγγιση για τον σχεδιασμό πολιτικών. Για να έχουμε όμως δεδομένα θα πρέπει να εστιάσουμε και στην ποιότητα των δεδομένων. Χρειάζεται λοιπόν να έχουμε προτυποποίηση των δεδομένων και των σχημάτων μεταδεδομένων που περιγράφουν τα δεδομένα. Χρειάζεται να έχουμε ένα πλαίσιο εφαρμογής της τεχνητής νοημοσύνης έτσι ώστε οπωσδήποτε και προστατευμένοι να είμαστε σε σχέση με τις διάφορες απειλές της τεχνητής νοημοσύνης σαν τεχνολογία, αλλά βέβαια όχι μόνο να δίνουμε έμφαση στην προστασία, αλλά να δίνουμε έμφαση και στην ανάπτυξη της τεχνολογίας της συγκεκριμένης ώστε να μπορούμε να την χρησιμοποιήσουμε και να λάβουμε όλα εκείνα τα θετικά πλεονεκτήματα που έχει να δώσει κάθε νέα και καινοτόμα τεχνολογία. Χρειάζεται λοιπόν ένα πλαίσιο προκειμένου να μπορεί να εφαρμοστεί και να αποδώσει ικανοποιητικά η τεχνητή νοημοσύνη. Οπωσδήποτε χρειάζεται να έχουμε σχεδιασμό πολιτικών με τεκμηρίωση και σε αυτό μας βοηθούν τόσο τα δεδομένα όσο και η ανάλυσή τους με κλασικές ή πιο εξελιγμένες μεθόδους όπως κάποιες από αυτές που παρουσιάσαμε, σίγουρα χρειαζόμαστε δεδομένα για τις πολιτικές μας, αλλά οπωσδήποτε και ως επιστέγασμα και πάνω από όλα χρειαζόμαστε πολιτικές για τα δεδομένα, γιατί τα δεδομένα είναι το πετρέλαιο του μέλλοντος, είναι η τροφή για κάθε μία από αυτές τις εξελιγμένες μεθόδους που δείξαμε. Είναι τόσο σημαντικά τα δεδομένα που, όπως είχε πει και ένας από τους θεμελιωτές του γιαπωνέζικου θαύματος της ανάπτυξης της Ιαπωνίας μετά τον β παγκόσμιο πόλεμο, ο Edward Deming, «in god we trust, τον Θεό εμπιστευόμαστε, όλοι οι υπόλοιποι πρέπει να φέρετε δεδομένα προκειμένου να τεκμηριώσετε την άποψή σας».

Σας ευχαριστώ πάρα πολύ, καλό σας βράδυ.

Κλάδος Επιτελικών Στελεχών: Ένα φιλόδοξο πρότυπο Καλής Διακυβέρνησης

Δημήτριος Κιρμικίρογλου

Θέλω να συγχαρώ το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, την Πρόεδρο του κ. Εύη Δραμαλιώτη και τα στελέχη της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του ΙΝΕΠ για την διοργάνωση του σημερινού συνεδρίου. Ένα συνέδριο το οποίο θεωρώ θα συμβάλει στην προώθηση ενός γόνιμου διαλόγου για τα θέματα της δημόσιας διοίκησης.

Ο νόμος 4622/19 αποτέλεσε μία διοικητική τομή έναντι του παρελθόντος, καθώς έθεσε το ζήτημα της επιτελικότητας και της επιτελικής διακυβέρνησης ως διοικητικό παράδειγμα κάτι αναμφίβολα θετικό. Αποτέλεσε και αποτελεί μία σημαντική τομή στη λειτουργία του ελληνικού Κράτους, καθώς συστηματοποιείται και κωδικοποιείται σε ένα ενιαίο νομοθέτημα το σύνολο των διατάξεων που διέπουν την οργάνωση, τη λειτουργία και τη διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Με τον τρόπο αυτόν εγκαινιάστηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα, όπως αναφέρει ο Καθηγητής και Υπουργός Επικρατείας, ένα “εγχειρίδιο επιτελικής διακυβέρνησης”.

Με τον όρο επιτελική διοίκηση εννοούμε ότι “η διοίκηση αποκτά την ικανότητα να στοχάζεται επί ενός επιδιωκόμενου τελικού σκοπού” (Μακρυδημήτρης,2008). Ότι μπορεί δηλαδή να σχεδιάζει, να προγραμματίζει και να αξιολογεί δεδομένα για την εκπλήρωση ενός τελικού σκοπού.

Δεν είναι ένα κράτος που παρακολουθεί τις εξελίξεις και λειτουργεί εκ των υστέρων. Αντίθετα μπορεί να λειτουργεί προωθητικά και προνοητικά διαβλέποντας κινδύνους και χαράσσοντας έγκαιρα πολιτικές.

Το επιτελικό κράτος δεν είναι το ελάχιστο κράτος, ούτε ένα κράτος γραφειοκρατικό που θέτει εμπόδια στην ανάπτυξη. Δεν είναι κράτος νυχτοφύλακας ούτε ένα κράτος γκουβερνάντα στους πολίτες.

Είναι ένα κράτος που μπορεί να σκέφτεται, να παραμένει δεσμευμένο στις αρχές του κοινωνικού κράτους δικαίου και του Κράτους Πρόνοιας αλλά και μπορεί να ενσωματώνει την στρατηγική πρόβλεψη και την ολιστική προσέγγιση των πολιτικών

με τον αποτελεσματικό συντονισμό των επιμέρους οργανωτικών μονάδων και την επικέντρωση στα πλέον ουσιώδη δημόσια καθήκοντα.

Το “στρατηγείο” ή το “επιτελείο” του Κράτους όπως αναφέρει ο κ. Παπατόλιας (Θεωρία και Πράξη Επιτελικού Κράτους, Εκδόσεις Σάκουλα, 2021) είναι “στην αντίληψη αυτή το επιχειρησιακό κέντρο από το οποίο εκπορεύονται μακροπρόθεσμα οργανωτικά πλάνα που φιλοδοξούν να συντονίσουν σε βάθος χρόνου όλα τα επιμέρους στοιχεία ενός πολυσύνθετου συνόλου από όργανα και δράσεις, προκειμένου να αφενός να ελεγχθεί ή να προβλεφθεί η έλευση μίας συγκεκριμένης κατάστασης και αφετέρου να προκύψουν συγκεκριμένα και προκαθορισμένα αποτελέσματα. Είναι όπως ο στρατηγός που μπορεί να βλέπει και μακριά, ξέρει τι θέλει, ενώ οργανώνεται κατάλληλα και μετέρχεται κάθε πρόσφορο μέσο για να το επιτύχει”.

Τα δομικά χαρακτηριστικά του επιτελικού κράτους θα μπορούσαν να κωδικοποιηθούν σε 3 άξονες οι οποίοι είναι κομβικοί και συνδέονται και με τη λειτουργία του Κλάδου Επιτελικών Στελεχών που έχω την τιμή σήμερα να τοποθετηθώ.

I) Διάκριση επιτελικών – εκτελεστικών - υποστηρικτικών λειτουργιών με τη μεταφορά των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων στην τοπική αυτοδιοίκηση δηλαδή εγγύτερα στον πολίτη με αυτές της κεντρικής διοίκησης να κρατούν τις επιτελικές αρμοδιότητες.

II) Αποκέντρωση της διοικητικής δράσης.

Χρειάζεται ένας συνολικός επαναπροσδιορισμός των σχέσεων Κεντρικού Κράτους και υποκρατικών οντοτήτων, ενίσχυση της επιτελικότητας των υπουργείων, δημιουργία Κέντρου Διακυβέρνησης ως επιτελικό κέντρο (Δραμαλιώτη, 2019) και αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων με βασική αρχή τη διυπουργικότητα για τη βελτίωση του διοικητικού συντονισμού των οριζόντιων πολιτικών μεταξύ των υπουργείων.

III) Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση και Καλή Διακυβέρνηση

Διεύρυνση των δρώντων στην άσκηση της δημόσιας πολιτικής μέσα από τα εργαλεία της καλής νομοθέτησης και της καλής διακυβέρνησης, όπως πολύ ορθά το έχει

αναφέρει ο καθηγητής κ. Τσέκος “διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης που ανταποκρίνονται στην ανάγκη της ενότητας μέσα από την διαφορετικότητα”.

Κρίσιμο συστατικό, ίσως και το κρισιμότερο για το Επιτελικό κράτος είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Δεν μπορεί να υπάρχει επιτελικό κράτος χωρίς επιτελικά στελέχη με ανάλογα καθήκοντα σχεδιασμού, ανάλυσης δημόσιας πολιτικής, στρατηγικού σχεδιασμού, ικανότητα λήψης κατάλληλων αποφάσεων και αξιολόγησης πολιτικών και αποτελεσμάτων.

Σε τι θα μας φανεί χρήσιμος αυτός ο νέος κλάδος επιτελικών στελεχών; Θεμελιώδες ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι ποιος είναι ο σκοπός. Διαφορετικά απλά θα μεταφέρουμε τα σημερινά προβλήματα, πολύ συχνά και “υπαρξιακά” των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας και Αυτοδιοίκησης σε ένα νέο κλάδο.

Ως γνωστόν η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης παράγει εξειδικευμένα επιτελικά στελέχη για τις ανώτερες θέσεις της διοίκησης αλλά δυστυχώς σχεδόν 40 χρόνια μετά την ίδρυση της κάτι τέτοιο δεν θεωρείται αυτονόητο. Τοποθετήσεις σε μη συναφή περιγράμματα θέσεων εργασίας, αποσπασματική εξέλιξη των αποφοίτων χωρίς ξεκάθαρη πορεία σταδιοδρομίας, διαφορετικές ταχύτητες αμοιβών, μειωμένα κίνητρα επίτευξης στόχων, παλαιοδιοικητικές νοοτροπίες αποθαρρύνουν τους αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ και συχνά τους οδηγούν σε παραγωγικό τέλμα. Για να οριοθετήσουμε λοιπόν το πεδίο λειτουργίας του νέου κλάδου και να αποφύγουμε πιθανά λάθη χρειάζεται μία ολιστική προσέγγιση και ένας Οδικός Χάρτης με συγκεκριμένα βήματα και χρονοδιαγράμματα.

Ο οδικός χάρτης αυτός θα πρέπει να περιλαμβάνει:

Α) Εκτενή διαβούλευση και επιστημονική τεκμηρίωση από ειδικούς και εμπειρογνώμονες του σκοπού του Κλάδου. Μπορώ να θυμήσω τις εκθέσεις των εμπειρογνομώνων μέχρι το 2000 αλλά και τις μεταγενέστερες εκθέσεις ή μελέτες από ομάδες εργασίας και διεθνείς οργανισμούς. Αναφέρω την πολύ γνωστή έκθεση του ΟΟΣΑ του 2011 με τίτλο “Έκθεση λειτουργικής αξιολόγησης”, τα κείμενα της Εθνικής Στρατηγικής 2013-2016 και 2017-2019, την έκθεση με τίτλο “Καλή Διακυβέρνηση και Αναδιοργάνωση της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης του 2010”, συντάκτες της οποίας είναι ανάμεσα μας σήμερα, όπως ο κ. Καρκατσούλης και Έφη Στεφοπούλου, Λεωνίδα Χριστόπουλος στην οποία υπάρχει αναφορά για την

ενίσχυση της επιτελικότητας και των διυπουργικών κλάδων. Πρέπει να αξιοποιηθούν όλες οι δυνάμεις της επιστημονικής και διοικητικής κοινότητας σε αυτή την προσπάθεια.

Η διαβούλευση είναι καθοριστική παράμετρος για την πολιτική συναίνεση και την αποδοχή της δημιουργίας του κλάδου από το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων. Χρειάζεται πολιτική και ουσιαστική νομιμοποίηση του κλάδου αυτού ώστε ο κλάδος να αποκτήσει ανθεκτικότητα σε πολιτικές αλλαγές και ουσιαστικό σκοπό και να μην δημιουργείται εκ των προτέρων η οποιαδήποτε αμφισβήτηση. Η πόρτα εισόδου στον κλάδο θα πρέπει να είναι ανοικτή για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους που θα πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες αυστηρές προϋποθέσεις που πρέπει να προδιαγραφούν εκ των προτέρων. Αυτό συμβαίνει και στα grand corp της Γαλλικής Διοίκησης, αλλά και άλλων σύγχρονων διοικήσεων που μπορούμε να ακολουθήσουμε ως πρότυπο.

Β) Χαρτογράφηση των υπηρεσιών και των οργανισμών με την ανάλυση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και την ομαδοποίηση των οικογενειών θέσεων εργασίας (job families) με τα οποία θα συνδεθούν τα ΠΘΕ των στελεχών του κλάδου. Δεν μπορώ να φανταστώ να τοποθετούνται αυτά τα στελέχη άναρχα σε οποιοδήποτε περίγραμμα θέσης εργασίας ή αντικείμενο μη συναφές ή τόσο περιοριστικό που πρακτικά θα τα αδρανοποιήσει.

Γ) Σύνδεση του κλάδου αυτού με ένα ειδικό μισθολόγιο και βαθμολόγιο και κινητικότητα τα οποία θα δίνουν και τα ανάλογα κίνητρα στα στελέχη του κλάδου αυτού για τη επίτευξη στόχων και άσκηση επιτελικών καθηκόντων. Το βαθμολόγιο αντίστοιχα θα παρουσίαζε το μονοπάτι σταδιοδρομίας των υπαλλήλων αυτών συνδυάζοντας το παραδοσιακό σύστημα καριέρας με το position based system σύμφωνα με τα περιγράμματα θέσης εργασίας και το επίπεδο της ευθύνης που τους αναλογεί.

Δ) Αξιοποίηση στον Κλάδο των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας και Αυτοδιοίκησης ώστε να ενεργοποιηθεί αυτό το ανθρώπινο κεφάλαιο πλέον πιο στοχευμένα και με περισσότερη συστηματικότητα, αλλά και για να λυθούν τα δομικά προβλήματα της μη αξιοποίησής τους σε καθήκοντα που εκπαιδεύονται στη Σχολή μετά από τις απαιτητικές και αξιοκρατικές εξετάσεις τους.

Πως συνδέεται ο Κλάδος με την Καλή Διακυβέρνηση;

Η λειτουργία του Κλάδου μπορεί να συμβάλει στην ορθολογική πολιτική κινητικότητα και την επιλογή προϊσταμένων βάσει των πραγματικών αναγκών της Κεντρικής Διοίκησης. Η νέα αρχιτεκτονική της Επιτελικής Διοίκησης απαιτεί την ενδυνάμωση του επαγγελματικού προφίλ των στελεχών που καλούνται να στελεχώσουν τις επιτελικές διοικητικές θέσεις (top managers). Τα στελέχη αυτά μπορούν να αποτελέσουν πρότυπο καλής διακυβέρνησης και να συμβάλουν στην τήρηση των αρχών της. Το ίδιο το αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων του κλάδου όπως περιγράφεται στο ν.4622/19 συνάδει με τις αρχές καλής διακυβέρνησης. Ενδεικτικά αναφέρεται στο νόμο ότι μεταξύ άλλων τα στελέχη αυτά θα παρέχουν “ τεκμηριωμένη υποστήριξη της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας του φορέα στον οποίο υπηρετούν κατά το σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των δημοσίων πολιτικών του τομέα πολιτικής ειδικεύσής τους, και η παροχή ενημέρωσης αναφορικά με τις επιλογές, τις παραμέτρους, τους περιορισμούς, τους κινδύνους και τις συνέπειες των δημοσίων πολιτικών”.

Η Πανδημία και Δημόσια Διοίκηση: Η πανδημία δεν αποτελεί την πιο κατάλληλη συνθήκη για να εξετάσουμε με αντικειμενικότητα τον τρόπο εφαρμογής του νόμου. Το κράτος προσαρμόστηκε στα δεδομένα της πανδημίας, ψηφιοποίησε γρήγορα και αποτελεσματικά διαδικασίες, επανέφερε σε ένα μεγάλο βαθμό την εμπιστοσύνη που είχε πληγεί κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στο κράτος και τους δημοσίους υπαλλήλους.

Η πανδημία όμως θεωρώ ότι έθεσε στη σωστή βάση την ίδια την προβληματική για το τι κράτος θέλουμε. Για ένα Κράτος που πρέπει να έχει μακροπρόθεσμη στρατηγική και να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για την υλοποίηση συνεκτικών δημοσίων πολιτικών. Είναι η ώρα για ουσιαστική τεκμηρίωση των πολιτικών, όχι επί τη βάσει συγκυριών ή πελατειακών πιέσεων αλλά με γνώμονα τα πορίσματα επιστημονικών φορέων που βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων.

Για ένα Κράτος επιτελικό που προβλέπει και κυρίως “έξυπνο” που σκέφτεται τις πολιτικές που εφαρμόζει, παραμένει ανθεκτικό στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τις ραγδαίες ψηφιακές αλλαγές που έρχονται και θα συμβάλει στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του τόπου μας τις επόμενες δεκαετίες.

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.): Αναβάθμιση & Αναπροσανατολισμός των δεξιοτήτων στο σύγχρονο επιτελικό κράτος

Γρηγόρης Θεοδωράκης

Τις προηγούμενες δεκαετίες στη χώρα διατυπώθηκαν πολλές μεγαλόστομες διακηρύξεις περί μεταρρυθμίσεων στη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού. Ακούσαμε για εκσυγχρονισμό, για επανίδρυση του κράτους, για διοικητική μεταρρύθμιση κ.α. Εκ του αποτελέσματος αποδείχτηκε ότι πολλές από αυτές ήταν κενές περιεχομένου.

Δεν μηδενίζω καμία προσπάθεια και προφανώς υπήρξαν και θετικά βήματα σε αυτή την πορεία. Η ίδρυση του ΕΚΔΔΑ για παράδειγμα, ήταν μία από αυτές. Η ίδρυση του ΑΣΕΠ βεβαίως, η λειτουργία των ΚΕΠ και άλλες. Αναλόγως όμως των χρημάτων και συνολικά των πόρων που διατέθηκαν το αποτέλεσμα δεν ήταν το αναμενόμενο.

Μια αντίστοιχα φιλόδοξη διακήρυξη της παρούσας κυβέρνησης είναι αυτή που αφορά στην εγκαθίδρυση και λειτουργία του επιτελικού κράτους. Πολύ φοβάμαι ότι και αυτή η προσπάθεια θα προστεθεί – αν δεν έχει συμβεί ήδη - στη μακρά αλυσίδα των χαμένων ευκαιριών στην προσπάθεια βελτίωσης της κρατικής λειτουργίας.

Το ζήτημα συντονισμού, αξιολόγησης και παρακολούθησης των δημόσιων πολιτικών είναι υπαρκτό και απασχόλησε όλες τις κυβερνήσεις των τελευταίων ετών. Στο πλαίσιο αυτό, η ψήφιση του Ν. 4622/2019 θεωρητικά ήρθε να απαντήσει σε ένα αντικειμενικό ζήτημα. Παρά ταύτα, τόσο από το ίδιο το κείμενο του νόμου, όσο και από τη μετέπειτα εφαρμογή του προέκυψαν εμφανή προβλήματα, τα οποία αδυνατίζουν το κυβερνητικό αφήγημα περί σημαντικής μεταρρύθμισης.

Πιο συγκεκριμένα, ενώ πληθώρα ρυθμίσεων του Ν. 4622/2019 αφορούσαν κατά βάση ισχύουσες διατάξεις και εφαρμοζόμενες πολιτικές, διαφημίστηκαν ως νέες και καινοτόμες πρακτικές, όπως για παράδειγμα οι διατάξεις για τη σύγκρουση συμφερόντων και για την καλή νομοθέτηση. Το παράδοξο μάλιστα είναι ότι η ίδια η διαδικασία νομοθέτησης του Ν. 4622/2019 δεν υπάκουσε στις προβλέψεις περί καλής νομοθέτησης αναφορικά, για παράδειγμα, με τη δημόσια διαβούλευση.

Πέραν των προβληματικών σημείων και της υπέρμετρης επικοινωνιακής προβολής, η προσπάθεια συγκέντρωσης σε ενιαίο κείμενο, έστω και με τη μορφή άτυπης

κωδικοποίησης, βασικών ρυθμίσεων που ισχύουν δεκαετίες και διέπουν τη λειτουργία του πολιτικού και διοικητικού συστήματος, θα μπορούσε καλοπροαίρετα να αναγνωριστεί επί της αρχής ως κίνηση προς μια θετική κατεύθυνση. Όμως το περιεχόμενο και η εφαρμογή του νόμου εγείρουν πολλά προβλήματα.

Ανεξαρτήτως των διαφορετικών απόψεων και αντιλήψεων που μπορεί να διατυπωθούν για την έννοια του Επιτελικού Κράτους, νομίζω ότι όλες και όλοι συμφωνούμε στο εξής: Επιτελικό Κράτος σημαίνει κυρίως Αποκεντρωμένο Κράτος. Δε νοείται Επιτελικό Κράτος χωρίς χαρτογράφηση, αποκάθαρση των αρμοδιοτήτων και ισχυρή αποκέντρωση αρμοδιοτήτων προς τις αποκεντρωμένες και αυτοδιοικητικές δομές του κράτους.

Επιτελικό Κράτος, νομίζω στην αντίληψη των περισσοτέρων, σημαίνει ότι τα υπουργεία και οι άλλοι κεντρικοί φορείς του δημόσιου περιορίζονται σε επιτελικές – στρατηγικές αρμοδιότητες παραγωγής, σχεδιασμού, συντονισμού, αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών, ενώ το σύνολο των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων μεταφέρεται σε Περιφέρειες, Δήμους και όπου αυτό δεν είναι εφικτό σε αποκεντρωμένες μονάδες του κράτους.

Στο ν. 4622/2019 δεν υπάρχει καμία αναφορά στο ζήτημα αυτό, ενώ η Επιτροπή που συστάθηκε και λειτούργησε στο Υπουργείο Εσωτερικών για την προετοιμασία του νόμου για τη μεταρρύθμιση και ανασυγκρότηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και του Κράτους, δεν κατέληξε σε κάποιο συγκεκριμένο παραδοτέο.

Επιπρόσθετα, με το ν. 4622/2019 δημιουργήθηκε μια υπερμεγέθους γραφειοκρατική δομή (η Προεδρία της Κυβέρνησης) με τεράστιο αριθμό γραμματειών και επιμέρους γραφείων που στην πράξη δημιούργησε περισσότερα προβλήματα συντονισμού και γραφειοκρατικών αγκυλώσεων από αυτά που κλήθηκε να αντιμετωπίσει.

Ο Οργανισμός της Προεδρίας της Κυβέρνησης δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης 16 μήνες μετά την ψήφιση του νόμου. Με λίγα λόγια, επί 16 μήνες η κυβέρνηση μιλούσε για άριστη λειτουργία της Προεδρίας της Κυβέρνησης, ενώ δεν είχε εκδοθεί ούτε ο Οργανισμός της που καθόριζε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας αυτής!

Η Γενική Γραμματεία Συντονισμού διασπάστηκε σε 2 Γενικές Γραμματείες, οι οποίες επανενώθηκαν λίγους μήνες αργότερα. Γενικότερα το διαρκές ράβε – ξήλωνε

αρμοδιοτήτων και υπηρεσιών αποτελεί σύνηθες χαρακτηριστικό των τελευταίων δύο ετών με πιο εμφατικό παράδειγμα αυτό του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου, το οποίο καταργήθηκε για να επανασυσταθεί, αφού στο μεσοδιάστημα οι σχετικές αρμοδιότητες περιφέρονταν μεταξύ διαφόρων φορέων και προσώπων.

Ακόμη και σήμερα, οι - ούτως ή άλλως υπερβολικές - προβλέψεις για την στελέχωση των μονάδων της Προεδρίας της Κυβέρνησης παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ανενεργές. Πέραν του πληθωρισμού των μετακλητών υπαλλήλων δεν έχει υπάρξει ουσιαστική μέριμνα για τη στελέχωση των υπηρεσιών με μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους.

Ο ίδιος ο νόμος υπέστη δεκάδες τροποποιήσεις, το οποίο όπως και όλα τα παραπάνω άλλωστε, αποτελεί σαφή ένδειξη ελλιπούς προετοιμασίας των σχετικών ζητημάτων κατά τη σύνταξη του νομοθετήματος.

Μια βασική κριτική του νόμου αφορά στην εστίαση σε αμιγώς οργανωτικά και λειτουργικά ζητήματα έναντι του πολιτικού διακυβεύματος σχετικά με τον σχεδιασμό και τη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών. Όπως αναφέρει ο Απ. Παπατόλιας «...Είναι χαρακτηριστικό ότι ούτε στις γενικές αρχές του Νόμου δεν εντοπίζονται έστω οι γενικές κατευθύνσεις αυτής της επίπονης διεργασίας ανάδειξης των τομεακών πολιτικών με την ενεργό συμμετοχή και αλληλεπίδραση της υπηρεσιακής ραχοκοκαλιάς των Υπουργείων και της πολιτικής ηγεσίας τους».

Με άλλα λόγια στο αποκαλούμενο «επιτελικό κράτος» τα κρίσιμα ζητήματα δεν αντιμετωπίζονται: Πώς διαμορφώνονται οι δημόσιες πολιτικές; Με ποιον τρόπο λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πολιτών; Ποιος ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης; Διότι καλές είναι οι ετήσιες συναντήσεις των Γενικών Διευθυντών με τον Πρωθυπουργό και προφανώς περιέχουν έναν ισχυρό συμβολισμό. Όμως δεν αρκεί. Τα ζητήματα του σχεδιασμού, του συντονισμού, της παρακολούθησης των δημόσιων πολιτικών δεν επιλύονται με αποσπασματικές ή επικοινωνιακού τύπου ενέργειες.

Συμπερασματικά, η κυβέρνηση επένδυσε επικοινωνιακά στη δημιουργία του Επιτελικού Κράτους, αποδείχθηκε όμως, πως τόσο ο νόμος καθ' αυτός, όσο και τα επακόλουθα της εφαρμογής του δεν δικαίωσαν τις προσδοκίες της. Ακόμη και επιμέρους θετικά στοιχεία στην εφαρμογή τους εμφανίζουν προβλήματα. Για

παράδειγμα ο θεσμός του υπηρεσιακού Γραμματέα θα μπορούσε υπό προϋποθέσεις να αφήσει ένα θετικό αποτύπωμα στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης με την έννοια της διασφάλισης της θεσμικής μνήμης και της συνέχειας του Κράτους. Στην πράξη όμως οι αρμοδιότητες των Υπηρεσιακών Γραμματέων σε πολλές περιπτώσεις διαπλέκονται με τις αντίστοιχες των ΓΔΟΥ, με αποτέλεσμα τη δημιουργία σύγχυσης ή ακόμη και εσωτερικών τριβών.

Το βασικότερο πρόβλημα όμως είναι ότι παρά τα αντιθέτως λεγόμενα οι δημόσιες πολιτικές σχεδιάζονται ερήμην της δημόσιας διοίκησης, με αποτέλεσμα τα προβλήματα στην υλοποίησή τους να διογκώνεται το τελευταίο διάστημα. Τον περασμένο χειμώνα είχαμε χιονόπτωση στην Αθήνα. Επί 3 ημέρες σχεδόν, συμπολίτες μας έμειναν αποκλεισμένοι, χωρίς πρόσβαση σε ηλεκτρικό ρεύμα και άλλα κοινωφελή δίκτυα. Αυτό δεν συνέβη σε κάποια απομακρυσμένη και δύσβατη περιοχή της χώρας – όχι ότι εκεί θα ήταν ανεκτό – αλλά στην Αττική. Επί αρκετές ημέρες οι φορείς του δημοσίου διαφωνούσαν μεταξύ τους για το ποιος έχει την ευθύνη για το κλάδεμα των δένδρων ώστε να απεγκλωβιστούν τα καλώδια της ΔΕΗ. Και προφανώς δεν ήταν η πρώτη φορά.

Το ως άνω αναφέρεται για να αναδειχθεί ότι το πρόβλημα συντονισμού του κρατικού μηχανισμού δεν επιλύεται ούτε με επικοινωνιακούς όρους, ούτε μέσω υπερσυγκεντρωτικών πρωθυπουργικών γραφείων. Απαιτείται επίπονη δουλειά βάσης. Απαιτείται βαθιά γνώση του αντικειμένου και εργώδης προσπάθεια στη βάση χαρτογράφησης, αποκάθαρσης και διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων, αναδιοργάνωσης των διαδικασιών και επανακαθορισμού του έργου των φορέων του δημοσίου. Απαιτούνται σύγχρονες δομές με μόνιμο προσωπικό και τεχνογνωσία, καθώς και ένας ουσιαστικός συντονιστικός μηχανισμός που θα λειτουργεί με επαγγελματισμό, φέροντας θεσμική μνήμη και συνέχεια.

Το Επιτελικό Κράτος για να υπάρξει πρέπει να έχει περιεχόμενο. Δυστυχώς στη συγκεκριμένη περίπτωση, πέρα από το φανταχτερό περιτύλιγμα, το εσωτερικό είναι φτωχό. Απουσία καινοτομίας στη διαδικασία παραγωγής των δημόσιων πολιτικών, αποκλεισμός της κοινωνίας και των στελεχών του δημοσίου – παρά τα αντιθέτως υποστηριζόμενα – από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ανυπαρξία οποιασδήποτε έννοιας καλής νομοθέτησης, αδυναμία συντονισμού των δράσεων, έλλειψη

αξιολόγησης των συνεπειών των εφαρμοζόμενων πολιτικών, είναι τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της περιόδου.

Έστω κι έτσι θα πει κάποιος υπάρχουν κάποια θετικά σημεία στο νομοσχέδιο. Η δημιουργία π.χ. διυπουργικών κλάδων ήταν πάγιο αίτημα πολλών ανθρώπων της διοίκησης, των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ και άλλων διοικητικών επιστημόνων, με εκπεφρασμένους στόχους την επίτευξη οριζόντιου και κάθετου συντονισμού στην άσκηση δημόσιων πολιτικών, την εξασφάλιση της «συνέχειας του Κράτους», της θεσμικής μνήμης κ.α. Και βέβαια θα μπορούσαν να αποτελέσουν μια εναλλακτική επιλογή σταδιοδρομίας για τους αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ αλλά και άλλα στελέχη της διοίκησης υψηλών προσόντων.

Και όντως ο ν. 4622/2019 στο άρθρο 104, προβλέπει τη σύσταση διυπουργικού κλάδου προσωπικού για την υποστήριξη ειδικών λειτουργιών των φορέων της Κεντρικής Διοίκησης, με την ονομασία Κλάδος ΠΕ Επιτελικών Στελεχών της Διοίκησης και τις κάτωθι ειδικότητες: (α) Αναλυτών Δημοσίων Πολιτικών, (β) Νομοτεχνών και (γ) Αναλυτών Ψηφιακής Πολιτικής. Οι ειδικότητες του διυπουργικού Κλάδου δύνανται να επικαιροποιούνται και να τροποποιούνται με απόφαση του αρμόδιου για θέματα δημόσιας διοίκησης Υπουργού». Εδώ βέβαια τίθενται τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ο συγκεκριμένος κλάδος και οι συγκεκριμένες ειδικότητες αποτέλεσαν προϊόν μιας ολοκληρωμένης μελέτης ή είναι απλά ένα μεμονωμένο πυροτέχνημα;
- Στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης είχαν συσταθεί στο πλαίσιο συνεργασίας με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τη Γαλλική Τεχνική Βοήθεια ομάδες εργασίας στις οποίες μετείχαν εκπρόσωποι της ΕΝΑΠ και οι οποίες ασχολήθηκαν με το θέμα της δημιουργίας διυπουργικών κλάδων και της αξιοποίησης των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ. Ελήφθησαν υπόψη τα συμπεράσματα των αυτών των ομάδων;
- Προηγήθηκε μια σαφής περιγραφή του ρόλου, της θέσης των αρμοδιοτήτων πριν οδηγηθούμε στη δημιουργία ενός ακόμη κλάδου στην ελληνική δημόσια διοίκηση;
- Ο νόμος προβλέπει συγκεκριμένα τμήματα της ΕΣΔΔΑ από την οποία θα προέρχονται τα στελέχη του κλάδου. Έχει υπάρξει κάποια προεργασία επί αυτού; Θα λειτουργήσουν αυτά τα τμήματα στην επόμενη σειρά της ΕΣΔΔΑ;

- Πώς θα επιλεγούν τα στελέχη του κλάδου κατά την πρώτη εφαρμογή. Τα κριτήρια είναι αρκετά γενικά και ασαφή.
- Γιατί επί 2 χρόνια δεν έγινε απολύτως τίποτα;
- Πότε θα εκδοθεί το ΠΔ και οι άλλες κανονιστικές πράξεις που απαιτούνται;

Πληροφορούμαι ότι η παρούσα ηγεσία του ΕΚΔΔΑ προσπαθεί να προχωρήσει άμεσα στις απαραίτητες προπαρασκευαστικές ενέργειες ώστε να λειτουργήσει ο κλάδος. Το εύχομαι ειλικρινά και ελπίζω οι ανησυχίες μου να διαψευστούν. Χάθηκε όμως πολύτιμος χρόνος. Και η εμπειρία έχει δείξει ότι συνήθως η όποια μεταρρυθμιστική ορμή της όποιας κυβέρνησης συνήθως εξαντλείται στο πρώτο μισό της συνταγματικά προβλεπόμενης θητείας. Συνήθως μετά ακολουθείται μια πιο ήπια πολιτική διαχείρισης των θεμάτων μπροστά στον φόβο του πολιτικού κόστους. Δυστυχώς η ελληνική διοικητική πραγματικότητα βρίθεται μεταρρυθμιστικών προσπαθειών που κατέληξαν μεγαλοπρεπή διοικητικά «ψυγεία».

Ας μην ξεχνάμε ότι πρόβλεψη για διυπουργικούς κλάδους υπάρχει στον υπαλληλικό κώδικα από το 2007 αλλά ποτέ δεν ενεργοποιήθηκε. Εύχομαι ειλικρινά να αποδειχθούν αβάσιμες οι ανησυχίες μου, ο συγκεκριμένος κλάδος των επιτελικών στελεχών με τις 3 επιμέρους ειδικότητες να έχει μελετηθεί σωστά, να στελεχωθεί αξιωματικά και να τον δούμε να αποδίδει στην πράξη.

Θα επιμείνω όμως σε κάτι που θεωρώ μείζον. Αποσπασματικές ενέργειες ακόμη και αν κινούνται σε σωστή κατεύθυνση δεν πρόκειται κάνουν τη διαφορά στη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Για να υπάρξει πραγματική αλλαγή ανεξαρτήτως πολιτικών κατευθύνσεων και επιλογών πρέπει να συντρέχουν δύο τουλάχιστον αναγκαίες προϋποθέσεις:

α) Πρώτη προϋπόθεση:

Να υπάρχει συνολική στρατηγική για τη δημόσια διοίκηση. Υπήρξε επί προηγούμενης κυβέρνησης η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019. Με τα θετικά της, ενδεχομένως τις παραλείψεις της, αλλά υπήρξε. Στρατηγική που περιλάμβανε ένα συνολικό ολιστικό πλαίσιο για το ανθρώπινο δυναμικό, για τις δομές τις διαδικασίες κλπ, μία στρατηγική που εφαρμόστηκε σε μεγάλο βαθμό αλλά πλέον έχει εγκαταλειφθεί.

Οι αρμοδιότητες του πρώην υπουργείου έχουν διαμοιραστεί σε 3 διαφορετικούς φορείς (Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Προεδρία της Κυβέρνησης). Το πρόβλημα έγκεινται στο ότι σε κανέναν από τους ανωτέρω φορείς δεν υπάρχει η αρμοδιότητα της συνολικής πολιτικής για τη δημόσια διοίκηση της χώρας. Με λίγα λόγια έχουμε οδηγηθεί σε μια στείρα εργαλειοποίηση της δημόσιας διοίκησης. Όχι η δημόσια διοίκηση δεν είναι μόνο η ψηφιοποίηση κάποιων διαδικασιών που παραλάβαμε και τις θεωρούμε θέσφατο.

Η δημόσια διοίκηση με τη δράση της επηρεάζει τη ζωή και την καθημερινότητα σχεδόν όλων των συμπολιτών μας. Η δημόσια διοίκηση είναι παντού. Στην υγεία, στην παιδεία, στην πρόνοια, στα δικαιώματα, στο περιβάλλον, στον πολιτισμό παντού. Ποιος καθορίζει την συνολική στρατηγική για το δημόσιο τομέα; Ποιος αποφασίζει αν κάτι πρέπει να είναι δημόσιο ή ιδιωτικό; Ποιος έχει την ευθύνη κατάρτισης ενός συνολικού σχεδίου για τις αρμοδιότητες και τις διαδικασίες των φορέων του δημοσίου; Τουλάχιστον στη δική μου αντίληψη δεν είναι ξεκάθαρο. Και αν η πανδημία έχει κρύψει αυτά τα ζητήματα κάτω από το χαλί, σας διαβεβαιώ ότι η επάνοδος στην κανονικότητα θα βγάλει εκ νέου στη επιφάνεια τα προβλήματα στη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού.

β) Δεύτερη προϋπόθεση:

Απαιτείται σταθερή βούληση και συνέπεια λόγων και έργων. Θυμάμαι πολύ καλά τις δηλώσεις των υπουργών της κυβέρνησης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συζήτηση και ψήφιση του νόμου περί επιτελικού κράτους. Μιλούσαν για αξιοκρατία και αποκομματικοποίηση το κράτους.

Αυτό που παρατηρείται όμως είναι η απόλυτη κομματικοποίηση του κράτους. Οι κρίσεις προϊσταμένων που έγιναν είναι ελάχιστες και οι προϊστάμενοι στη συντριπτική πλειοψηφία τοποθετούνται με απευθείας ανάθεση. Ο νόμος για την επιλογή διοικήσεων δεν εφαρμόζεται και όλες οι διοικήσεις των οργανισμών του δημοσίου αποτελούν κομματικές επιλογές. Το ΕΣΚ υπονομεύεται μέσω συνεχών εξαιρέσεων και παρεκκλίσεων από την εφαρμογή του με αποτέλεσμα να έχουν επανακάμψει οι πελατειακές πρακτικές του παρελθόντος στις μετακινήσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Ο αριθμός των μετακλητών έχει εκτοξευθεί σε ύψη ρεκόρ, ενώ συναντούμε το κατά την άποψή μου απαράδεκτο φαινόμενο διορισμού μετακλητών σε θέσεις της πάγιας διοικητικής ιεραρχίας ακόμη και σε θέσεις ευθύνης.

Στις ανεξάρτητες αρχές έχουμε διαρκείς παρεμβάσεις στον τρόπο λειτουργίας και επιλογής των διοικήσεών τους. Και βέβαια στο θέμα των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ, παρά τις περί του αντιθέτου διακηρύξεις, είχαμε σαφείς υποχωρήσεις στο καθεστώς των αποφοίτων τα 2 τελευταία χρόνια, όπως για παράδειγμα στο θέμα της επιλογής προϊσταμένων και στο θέμα της κινητικότητας. Με λίγα λόγια τίθεται θέμα αξιοπιστίας πλέον. Και αν διαρραγεί η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών ακόμη και οι θετικές κινήσεις είναι καταδικασμένες σε αποτυχία.

Η κριτική μου είναι ενδεχομένως σκληρή αλλά ειλικρινής. Δεν είμαι αισιόδοξος για την πορεία των πραγμάτων. Σε κάθε περίπτωση, αποτελεί πάγια πεποίθησή μου ότι ο διάλογος, η ουσιαστική και ειλικρινής ανταλλαγή επιχειρημάτων - όσες διαφωνίες και αν υπάρχουν - αποτελούν αναγκαία συνθήκη για την προώθηση οποιασδήποτε μεταρρύθμισης. Στο πλαίσιο αυτό συνέδρια όπως το σημερινό που διεξάγεται από το ΕΚΔΔΑ είναι χρήσιμα ώστε να ακουστούν όλες οι απόψεις, να διατυπωθούν όλα τα επιχειρήματα και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Είναι πάντα ιδιαίτερη χαρά να μετέχω σε εκδηλώσεις του ΕΚΔΔΑ το οποίο ως απόφοιτος της ΙΔ΄ εκπαιδευτικής σειράς το θεωρώ πάντα σπίτι μου και με τις μικρές μου δυνάμεις θα είμαι πάντα διαθέσιμος για να συμβάλλω σε κάθε ειλικρινή προσπάθεια στήριξης, αναβάθμισης του ΕΚΔΔΑ και συνολικά της δημόσιας διοίκησης για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και προς όφελος του ελληνικού λαού τον οποίο έχουμε καθήκον να υπηρετούμε.

Εύχομαι ολόψυχα κάθε επιτυχία στις εργασίες του συνεδρίου.

Σας ευχαριστώ.

REBRAIN GREECE: Μια επιστημονική προσέγγιση για το μέλλον της εργασίας και τη συλλογική νοημοσύνη στο δημόσιο τομέα

Δημήτρης Πανόπουλος

Abstract: REBRAIN GREECE Initiative works in the GovTech Sector specialized in Public Digital Transformation, through Data Driven Public Policy Making approach. REBRAIN GREECE is characterized by the Collective Intelligence module and the Growth Mindset Notion and utilizes an Holistic Labour Market Analysis through AI multicriteria technical methodology.

Introduction

REBRAIN GREECE (RBG), a multidisciplinary and inter-ministerial working group, formulated in April 2019, is perhaps the first Greek governmental collective intelligence ecosystem, reaching out to efficiently handle issues of utmost importance, such as brain drain and digital transformation of the existing human resources to the new digital working society. As an ecosystem, it consists of several, thematic, inter-connected working groups, composed of different ministries' teams of field experts, dealing with concrete but inter-correlated issues, interoperating in a constant way.

RBG constitutes a three pillar- interoperability -collective intelligence- ecosystem, encompassed in its functional architecture constant and open source, interoperability synergies between governmental agencies, different field's experts and ministerial executives, between machine learning schemes and data bases and integrated information systems info exchange modules. It uses the data analytics power of the Labour Market Diagnosis Mechanism (LMDM) and already produced data driven policy proposals. Big data applications of LMDM are interpreting and visualising different types of big data bases through cross-checking raw data and thus formulating approaches towards public policies. Through visualization softwares used for interpreting the data into policy perspectives and proposals, that policy makers examine and elaborate on the most suitable choices and activities for challenge-responsive market digital policies.

1. Introduction, Background and Aim of Rebrain Greece

One of the major drawbacks of Greek public administration is the lack of coherent, horizontal and holistic, measurable through an Key Performance Indicator Matrix (KPI's), inter-governmental cooperation of the various public agencies when trying to deal, through measures, with crucial issues of our economy and society. If the wide consequences of the brain drain and the digital transformation phenomena are taken into account, one concrete conclusion springs to mind: Not a single public organization, either a ministry or an agency could on its own detect, handle and resolve these large scale challenges, due to, among others, their large scale of effect and broad range those affected.

It is crystal-clear that a human synergy framework is now much more valuable so as to encompass all human knowledge and creativity towards the two above-mentioned issues in a quantifiable way. But neither this human-based synergy is enough, because of the lack of broad-range systematic computing power on the one hand, and the capability of visualizing and explaining big data analytics in an interpretable way on the other.

Thus, a governmental collective intelligence decision making ecosystem in the sense of creative notional architecture of governmental decision making mechanism is now being developed so as to provide fully data driven and customized employment policy proposals. This knowledge ecosystem of policy decision-making, is affected by the work of the leading universities of the world (e.g. M.I.T.), in the field of the human and machine “superminds ecosystem”. M.I.T. University has put forward the importance of the collective intelligence ecosystems for concrete policy design. Princeton University has elaborated on the new digital change management systems.

Daniel Kahneman has since 2012 explained the two parallel mechanisms of thinking, developing the idea that a combination of these two should be implemented. Herbert Kucicek above through his globally acknowledged academic work of the “interoperability perspective” has given us new exponential dynamic for expansion of the idea. Enterprise interoperability equates to loosely-coupled enterprise integration as defined previously. According to the new European Interoperability , four layers of interoperability can be defined: (1) Technical Interoperability, or syntactic interoperability, at the lowest level, (2)Semantic Interoperability, which ensures that

the precise format and meaning of exchanged data and information (3) Organizational Interoperability, which refers to the way in which public administrations align their business processes, responsibilities and expectations , (4) Legal Interoperability is about ensuring that organizations operate under different legal frameworks, policies and strategies are able to work together.

Both Legal and Organizational Interoperability, are deployed within the RBG Project, consisting of an inter-ministerial network of knowledge experts in direct cooperation with research organizations, universities, private sector's representatives and non-governmental agencies. Its utmost strategic goal is to provide national and integrated, intelligent and accurate, policy proposals for the labour market's digital transformation utilization and the reverse of the long-time brain drain effect.

Crucial pillar of the data analysing, elaborating and policy designing aspect of the project is the exploitation of the Labour Market Diagnosis Mechanism's unleashing and extending power. Labour Market Diagnosis Mechanism combines five national and three European data bases, together with real labour market flows, thus constituting a multi-parametrical tool of labour market analysis.

RBG moved forward to obtain a broad digital architecture, through the creation of a large scale portal, a contest web platform for ideas, and the remote brainstorming rooms of experts (at the first level). Through the under expansion of visual dashboards of the Mechanism we can reach a multi-criteria statistical and actual regression of the most important parameters, when formulating an intrusive active policy for the unemployed for example. We can choose among the types and the categories of the data, prioritize them in correlation with the profiling of the focus group, or the field of training we desire for the selected category of employed or unemployed or implement other selected families of information.

What is crucial to mention is that LMDM provides the option to change and adapt the existing visual dashboards with more or less data cells to this relevant data, when referring to the under examination, concrete issue.

2. Rebrain Greece Project: Approach and Results

RBG since its launch, structured upon an inter-ministerial multi-knowledge base of collective intelligence and synergy. All stakeholders and experts are equal and all

participate in equivalent tasks inside the project. They are also evenly distributed among important multi-task projects, such as the creation, formulation, documentation and support of content for policy proposals, various types of publicity activities, horizontal organization activities, e-project management applications and many more. RBG has a core of some people who act as an advisory board, supporting and guiding its thematic projects and its functional activities. At the same time, an operational network has been introduced for the overall monitoring of the project's working cycle. RBG already produced specific results. On average, there is a plenary session being hold every month.

The total workload of the initiative has been distributed its total work to five (5) thematic project groups of experts. The first one tries to handle the connection of Greek young unemployed researchers of various types, with the demand side of the labour market. It also attempts to find new channels of bridging the gap between the unemployed human resources and the real needs for R&D of the market.

The second manages the impacts of the labour market's digital transformation. New types of occupations, new digital sectors, new types of employment, new specific digital skills, new digital fields of knowledge, and thus new opportunities and challenges have risen. Apart from that, radical changes in the existing occupations take place, due to the exponential enhancement of technologies, thus highlighting the need for reskilling schemes for the people already working. Fintech is such an example, concerning thousands of bank employees. The reasons for being named as disruptive new technology are briefly explained in the following:

Advanced cities being shaped into digitized and smart cities have already adopted Fintech techniques for their development. This requires in its order a vast array of proactive personnel and citizen reskilling in these new tools. Many experts confirm that innovation in fintech is a must for any city to become a 'smart city. It enables easy national as well as international business. For the residents, it makes life more convenient by encouraging contactless, economical, sustainable and efficient payment-related operations. One important aspect that smart city development and fintech innovation has in common is their determination to cut bureaucracy. A city that manages to enable speedy and inexpensive international transfers will also enable its citizens with greater access to the global market.

The third refers to the creation of an integrated motivation framework for entrepreneurship. Self-employment working status, together with the expansion of the start-ups notion and the clear entrepreneurship activity are analysed here. Special focus has been put into special categories of these people.

The next thematic group, the fourth one, is related to discovering new ways of enhancing brain circulation, the broad dissemination of extensive knowledge from all around the planet, from Greeks or others distinctive scientists. At the same time, this group works decisively on how to eliminate brain waste, the situation where a young researcher, employee, or unemployed, pre and post graduate student uses on his everyday occupation activity far less knowledge and skills than acquired or obtained.

The fifth thematic project of RBG is an horizontal one, supporting all the above groups on their activity, through specific publicity actions. Nevertheless, this group also frames all the publicity strategy of the whole initiative. It has already moved to shaping a roadmap, with specific activities involved, publicity synergies, social media well thought out activation plan and many more. This group, in cooperation with the advisory board, is held responsible for the strategic management of the project. The participation in the 84th TIF is an example of this above strategy. The designing and implementation of a Nation bottom-up Action Plan is another one. The decision for the constructing of an omni-channel portal for the RBG was assumed as a proper action.

Together, since June 2019, thematic groups of the project have created the Roadmap Plan for collective intelligence governance decision making. Roadmap first described the formulation of active employment policy proposals among which the five more promising would gain publicity consultation with the Social Partners (as a second landmark).

Recently, the first five, solid, data-driven policy proposals were put publicly in discussion, and presented in the 84th Thessaloniki International Fair, in an open consultation procedure with the Social Partners. These proposals, namely a) Advanced Skills 4 Women b) Dig_Circular (Circular Economy Actions for the Environment) c) Agrodigital Entrepreneurship d) Interoperability Governance and e) Publicity Strategy, deal directly with different important issues of the Greek economy and society.

Some of them are highly sophisticated, and thus are candidates for the best European practices in designing solid policy measures. For instance, the “Advanced skills 4 women” pays special focus on ICT software deriving from unemployed women (until 11 months) in the Municipality of Athens, seeking for relevant software mechanics occupations. A 22 cross check criteria has been used as to define a cherry-pick procedure. A great number of innovations have been integrated in this policy proposal, such as the portable lifelong learning and training account, connected with digital certificates, the rotation project route, a national integrated assessment data basis and some more.

The portable lifelong learning and training account, allows workers to acquire relevant skills throughout their careers in order to stay relevant in rapidly transforming, digital labour markets. The accounts would belong to the worker and would be portable from job to job and from status to status. Details such as contributions, number of hours per year, top ups, eligible expenses, withdrawal processes and taxing schemes will be determined later.

All these five data driven policy proposals were analysed and explained in the 84th International Thessaloniki Fair, in 2019, a broad range of stakeholders. Several technical and content questions were discussed, several relevant answers were provided and many beneficial recommendations were created.

The second one, the “Dig_Circular” proposal streamlines with the National Development Strategy, enacts the environmental activation, raises general awareness and simultaneously engages relevant unemployed people of relevant technical fields.

The existing roadmap of the Initiative now predicts the completion of these five first bottom-up and evidence-based policy proposals within the National Action Plan in late October2020.. Apart from that, some of its proposals will be submitted in the EU DG CONNECT’s call for proposals of the Commission with the aim to gain pilot European new type funding, as the very first fully data documented policy proposals of data intelligence.

3. Conclusions, Results and Further Work

It is firm conclusion, described by a serious list of assessors, that the project has been conceived as successful up to now. It has less than six months of life, began its

operation on April 2019, skimmed over the governmental change of July 2019, but already reached to five (5) data driven and sophisticated active employment policies, implementable in two months from now under a new culture of policy formulating. RBG has already designed and documented nine (9) very dense and scientific measures for the digital transformation's beneficial exploitation.

It succeeded in encompassing almost 25 agencies and above forty (40) experts of different fields as members, disseminating a modern growth mindset of equal participation and equivalent contribution towards sustainable solutions for Greece. Another crystal-clear inference is the members' high level of commitment of the project beyond typical working hours. Basic qualitative parameter of the initiative is that every single member has full view of all the aspects and the modules of the thematic projects and their activities. A third one is correlated to the real adoption of the notion of collective and policy designing intelligence, deriving from the use of integrated BI systems in one hand, and the enhanced velocity of activities of the group on the other.

Additionally, the project is characterised by increased openness, as its members seek for and already enclosed wide synergies with universities, private sector companies, research institutions, non-governmental agencies, municipalities (like Athens) blogs, digital forums and many more. Nevertheless, vast space of development for the project is disposable. Further work has to be done towards establishing RBG under an institutional but fully agile structure. Together with this, a RBG's wide platform, combing site functionalities together with portal services is under construction. This refers to a simple but integrated digital structure-portal/web spiral. RBG Executives currently work on the exact organisational context of this spiral web portal. They are setting up a list of functionalities, modules, dashboards of information, its general scope and purpose and the overall benefit for the labour market and specific parts of it.

Towards this goal, a documentary action plan is introduced predicting exactly the technical and content steps that need to be done. There is a series of options under examination. For example, the advisory board's selection of people that will be engaged, the existence or not of the supporting committee, the introduction of modules and functionalities within the new structure, its digital footprint on the web,

the establishment of an issue-contest web in its digital framework, its cyber security settings, the examination of the option of classified users, and many more relevant issues.

A second field of the oncoming proposed activity is strongly correlated with the national coordination of the project as many different governmental and nongovernmental stakeholders from various levels of hierarchy participate in the project. Public consultation for the five proposals of RBG during 84th International Thessaloniki Fair, in 2019 (TIF) with an academic core of five 5 universities were incorporated in the project.

Specific relationship describes the interconnected ‘trends’: digitalisation, globalisation, the rising diversity of work arrangements and aging workforce. These trends have ‘implications’ for labour markets and this is a further field work for RBG. They include rising inequality, changing business models, job displacement, workers’ skill depreciation and rising skill gaps. There are ‘challenges’ for policymakers from these implications.

At the level of workers and human resource policies, RBG will focus on these challenges mainly related to workers’ skills to keep people employable in the future. At the level of businesses and labour relations, the challenge is to provide decent work by creating high-quality jobs and safeguarding worker well-being and a healthy work-life balance.

As a new innovative answer to these rising issues RBG is the attest innovation towards new agile institutional structure. Much work has to be done towards public, national, and European networking and synergies. The project has also various functionalities to integrate to its oncoming digital footprint. This digital environment of the project will need to be interlinked with all the project’s social media presence.

Further work is anticipated to take place towards the inclusion of the on-line courses and the interactive synchronised and non-synchronised training lessons for well targeted segments of our society. Based on this aspect of the pillar, synergies for the creation of such training programmes have just started.

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Θέματα στην Υλοποίηση τους

Μιχάλης Χρηστάκης

1. Βασικές Προσεγγίσεις στη Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων (Decision Making) αποτελεί κύρια έκφανση του οργανωσιακού φαινομένου. Η μελέτη της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων οδηγεί το διοικητικό στέλεχος στην άσκηση ορθολογικής (rational), αποτελεσματικής (effective), αποδοτικής (efficient), οικονομικής (economic) και εν τέλει ποιοτικής (qualitative) διοικητικής λειτουργίας. Η λήψη των αποφάσεων αποτελεί εγγενές τμήμα του οργανωσιακού φαινομένου, καθώς περιλαμβάνει τη διαδικασία του «οργανώνω» και στοχεύει στην αντίστοιχη διαδικασία του «λαμβάνω» αποφάσεις.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί την πλέον κομβική ενέργεια από αυτές τις οποίες καλείται να ασκήσει ένα στέλεχος διοίκησης. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται συνιστούν κρίσιμο παράγοντα που συμβάλλει στην ανάπτυξη του διοικητικού και οικονομικού συστήματος, στη σταθερότητα και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου, και συνολικά στην ποιοτική λειτουργία του συστήματος οργάνωσης της κοινωνίας.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της διοικητικής λειτουργίας κάθε οργάνωσης. Η ικανότητα στον τομέα αυτό διαχωρίζει το αποτελεσματικό από το μη αποτελεσματικό στέλεχος.

Για τη λήψη των αποφάσεων, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται κυρίως σε τρεις παραμέτρους:

- Στη διαδικασία της λήψης απόφασης (decision making process), το πώς δηλαδή το στέλεχος φθάνει σ' αυτήν.
- Στο στέλεχος που λαμβάνει την απόφαση (decision maker).
- Στην απόφαση αυτή καθ' εαυτή (decision).

Σύμφωνα με το Νομπελίστα και βασικό εκπρόσωπο της Νεοκλασικής Οργανωτικής Θεωρίας Καθηγητή Herbert Simon: "...η διαδικασία λήψης απόφασης είναι τόσο

κεφαλαιώδους σημασίας, ώστε καθίσταται συνώνυμη με την όλη διαδικασία του management.”

Ο Herbert Simon στο βιβλίο του: *The Executive as Decision Maker*, *The New Science of Management Decision*, Harper & Brothers, New York, US, 1960, τονίζει ότι η διαδικασία λήψης απόφασης περιλαμβάνει τρεις κύριες φάσεις:

- την αναζήτηση περιστάσεων και ευκαιριών για τη λήψη απόφασης,
- την ανεύρεση πιθανών ακολουθιών ενεργειών, και
- την επιλογή μεταξύ αυτών.

2. Τύποι Αποφάσεων

Το βασικότερο πρόβλημα στη λήψη αποφάσεων εντοπίζεται στο ότι το βάρος της προσοχής εντοπίζεται στον καθορισμό του τι πρέπει να γίνει, ενώ θα έπρεπε να εστιάζεται στη διαδικασία της επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, που οδηγούν στην ανάληψη συγκεκριμένης δράσης. Στη λήψη των αποφάσεων, η διαδικασία του «αποφασίζουν», όσο και η διαδικασία του «πράττειν» είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

Στην κατεύθυνση της καλής λειτουργίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί.

Η διοικητική διαδικασία είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και αυτοί που τις λαμβάνουν οφείλουν να αναπτύξουν τους οργανωσιακούς μηχανισμούς, που θα καταστήσουν εφικτή την επικοινωνία μεταξύ των αποφασιζόντων και των εκτελούντων.

Τα χαμηλότερα επίπεδα που συνήθως εκτελούν, αλλά και τα υψηλότερα κλιμάκια που σχεδιοποιούν και λαμβάνουν τις αποφάσεις αναλαμβάνουν αναλογικό μερίδιο ευθύνης. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας πρέπει να είναι οπωσδήποτε κατανοητές από τα χαμηλότερα κλιμάκια.

3. Επίπεδα Λήψης Απόφασης

Η λήψη αποφάσεων συνδέεται άμεσα με τη διοικητική διαδικασία και υλοποιείται σε διάφορα επίπεδα στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης.

Τα επίπεδα στα οποία διακρίνουμε τη Λήψη της Απόφασης είναι τα ακόλουθα:

- Ατομικό επίπεδο (individual decision making).
- Ομαδικό επίπεδο (group decision making).
- Οργανωσιακό επίπεδο (organizational decision making).
- Μετα-οργανωσιακό επίπεδο (meta-organizational decision making) ή (post-organizational decision making).

3.1. Ατομικό επίπεδο (individual decision making)

Αφορά τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει το άτομο προκειμένου να ολοκληρώσει τις διοικητικές του δεσμεύσεις ή και να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του. Το επίπεδο αυτό συνιστά και την αφετηρία της διαδικασίας κάθε λήψης απόφασης, καθώς το άτομο αποτελεί πάντοτε τη βάση εκκίνησης για όλη τη διοικητική ή άλλη διαδικασία.

3.2. Ομαδικό επίπεδο (group decision making)

Τα άτομα συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων ως μέλη κάποιου συνόλου, μιας ομάδας. Καλούνται δε συχνά να συμβιβάσουν τις προσωπικές τους επιθυμίες προκειμένου η ομάδα να οδηγηθεί σε συμφωνία. Η λήψη απόφασης σε ομαδικό επίπεδο δεν αποτελεί μια απλή επιμέρους συλλογή της βούλησης των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα, αλλά κάτι περισσότερο σύνθετο.

3.3. Οργανωσιακό επίπεδο (organizational decision making)

Η απόφαση στο οργανωσιακό επίπεδο είναι περισσότερο πολύπλοκη σε σχέση με αυτήν που λαμβάνεται σε ομαδικό επίπεδο. Οι οργανώσεις κάνουν εκτεταμένη χρήση προγραμματισμένων αποφάσεων, που περιλαμβάνουν λογικά αναπτυγμένα πρότυπα αναζήτησης. Στο στάδιο αυτό κρίνεται κρίσιμο το ζήτημα της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning) ως μέθοδος διοίκησης, καθώς σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η οργάνωση καλείται να προσαρμόζεται και να μαθαίνει διαρκώς προκειμένου να επιβιώσει.

Το οργανωσιακό επίπεδο λήψης αποφάσεων μετουσιώνεται μέσω των ακόλουθων βασικών λειτουργιών του στελέχους διοίκησης:

-σχεδιασμός (planning),

- οργάνωση (organizing),
- στελέχωση (staffing),
- διεύθυνση (directing),
- συντονισμός - έλεγχος (coordinating - controlling),
- αναφορά (reporting),
- προϋπολογισμός (budgeting).

Όταν το στέλεχος λειτουργεί ορθολογικά, τότε και οι αποφάσεις που θα λάβει η οργάνωση θα είναι ορθολογικές και αποτελεσματικές και θα συμβάλλουν στη βέλτιστη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης.

3.4. Μετα-οργανωσιακό επίπεδο (meta-organizational decision making)

Οι οργανώσεις δεν αποτελούν αυθύπαρκτα σύνολα. Λειτουργούν μέσα σε ένα διοικητικό & οικονομικό σύστημα και καλούνται να είναι ανταποκριτικές στις αποφάσεις που λαμβάνει το κοινωνικό σύνολο.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο επίπεδο μιας οργάνωσης προσανατολίζονται κυρίως στο ενδιαφέρον για τον πολίτη ή τον πελάτη, στον καταμερισμό των πόρων και στην παραγωγή και διανομή αγαθών ή παροχή υπηρεσιών.

Υπάρχουν επίσης και αποφάσεις που λαμβάνονται σε κοινωνικό επίπεδο, οι οποίες οφείλουν επιπλέον να κινούνται εντός των πλαισίων του ευ ζην (good life), του πολιτισμού (civilization), της παιδείας (culture), της ευταξίας (order) και της δικαιοσύνης (justice).

Η λειτουργία των επιπέδων λήψης απόφασης συνίσταται:

- στη μεταφορά εισροών, βάσει των οποίων λαμβάνεται μια απόφαση (decisional inputs), από το εξωτερικό περιβάλλον προς την οργάνωση και
- στη μεταφορά εκροών, που πηγάζουν από τη λήψη απόφασης (decisional outputs), από την οργάνωση προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι εισροές και οι εκροές απαντώνται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, γεγονός που ενισχύει και την αντίληψη ότι τα επίπεδα λήψης απόφασης τελούν σε άμεση σχέση μεταξύ τους.

4. Θεωρητικά Μοντέλα στη Λήψη των Αποφάσεων

Τα θεωρητικά μοντέλα στη λήψη των αποφάσεων διακρίνονται στις τρεις ακόλουθες κατηγορίες:

- το κλασικό,
- το γραφειοκρατικό, και
- το πολιτικό μοντέλο.

4.1. Το Κλασικό Μοντέλο στη Λήψη Αποφάσεων

Το μοντέλο αυτό υπαγορεύει πώς πρέπει να λαμβάνεται μία απόφαση. Υποθέτει πως τα στελέχη έχουν πρόσβαση σε όλη την απαραίτητη πληροφορία, την δυνατότητα ανάλυσης της, και σαφείς προτεραιότητες για την μελλοντική πορεία της οργάνωσης ή του φορέα, για να καταλήξουν σε μια απόφαση. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν τότε να λάβουν τη βέλτιστη απόφαση, απλά ιεραρχώντας τις προτιμήσεις τους ανάμεσα στις εναλλακτικές προτεινόμενες λύσεις.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι:

- η καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων και των επιπτώσεων τους;
- η αξιολόγηση κάθε εναλλακτικής από τη χειρότερη στη καλύτερη;
- η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής.

4.2. Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο στη Λήψη Αποφάσεων

Το μοντέλο αυτό εστιάζει σε κλασσικές και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες επενδύοντας κυρίως στην τυπικότητα και όχι στην ουσία ή στη δυναμική των γεγονότων. Το μοντέλο αυτό έχει περιορισμένη λογική, καθώς υπάρχει τόσο μεγάλος αριθμός εναλλακτικών και πληροφοριών, που τα στελέχη δεν τις επεξεργάζονται.

Κύριο αποτέλεσμα έχουμε τα στελέχη της διοίκησης να μην διακρίνουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις και να βασίζονται τις αποφάσεις τους σε βασική και μόνο πληροφόρηση.

4.3. Το Πολιτικό Μοντέλο στη Λήψη Αποφάσεων

Το μοντέλο αυτό έχει ως κυρίαρχο στοιχείο του την πολιτική διάσταση των πραγμάτων και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην πολιτική απήχηση, που θα αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες αποφάσεις της πολιτικής διοίκησης. Η πολιτική επιρροή είναι κομβικός παράγοντας για τη λήψη της απόφασης, η οποία όμως επειδή δεν είναι σταθερή περιλαμβάνει μεγάλο κίνδυνο και αβεβαιότητα. Το μοντέλο αυτό επηρεάζεται ιδιαίτερα από το χρονικό ορόσημο της διεξαγωγής των εκλογών ή της αλλαγής ηγεσίας στους πολιτικούς φορείς.

5. Εφαρμοσμένα Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων

Είναι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων από μικτές ομάδες επιστημόνων σε προβλήματα ελέγχου οργανωμένων συστημάτων, ώστε να παρέχουν λύσεις, που εξυπηρετούν κατά τον καλύτερο τρόπο τους σκοπούς που έχουν τεθεί από τη διοίκηση.

Τα εφαρμοσμένα μοντέλα λήψης αποφάσεων διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ορθολογικό
- Διαισθητικό
- Αναγνωριστικό
- Ελαχιστοποίησης Κινδύνου
- Maximin/Minimax

5.1. Ορθολογικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων

Το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (rational model of decision making) αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

Στάδιο 1: Ανάλυση της κατάστασης.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του προβλήματος και των στόχων που έχουν τεθεί.

Στάδιο 2: Εύρεση εναλλακτικών λύσεων.

Διερεύνηση όλων των πιθανών λύσεων επίλυσης του προβλήματος χωρίς πρόωρη κρίση (brainstorming).

Στάδιο 3: Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης.

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων γίνεται με συγκεκριμένη μεθοδολογία, που περιλαμβάνει τους ανθρώπινους πόρους, τα μέσα, το χρόνο, το κόστος κ.ά.

Στάδιο 4: Εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης.

Η υλοποίηση της απόφασης, ο έλεγχος ορθότητας της εφαρμογής και η αξιολόγηση της υλοποίησης.

5.2. Διαισθητικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων

Σημαντικό στοιχείο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί και η διαίσθηση (intuition) -σε συνδυασμό με την κρίση- η οποία μάλιστα, δεν αντιβαίνει στην ορθολογική λήψη αποφάσεων. Γίνεται μάλιστα λόγος για λογική 'logical' και διαισθητική κρίση 'intuitive judgment' στη λήψη αποφάσεων. Όταν η διαίσθηση μας προξενεί ιδιαίτερη εντύπωση, την αναγορεύουμε τιμητικά σε: 'διορατικότητα' ή 'δημιουργικότητα'.

5.3. Αναγνωριστικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων

Το μοντέλο αυτό (Recognition - Primed Decision Model - RPD) πρόκειται για ένα μοντέλο, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες, αλλά και σε πολλά διαφορετικά επιστημονικά πεδία.

Μεγάλη έμφαση δίνεται από το μοντέλο αυτό, στην αναγνώριση της κατάστασης και στην εμπειρία - εξειδίκευση του επικεφαλής, που χειρίζεται το θέμα το οποίο έχει προκύψει.

5.4. Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων με Ελαχιστοποίηση Κινδύνου

Το μοντέλο αυτό λειτουργεί με σειρά κριτηρίων υποστηριζόμενο από διακριτά παραμετροποιημένα υπολογιστικά μοντέλα για να μετρήσει τις πιθανότητες κινδύνου και να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις σε σχέση με την απόφαση που θα ληφθεί. Είναι μια πολυκριτηριακή επιλογή με δέντρο απόφασης με κριτήρια που είναι προκαθορισμένα ως εναλλακτικές επιλογές. Τα κριτήρια συνήθως μπορεί να είναι: ο χρόνος απόκτησης, το μέγεθος, η ποιότητα, το κόστος, ο κύκλος ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η αισθητική του, η αξιοπιστία στην υποστήριξή του κ.ά.

5.5. Maximin/Minimax Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων

Αυτό το μοντέλο έχει αναπτυχθεί για τη λήψη απόφασης κάτω από αβεβαιότητα και χωρίς την χρήση πιθανοτήτων με τα κριτήρια maximin και minimax. Τα δύο αυτά κριτήρια είναι ουσιαστικά ίδια και υπακούουν στην ίδια ακριβώς λογική. Η διαφορά τους βρίσκεται στο ότι το Maximin κριτήριο αφορά προβλήματα μεγιστοποίησης κερδών, ενώ το Minimax κριτήριο αφορά προβλήματα ελαχιστοποίησης κόστους.

6. Δείκτες Αποτελεσματικών Αποφάσεων

Για την οριοθέτηση δεικτών αποτελεσματικών αποφάσεων, η ομάδα πρέπει να έχει καταλήξει σε συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους. Στην πράξη πρέπει να εφαρμόζεται ένα σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management by Objectives). Η Διοίκηση μέσω Στόχων συνίσταται στον προσδιορισμό σαφώς καθορισμένων επιδιώξεων ή επιδόσεων στα κορυφαία ιεραρχικά κλιμάκια κάθε υπηρεσίας για να επιμεριστούν στη συνέχεια υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Για το λόγο αυτό συνηθίζουμε να λέμε ότι οι στόχοι καθορίζονται «εκ των άνω» και υλοποιούνται με αντίστροφη φορά «από κάτω προς τα πάνω».

Ο προσδιορισμός της στοχοθεσίας και των δεικτών γίνεται με συνεννόηση και προγραμματισμό. Σε κάθε επίπεδο, το προσωπικό (προϊστάμενος και υφιστάμενοι) δεσμεύονται για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επιδίωξη (ποσοτικών και ποιοτικών) αποτελεσμάτων σε προκαθορισμένο χρόνο. Στη βάση αυτών των συμφωνιών οριοθετούνται και οριστικοποιούνται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, οι πόροι που απαιτούνται και ο τρόπος εξεύρεσης αυτών, οι κανόνες ευθύνης και ελέγχου, καθώς και τα περιθώρια δράσης και λήψης αποφάσεων των υπεύθυνων υλοποίησης.

Ειδικότερα, οι στόχοι και οι δείκτες τίθενται σε ένα ορθολογικό πλαίσιο όταν είναι (SMART) και ειδικότερα:

- Συγκεκριμένοι (Specific)
- Μετρήσιμοι (Measurable)
- Συμφωνημένοι (Agreed)
- Ρεαλιστικοί (Realistic)
- Πραγματοποιήσιμοι (Tangible)

Παραδείγματα Γενικών Δεικτών:

- Αριθμός επισκεπτών ιστοσελίδας της Υπηρεσίας.
- Αριθμός νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών.
- Ποσοστό οργανικών μονάδων Υπηρεσίας με ηλεκτρονικό πρωτόκολλο.

Παραδείγματα Ειδικών Δεικτών:

- Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων προσλήψεων προσωπικού σε σχέση με τα υποβληθέντα αιτήματα, ανά Φορέα.
- Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων ανά Φορέα, ανά είδος απασχόλησης & ανά κατηγορία προσωπικού.
- Ποσοστό πιστοποιημένης επιμόρφωσης επί του συνόλου της πιστοποιημένης επιμόρφωσης, που αφορά στις ανάγκες της Υπηρεσίας, ανά τρίμηνο.
- Αριθμός Υπηρεσιών που εφαρμόζουν το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» εκ του συνόλου των υπόχρεων φορέων.

7. Διαδικασία/Στάδια Λήψης Απόφασης

Βασικά Βήματα Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων

1. Σκέψου Ορθολογικά.
2. Καθόρισε το Πρόβλημα.

3. Οριοθέτησε Χρονικό Όριο Υλοποίησης.
4. Συγκέντρωσε Όλες τις Απαραίτητες Πληροφορίες.
5. Αξιοποίησε Κάθε Βοήθεια που Μπορείς να Λάβεις.
6. Προσδιόρισε Όλες τις Διαθέσιμες Εναλλακτικές Λύσεις.
7. Στάθμισε τις Προσφερόμενες Εναλλακτικές Προτάσεις για Λύση.
8. Εξάλειψε ή Μείωσε στο Μέγιστο Κάθε Πιθανό Κίνδυνο και Απειλή.
9. Υλοποίησε Απόφαση που Έχει Επιλεγεί.
10. Αξιολόγησε και Αναθεώρησε Όπου Χρειάζεται.

Συγκεκριμένα, καθένας που παρουσιάζει ένα πρόβλημα, θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

1. Ποιο είναι το πρόβλημα;
2. Ποια είναι η αιτία του προβλήματος;
3. Ποιες είναι οι δυνατές λύσεις του προβλήματος;
4. Ποια είναι η προτεινόμενη λύση;

Εάν επιχειρηθεί να απαντηθούν επιμελώς οι παραπάνω ερωτήσεις, πιθανά να μη χρειάζεται περαιτέρω διαδικασία συναντήσεων για την επίλυση του υπό συζήτηση προβλήματος.

8. Σφάλματα στη Λήψη Αποφάσεων

Τα συνηθισμένα σφάλματα στη Λήψη Αποφάσεων είναι:

1. ‘Μηχανιστική’ Προσέγγιση.

Συγκέντρωση δεδομένων χωρίς αποτελεσματική κατανόηση του θέματος για το οποίο πρέπει να ληφθεί απόφαση.

2. Έλλειψη Πλαισίου.

Επίλυση λάθους προβλήματος λόγω παράλειψης σημαντικών επιλογών και παραμέλησης ουσιωδών στόχων.

3. Έλλειψη Ελέγχου Πλαισίου.

Επηρεασμός από αναλύσεις άλλων και ελλιπής ορισμός παραμέτρων προβλήματος.

4. Υπερβολική Εμπιστοσύνη.

Παράλειψη συγκέντρωσης όλων των απαραίτητων στοιχείων λόγω υπερβολικής εμπιστοσύνης στις απόψεις της Διοίκησης.

5. Υπεραπλουστεύσεις.

Χρήση εμπειρικών κανόνων που δεν έχουν ελεγχθεί επαρκώς ή δεν είναι κατάλληλοι για το εν λόγω πρόβλημα.

6. Έμφαση στα Δεδομένα.

Προσπάθεια χρήσης του συνόλου των δεδομένων χωρίς την ύπαρξη μίας συστηματικής διαδικασίας λήψης απόφασης.

7. Αποτυχία Ομάδας.

Πεποίθηση ότι μία καλή ομάδα λαμβάνει σωστές αποφάσεις ακόμα και χωρίς συγκεκριμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

8. Απουσία Αξιόπιστης Ανάδρασης.

Αδυναμία αξιοποίησης εμπειρίας για εγωϊστικούς ή άλλους λόγους.

9. Ελλιπής Παρακολούθηση.

Εσφαλμένη υπόθεση ότι η εμπειρία μπορεί να αξιοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη μίας επίσημης προσέγγισης παρακολούθησης και καταγραφής.

10. Αποτυχία Ελέγχου Διαδικασίας.

Αδυναμία καθορισμού μίας καλά σχεδιασμένης και επίσημης προσέγγισης κατανόησης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

9. Ηθική & Αξίες στη Λήψη Αποφάσεων

Η ηθική και οι κοινωνικές αξίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη λήψη των αποφάσεων από ένα άτομο, από ένα στέλεχος, από μια διοίκηση.

Κάθε απόφαση πρέπει να υπόκειται στον ακόλουθο ‘διπλό έλεγχο ηθικής και υφιστάμενων αξιών’:

- Πώς θα αισθανόμουν αν μάθαινε για την απόφαση αυτή η οικογένειά μου;
- Πώς θα αισθανόμουν αν η απόφαση αυτή δημοσιευόταν στον τοπικό τύπο;

Οποιαδήποτε δυσκολία στην απάντηση των ερωτημάτων αυτών δείχνει ότι η απόφαση που πρόκειται να ληφθεί πάσχει από ηθική άποψη.

Η εξέταση των ηθικών πτυχών και των κοινωνικών αξιών μιας προτεινόμενης απόφασης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα καλύτερες αποφάσεις και πρόληψη δαπανηρών δικαστικών μαχών.

Οι ηθικές αποφάσεις οφείλουν να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:

-Χρησιμότητα

-Δικαιώματα

-Δικαιοσύνη

-Σεβασμός

-Φροντίδα

-Ενδιαφέρον

Πρακτικές Συμβουλές

Ξεκινήστε με Γνώση

Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας

Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

Κομβική Νομοθεσία Φορέα

Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών

Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων

Προχωρήστε με Λήψη Αποφάσεων - Τολμήστε

Δεν υπάρχουν ιδανικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων

Δεν υπάρχει ιδανική απόφαση

Όλα τα προβλήματα έχουν τη λύση τους, δεν υπάρχουν όμως μονοσήμαντες λύσεις

Υπάρχουν λύσεις καλές και λιγότερο καλές και λύσεις κακές και λιγότερο κακές

Τολμήστε και θα μάθετε

Διοίκηση με Μάθηση στην Πράξη (Knowledge Management)

Ως Επιμύθιο

Αλίμονο!!!

Το ιδανικό το έργο δεν θα το φτάσουμε ποτέ.

Μήτε θα βρούμε την ιδανική γυναίκα.

Μήτε θα πραγματοποιήσουμε την ποίηση στη ζωή μας.

Μήτε τις ιδέες.

Μήτε ο διπλανός μας θα καταλάβει ποτέ τι ζητούμε.

Αυτά όλα είτανε παιδιαρίσματα, εφηβικοί ρεμβασμοί.

Δεν υπάρχει πουθενά το Χρυσόμαλλο Δέρας.

Μα υπάρχει το ταξίδι της Αργώς.

Απόσπασμα από το κείμενο του Συγγραφέα Γιώργου Θεοτοκά, από την ΑΡΓΩ

Νέα Δεδομένα, Προοπτικές και Προκλήσεις για Στελέχη – το παράδειγμα της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Χρήστος Γαϊτάνης Έλενα Ντζαφέρη, Γαρυφαλλιά Πετροπούλου

Περίληψη: Η παρούσα εισήγηση πραγματοποιήθηκε από τους σπουδαστές της ΚΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ.Α, κύριο Χρήστο Γαϊτάνη και τις κυρίες Ντζαφέρη Έλενα και Πετροπούλου Γαρυφαλλιά, στα πλαίσια του Συνεδρίου του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με τίτλο: «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.): Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος» που έλαβε χώρα στις 15-16/07/2021. Η εισήγηση με τίτλο «Νέα δεδομένα, προοπτικές και προκλήσεις για στελέχη – το παράδειγμα της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.» παρουσιάστηκε κατά τη διάρκεια της θεματικής «Επένδυση σε Ανθρώπους και Δεξιότητες: Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός» και εστιάζει στη σημασία των δεξιοτήτων, τη διαφορά μεταξύ hard και soft skills (τυπικών και ήπιων δεξιοτήτων), τη σπουδαιότητα των digital skills (ψηφιακών δεξιοτήτων), τη σχέση μεταξύ δεξιοτήτων και διοίκησης, τον ρόλο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., την ανάγκη για επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης, τις προκλήσεις και τις προοπτικές για τα στελέχη του δημοσίου υπό το πρίσμα της ψηφιοποίησης. Τέλος, ως μελέτη περίπτωσης παρουσιάστηκε το παράδειγμα της 27ης Εκπαιδευτικής Σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. αναφορικά με την προσαρμογή της στα νέα δεδομένα που δημιουργήθηκαν εξαιτίας της πανδημικής κρίσης και του ψηφιακού μετασχηματισμού του Κράτους, καθώς η εκπαίδευση των σπουδαστών και σπουδαστριών στην κοινή και Α' ειδική φάση πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας, χωρίς φυσική παρουσία.

Λέξεις κλειδιά: Δεξιότητες, ανθρώπινο δυναμικό, διοίκηση, ψηφιακός μετασχηματισμός, ψηφιοποίηση, εκπαίδευση, αναπροσανατολισμός, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Ε.Κ.Δ.Δ.Α., hard – soft - digital skills (τυπικές, ήπιες ψηφιακές δεξιότητες), skill gap analysis. ΚΖ' Εκπαιδευτική Σειρά

1. Το ζητούμενο του επαναπροσανατολισμού των δεξιοτήτων στα πλαίσια της ψηφιακής μετάβασης

1.1 Η αναγκαιότητα του επαναπροσανατολισμού των δεξιοτήτων

Στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης και τη συσχετισμένη με αυτή διοίκηση της γνώσης, αναδύεται ως βασικό ερώτημα το πώς τα δεδομένα θα μετουσιωθούν σε πληροφορίες και το πώς οι πληροφορίες θα μετουσιωθούν σε γνώση. Οι μεγάλες τεχνολογικές προκλήσεις της τεχνητής νοημοσύνης, των μεγάλων δεδομένων, του διαδικτύου των πραγμάτων και της υπολογιστικής νέφους επαναπροσδιορίζουν τη μάθηση, η οποία εκφεύγει από τη γραμμική διαδικασία: σχολείο-μετασχολική ή τριτοβάθμια εκπαίδευση-εργασία και συνιστά έναν αέναο κύκλο με τις λέξεις «καταρτίζομαι», «επιμορφώνομαι», «επανακαταρτίζομαι» να απαντούν στο ερώτημα του πώς θα αναπτύξουμε την ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις αλλαγές στην αγορά εργασίας.

Το εξωτερικό μας περιβάλλον χρειάζεται τις επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Η διπλή πράσινη και ψηφιακή μετάβαση χρειάζεται ανθρώπους έτοιμους να διαχειριστούν την ψηφιακή και ουδέτερη κλιματικά οικονομία. Η δημογραφική αλλαγή και το ηλικιακό γνωσιακό χάσμα, τα διδάγματα που αντλήσαμε από την πανδημία σε σχέση με την αντιμετώπιση τέτοιου είδους κρίσεων, η ανάγκη ανάκαμψης και τελικά η βιώσιμη ανάπτυξη και η κοινωνική δικαιοσύνη υπαγορεύουν την ανάγκη για επαναπροσανατολισμό της δια βίου μάθησης. Τα δεδομένα καταδεικνύουν αυτή την ανάγκη και ιδιαίτερα αναφορικά με τις ψηφιακές και δη τις προχωρημένες ψηφιακές δεξιότητες, όπως διαφαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=67086).

1.2 Δεξιότητες και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

Η αναβάθμιση και ο επαναπροσανατολισμός των δεξιοτήτων και της συνολικής αντίληψης για την μάθηση εντάσσεται στις σύγχρονες πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, ιδιαίτερα τις μαζικές αναλύσεις δεδομένων και τη διασύνδεση των εμπλεκόμενων φορέων, οι εν λόγω πολιτικές αποπειρώνται, προσδιορίζοντας και χαρτογραφώντας τις ανάγκες και τις ελλείψεις, να τις αντιστοιχήσουν προς την παρούσα αλλά και μελλοντική ζήτηση για δεξιότητες καθορίζοντας προφίλ επαγγελματών και θέσεων. Ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, η δημιουργία νέων κλάδων, η προσπάθεια διασύνδεσης του Α.Σ.Ε.Π. αλλά και του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ως κεντρικού επιμορφωτικού φορέα, με τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και το μελλοντικό κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού

Δημοσίου (HRMS), είναι στοιχεία που κινούνται προς την ανάγκη αναπροσανατολισμού των δεξιοτήτων.

Στη δημόσια διοίκηση, εξάλλου, ο αναπροσανατολισμός των δεξιοτήτων με κέντρο πάντα τον άνθρωπο, πέρα από την εξυπηρέτηση των διοικητικών αρχών και του δημοσίου συμφέροντος προβάλλει ως αναγκαιότητα για τη διαχείριση νέων εργαλείων και πρακτικών διοίκησης, για την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού και κυρίως για τη συμπεριφορική αλλαγή και την αλλαγή κουλτούρας. Βρισκόμαστε σε ένα σημείο όπου οι δεξιότητες και η μάθηση θα αποτελέσουν το όχημα ώστε τα τεχνολογικά συστήματα να υπηρετούν τον άνθρωπο και όχι ο άνθρωπος τα συστήματα.

1.3 Η σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων

Η ψηφιακή ικανότητα ως πυλώνας του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελείται από ένα δυναμικό και συνεχώς εξελισσόμενο σύνολο δεξιοτήτων, ενώ περιλαμβάνει και όλες τις υπόλοιπες δεξιότητες: βασικές, τεχνολογικές και εγκάρσιες. Για παράδειγμα η χρήση Τ.Π.Ε απαιτεί όχι μόνο να μπορώ να χρησιμοποιήσω αλληλεπιδραστικά τη γλώσσα, τα σύμβολα και την τεχνολογία αλλά και να είμαι σε θέση να επιλύσω διενέξεις, να προσδιορίσω την ταυτότητα μου και τελικά να λειτουργήσω μέσα στη μεγάλη εικόνα. Παράλληλα, η ψηφιακή ικανότητα δρα σε πολλαπλά επίπεδα, από την αναγνώριση ως την αξιοποίηση και χρήση της πληροφορίας και από την καθημερινή χρήση ως τις τεχνολογίες αιχμής.

Κατά συνέπεια, όπως αντιλαμβανόμαστε και από την εθνική ψηφιακή στρατηγική, οι προκλήσεις είναι αρκετές. Η επανεκπαίδευση των υπαλλήλων υψηλού μορφωτικού επιπέδου αλλά με υπόβαθρο διαφορετικό από αυτό της πληροφορικής, η προσέλκυση ψηφιακών ταλέντων, η δημιουργία μηχανισμού συστηματικής καταγραφής των ψηφιακών δεξιοτήτων και η διαλειτουργικότητα του μηχανισμού αυτού με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι κάποιες από αυτές. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί εξάλλου στην ενίσχυση και διασύνδεση της αποθετηριακής γνώσης και φυσικά στην ανοικτότητα των δεδομένων, καθώς μέσω αυτών θα κινηθούμε προς ολοκληρωμένες προσεγγίσεις αναφορικά με την αναβάθμιση των δεξιοτήτων.

2. Παραγωγικότητα – δεξιότητες και management

Η αξία της κατοχής «δεξιοτήτων» από τα διοικητικά στελέχη, φάνηκε ήδη από την δεκαετία του 50', όταν οι οικονομολόγοι αναζητούσαν τη διαφορά στο επίπεδο της παραγωγικότητας μεταξύ των τριών πιο ανεπτυγμένων περιοχών του κόσμου, ΗΠΑ, Ευρώπης και Ιαπωνίας. Παρά την αντίστοιχη συγκέντρωση κατά κεφαλήν κεφαλαίου (φυσικού και οικονομικού), προέκυψε πως οι ΗΠΑ προπορεύονταν στους δείκτες οικονομικής ανάπτυξης, εξαιτίας της αυξημένης «διοικητικής ικανότητας» (management) (Κώττης & Κώττη, 2010). Και αν το αποτελεσματικό management κάνει τόσο αισθητή διαφορά στον ιδιωτικό τομέα, μπορούμε να αναλογιστούμε τη σημασία του στη δημόσια διοίκηση που χαρακτηρίζεται κατεξοχήν ως ένας κλάδος εντάσεως εργασίας.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο «διοικητική ικανότητα» (management); Ως management ορίζεται «η χρησιμοποίηση των υλικών, οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων, σε συνδυασμό με τη σχεδίαση, τη δομή και την ανάπτυξη του οργανισμού, καθώς επίσης και ο καθορισμός στόχων και η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του» (Mihiotis, 2005). Βασικές λειτουργίες του αποτελούν ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο έλεγχος, ο συντονισμός, η διεύθυνση κ.ά. Πόσες όμως από αυτές τις λειτουργίες μπορούμε να μάθουμε; Και αν μπορούμε, μπορεί αυτό να γίνει μέσα από τα τυπικά προγράμματα σπουδών;

2.1 Διάκριση hard – soft skills

Τα τελευταία χρόνια στη διεθνή βιβλιογραφία γίνεται λόγος για τα προσόντα των υπαλλήλων, τα οποία μπορούν να οργανωθούν σε δύο ευρείες κατηγορίες, hard skills και soft skills (Hendarman & Tjakraatmadja, 2012). Πολλοί μάλιστα υποστηρίζουν πως τα digital skills αναδύονται πλέον ως μια τρίτη, αυτόνομη από τα soft skills κατηγορία, η οποία αποκτά όλο και περισσότερη βαρύτητα στην απόδοση των σύγχρονων managers (Freiman, et al., 2016).

Είναι ευρέως αποδεκτό πως η διοικητική ικανότητα σχετίζεται άμεσα με τις δεξιότητες και όπως συνάγεται από τα προηγούμενα, το αποτελεσματικό management απαιτεί μια σειρά από δεξιότητες όπως: συνέπεια, ενσυναίσθηση, αντιληπτική ικανότητα, ικανότητα διαχείρισης χρόνου/κρίσεων/ανθρώπων, εγκαθίδρυση σχέσεων εμπιστοσύνης κλπ. (Mihiotis, 2005). Οι δεξιότητες όμως αυτές δύσκολα αποκτώνται

μέσα από τα τυπικά εκπαιδευτικά συστήματα και δυστυχώς η ύπαρξη τους είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί, να μετρηθεί και να πιστοποιηθεί με πτυχία ή με τίτλους σπουδών.

Ως hard skills (γνώσεις) εννοούμε τα τυπικά προσόντα, προπτυχιακές σπουδές, μεταπτυχιακά, διδακτορικά κλπ., ενώ με τον όρο soft skills (δεξιότητες) όλες τις ικανότητες του υπαλλήλου που του δίνουν το «κάτι παραπάνω» (Schulz, 2008).

Υπάρχει όμως σημαντική διαφορά μεταξύ hard και soft skills, η οποία έγκειται στο ότι τα τυπικά προσόντα (hard skills) μας βοηθούν στην εκτέλεση μιας εργασίας και συνδυαστικά με την εμπειρία που αποκτούμε εκτελώντας την, μπορούμε να γίνουμε περισσότερο παραγωγικοί και αποδοτικοί. Παρόλα αυτά, όταν έρχεται η ώρα να προαχθούμε στον οργανισμό μας και να διοικήσουμε την ομάδα που πλέον εκτελεί τις εργασίες που εμείς εκτελούσαμε τόσα χρόνια, τα τυπικά προσόντα (hard skills) δεν μπορούν να μας υποστηρίξουν επαρκώς στον νέο αυτό ρόλο. Παραδείγματος χάριν, είναι μια εντελώς διαφορετική συνθήκη το να είσαι λογιστής από το να διοικείς μια ομάδα λογιστών.

Στην ουσία, γίνεται αντιληπτό πως δεν υπάρχει τίποτα «soft» στα soft skills. Αυτές οι δεξιότητες καθίστανται σημαντικές για μια σειρά από λειτουργίες στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ιδίως για την διοίκηση ομάδων και την άσκηση αποτελεσματικού management, ενώ τελευταία έχει προταθεί η μετονομασία τους σε “human skills”, ακριβώς γιατί αφορούν στη διοίκηση ανθρώπων.

2.2 Ο ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α - προτάσεις για την ανάδειξη των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων

Σε ό,τι αφορά τη χώρα μας, χωρίς αμφιβολία, από το 2019 και την ψήφιση του νόμου για το Επιτελικό Κράτος (ν. 4622/2019 ΦΕΚ Α' 133/07.08.2019), την θέσπιση του Υπηρεσιακού Γραμματέα και την επικείμενη ενεργοποίηση του κλάδου Επιτελικών Στελεχών, η σημασία της παραγωγής ικανών διοικητικών στελεχών, για την στελέχωση των εν λόγω θέσεων, έχει αυξηθεί σημαντικά. Στην Ελλάδα, τον απαιτητικό ρόλο της παραγωγής επιτελικών διοικητικών στελεχών, ικανών να ηγηθούν αφενός του εκσυγχρονισμού (διοικητικού και ψηφιακού) της δημόσιας διοίκησης και αφετέρου των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών, έχει αναλάβει, με ιδιαίτερη επιτυχία έως τώρα, η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Η αποτελεσματικότητα στην αποστολή της

είναι προφανής και τεκμηριώνεται από το γεγονός πως 9/13 Υπηρεσιακούς Γραμματείς σήμερα είναι απόφοιτοι της Σχολής. Εκτός από την πολύτιμη συνεισφορά της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην παραγωγή και πιστοποίηση διοικητικών επιτελικών στελεχών με ανεπτυγμένες δεξιότητες, υπάρχει σίγουρα και ο αντίλογος, καθώς σημαντικό ποσοστό αποφοίτων δεν κατέχουν θέση ευθύνης. Για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος μπορούμε να εστιάσουμε στις ακόλουθες προτάσεις:

Αρχικά, κρίνεται απαραίτητη η ενίσχυση των δεξιοτήτων (soft skills και ψηφιακών) των αποφοίτων. Η πρόταση αυτή εμπνέεται από την κλασική οικονομική παραδοχή, πως «η προσφορά δημιουργεί την ζήτηση». Η απαίτηση για ανάληψη θέσεων ευθύνης πρέπει να συνοδεύεται από τη μέγιστη δυνατή ικανότητα διοίκησης. Η ενίσχυση αυτή μπορεί να συντελεστεί τόσο μέσα από το πρόγραμμα σπουδών, όσο και μέσα από τις εκπαιδευτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται στη Σχολή.

Η δράση της νέας διοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποδεικνύει την αδιάκοπη και πασιφανή προσπάθεια ενίσχυσης της διοικητικής ικανότητας των στελεχών της Διοίκησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη αναμόρφωση του προγράμματος σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., το οποίο έχει εμπλουτιστεί με πρωτοποριακά μαθήματα όπως η «Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ηγεσία» και η «Καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση». Μέσω αυτών ενισχύονται τα soft skills των σπουδαστών, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν έρεισμα γι' αυτούς να επανεφεύρουν τον εαυτό τους, ώστε να εξελιχθούν εν συνεχεία σε πολύπλευρα και ικανά διοικητικά στελέχη.

Σε επόμενο στάδιο, υπό το πρίσμα μάλιστα της αποκομματικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης, κρίνεται αναγκαία η εισαγωγή ενός συστήματος αξιολόγησης των υποψηφίων προϊσταμένων, όχι μόνο από τους ήδη προϊσταμένους τους ή την επιτροπή που διενεργεί συνεντεύξεις, αλλά και από τους συναδέλφους τους. Ίσως δεν υπάρχει καλύτερη περίοδος για την εφαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης «360 Feedback» (McCarthy & Garavan, 2001), με την ευκαιρία μάλιστα της δημιουργίας του νέου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRMS).

Αυτός ο μηχανισμός δεν είναι απαραίτητο να αποτελέσει μια τέταρτη ομάδα μοριοδοτούμενων κριτηρίων (μετά τα τυπικά προσόντα, την εμπειρία και την συνέντευξη). Μπορεί να λειτουργήσει ως συμβουλευτικό/βοηθητικό εργαλείο το οποίο πιστοποιεί τη διοικητική ικανότητα του υποψηφίου προϊσταμένου στο

συλλογικό όργανο που διενεργεί την κρίση. Η συλλογιστική πίσω από την προηγούμενη πρόταση είναι απλή: δεν υπάρχουν καλύτεροι «μάρτυρες» της ηγετικής ικανότητας ενός υπαλλήλου από αυτούς που καθημερινά τον συναναστρέφονται, τον γνωρίζουν και τον εμπιστεύονται. Πρόκειται ουσιαστικά για την αξιοποίηση της «Συλλογικής Νοημοσύνης» (Woolley, Aggarwal, & Malone, 2015).

Ανακεφαλαιώνοντας και αναγνωρίζοντας τον πολύ σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι δεξιότητες στη διοικητική ικανότητα των προϊσταμένων της Δημόσιας Διοίκησης, καταλήγουμε στην ανάγκη τόσο της επαύξησής τους, όσο και της αποτύπωσης και επιμέτρησης τους, η οποία οφείλει να συνδεθεί με την αξιολόγηση. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και η ΕΝΑΠ μπορούν να στηρίξουν, ως κατεξοχήν φορείς εισαγωγής καινοτομιών, μια τέτοια πρόταση.

Σίγουρα η συζήτηση σχετικά με τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού θα συνεχιστεί και στο μέλλον, με αυξανόμενη ίσως ένταση, καθώς εσωτερικοί (ψηφιοποίηση) και εξωτερικοί (COVID-19 κλπ.) παράγοντες οδηγούν στην επικέντρωση σε έναν αναπροσανατολισμό των δεξιοτήτων που πρέπει να χαρακτηρίζουν τους managers του δημοσίου, γεγονός που αντιληφθήκαμε άμεσα και εμείς ως σπουδαστές της ΚΖ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

3. Το παράδειγμα της ΚΖ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Η έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας για την ΚΖ΄ Σειρά έγινε εν μέσω πανδημικής κρίσης και υπό καθεστώς περιοριστικών μέτρων για την ανάσχεση της διασποράς του COVID-19. Επρόκειτο για μια καθόλα νέα συνθήκη τόσο για την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., παρόλο που εφάρμοσε αντίστοιχες διαδικασίες στην Β΄ ειδική φάση της ΚΣΤ΄ Σειράς, όσο και για τους ίδιους τους σπουδαστές/στρίες.

Η εγγραφή στη Σχολή πραγματοποιήθηκε με την αποστολή των απαραίτητων δικαιολογητικών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η τελετή Υποδοχής της νέας Σειράς μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας, παρουσία της πολιτικής ηγεσίας και της Διοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Εν συνεχεία, τα μαθήματα ξεκίνησαν και συνεχίζονται μέχρι σήμερα (τέλος Α΄ ειδικής φάσης) χωρίς φυσική παρουσία, μέσω του Webex, μιας πλατφόρμας που προσφέρει τη δυνατότητα – η οποία αξιοποιήθηκε επαρκώς για χωρισμό και ένταξη των σπουδαστών/στριων σε ομάδες, ώστε να δουλέψουν σε διάφορα projects, υπό την καθοδήγηση των εισηγητών τους, πρακτική που ενίσχυσε

την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μεταξύ τους. Για τις ανάγκες της μελέτης, αλλά και των ανατεθειμένων εργασιών, χρησιμοποιήθηκαν επίσης διάφορες άλλες πλατφόρμες που δίνουν τη δυνατότητα ταυτόχρονης παρακολούθησης και συμμετοχής πολλών ατόμων, όπως το Google meet και το Skype ή το Zoom για επικοινωνία και συντονισμό, το Google Docs για κοινή χρήση αρχείων, αλλά και τα social media.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α., διαθέτει την τεχνογνωσία και τις δυνατότητες να υποστηρίξει τέτοιου είδους διαδικασίες, εφόσον κατέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό (υπολογιστές, λογισμικό, άδειες χρήσης πλατφορμών κτλ.), ενώ μέσω συντονισμένων ενεργειών προμήθευσε εξ αρχής όσους/ όσες σπουδαστές/στριες δεν κατείχαν τα απαραίτητα μέσα για την εκπαίδευσή τους. Τα ηλεκτρονικά μέσα και ο τεχνολογικός εξοπλισμός αποτέλεσαν προαπαιτούμενα για την ομαλή διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ωστόσο, σημαντικός παράγοντας παρέμεινε το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο κλήθηκε σε συνθήκες πανδημίας να διαχειριστεί, να εναρμονιστεί και να εφαρμόσει όλα τα ανωτέρω.

3.1 Ολιστική προσέγγιση εναρμόνισης με τα νέα δεδομένα

Η προσαρμογή όλων των πλευρών υπήρξε άμεση, μολονότι η πλειονότητα των σπουδαστών/στριών δεν είχε εργαστεί ή εκπαιδευτεί ξανά με αντίστοιχο τρόπο. Από πλευράς Σχολής υπήρξε μια ταχεία προσαρμογή στα νέα δεδομένα που διαμορφώθηκαν λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού της Χώρας και της πανδημικής κρίσης που λειτούργησε ως επιταχυντής εξελίξεων αναφορικά με την ψηφιακή μετάβαση. Από την πλευρά των σπουδαστών υπήρξε εξίσου ταχεία προσαρμογή και αποδοχή των νέων δεδομένων, καθώς ήρθαν σε επαφή με νέες τεχνολογίες για τις οποίες ήταν απαραίτητη η καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων, ώστε να μπορέσουν να τις χειριστούν και να εργαστούν αποτελεσματικά. Για το λόγο αυτό, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων που θα απαιτούσε η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (χρήση πλατφορμών, πραγματοποίηση παρουσιάσεων, τρόποι υποβολής εργασιών, διαχείριση και υποβολές αρχείων, αξιοποίηση βάσεων δεδομένων κτλ.) .

Η αξιοποίηση των μέσων και τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας αναδείχθηκε ως καθημερινή και απαραίτητη συνθήκη τόσο για την εκπαιδευτική διαδικασία, όσο και για την θέση ισχυρών βάσεων που σχετίζονται με την μετέπειτα

πορεία των εκπαιδευόμενων και την ανάληψη των υπηρεσιακών τους καθηκόντων, αρχικά εντός των φορέων πρακτικής και εν συνεχεία των φορέων τοποθέτησής τους. Η εξοικείωση τους με τις νέες τεχνολογίες, ενισχύθηκε μέσω της πραγματοποίησης σεμιναρίων ψηφιακών δεξιοτήτων τις πρώτες μέρες της εκπαίδευσης, ιδίως σχετικά με τη σουίτα της Microsoft, για τα οποία ιδανικά θα μπορούσε να χορηγείται και αναγνωρισμένη πιστοποίηση.

Στις δυσλειτουργίες κατεγράφησαν ζητήματα τεχνικής φύσης, όπως είναι η αδυναμία των οικιακών δικτύων να υποστηρίξουν, λόγω της ταχύτητάς, με την ίδια δυναμική όλη τη διάρκεια των μαθημάτων ή των συσκευών (laptops και PCs) να λειτουργήσουν ομαλά, εφόσον σε πληθώρα μαθημάτων απαιτήθηκε η εγκατάσταση εφαρμογών προσανατολισμένων στις νέες τεχνολογίες, την αποτύπωση και μοντελοποίηση διαδικασιών (Bizagi), τον σχεδιασμό και την εκτέλεση έργων (Project Libre), με τις οποίες η πλειοψηφία των σπουδαστών/στριών ήρθε για πρώτη φορά σε επαφή και μάλιστα όχι στο χώρο κάποιου εργαστηρίου της Σχολής, αλλά από το σπίτι τους, με όλες τις δυσκολίες που αυτό συνεπάγεται. Παρόλα αυτά υπήρξε διαρκής και συστηματική καθοδήγηση για την επίλυση των ζητημάτων αυτών, καθώς και σημαντική υποστήριξη από την πλευρά της Σχολής, ώστε να διευθετηθούν οι αδυναμίες.

Πέραν της εκπαιδευτικής διαδικασίας, και η διαδικασία των εξετάσεων πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά στην ιστορία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. εξ αποστάσεως, μέσω του WebEx και του e-class, το οποίο παραμετροποιήθηκε περαιτέρω, ώστε να μπορεί να υποστηρίξει τη διαδικασία και να μπορούν όλοι οι σπουδαστές/στριες να υποβάλλουν τα αρχεία τους με τρόπο ασφαλή, άμεσο και αδιάβλητο. Παρατηρούμε επομένως μια προσαρμογή στα νέα δεδομένα, η οποία εκτείνεται από το κομμάτι της εκπαίδευσης και των εξετάσεων, μέχρι και τη συνεργασία, την παρουσίαση εργασιών και την επικοινωνία μεταξύ των σπουδαστών/στριών ή την επικοινωνία τους με τη Σχολή. Σε όλα αυτά συνεισέφερε και το νέο, πλήρως αναδιαμορφωμένο πρόγραμμα σπουδών της Σχολής, το οποίο είναι προσανατολισμένο στις ρυθμίσεις για το επιτελικό κράτος και τις απαιτήσεις που ορίζονται σε επίπεδο δεξιοτήτων, αλλά και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Χώρας, όπως έχει αποτυπωθεί στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. Αυτό προκύπτει και από την εισαγωγή μαθημάτων σχετικών με την ψηφιακή μετάβαση σε όλα τα Τμήματα της Σχολής, ανεξαρτήτου κατεύθυνσης και η διαρκής προσπάθεια καλλιέργειας ψηφιακής

κουλτούρας και εναρμόνισης με τις νέες συνθήκες που επικρατούν σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο, κυρίως στον τομέα των ψηφιακών δεξιοτήτων και της ενίσχυσης τους. Αρωγός σε όλη αυτή την προσπάθεια είναι το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, το πλέον αρμόδιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, το οποίο έχει εντάξει στη στρατηγική του την Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση, την ψηφιακή κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και την Ανάπτυξη Εθνικού Πλαισίου Ψηφιακών Δεξιοτήτων και Συστήματος Πιστοποίησης.

Επομένως, μιλάμε για μια ολιστική προσέγγιση που επιχείρησε να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους στη νέα ψηφιακή εποχή και την αποδοχή εκ μέρους τους του νέου τρόπου λειτουργίας του δημοσίου τομέα, αντλώντας έμπνευση από ορθές πρακτικές του ιδιωτικού, χωρίς ωστόσο να αποκλίνει από τη βασική στόχευση που ήταν και παραμένει η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο συνδυασμός digital και soft skills, κατέστη πιο αναγκαίος από ποτέ και αναδείχθηκε μέσα από διαλέξεις, σεμινάρια, εργαστηριακού τύπου μαθήματα και ημερίδες, με πιο πρόσφατο παράδειγμα την διαδικτυακή ημερίδα με τίτλο: «Εξυπνες Ψηφιακές Υπηρεσίες» που πραγματοποιήθηκε στις 30/06/2021.

3.2 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα - επένδυση σε ανθρώπους και δεξιότητες

Στο επίκεντρο παραμένει διαχρονικά ο άνθρωπος και η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου ως κρίσιμου παράγοντα της παραγωγικότητας, ενώ γίνεται άμεσα αντιληπτό πως η επίτευξη των στόχων και η αύξηση του Α.Ε.Π. τα επόμενα χρόνια διέρχεται μέσα από την ορθολογική κατανομή των πόρων, την ψηφιοποίηση και την επένδυση σε ανθρώπους και δεξιότητες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να υποστηριχθεί και να ενταθούν περαιτέρω οι προσπάθειες αξιοποίησής του, ενώ αυτό θα πρέπει να αφορά το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων και όχι μόνο των σπουδαστών ή των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Στο πλαίσιο αυτό, το πρόγραμμα της Σχολής και των σεμιναρίων του ΙΝ.ΕΠ. αποτελούν ουσιαστικές βάσεις, χρειάζεται ωστόσο διαρκής προσπάθεια, ώστε να επικαιροποιούνται οι γνώσεις και οι δεξιότητες όλων των δημοσίων υπαλλήλων, χωρίς να χάνεται ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της Δημόσιας Διοίκησης. Εκτός από τη διαρκή αναμόρφωση προγραμμάτων σπουδών και επανακατάρτισης, εξίσου σημαντική είναι

η διαρκής προσπάθεια αποδοχής της νέας πραγματικότητας και αλλαγής κουλτούρας - ώστε να καμφθούν οι όποιες αντιστάσεις- η αποτροπή της τεχνοφοβίας και η συνεχής διάθεση αποδοχής και αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.

Ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι πιστεύουμε πως προκειμένου να αμβλυνθούν οι ανισότητες –ιδίως ηλικιακές και φυλετικές- θα πρέπει να συνεχιστούν οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, να ξεπεραστεί το ηλικιακό χάσμα που αφορά κυρίως τις ψηφιακές δεξιότητες, να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη προς το ανθρώπινο κεφάλαιο της δημόσιας διοίκησης, να αναγνωρισθεί ο ρόλος του ως μοχλού αλλαγής και προόδου και να υποστηριχθούν οι υπάλληλοι στους τομείς της τεχνικής υποδομής και της επιμόρφωσης δια της διαδικασίας διάγνωσης του skill gap analysis. Η αναζήτηση ταλέντων που μπορούν να στελεχώσουν με επιτυχία τους φορείς του δημοσίου θα πρέπει να συνοδεύεται πάντα με τη διαρκή στήριξη και ενίσχυσή τους, ενώ η επένδυση στην επανεκπαίδευσή τους θα πρέπει να συνοδεύεται και με την παροχή κινήτρων, ενδεχομένως στις κρίσεις για θέσεις ευθύνης, ώστε να αποτελεί μια ολοκληρωμένη από κάθε πλευρά προσπάθεια.

4. Προοπτικές και Προκλήσεις για στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης

Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο κόσμο οι προοπτικές για τα στελέχη της Διοίκησης είναι πολλές και σχετίζονται με την εξέλιξή τους, τη διευκόλυνση και την αποτελεσματικότητα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, την εμπέδωση του ρόλου τους ως συνδιαμορφωτών δημόσιων πολιτικών και τελικά την ίδια την εξέλιξή τους. Το ίδιο ισχύει και για τις προκλήσεις, οι οποίες σχετίζονται ιδιαιτέρως με την κατοχή και απόδοση του τεχνολογικού εξοπλισμού, τη διατήρηση θέσεων εργασίας, την εναρμόνιση με το νέο ψηφιακό περιβάλλον, την Α.Ι. (τεχνητή νοημοσύνη) και τα μεγάλα δεδομένα. Ταυτοχρόνως, εκτός από την επένδυση σε Τ.Π.Ε., η καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων θα πρέπει να συνοδεύεται και από την ανάδειξη και καλλιέργεια άλλου είδους δεξιοτήτων, όπως είναι η αποτελεσματική επικοινωνία και διαχείριση χρόνου, η ικανότητα διαρκούς μάθησης και επίλυσης συγκρούσεων, η συνεργασία, η ενδυνάμωση, η συναισθηματική νοημοσύνη και κυρίως η ενσυναίσθηση, η δημιουργικότητα και η προσαρμοστικότητα.

Το παράδειγμα της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και της προσαρμογής της ΚΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς στα νέα δεδομένα μπορεί να αξιοποιηθεί και για τις επόμενες Σειρές, αλλά και για

πιθανές μελλοντικές κρίσεις, έκτακτες συνθήκες ή απρόβλεπτα γεγονότα που ενδεχομένως θα αναδιαμορφώσουν εκ νέου τον τρόπο λειτουργίας του κράτους και εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων. Σε κάθε περίπτωση εγείρονται ζητήματα κυρίως σε θέματα προσωπικών δεδομένων, εξοπλισμού και κινήτρων, ενώ ορισμένα άλλα ρυθμίστηκαν προσφάτως με τον νόμο για την τηλεργασία, ο οποίος καθόρισε και το πλαίσιο εντός του οποίου οι εργαζόμενοι θα ασκούν εξ αποστάσεως τα καθήκοντά τους. Η 27η Εκπαιδευτική Σειρά εναρμονίστηκε πλήρως με τις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν εξαιτίας της πανδημικής κρίσης και παράλεγε τις δυσκολίες και την κοινωνική αποστασιοποίηση, κατόρθωσε να ανταποκριθεί έως σήμερα αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της τηλεκπαίδευσης, σημειώνοντας παράλληλα αξιοσημείωτες επιδόσεις.

Νομολογία

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

N. 4727/2020 Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις.

N.4807/2021 ΦΕΚ Α 96 Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Ευρωπαϊκό Θεματολόγιο δεξιοτήτων για βιώσιμη ανταγωνιστικότητα, κοινωνική δικαιοσύνη και ανθεκτικότητα. Βρυξέλλες, 1.7.2020 COM(2020) 274 final.
2. Kamperidou, I. (2019). Ψηφιακές δεξιότητες και ψηφιακός αποκλεισμός: Γεφυρώνοντας το έμφυλο ψηφιακό χάσμα (Digital skills and digital exclusion: Bridging the gender digital divide). Πρακτικά του 6ου Συνεδρίου της ΕΚΕ|ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ-Hellenic Sociological Society (HSS):, (6).

3. Κώττης, Γ. Χ., & Κώττη, Α. Π. (2010). Σύγχρονη μικροοικονομική. Αθήνα: Εκδόσεις Ε.Μπένου.
4. Συνέδριο, Ε. Ε. (2021). Δράσεις της ΕΕ για τη βελτίωση των χαμηλού επιπέδου ψηφιακών δεξιοτήτων.

Ξενόγλωσση

1. Christian, P. C., & Davis, T. J. (2016). Revisiting the information technology skills gap in master of public administration programs. *Journal of Public Affairs Education*, 22(2), 16
2. Digital Economy and Society Index (DESI) 2020 Thematic chapters
3. Freiman, V., Godin, J., Larose, F., Leger, M., Chiasson, M., Goulet, M.-J. (2016, July 4-6). Towards the life-long continuum of digital competences: Exploring combination of soft-skills and digital skills development. *EDULEARN International Conference*, pp. 4-7.
4. Hendarman, A. F., & Tjakraatmadja, J. H. (2012). Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era. *Procedia*, 35-44. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.439>
5. McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). 360° feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 5-32. doi:<https://doi.org/10.1108/03090590110380614>
6. Mihiotis, A. (2005). *Management of People and Organizations*. Patras: HOU.
7. Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *NAWA*, 146-154. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10628/39>
8. Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective Intelligence and Group Performance. *Sage Journals*, 420-424. doi:<https://doi.org/10.1177/0963721415599543>
9. Zhu, X. (2013). *Gender Wage Gap in Public Administration*.

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. https://digitalstrategy.gov.gr/project/enischysi_ton_psifiakon_dexiotiton_ton_dimosion_ypallilon
2. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/com_328_6_swd_el.pdf

3. https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=67086
4. <https://platform.rebraingreece.gr>
5. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0276&from=EN>
6. <https://www.nationalcoalition.gov.gr>
7. <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia>
8. <https://www.ekdd.gr>

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΕΩΝ: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ

Αποστολία Παπαδοπούλου

Περίληψη: Με την έλευση της πανδημικής κρίσης και τη ραγδαία εξάπλωση αυτής, μέσα σε διάστημα λίγων εβδομάδων, κάθε κράτος σε παγκόσμιο επίπεδο κλήθηκε να διαχειριστεί πρωτόγνωρες συνθήκες και οριακές δοκιμασίες, έχοντας να αντιμετωπίσει έναν αόρατο αλλά πολύ ισχυρό εχθρό, έναν εχθρό που για πολλούς φάνταζε διήγημα μιας άλλης εποχής. Η πανδημία μεταξύ των σφοδρών επιπτώσεων που επέφερε σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, αποτέλεσε και ένα γερό “crash test” για τους κρατικούς μηχανισμούς του συνόλου των κρατών, που αποτέλεσαν κρίκους στην αλυσίδα της πανδημικής εξάπλωσης. Καθιερωμένες παραδοχές καταρρίφθηκαν, μοντέλα καταλύθηκαν, προσεγγίσεις που κυριαρχούσαν για δεκαετίες τέθηκαν υπό αμφισβήτηση. Συναφώς, το κάθε κράτος αναγκάστηκε να προσαρμοσθεί αναλόγως, προκειμένου να ανταπεξέλθει επαρκώς στις πρωτοφανείς ανάγκες που δημιούργησαν οι νέες συνθήκες της πανδημίας.

Η παρούσα εισήγηση η οποία έλαβε χώρα στο πλαίσιο του Συνεδρίου της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με θέμα: «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.): Αναβάθμιση και Ανα-προσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος», εστίασε στο ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης στη Διαχείριση Κρίσεων, θέτοντας ως σημείο αναφοράς, την πανδημική κρίση. Καθώς η εξαντλητική παράθεση όλων των πεδίων μεταρρύθμισης και δράσης της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της πανδημίας καθίστατο αδύνατη εντός του χρόνου της εν λόγω εισήγησης, η τελευταία θα εστιάσει σε τέσσερα σημεία που κατά τη γράφουσα, αποδείχθηκαν κρίσιμης σημασίας για την ομαλή συνέχιση της λειτουργίας του κράτους. Αυτά είναι: ο Ψηφια-κός Μετασχηματισμός, η Εφαρμογή του Επιτελικού Κράτους, το Εθνικό Σύστημα Υγείας, και η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Τέλος, με την ολοκλήρωση της εισήγησης, διατυπώνονται προτάσεις που συνοψίζουν τα σημεία εκείνα στα οποία η Δημόσια Διοίκηση θα έπρεπε κατά τη γνώμη της γράφουσας να εστιάσει στο μέλλον, προκειμένου να οικοδομήσει την ανθεκτικότητά της απέναντι σε μελλοντικές κρίσεις και απειλές.

Εισαγωγή

Το 2020 η Ελλάδα εισήλθε σε μια περίοδο πολύ- κρίσεων και ιδιαίτερα σκληρής δοκιμασίας για τον κρατικό μηχανισμό της χώρας, καθώς πέραν της υγειονομικής κρίσης του κορωνοϊού, που αποτέλεσε μια κοινή παγκόσμια πρόκληση, η χώρα κλήθηκε να αντιμετωπίσει παράλληλα και μια σειρά άλλων κρίσεων, όπως στο πεδίο της εξωτερικής πολιτικής, όταν το φαινόμενο του προσφυγικού/ μεταναστευτικού κορυφώθηκε σε κρίση εθνικής ασφάλειας που προκάλεσαν τα γεγονότα στον Έβρο, οδηγώντας στην όξυνση των ελληνοτουρκικών σχέσεων.

1. Εννοιολογικό πλαίσιο

Προκειμένου να καταστεί πιο κατανοητή η ανάλυση που θα ακολουθήσει, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη προσέγγισης στις έννοιες «κρίση ή έκτακτη ανάγκη» και «διαχείριση κρίσεων», εννοιών γύρω από τις οποίες θα αναπτυχθεί η εν λόγω εισήγηση και που παρουσιάζουν άμεση συσχέτιση.

Ως προς την πρώτη έννοια, εκείνη της κρίσης, αυτή αποτελεί δυνητικά μια απειλητική κατάσταση που απαιτεί επείγουσα δράση. Η αποτελεσματική διαχείριση εκτάκτων αναγκών από την άλλη, μπορεί να αποτρέψει την κλιμάκωση ενός περιστατικού σε καταστροφή. Η διαχείριση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης περιλαμβάνει σχέδια και θεσμικές ρυθμίσεις που θα κατευθύνουν συνολικά και συντονισμένα τις προσπάθειες των εμπλεκόμενων σε κυβερνητικό και μη επίπεδο, προκειμένου να ανταποκριθούν σε όλο το φάσμα των ενδεχόμενων έκτακτων περιστατικών (UNISDR Terminology 2014).

Εν συνεχεία ως διαχείριση κρίσεων ορίζεται το σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μία ανεπιθύμητη κατάσταση (κρίση ή έκτακτη ανάγκη), από μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες και έχουν ως στόχο την προσπάθεια άμβλυνσης των δυσμενών αποτελεσμάτων και επιπτώσεών της στον οργανισμό και το ευρύτερο περιβάλλον του.

2. Ένα Νέο Διοικητικό Μοντέλο Διαχείρισης Κρίσεων για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας και της Δημόσιας Διοίκησης στη διαχείριση της εκάστοτε κρίσης είναι καταλυτικός. Αρκεί να αναλογιστούμε, ως πολίτες της χώρας, την αγωνία μας όταν ακούσαμε για πρώτη φορά πως αυτός ο ασύμμετρος και αόρατος εχθρός, πέρασε τα εθνικά μας σύνορα, θέτοντας υπό αμφισβήτηση ένα ολόκληρο μοντέλο ζωής.

Εξετάζοντας το μοντέλο διαχείρισης κρίσεων όπως αυτό έχει αναπτυχθεί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, διαπιστώνεται πως ο ιεραρχικός χαρακτήρας της τελευταίας, μεταφέρεται και στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων, και βασίζεται στην προβλεψιμότητα του σχετικού νομοθετικού πλαισίου. Πρόκειται ουσιαστικά για τις βασικές αρχές της παραδοσιακής διοικητικής επιστήμης των οποίων όμως, ενδείκνυται η αναπροσαρμογή σε περιόδους κρίσεων και έκτακτων αναγκών. Αυτό καθίσταται αναγκαίο, από τις ιδιαίτερες συνθήκες κάτω από τις οποίες καλείται να λειτουργήσει το διοικητικό σύστημα στις περιπτώσεις εκδήλωσης κρίσεων και καταστροφών.

Η ανελαστικότητα ως προς τον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, ο έντονος φορμαλισμός και η έλλειψη προσαρμοστικότητας και κουλτούρας αποδοχής και απορρόφησης της αλλαγής, η έμφαση στην τυπολατρική τήρηση των βημάτων κάθε διαδικασίας παρά στην επίτευξη αποτελεσμάτων, είναι ζητήματα τα οποία έχουν τεθεί επανειλημμένα.

Σε μια κρίση λοιπόν, οι αδυναμίες αυτές αναδεικνύονται υπό την έλλειψη του χρόνου, αλλά και υπό τις πιέσεις που ασκούνται στον διοικητικό μηχανισμό από τις πολιτικές αρχές ή και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δράσεών του.

Έτσι, η πολυεπίπεδη και αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης από την πλευρά του κράτους, προϋποθέτουν μια ισχυρή Δημόσια Διοίκηση, εξωστρεφή, γρήγορη και αποτελεσματική, ικανή να ελίσσεται και να προσαρμόζει τους γραφειοκρατικούς της μηχανισμούς, εφαρμόζοντας χωρίς χρονοτριβές και ιδεοληψίες τις πολιτικές αποφάσεις. Ταυτόχρονα απαιτείται η εκάστοτε πολιτική ηγεσία να είναι τολμηρή,

υπεύθυνη και αποφασιστική, θέτοντας το συνολικό πλαίσιο λειτουργίας, με τις αποφάσεις της, και την πολιτική που εφαρμόζει.

Είναι εύλογο, πως μεταξύ των διοικητικών μηχανισμών που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν την πανδημία, εκείνοι που διέθεταν υψηλή διοικητική ικανότητα ή είχαν αντιμετωπίσει παρεμφερείς κρίσεις στο παρελθόν, διέθεταν συγκριτικό πλεονέκτημα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Δημοκρατίας της Κορέας, που έχοντας αντιμετωπίσει το 2015 τον κορωνοϊό MERS, είχε ήδη υλοποιήσει σαράντα οκτώ μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Υγεία.

Στην Ελλάδα από την άλλη, ο κρατικός μηχανισμός παρά το ότι βρέθηκε μέσα σε αχαρτογράφητα νερά, κατάφερε σε σύντομο χρονικό διάστημα να λειτουργήσει άμεσα και αποτελεσματικά, επιφέροντας ένα μεταρρυθμιστικό κύμα στον Δημόσιο Τομέα. Η Κυβέρνηση θεσμοθέτησε νέες μεθόδους και μέτρα λειτουργίας του κράτους για την εξυπηρέτηση των πολιτών. Τα εν λόγω μέτρα στόχευαν σε μια νέα γενιά δημόσιας διοίκησης που πριν χρόνια φάνταζε αδιανόητη.

2.1. Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Απέναντι στην πανδημική κρίση, καταλληλότερη από την πολιτική ηγεσία κρίθηκε η στρατηγική της διακοπής της διάδοσης της νόσου, μέσα από τον περιορισμό στην ελευθερία της κίνησης, μια στρατηγική που είχε υποστηριχθεί κατά κόρον από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα, αλλά και από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Π.Ο.Υ.), και συνεπαγόταν μια σειρά από περιορισμούς, στο όνομα του γενικού συμφέροντος και της υπαρξιακής ανάγκης της ανθρώπινης κοινωνίας να προστατευθεί.

Στο πλαίσιο αυτό ο κορωνοϊός έχει ευρέως χαρακτηριστεί μεταξύ άλλων ως «επιταχυντής» στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας, καθώς η οικονομική δραστηριότητα αλλά και η ίδια η λειτουργία του κράτους έπρεπε να προσαρμοστούν στα νέα υγειονομικά δεδομένα που απαιτούσαν αποστάσεις και επέβαλαν τη διακοπή της καθημερινής δραστηριότητας μέσω της επιβολής των 'λοκ ντάουν'.

Έτσι, με την εποπτεία και το σχεδιασμό από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, επισπεύστηκαν ήδη δρομολογημένα έργα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), η έναρξη και η εκτέλεση των οποίων ήταν απολύτως αναγκαία

για την εύρυθμη λειτουργία του Δημόσιου και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, καθώς και για την εξ αποστάσεως παροχή δημόσιων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Τομή στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους αποτέλεσε η έναρξη λειτουργίας της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (ΕΨΠ- gov.gr), ήδη από τους πρώτους μήνες της πανδημίας. Ενδεικτικό της ταχύτητας υλοποίησης των υπηρεσιών, είναι πως την άνοιξη του 2020 η ΕΨΠ ξεκίνησε με 510 ψηφιακές υπηρεσίες, ενώ σήμερα ο αριθμός αυτών των υπηρεσιών ανέρχεται σε 1.200 και συνεχώς αυξάνεται. Υπηρεσίες που πλέον παρέχονται ψηφιακά στους Έλληνες πολίτες, από την έκδοση ενός διπλώματος οδήγησης, μέχρι την υπεύθυνη δήλωση, την εξουσιοδότηση ή την εγγραφή σε παιδικούς σταθμούς. Η νέα αυτή πραγματικότητα ανέδειξε με κατηγορηματικό τρόπο τη σημασία της ψηφιακής εγγραματοσύνης, της ψηφιακής ιθαγένειας, της διαδικτυακής προσβασιμότητας και της εν γένει εξοικείωσης με τα ψηφιακά περιβάλλοντα, έννοιες που αποτελούν τα θεμέλια για τον «ψηφιακό πολίτη» (Netizen) του αύριο.

Η Δημόσια Διοίκηση απέδειξε πως μπορεί σε συνδυασμό με την απαραίτητη πολιτική βούληση όχι μόνο να ξεπεράσει τις αδυναμίες της αλλά και να καινοτομήσει. Μέχρι τώρα η χώρα μας, δεν ανήκε στους ψηφιακούς πρωτοπόρους, αλλά ενίοτε, οι έσχατοι έσονταν πρώτοι. Χαρακτηριστικό και πρόσφατο παράδειγμα αποτέλεσε το ευρωπαϊκό ψηφιακό πιστοποιητικό Covid-19, μια αμιγώς ψηφιακή διαδικασία που ξεκίνησε ως πρόταση της Ελλάδας και υιοθετήθηκε από όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ. Καθίσταται πλέον και στην πράξη ξεκάθαρο πως η Ελλάδα μπορεί να επιτύχει αυτό στο οποίο οι Αγγλοσάξονες αναφέρονται ως leapfrogging, δηλαδή την πολύ γρήγορη μετάβαση από μία θέση σε μια άλλη.

Ωστόσο, ένα τέτοιο εγχείρημα υπό την πίεση μιας σφοδρής υγειονομικής κρίσης δεν ήταν απλό, αν αναλογιστούμε πως η χώρα βρίσκεται ακόμα, σε ένα στάδιο που κλείνει τις εκκρεμότητές της με την Τρίτη Βιομηχανική Επανάσταση, προτού μεταβεί ουσιαστικά στην Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση που διανύουμε σήμερα και χτίσει ισχυρές γέφυρες με το μέλλον.

2.2. Επιτελικό Κράτος

Πέρα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η πανδημία κατέστη και μια ευκαιρία εφαρμογής του επιτελικού κράτους στην πράξη, καθώς λόγω της κρισιμότητας της

κατάστασης, απαιτήθηκε εντατική προετοιμασία και πολυεπίπεδη συνεργασία όλων των δημόσιων φορέων. Η επεξεργασία μιας ρύθμισης, η εξέταση των συνεπειών που αυτή επιφέρει στο συνολικό σύστημα, η κανονιστική διατύπωση και κυρίως η εφαρμογή ενός πλέγματος πολιτικών, δεν μπορούσε να πραγματοποιηθεί μόνο με την εντολή της πολιτικής ηγεσίας.

Καινοτόμο στοιχείο αναντίλεκτα, αποτέλεσε και η αυξημένη συμμετοχή εμπειρογνομόνων από τον τομέα της υγείας και της επιστημονικής κοινότητας στη διαμόρφωση πολιτικών και στον καθορισμό των αντίστοιχων μέτρων, καθώς οι πολιτικές αποφάσεις έπρεπε να ακολουθούν τις επιστημονικές εξελίξεις και να βασίζονται σε εμπειριστατωμένα επιστημονικά δεδομένα σχετικά με την εξέλιξη της Covid-19. Ο ρόλος του ΕΟΔΥ όσο και αργότερα της Εθνικής Επιτροπής Εμβολιασμού υπήρξαν χαρακτηριστικά παραδείγματα.

Σημαντικό ρόλο στην πρόληψη και αντιμετώπιση της πανδημίας διαδραμάτισε και η Τοπική Αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού, που σε συνεργασία με όλους τους συναρμόδιους φορείς, κατάφερε μέσα από δράσεις και μέτρα που έλαβε εγκαίρως, να συμβάλει στην αντιμετώπιση της πανδημίας και να προφυλάξει τους πολίτες.

Εντούτοις, στο μέλλον ενδείκνυται η πιο δυναμική συμμετοχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη διαχείριση κρίσεων, μέσα από την προώθηση ενός διοικητικού μοντέλου το οποίο θα προωθεί την ισόρροπη σχέση μεταξύ ενός συγκεντρωτικού κεντρικού μηχανισμού λήψης αποφάσεων και ενός αποκεντρωμένου και ευέλικτου επιχειρησιακού μηχανισμού για την υλοποίηση των πολιτικών. Η διαμόρφωση των πολιτικών που αφορούν στη διαχείριση κρίσεων και την αντιμετώπιση καταστροφών θα πρέπει να υλοποιείται συγκεντρωτικά από ένα μικρό αλλά αντιπροσωπευτικό επιτελείο αξιωματούχων, οι οποίοι θα αποτελούν και το επιχειρησιακό κέντρο της πολιτικής διαχείρισης κρίσεων.

Κλείνοντας, το ζήτημα της περαιτέρω αποκέντρωσης και της ενίσχυσης της ευελιξίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού εξακολουθεί να υπάρχει, ενώ αποτελεί τη βάση για ένα πραγματικά αποτελεσματικό επιτελικό κράτος. Ενισχυτικό προς την κατεύθυνση αυτή, καθίσταται και το συμπέρασμα που παρουσίασε πρόσφατα ο ΟΟΣΑ σε σχετική έρευνα, ότι η αποκέντρωση αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στην υποστήριξη των περισσότερων ευάλωτων ομάδων του

πληθυσμού, ιδίως σε περιόδους κρίσεων αλλά και των γενικότερων επιπτώσεων αυτών. Αυτή η αποτελεσματικότητα οφείλεται στην καλή γνώση των τοπικών και περιφερειακών ιδιαιτεροτήτων, αλλά και στις ιδιαίτερες σχέσεις που έχει με τα τοπικά παραγωγικά συστήματα και με τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις.

2.3. Εθνικό Σύστημα Υγείας

Τα συστήματα υγείας στην ΕΕ είναι ποικίλα και αντικατοπτρίζουν τις διαφορετικές κοινωνικές επιλογές. Παρά τις διαφορές ως προς την οργάνωση και τη χρηματοδότηση, θεμελιώνονται σε κοινές αξίες, όπως αναγνωρίστηκε από το Συμβούλιο των υπουργών Υγείας το 2006: καθολικότητα, πρόσβαση σε περίθαλψη καλής ποιότητας, ισότητα και αλληλεγγύη.

Κατά την τελευταία δεκαετία ωστόσο, τα ευρωπαϊκά συστήματα υγείας αντιμετωπίζουν παρόμοιες αυξανόμενες κοινές προκλήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η πανδημική κρίση αποτέλεσε την τελευταία μεγάλη κοινή πρόκληση και οδήγησε ακόμα και τα πιο καλά οργανωμένα συστήματα υγείας στην ανάγκη για αναδιοργάνωση απέναντι στη μεγάλη υγειονομική απειλή. Επιπλέον, καταδείχθηκε με ολοφάνερο τρόπο η ανάγκη για πιο ισχυρά δημόσια συστήματα υγείας και για περισσότερο και πιο άμεσο συντονισμό προς μια καλύτερη αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων.

Σύμφωνα με τον πιο πρόσφατο ορισμό της δημόσιας υγείας που δόθηκε από τους R. Beaglehole και R. Bonita σε άρθρο τους που δημοσιεύτηκε στο Lancet το 2004 "Δημόσια Υγεία είναι η συλλογική δράση για αειφόρο ανάπτυξη της υγείας του πληθυσμού". Από τον ορισμό προκύπτει ότι η επίτευξη υψηλού επιπέδου δημόσιας υγείας του πληθυσμού απαιτεί πολιτική δέσμευση σε ανώτατο επίπεδο και παρέμβαση στο σύνολο των καθοριστών υγείας, μέσω διατομεακής διυπουργικής συνεργασίας.

Ένα σύστημα υγείας το οποίο είναι επαρκές σήμερα, δε σημαίνει ότι θα είναι επαρκές και σε δέκα ή είκοσι χρόνια. Θα πρέπει να επαναξιολογείται και να αναδιαμορφώνεται κάθε φορά με βάση τις εκάστοτε κοινωνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές, τεχνολογικές, και κυρίως βιολογικές και επιδημιολογικές συνθήκες, κάθε χρονικής περιόδου. Στην Ελλάδα οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις στο Εθνικό Σύστημα Υγείας, καθυστερούσαν από τη δεκαετία του 1980. Ήδη από τον ιστορικό

νόμο για το ΕΣΥ, είχε τεθεί το ζήτημα ότι ο τελευταίος θα πρέπει να ελέγχεται συνεχώς ως προς τα αποτελέσματά του και να προσαρμόζεται αναλόγως.

Παρά τις τεράστιες προκλήσεις ωστόσο, με αποκορύφωμα την κρίση του κορωνοϊού, η Ελλάδα συνδυαστικά με τα μέτρα που έλαβε σε κοινωνικό επίπεδο για την πρόληψη της πανδημικής εξάπλωσης, παρέμεινε μια υγειονομικά ασφαλής χώρα. Η δυσκολία έγινε ευκαιρία συνειδητοποίησης ότι οι πολιτικές για τη Δημόσια Υγεία θα πρέπει να στοχεύουν στην κάλυψη των νέων και σύνθετων αναγκών. Αυτό θα επιτευχθεί με την ανάπτυξη σύγχρονων πολιτικών που θα ενσωματώνουν οργανωμένες, συντονισμένες και επιστημονικά τεκμηριωμένες δράσεις, οι οποίες θα στοχεύουν μεταξύ άλλων και στις συνεχείς προκλήσεις που επιφέρει το παγκοσμιοποιημένο και ταχέως μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον στο χώρο της δημόσιας υγείας.

Μείζονος σημασίας καθίσταται η πρόταση της Επιτρόπου Ούρσουλα Φον Ντερ Λάιεν για μια κοινή πολιτική υγείας στην ΕΕ, που θα εδράζεται στην ετοιμότητα, την επαγρύπνηση, την εκτίμηση κινδύνου, την έγκαιρη προειδοποίηση αλλά και την έγκαιρη αντίδραση σε μελλοντικές προκλήσεις, όπως και η πρόθεση ενίσχυσης του ευρωπαϊκού νομοθετικού πλαισίου σε ότι αφορά τη διαχείριση υγειονομικών κρίσεων διασυνοριακά (Πρόγραμμα EU for health).

2.4. Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα

Ως αποτέλεσμα της στάθμισης μεταξύ της ανάγκης για αδιάλειπτη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και της προστασίας της υγείας των δημοσίων υπαλλήλων, ενεργοποιήθηκε η τηλεργασία και τα ευέλικτα ωράρια εργασίας στη Δημόσια Διοίκηση. Ενδεικτικά σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ του μήνα Απριλίου 2020, ποσοστό άνω του 70% του προσωπικού της, εργάστηκε εξ αποστάσεως (ΕΛΣΤΑΤ, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, ο ν. 4807/2021 για την τηλεργασία στο δημόσιο τομέα, αποτελεί μια σημαντική προσπάθεια ρύθμισης του πλαισίου οργάνωσης και αποτελεσματικής εφαρμογής της τηλεργασίας, με κεντρική στρατηγική επιλογή για τη ρύθμιση, την προαιρετικότητα. Επιπλέον, η αρχή της ίσης μεταχείρισης, η προστασία των προσωπικών δεδομένων και ο σεβασμός της ιδιωτικής ζωής των υπαλλήλων, είναι βασικές αρχές που προβλέπονται από τον νόμο και αποτελούν απαραίτητες

προϋποθέσεις για τη δίκαιη και αποτελεσματική εφαρμογή του. Εξίσου σημαντική καθίσταται και η πρόβλεψη παροχής «Σταθμού Τηλεργασίας», από τον εκάστοτε φορέα καθώς και η δυνατότητα ευελιξίας του ωραρίου απασχόλησης του υπαλλήλου, εντός του ωραρίου λειτουργίας της Διεύθυνσης όπου υπηρετεί.

Πέραν της ευελιξίας στην εργασία, επόμενο και πολύ σημαντικό ζήτημα αποτελεί εκείνο των δεξιοτήτων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, στα οποία θα πρέπει να καλλιεργηθούν δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση κρίσεων και έκτακτων καταστάσεων, καθώς καλούνται να υπηρετήσουν την αποστολή τους, σε ένα περιβάλλον το οποίο από τη μία χαρακτηρίζεται από προβλεψιμότητα, ορθολογικότητα και συγκεκριμένες διαδικασίες και από την άλλη από το στοιχείο του απρόβλεπτου.

Ο ρόλος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) προς την κατεύθυνση αυτή είναι καταλυτικός. Θα ήταν πολύ θετικό βήμα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Σχολής να εμπλουτιστεί με περισσότερα εργαστήρια, προσομοιώσεις, και role playing προς μια πιο πρακτική κατεύθυνση, όπου ο σπουδαστής θα πρέπει να έρθει σε επαφή και να αντιμετωπίσει εν δυνάμει έκτακτες καταστάσεις.

Προς την ίδια κατεύθυνση, εξίσου σημαντικός είναι ο ρόλος του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), που αποτελεί βασικό μέσο επανασύνδεσης των δημοσίων υπαλλήλων με τις ανάγκες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Ενδεικτικό της συνεισφοράς του, είναι πως ο ετήσιος μέσος όρος των προγραμμάτων του, φτάνει τα 1.500 ενώ οι Δημόσιοι Υπάλληλοι που συμμετέχουν σε αυτά, αγγίζουν τους 30.000.

Παράλληλα, η καλλιέργεια και η ενδυνάμωση της κριτικής σκέψης είναι εξίσου σημαντική, προκειμένου τα αυριανά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης να μπορούν να σκέφτονται out of the box, έξω από τη ρουτίνα των έτοιμων λύσεων και διαδικασιών.

Επιπλέον, πολύ μεγάλη προστιθέμενη αξία για τους σπουδαστές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. θα προσέδιδε και η επαφή των τελευταίων, με Δημόσιες Διοικήσεις του εξωτερικού, προκειμένου να επιτευχθεί η μεταφορά γνώσης αλλά και η υιοθέτηση καλών πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων. Ήδη φέτος έλαβαν χώρα σειρά

πρωτοβουλιών για συνεργασία με τη γαλλική ENA ενώ παρόμοιες επιμορφωτικές συνέργειες έχουν λάβει χώρα και στο παρελθόν. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η πρόταση της Πορτογαλικής Προεδρίας για σύστημα ανταλλαγής υπαλλήλων, το Erasmus της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω του οποίου μπορεί να επιτευχθεί μεταξύ άλλων και η ενσωμάτωση θετικών στοιχείων από διοικητικές κουλτούρες άλλων χωρών.

Επιπροσθέτως, στο πλαίσιο του age management για την ενεργό και θετική γήρανση και σε συνδυασμό με το ότι μεγάλο ποσοστό του προσωπικού στην ελληνική διοίκηση είναι μεγάλης ηλικίας, θα ήταν πολύ θετικό μέτρο η ενεργοποίηση mentoring, όπου παλαιότερα στελέχη με πολύχρονη εμπειρία σε θέσεις κλειδιά θα μπορούσαν να μεταφέρουν την εμπειρία και την τεχνογνωσία τους στους νεότερους μέσω του peer learning.

Τέλος, ενδείκνυται η ενίσχυση του διεπιστημονικού προφίλ των σημερινών στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης εξαιτίας της πολυδιάστατης φύσης των σύγχρονων προβλημάτων που καλούνται να διαχειριστούν. Η ουσιαστική συμμετοχή αυτών, στη διαμόρφωση πολιτικών, απαιτεί υψηλή τεχνοκρατική γνώση, αριστεία και διεπιστημονικότητα.

Συμπεράσματα

Ο κάθε πολίτης της χώρας απεύχεται να βρεθεί ξανά στη δίνη μιας παρόμοιας κρίσης στο μέλλον. Εντούτοις, θα εθελουφλούσαμε εάν πιστεύαμε πως αυτό που ζήσαμε και ζούμε μέχρι σήμερα, αποτελεί την εξαίρεση στον κανόνα της ομαλότητας και της κανονικότητας. Η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση που συνεπάγεται η παγκοσμιοποίηση για τα κράτη, πέραν των αδιαμφισβήτητων ωφελειών της, ενέχει και μια αρνητική πτυχή. Σήμερα κάθε κράτος, πέραν των όποιων ενδογενών κρίσεων προκύπτουν στο εσωτερικό του, «εισάγει» και κάθε είδους κρίσεις που ξεκινούν σε άλλα κράτη και σύντομα περνούν και τα δικά του σύνορα. Είδαμε πως ένας ιός που εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη Γουχάν, μέσα σε λίγους μήνες, πέρασε τα εθνικά μας σύνορα, με αποτέλεσμα τον Φεβρουάριο του 2020 η χώρα να βρεθεί σε καθολικό 'λοκ ντάουν'.

Εξετάζοντας το παράδειγμα της πανδημίας, καταλήγουμε πως ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης εν γένει, αλλά και ειδικότερα σε ταραχώδεις περιόδους, πρέπει να είναι

δυναμικός, με την έννοια του μετασχηματισμού, της εξέλιξης, της επαναξιολόγησης και πάνω απ' όλα της ικανότητας ταχείας προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες.

Η Δημόσια Διοίκηση δεν πρέπει να υποπέσει σε αδράνεια, δεν πρέπει να μείνει πίσω αλλά πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις, εστιάζοντας στα σημεία εκείνα που θα οικοδομήσουν την ανθεκτικότητά της απέναντι σε μελλοντικές κρίσεις, όπως τα κάτωθι:

1. Προώθηση μιας ισόρροπης σχέσης μεταξύ ενός συγκεντρωτικού κεντρικού μηχανισμού λήψης αποφάσεων και ενός αποκεντρωμένου και ευέλικτου επιχειρησιακού μηχανισμού για την υλοποίηση των πολιτικών.
2. Μοντελοποίηση και βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα.
3. Προώθηση του ευρωπαϊκού και διεθνούς διαλόγου για αποτελεσματικότερη διασυνοριακή συνεργασία στην αντιμετώπιση κοινών κρίσεων.
4. Έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι τυπολατρική παρακολούθηση των διαδικασιών.
5. Δημιουργία μόνιμων δικτύων συνεργασίας μεταξύ στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της επιστημονικής κοινότητας που θα λειτουργεί σε συμβουλευτικό επίπεδο κυρίως μεταξύ κρίσιμων υπουργείων και θα αυξήσει την ταχύτητα των αντανακλαστικών τους σε περιπτώσεις κρίσεων.
6. Περαιτέρω αξιοποίηση των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που διαθέτουν υψηλό επίπεδο τεχνοκρατικής γνώσης, σε υψηλόβαθμες θέσεις ευθύνης. Επιπλέον, προσπάθεια τοποθέτησης των αποφοίτων σε διευθύνσεις- όπου αυτό είναι εφικτό- που να αντιστοιχούν καλύτερα στα τυπικά τους προσόντα.
7. Συγκέντρωση και ενσωμάτωση καλών πρακτικών διαχείρισης κρίσεων.
8. Έμφαση στην στρατηγική επικοινωνίας ως μέσο οικοδόμησης μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους πολίτες, αλλά και επικοινωνήσης των εκάστοτε πολιτικών και απαραίτητων μέτρων που πρέπει να λαμβάνονται σε περιόδους κρίσεων. Στην εποχή των FAKE NEWS είναι απαραίτητο το κράτος να παίρνει θέση και να απαντάει μέσα από καμπάνιες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των πολιτών. Χαρακτηριστικό

παράδειγμα, οι καμπάνιες για την ενημέρωση λήψης προ-φυλάξεων κατά του κορονοϊού στην αρχή της πανδημίας αλλά και η καμπάνια εμβολιασμού που ακολούθησε.

9. Ενίσχυση του εσωτερικού ελέγχου και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών

10. Αξιοποίηση του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), που αποτελεί βασικό μέσο επανασύνδεσης των δημόσιων υπαλλήλων με τις ανάγκες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος.

Σε όλα αυτά, προϋπόθεση αποτελεί μια ευρύτερη συναντίληψη του πως πρέπει να προχωρήσουμε.

Ο κόσμος δεν γυρίζει πλέον πίσω.

Βιβλιογραφία

1. Δημήτρης Α. Σωτηρόπουλος. (2021). Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορονοϊό, Διανέοσις, διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf.
2. ΕΛΣΤΑΤ. (Απρίλιος 2020). Τηλεργασία προσωπικού της ΕΛΣΤΑΤ, διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.statistics.gr/documents/20181/16960006/graph_30_04_gr.png/07e3c300-f84b-cc31-7493-d2eb756a01d5.
3. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020). Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου: Συστήματα Υγείας, διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet_health-systems_el.pdf.
4. ΚΕΔΕ. (2020). Η διεθνής εμπειρία από την αντιμετώπιση της πανδημίας, τις επιπτώσεις της και τον ρόλο της ΤΑ. Μέτρα και πολιτικές (Γ' μέρος), διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://kede.gr/i-diethnis-ebeiria-apo-tin-antimetopisitis-pandimias-tis-epiptoseis-tis-kai-ton-rolo-tis-ta-metra-kai-politikes-gmeros/>.
5. Συμπεράσματα του Συμβουλίου για τις κοινές αξίες και αρχές στα συστήματα υγείας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2006/C 146/01). ψ

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:146:0001:0003:EN:PDF>.

6. Υπουργείο Υγείας, Εθνικό Συμβούλιο Δημόσιας Υγείας. (Μάιος, 2019). Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για τη Δημόσια Υγεία 2019- 2022.
7. ΦΕΚ 161/Α'/22-08-2020. (2020). ΠΝΠ Έκτακτα μέτρα...του κορωνοϊού COVID-19, καθώς και τη στήριξη των πλημυροπαθών της Εύβοιας που επλήγησαν κατά τις πλημμύρες της 8ης και 9ης Αυγούστου 2020.
8. Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου Η., Στεφανάτος Σ. (2005). Ολοκληρωμένο σύστημα δια-χείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παράγοντας: Παραδείγματα εφαρμογής, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
9. European Commission. (2020). Recovery and Resilience Plans Example of component of reforms and investments A public administration fit for the future.
10. International Labour Organization, “Guidelines on Rapid Assessment of Reskilling and upskilling needs in response to the COVID-19 crisis. (First published 2020).
11. Lampropoulou, M. (June 17, 2021). Public Administration in the era of Covid-19: Policy Responses and Reforms underway, ELIAMEP.
12. OECD. (2021). Government at a Glance 2021, OECD Publishing, Paris, διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.
13. OECD. (2020). The territorial impact of COVID-19: managing the crisis across levels of government. OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities (CFE).
14. Rozenthal U., Kouzmin A. (1997), Crises and Crisis Management: Toward comprehensive government decision making, journal of public administration research and theory.
15. Smith, D., Elliott, D. (2006), Key Readings in Crisis Management: Systems and structures for prevention and recovery, Routledge, Νέα Υόρκη.
16. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

Μεταρρυθμίσεις, Αλλαγές και Ψηφιοποίηση στον Χώρο του Πολιτισμού

Διομήδης Τόλιος

Περίληψη: Η καταγραφή και ψηφιοποίηση του σημαντικού ιστορικού και πολιτιστικού αποθέματος της χώρας με την ανάπτυξη ολοκληρωμένων αποθετηρίων ψηφιακού περιεχομένου για την οργάνωση, ψηφιακή διαχείριση, αποθήκευση και αναζήτηση και προβολή μέσω της διάθεσης σε εικονικούς μουσειακούς χώρους συλλογών αποτελεί πράξη ιδιαίτερης πολιτιστικής και ιστορικής σημασίας για την Ελλάδα. Στην περίοδο της πανδημίας, η Πολιτεία και οι πολιτιστικοί φορείς της αντέδρασαν αρκετά γρήγορα υιοθετώντας ψηφιακές μεθόδους με στόχο να τις ενσωματώσουν στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών. Ταυτόχρονα τέθηκαν και τα πρώτα ερωτήματα κατά πόσον η ζωντανή επαφή με τις τέχνες και τους χώρους πολιτισμού μπορεί να αντικατασταθεί από ψηφιακά μέσα εξ ολοκλήρου. Οι λύσεις που επελέγησαν τελικά οδήγησαν σε νέους δρόμους απόλαυσης των πολιτιστικών αγαθών και των καλλιτεχνικών δρώμενων, και έδωσαν διέξοδο μπροστά στην απειλή της παντελούς απουσίας επαφής με τον πολιτισμό. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να συνδυαστεί με μεταρρυθμίσεις και ευρύτερες αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς που θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στον πολιτισμό και στους ανθρώπους του, στη δημόσια διοίκηση και εν γένει στην οικονομία και την κοινωνία.

Εισαγωγή

Η διάσωση και ψηφιοποίηση του πλούσιου πολιτιστικού αποθέματος συνιστά μία κρίσιμη παράμετρο της δυναμικής προσπάθειας που κάνει η Ελλάδα να παρακολουθήσει τις ραγδαίες εξελίξεις της 4ης Βιομηχανικής επανάστασης. Θα λέγαμε, μάλιστα, ότι γενικότερα ο χώρος του πολιτισμού αποτελεί προνομιακό πεδίο καθώς η χώρα μας διαθέτει πλούτο από μνημεία και αρχαιολογικούς χώρους, δεκαοκτώ (18) από τα οποία έχουν ήδη ενταχθεί στον κατάλογο της παγκόσμιας Πολιτιστικής και Φυσικής Κληρονομιάς της UNESCO και άρα χρήζουν επιπλέον προστασίας και προβολής. Στο πλαίσιο αυτό έχουν γίνει σημαντικά βήματα για τη σύνδεση των μνημείων και των χώρων με τον βιωματικό τουρισμό και τις δημιουργικές βιομηχανίες, όπως απαιτούν οι σύγχρονες τάσεις στην πολιτιστική Διοίκηση (management) με την ανθρωποκεντρική κουλτούρα του design thinking. Η

σημασία της ψηφιοποίησης του πολιτισμού αναδεικνύεται και από τις συνέπειες της έλλειψής της: για παράδειγμα, το Νέο Μουσείο Ολυμπίας θα μπορούσε να έχει υψηλότερη επισκεψιμότητα αν διέθετε νέες τεχνολογίες και ψηφιακά μέσα που θα το καθιστούσαν πιο ελκυστικό στους επισκέπτες του και ιδίως στο νεαρό κοινό .

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στο πολιτιστικό απόθεμα της χώρας προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα στην οικονομία, όπως τονίζεται στο σχετικό κεφάλαιο για τον «Πολιτισμό» του Σχεδίου για την Ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας, «σχέδιο Πισσαρίδη» (2020), βάσει του οποίου εγκρίθηκε από την Ε.Ε. το Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας της ελληνικής οικονομίας Ελλάδα 2.0 . Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και η ψηφιοποίηση στα πολιτιστικά αγαθά και υπηρεσίες αναβαθμίζει την εμπειρία του κοινού με τα σύγχρονα δεδομένα, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό, τους ανθρώπους του πολιτισμού και τους διαχειριστές/διοικητές να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους.

Η σοβούσα υγειονομική κρίση επέτεινε την ανάγκη ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών, μέσα από την ψηφιακή διάθεση ενδεικτικών πολιτιστικών δράσεων, με στόχο να επιτρέψουν τη συχνή επαφή του πολίτη με τα πολιτιστικά αγαθά . Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφενός προάγει τη σχέση των πολιτών με τους πολιτιστικούς θησαυρούς της χώρας, αφετέρου συνεισφέρει στην εμπέδωση νέων μοντέλων διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς όπως είναι το αξιοκεντρικό (value-based approach) και της ζώσας πολιτιστικής κληρονομιάς (living heritage model) . Ταυτόχρονα, ωστόσο, η εμφατική τάση ψηφιοποίησης που ακολούθησαν οι πολιτιστικοί οργανισμοί προκάλεσε έντονα ερωτήματα για τις δυνατότητες και τα όρια αυτής της ψηφιοποίησης που θα μας απασχολήσουν σε άλλη συζήτηση.

Ψηφιακά έργα στον Πολιτισμό

Την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα υλοποιήθηκε σημαντικός αριθμός ψηφιακών έργων στον τομέα του πολιτισμού. Ενδεικτικά αναφέρουμε τη διαδικτυακή πύλη της Γενικής Γραμματείας Σύγχρονου Πολιτισμού του Υπουργείου Πολιτισμού & Αθλητισμού (ΥΠΠΟΑ) για τις δράσεις ελληνικών πολιτιστικών φορέων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, το Εθνικό Ευρετήριο της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς, ο Διαρκής Κατάλογος των Κηρυγμένων Αρχαιολογικών Χώρων και Μνημείων της Ελλάδας και η εκπαιδευτική πλατφόρμα «Ακολουθήστε τον Οδυσσέα» .

Την ψηφιοποίηση των συλλογών τους και την ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών πραγματοποίησαν το Μουσείο Μπενάκη, το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο, το Νομισματικό Μουσείο, τα Αρχαιολογικά Μουσεία Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, Ηγουμενίτσας, Ιωαννίνων και Τεγέας, και η Εθνική Πινακοθήκη. Αξιοσημείωτο ότι για πρώτη φορά δημιουργήθηκε αμιγώς ψηφιακό μουσείο με ψηφιακές εφαρμογές, το Μουσείο του Πλάτωνα στην Ακαδημία Πλάτωνος.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η ενίσχυση της ψηφιακής κουλτούρας αποτελεί βασική προτεραιότητα στη χάραξη πολιτικής σε συνδυασμό με τις υποστηρικτικές αρμοδιότητες που διαθέτει η ΕΕ στον τομέα του Πολιτισμού. Ενισχύεται η προσπάθεια των κρατών-μελών να ψηφιοποιήσουν την ευρωπαϊκή πολιτισμική κληρονομιά σύμφωνα με το άρθρο 167 της Συνθήκης Λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σκοπό να εξασφαλιστεί η προσβασιμότητα όλων σε ένα προσιτό ψηφιακό πολιτιστικό περιεχόμενο το οποίο διασώζεται και διαφυλάσσεται ως παρακαταθήκη στις επόμενες γενιές. Το ψηφιοποιημένο περιεχόμενο της ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιάς καθίσταται ελεύθερα προσβάσιμο μέσω της ψηφιακής βιβλιοθήκης Europeana, η οποία σήμερα φιλοξενεί περισσότερα από 58 εκατομμύρια ψηφιοποιημένα τεκμήρια. Το ελληνικό περιεχόμενο που έχει εισαχθεί στην Europeana αντιστοιχεί μόνο στο 1,4% του συνολικού περιεχομένου, ποσοστό που χρειάζεται να αυξηθεί με νέες εγγραφές και να επεκταθεί σε ευρύτερες κατηγορίες λαμβάνοντας υπόψη τον πολιτιστικό μας πλούτο.

Παρόλη τη σχετική πρόοδο η Ελλάδα συνεχίζει να υστερεί στη διασύνδεση του πολιτισμού με τις νέες τεχνολογίες, με ορατό αντίκτυπο στους αντίστοιχους δείκτες: το 2021 η Ελλάδα βρίσκεται στην 26η θέση από τις 28 χώρες της Ε.Ε. στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), στοιχείο που φανερώνει ότι χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια σε σύγκριση με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Ο μικρός αριθμός των ψηφιοποιημένων έργων σε αναλογία με την πολιτιστική μας κληρονομιά αλλά και η ταχύτατη εξέλιξη των νέων τεχνολογιών επιζητούν την καταγραφή, τεκμηρίωση και ψηφιοποίηση με σύγχρονα μέσα του συνόλου του πολιτιστικού μας αποθέματος, καθώς και τον διαρκή εμπλουτισμό και επικαιροποίησή του.

Η ψηφιοποίηση του πολιτισμού προσδίδει προστιθέμενη αξία στην πολιτιστική ανάπτυξη. Στη Βίβλο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, προβλέπονται στον τομέα του πολιτισμού δεκαοκτώ (18) συνολικά έργα, εκ των οποίων τα δύο (2)

βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη . Ανάμεσα στα μεσοπρόθεσμα προγραμματισμένα έργα, καίρια θέση καταλαμβάνει ο ψηφιακός μετασχηματισμός πολιτιστικών δομών και η ενθάρρυνση εναλλακτικών μοντέλων πολιτιστικής παραγωγής και διάθεσης που έχουν ως στόχο να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα του πολιτιστικού τομέα, να αυξήσουν τις εναλλακτικές πηγές εσόδων και να καταστήσουν τη χώρα εξωστρεφή παγκοσμίως, ανεξαρτήτως συνθηκών. Τα έργα και τα μνημεία της χώρας είναι αναγκαίο να ψηφιοποιηθούν, όσο το δυνατόν περισσότερο – δεδομένου ότι πρόκειται για απειράριθμα μνημεία και χώρους – σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές καταγραφής, τεκμηρίωσης και ψηφιοποίησης που ισχύουν στον πολιτιστικό τομέα.

Επιπλέον, στη Βίβλο προβλέπεται η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών και εφαρμογών μέσω κινητών τηλεφώνων με ξενάγηση και αυτόματη μετάφραση και διερμηνεία σε χώρους πολιτιστικού ενδιαφέροντος και σε ένα πλαίσιο επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας. Η επέκταση του προγράμματος «Ψηφιακό Μουσείο» σε όλα τα μουσεία της χώρας, με εικονικές περιηγήσεις 360° (η ολοκλήρωση του προγράμματος «Ψηφιακό Μουσείο Ακρόπολης» στις αρχές του 2021 αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα για τις νέες δυνατότητες που προσφέρονται στους επισκέπτες), βίντεο υψηλής ευκρίνειας 5G, διαδραστικοί χάρτες, πλοηγοί ψηφιακής εμπειρίας στα έξυπνα κινητά, ηχητικές ξεναγήσεις, παιχνίδια και πλατφόρμες που συνδυάζουν τη μάθηση με την ψυχαγωγία (edutainment).

Εξίσου σημαντική είναι η ενίσχυση των προγραμμάτων Ψηφιακών Ανθρωπιστικών Επιστημών (Digital Humanities) με σκοπό την προαγωγή της γνώσης και της διεπιστημονικότητας στην έρευνα μέσα από τη συνεργασία επιστημόνων, πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων. Καλή πρακτική που επιβεβαιώνει αυτή την τάση αποτελεί το ιδιωτικό Ίδρυμα Αικατερίνης Λασκαρίδη που με την πρωτοποριακή εφαρμογή ToposText προσφέρει στον χρήστη ένα διαδραστικό ταξίδι μέσα από έναν χάρτη με κείμενα ελληνικής και λατινικής γραμματείας .

Όσον αφορά τις χρηματοδοτήσεις, το έτος 2020 το ΥΠΠΟΑ επιχορήγησε 164 δράσεις που αφορούν στον Ψηφιακό Πολιτισμό, την Άυλη Πολιτιστική Κληρονομιά και δράσεις Μουσείων και Συλλογών Νεότερου Πολιτισμού, με το συνολικό ποσό των 1.828.140 ευρώ . Επιπροσθέτως, μέρος της χρηματοδότησης ύψους 23,2 εκατομμυρίων ευρώ από το ΕΣΠΑ 2014-2020 αλλά και το νέο ΕΣΠΑ 2021-2027 που σχεδιάζεται, προωθείται για την καταγραφή και την ψηφιοποίηση σημαντικού

τιμήματος του ιστορικού και πολιτιστικού αποθέματος της χώρας. Εξίσου υψηλή θα είναι η χρηματοδότηση από το Ταμείο Ανάκαμψης για να προωθηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον πολιτισμό με την υλοποίηση εμβληματικών έργων όπως είναι οι πέντε (5) πολιτιστικές διαδρομές (με προϋπολογισμό 32 εκατομμυρίων ευρώ): «Στα βήματα του Αποστόλου Παύλου» (Αμφίπολη, Θεσσαλονίκη, Βέροια, Νικόπολη), η «Πολιτιστική Εγνατία» (Ροδόπη, Θεσσαλονίκη, Καστοριά, Πέλλα και Ιωάννινα), «Ο δρόμος προς τη Δύση», με τον υπότιτλο «Από τον Όμηρο στον Θερβάντες» (Αρχαία Ολυμπία, Νικόπολη, Ναύπακτος, Κέρκυρα), τα «Μνημειακά έργα Κυκλώπων και ανθρώπων κατά τη Μυκηναϊκή εποχή (2η χιλιετία π.Χ.)» (Βοιωτία, Αργολίδα, Μεσσηνία) και το «Δίκτυο κάστρων: Από το Βυζάντιο έως την Οθωμανοκρατία» (Κάστρα Κορώνης, Μεθώνης, Παραλίου Άστρους, Πάτρας, Ζακύνθου και Κιάφας). Οι διαδρομές θα αναπτυχθούν σε δύο γεωγραφικούς άξονες: ο πρώτος θα διασχίζει τη Βόρεια Ελλάδα και θα συνδέει αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία στις Περιφέρειες Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης, Δυτικής Μακεδονίας και Ηπείρου. Ο δεύτερος γεωγραφικός άξονας ξεκινά από την Ήπειρο και κινείται προς τη νότια Ελλάδα καλύπτοντας τις Περιφέρειες Ιονίων Νήσων, Στερεάς και Δυτικής Ελλάδας . Η υλοποίηση αυτού του έργου θα περιλαμβάνει ψηφιοποίηση υλικού και ανάπτυξη και εφαρμογή νέων τεχνολογιών, όπως είναι ο ψηφιακός πλοηγός για ξεναγήσεις. Σκοπός είναι να εγκαινιάσει νέες πρακτικές στη διαχείριση του πολιτιστικού αποθέματος διότι θα μετασχηματίσει τη λειτουργία των αρχαιολογικών χώρων από ανταγωνιστική σε συνεργατική, θα ενισχύσει τον πολιτιστικό τουρισμό με ισόρροπο τρόπο σε όλες τις Περιφέρειες της χώρας και θα προωθήσει την ισορροπημένη και βιώσιμη τοπική και περιφερειακή οικονομική ανάπτυξη.

Σημαντική εξέλιξη θα είναι η καθιέρωση της αγοράς ηλεκτρονικού εισιτηρίου για την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών και η ηλεκτρονική κράτηση για επίσκεψη σε οποιονδήποτε χώρο πολιτιστικού ενδιαφέροντος μέσω της πλατφόρμας B2B –δράση που επίσης θα χρηματοδοτηθεί από το Ταμείο Ανάκαμψης .

Η θέαση μέσω live streaming μαζί με την αγορά ηλεκτρονικού εισιτηρίου μπορεί να εφαρμοστεί ευρύτερα στα πολιτιστικά θεάματα κρατικών φορέων, όπως στη Λυρική Σκηνή, το Εθνικό θέατρο κ.ά., με καλό παράδειγμα εφαρμογής από ιδιωτικούς φορείς όπως είδαμε κατά τη διάρκεια της πανδημίας .

Κινηματογραφικές παραγωγές

Ειδική αναφορά στην ψηφιοποίηση του πολιτισμού πρέπει να γίνει για τον χώρο των παραγωγών στα οπτικοακουστικά μέσα εφόσον αποτελεί έναν ανερχόμενο κλάδο των δημιουργικών βιομηχανιών με σημαντική οικονομική και αναπτυξιακή συνεισφορά . Τα βασικά προβλήματα του τομέα ήταν η γραφειοκρατία για τη χορήγηση άδειας κινηματογραφικών λήψεων, ο κατακερματισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων, καθώς και η έλλειψη επαρκούς κρατικής χρηματοδότησης για ενίσχυση των παραγωγών λόγω της οικονομικής κρίσης. Παρόλο που υπήρχε έντονο ενδιαφέρον και είχαν γυριστεί διεθνείς παραγωγές στην Ελλάδα, ωστόσο αυτή η τάση ανεκόπη για ποικίλους πολιτικούς και γραφειοκρατικούς λόγους με αποτέλεσμα να λαμβάνουν χώρα ελάχιστες κινηματογραφικές παραγωγές. Ο σκοπός μιας εθνικής κινηματογραφικής πολιτικής είναι να συνδράμει τον κινηματογράφο ως πολιτιστικό αγαθό και αναπτυξιακό εργαλείο δίνοντας κίνητρα σε εγχώριους και ξένους παραγωγούς καθώς και νέους δημιουργούς.

Όσον αφορά το θεσμικό πλαίσιο με τον ν. 3905/2010 αποτελεί υποχρέωση του κράτους να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα και ρυθμίσεις ώστε να ενθαρρύνει υλικά και ηθικά την παραγωγή κινηματογραφικών έργων: ταινίες μικρού ή μεγάλου μήκους (άνω των εξήντα λεπτών) με μυθοπλασία ή τεκμηρίωση (ντοκιμαντέρ) καθώς και τα κινούμενα σχέδια. Με επιπλέον νόμους δόθηκαν επενδυτικά κίνητρα για την κινηματογραφική παραγωγή ενώ το πλαίσιο διευρύνθηκε και συμπεριέλαβε και τις τηλεοπτικές παραγωγές. Καθοριστικός ήταν ο ν. 4704/2020 για την επιτάχυνση, απλούστευση και ενίσχυση των οπτικοακουστικών έργων στο πλαίσιο της Ψηφιακής Διακυβέρνησης, οπότε απλοποιήθηκαν οι διαδικασίες παροχής άδειας για κινηματογραφικές λήψεις και διεξαγωγής γυρισμάτων σε αυτό το φυσικό κινηματογραφικό τοπίο που αποτελεί η Ελλάδα. Ταυτόχρονα παρέχονται πόροι χρηματοδότησης για ελληνικές ταινίες με πιο γνωστό αναπτυξιακό κίνητρο το cash rebate δηλαδή επιστροφή δαπανών στις εταιρείες παραγωγής μέχρι 100.000 ευρώ που περιλαμβάνουν τόσο τα γυρίσματα όσο και τις διαδικασίες μετα-παραγωγής (post-production) που πρέπει να πραγματοποιούνται εντός της χώρας. Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα δανειοδότησης με ευνοϊκούς όρους από την Ελληνική Αναπτυξιακή Τράπεζα και άλλους φορείς.

Αυτές οι αρμοδιότητες περιήλθαν στο Εθνικό Κέντρο Οπτικοακουστικών Μέσων και Επικοινωνίας (ΕΚΟΜΕ), εποπτευόμενος φορέας του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, το οποίο ανέλαβε εξ ολοκλήρου τη διεκπεραίωση της χρηματοδότησης, από τις αιτήσεις μέχρι την έγκριση των επενδυτικών σχεδίων. Σύμφωνα με το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, εποπτευόμενο φορέα του ΥΠΠΟΑ, τα κριτήρια ώστε να χαρακτηριστεί ένα έργο «ελληνικό» και να χρηματοδοτηθεί είναι: στο 51% της ταινίας να ακούγεται ελληνική γλώσσα, το 51% των γυρισμάτων να έχει διεξαχθεί στην ελληνική επικράτεια, και το 51% του προϋπολογιστικού κόστους να έχει δαπανηθεί στην ελληνική επικράτεια. Μετά τις πρώτες χρηματοδοτήσεις σε παραγωγές, σταδιακά εξειδικεύτηκαν τα μετρήσιμα κριτήρια αξιολόγησης για τους δημιουργούς, ερμηνευτές, τεχνικούς, χώρους γυρισμάτων και τόπο μεταπαραγωγής (post-production). Σε αυτό το πλαίσιο ενισχύονται χρηματοδοτικά από ποσό ειδικού φόρου οι κινηματογραφικές αίθουσες, χειμερινές και θερινές, που προβάλλουν «ελληνικές» κινηματογραφικές παραγωγές με συγκεκριμένη συχνότητα ανά εβδομάδα από αντίστοιχες εταιρείες διανομής ταινιών. Πράγματι, η ώθηση που έδωσε το θεσμικό πλαίσιο στην κινηματογραφική παραγωγή κατά τα έτη 2018-2020 είχε ως αποτέλεσμα στο πρόγραμμα cash rebate να ενταχθούν 81 έργα με επενδύσεις 75 εκ. ευρώ, από τα οποία θα επιστραφούν στους παραγωγούς 22 εκ., ενώ δημιουργήθηκαν 23.000 θέσεις απασχόλησης (ηθοποιοί, τεχνικοί, συνεργεία κ.ά.). Τον Ιούνιο 2020 στο ΕΚΟΜΕ είχαν υποβληθεί πάνω από 100 αιτήσεις για γυρίσματα ταινιών σε όλη την επικράτεια, από τις οποίες οι 62 εντάχθηκαν στο cash rebate.

Οποσδήποτε χρειάζεται μεγαλύτερη προβολή των ανωτέρω κινήτρων στους διεθνείς παραγωγούς, ώστε να ενδιαφερθούν να διεξάγουν τα γυρίσματα της ταινίας τους στην Ελλάδα. Ωστόσο, λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού οι παραγωγές συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες, καθυστερήσεις ή πλήρη αναστολή.

Ευάλωτες ομάδες και πρόσβαση στον πολιτισμό

Η ανάγκη ψηφιοποίησης οφείλει να συμπεριλάβει και ευαίσθητες ομάδες του πληθυσμού όπως τα ΑμεΑ σύμφωνα και με το Εθνικό Σχέδιο Δράσης που έχει καταρτιστεί για την περίοδο 2020-2023 . Συγκεκριμένα προβλέπεται ανασχεδιασμός και απλοποίηση διαδικασιών για πρόσβαση ΑμεΑ και γενικότερα ευπαθών ομάδων στα πολιτιστικά αγαθά μέσω ψηφιακών εργαλείων με υλοποίηση δράσεων εικονικής περιήγησης για άτομα με προβλήματα κινητικότητας/ακοής σε πέντε (5) μουσεία

(καλή πρακτική: Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης) καθώς και σχεδιασμό και ανάπτυξη της ηχητικής-απτικής ξενάγησης για άτομα με προβλήματα όρασης σε τρία (3) μουσεία. Ήδη μουσεία όπως το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης καινοτομούν εφαρμόζοντας προγράμματα περιήγησης για άτομα με αυτισμό .

Το Μητρώο Καλλιτεχνών και Δημιουργών

Η υγειονομική κρίση έπληξε τους ανθρώπους του πολιτισμού που λόγω της απαγόρευσης και της κοινωνικής αποστασιοποίησης δεν μπορούσαν να πραγματοποιήσουν τις δράσεις τους. Τα αλληπάλληλα κύματα πανδημίας έκλεισαν τους πολιτιστικούς χώρους και ακύρωσαν κάθε δραστηριότητα. Με νομοθετικό πλαίσιο εφαρμογής έκτακτων μέτρων το ΥΠΠΟΑ στήριξε τους δημιουργούς και τους καλλιτέχνες με επιδότηση της εργασίας τον καιρό της πανδημίας. Τότε όμως αναδύθηκε το ζήτημα της αδήλωτης εργασίας σημαντικού αριθμού ανθρώπων του πολιτισμού, και γι' αυτό δημιουργήθηκε τον Μάιο 2020 το καινοτόμο εργαλείο «Μητρώο Καλλιτεχνών» στο σύστημα ΕΡΓΑΝΗ του Υπουργείου Εργασίας. Στόχος του είναι η καταγραφή καλλιτεχνών και δημιουργών ανά κλάδο με προοπτική μετεξέλιξής του σε Μητρώο Καλλιτεχνών και Δημιουργών του ΥΠΠΟΑ ώστε να μπορούν να επιδοτούνται όσο διάστημα δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν.

Προς αρωγή της καλλιτεχνικής δημιουργίας αναθεωρήθηκε το θεσμικό πλαίσιο για τα πνευματικά δικαιώματα σε ευρωπαϊκό επίπεδο ώστε να δοθεί στους καλλιτέχνες η δυνατότητα να απευθυνθούν σε νέο κοινό, και συναφώς η δυνατότητα να αναπτυχθούν ευρωπαϊκές βιομηχανίες πνευματικών δικαιωμάτων εντός της ψηφιακής ενιαίας αγοράς .

Είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι του πολιτισμού να καταρτιστούν στις νέες τεχνολογίες ώστε να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες (upskilling) ώστε να παρέχουν αναβαθμισμένα αγαθά και υπηρεσίες στους επισκέπτες. Προς τούτο χρειάζεται να ενεργοποιηθούν οι φορείς που πραγματοποιούν σεμινάρια, όπως Περιφέρειες και Πανεπιστήμια, με άντληση πόρων από τα προγράμματα ΕΣΠΑ, τα προγράμματα του ΟΑΕΔ, τα Κέντρα Επιμόρφωσης και Δια βίου Μάθησης και τα προγράμματα e-learning των Πανεπιστημίων, ακόμα και τα σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ μέσω του ΙΝΕΠ στα ψηφιακά μέσα . Ειδικά για το ΕΚΔΔΑ θα πρέπει να επισημανθεί η ανάγκη για διατήρηση του αυτοτελούς τμήματος Πολιτιστικής Διοίκησης της ΕΣΔΔΑ ώστε να καταρτίζονται εξειδικευμένα στελέχη που θα υπηρετούν τη σύζευξη τεχνολογίας και

πολιτισμού και θα συμβάλλουν στην απλοποίηση των διαδικασιών του δημόσιων φορέων του πολιτισμού αλλά και στην επίτευξη της διοίκησης μέσω στόχων .

Ο πολιτισμός και η δημιουργία αποτελούν χώρους πειραματισμού με νέες τεχνολογίες και ψηφιακές μεθόδους. Η Πολιτεία και οι πολιτιστικοί φορείς της, πολλοί εργαζόμενοι στον χώρο του πολιτισμού καθώς και δημιουργικοί επιχειρηματίες δείχνουν πρόθυμοι και αναπτύσσουν ψηφιακές μεθόδους με στόχο να τις ενσωματώσουν στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών. Είναι προφανές πως η ζωντανή επαφή με τις τέχνες και τους χώρους πολιτισμού δεν μπορεί να αντικατασταθεί ολοκληρωτικά από έναν υπολογιστή. Βέβαια σε καιρούς πανδημίας, οι λύσεις αυτές ήταν οπωσδήποτε καλύτερες από την παντελή απουσία επαφής με τα πολιτιστικά αγαθά και τα καλλιτεχνικά δρώμενα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, τα όρια του οποίου θα θέσουν οι ίδιοι οι πολιτιστικοί φορείς, μπορεί να αποβεί πολλαπλώς ωφέλιμος στον πολιτισμό, στη δημόσια διοίκηση, στην οικονομία και εν γένει στη χώρα.

Βιβλιογραφία

1. Αυδίκος, Βασίλης (2014), Οι Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες στην Ελλάδα, Αθήνα: Επίκεντρο.
2. Πούλιος, Ι., Αλιβιζάτου, Μ., Αραμπατζής, Γ., Γιαννακίδης, Α., Καραχάλης, Ν., Μάσχα, Ε., Μούλιου, Μ., Παπαδάκη, Μ., Προσύλης, Χ., Τουλούπα, Σ. (2015), Διαχείριση υλικής πολιτισμικής κληρονομιάς, τοπική κοινωνία και βιώσιμη ανάπτυξη. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Πούλιος, Ι., Αλιβιζάτου, Μ., Αραμπατζής, Γ., Γιαννακίδης, Α., Καραχάλης, Ν., Μάσχα, Ε., Μούλιου, Μ., Παπαδάκη, Μ., Προσύλης, Χ., Τουλούπα, Σ. 2015. Πολιτισμική διαχείριση, τοπική κοινωνία και βιώσιμη ανάπτυξη. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 2. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2396>
3. Ευρωπαϊκή ψηφιακή στρατηγική:
4. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/supporting-media-and-digital-culture>
5. Πισσαρίδης Χ, Δ. Βαγιανός, Ν. Βέττας, Κ. Μεγήρ (14/11/2020), Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία»: <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>

6. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού:
7. <https://digitalstrategy.gov.gr/sector/politismos?fbclid=IwAR1Pk--tGrLIEfTTvT39PoGTwujHzEMYZvKiFNgYuyHmkLlhEVqKB6p5o-I>
8. Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας ψηφιακές δράσεις για τον πολιτισμό:
9. <https://www.infocom.gr/2020/11/27/poso-ano-ton-6-dis-envro-gia-ton-psifiako-metaschimatismo-apo-tameio-anakampsis/52622/>
10. 18 ελληνικά μνημεία και αρχαιολογικοί χώροι στην UNESCO:
<https://unescohellas2.wordpress.com/politismos/ellinika-mnimeia/>
11. Συμβούλιο της Ευρώπης, συγκεντρωτική βιβλιογραφία για το design thinking:
<https://www.consilium.europa.eu/media/45594/design-thinking-sdu.pdf>
12. Επισκεψιμότητα μουσείων στην Ελλάδα, Ιούλιος 2021, Ελληνική Στατιστική Αρχή:
13. <https://www.statistics.gr/documents/20181/0dc84160-6904-2efd-6744-3d0334b4c659>
14. Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, Ελλάδα 2.0:
<https://greece20.gov.gr/to-plires-sxedio/>
15. Ψηφιακές εφαρμογές σε πολιτιστικά ιδρύματα του εξωτερικού την περίοδο της πανδημίας: <https://bit.ly/34Qn53p>
16. Digital Economy and Society Index, DESI, 2021:
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/QANDA_21_5483
17. Διαδικτυακή πύλη της Γενικής Γραμματείας Σύγχρονου Πολιτισμού του Υπουργείου Πολιτισμού & Αθλητισμού (ΥΠΠΟΑ) για τις δράσεις ελληνικών πολιτιστικών φορέων στην Ελλάδα και το εξωτερικό: <http://drasis.culture.gr/>
18. Διαδικτυακός τόπος Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς Υπουργείου Πολιτισμού & Αθλητισμού: <http://ayla.culture.gr/>
19. Διαρκής Κατάλογος των Κηρυγμένων Αρχαιολογικών Χώρων και Μνημείων της Ελλάδας: http://listedmonuments.culture.gr/search_declarations.php
20. Εκπαιδευτική πλατφόρμα Υπουργείου Πολιτισμού & Αθλητισμού:
<http://followodysseus.culture.gr/>

21. Για τον ΟΔΑΠ:
<https://www.culture.gov.gr/el/Information/SitePages/view.aspx?nID=4035>

22. Ίδρυμα Λασκαρίδη: <http://www.laskaridisfoundation.org/psifiakes-anthropistikes-epistimes-digital-humanities/>

23. ΕΣΠΑ Προγραμματική περίοδος 2021- 2027, Πολιτισμός:

<https://www.espa.gr/el/Pages/ProclamationsFS.aspx?item=5141>

24. Εκσυγχρονισμός πνευματικών δικαιωμάτων στην Ε.Ε:
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/modernisation-eu-copyright-rules>

25. Για τις κινηματογραφικές παραγωγές: <https://skopelos.com/el/mamma-mia-plirofories/>

26. <https://www.tovima.gr/2018/04/03/culture/kas-prasino-fws-sto-bbc-gia-gyrismata-sto-soynio-meta-tis-antidraseis/>

27. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3457064/ependutiko-kalesma-gia-kinimatografikes-paragoges-stin-ellada>

28. <https://www.kathimerini.gr/economy/local/1087121/apodidoyn-ta-kinitra-gia-kinimatografikes-paragoges/>

29. Διαδικτυακός Τόπος ΕΚΟΜΕ Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης:
<https://www.ekome.media/el/>

30. Για το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης:

31. <https://www.kathimerini.gr/society/561651169/to-ethniko-moyseio-sygchronis-technis-kainotomei/>

32. Ανακοίνωση Υπουργού Πολιτισμού και Αθλητισμού κας Λίνας Μενδώνη στις 7/5/2020,

<https://www.culture.gov.gr/el/Information/SitePages/view.aspx?nID=3268>

33. ΕΚΔΔΑ/ ΙΝΕΠ Πιστοποιημένα Επιμορφωτικά Προγράμματα:
<https://bit.ly/3flGvPt>

34. Εγκύκλιος του ΥΠΕΣ για την εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2022 <https://kede.gr/egkyklios-yves-gia-tin-efarmogi-tou-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2022/>

Η Ευαλωτότητα ως Βασικό Χαρακτηριστικό στην Αυτογνωσία και Ενδυνάμωση των Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης

Αγγελική Μπουρμπούλη

Περίληψη: Την τελευταία δεκαετία, έρευνες δείχνουν ότι τα κλασσικά μοντέλα ηγεσίας βρίσκονται υπό αμφισβήτηση. Παραδοσιακές τεχνικές και προσεγγίσεις σε θέματα ηγεσίας όπου το ηγετικό στέλεχος έχει αστείρευτες γνώσεις και απαντήσεις, καθώς και έλεγχο των συναισθημάτων του, δεν αποδίδουν, ενώ οι αλλαγές που συνεχίζει να φέρνει η πανδημία του Covid-19, απαιτούν διαφοροποιήσεις στην κουλτούρα ηγεσίας.

Η έννοια της ευαλωτότητας, δεν αναφέρεται στην αδυναμία χαρακτήρα του ηγετικού στελέχους και της ομάδας του, αλλά κυρίως στις ιδιότητες της διαφάνειας, της ανοικτής σκέψης και των ανοικτών οριζόντων, της δεκτικότητας, της ευαισθησίας και της ενσυναίσθησης, ιδιότητες που αρμόζουν σε ένα ηγετικό στέλεχος διαμορφωτή. Το ηγετικό αυτό στέλεχος, θέτει τα θεμέλια για ανοιχτή επικοινωνία, τροφοδοτεί τη δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων στην ομάδα και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της. Για το λόγο αυτό η εισήγηση επιδιώκει να μελετήσει την έννοια της ευαλωτότητας, να αναφερθεί σε Μύθους και παρανοήσεις σχετικά με την ευαλωτότητα, να αναλύσει εν τάχει τα χαρακτηριστικά των ευάλωτων ηγετικών στελεχών, και να απαντήσει στην ερώτηση αν θα μπορούσε η ευαλωτότητα να αποτελέσει το κλειδί για καλύτερη ηγεσία;

Λέξεις κλειδιά: Ευαλωτότητα, Διαμορφωτική Ηγεσία, Διοίκηση.

1. Εισαγωγή

Από τις αρχές του 2021 παρακολουθούμε την πανδημία Covid-19 να επηρεάζει τη ζωή, την κοινωνία και τον κόσμο εν γένει ξαφνικά και ραγδαία, σε ένα πλαίσιο πλήρους μεταβλητότητας, αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και αμφισημίας (VUCA), (Bennett & Lemoine, 2014). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί (δημόσιοι και ιδιωτικοί) και τα ηγετικά στελέχη τους προσπαθούν να βρουν ενδεδειγμένους τρόπους αντίδρασης ώστε να ανταποκριθούν σε μια κρίση πρωτόγνωρη, για την οποία κανείς δεν ήταν προετοιμασμένος. Οτιδήποτε μέχρι χθες θεωρείτο σχεδόν αδύνατο για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών, γίνεται πλέον αυτονόητο. Εργασία από απόσταση, επικοινωνία με διαδικτυακά μέσα, νέες επαγγελματικές πρακτικές και μέθοδοι

έρχονται να αλλάξουν ενδεχομένως για πάντα τον τρόπο της προσωπικής, επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής των πολιτών παγκοσμίως.

Με βάση τα παραπάνω, διαμορφώνεται ένα νέο τοπίο στο επαγγελματικό γίγνεσθαι όπου τα ηγετικά στελέχη προσπαθούν να διαχειριστούν αφενός τον οικονομικό αντίκτυπο, και αφετέρου την ανασφάλεια που υπάρχει τόσο για τη σωματική όσο και την ψυχική υγεία των εργαζομένων τους. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι αναμένουν από τους επικεφαλείς να προστατεύσουν τους συνεργάτες τους και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού στους δύσκολους καιρούς.

Η έννοια της αποτελεσματικής, αποδοτικής και ποιοτικής ηγεσίας αποκτά μία απολύτως καθοριστική διάσταση πέρα από παραδοσιακές τεχνικές και κλασικές ηγετικές προσεγγίσεις. Στη νέα αυτή κουλτούρα ηγεσίας ,το ηγετικό στέλεχος δεν είναι αυτό που ξέρει ή έχει απαντήσεις για όλα και δεν κρατά τα δικά του συναισθήματα πάντα σε έλεγχο. Καλείται να κινηθεί με γνώμονα την καρδιά και είναι ευάλωτο, κάτι που πλέον δεν είναι χαρακτηριστικό αδυναμίας αλλά γνώρισμα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών όπως αυτών της διαφάνειας, των ανοικτών οριζόντων, της δεκτικότητας και της ευαισθησίας. Ο συγκεκριμένος τύπος διαμορφωτή ηγέτη έχει ευρεία αντίληψη των καταστάσεων και ικανότητα ταχείας μάθησης, αναζητώντας λύσεις μέσα από συνέργειες.

Η ευαλωτότητα επιτρέπει στο ηγετικό στέλεχος να μάθει, να σχετιστεί, να δεχθεί συμβουλές αλλά και να αναστοχαστεί πάνω στις δικές του αντιδράσεις και συναισθήματα, να παραδεχτεί αδυναμίες και λάθη. Θέτει τα θεμέλια για ανοιχτή και μη επικριτική επικοινωνία, τροφοδοτεί τη δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων στην ομάδα και, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Το ηγετικό στέλεχος αυτού του τύπου αφήνει το 'εγώ' έξω από την πόρτα του γραφείου, δε φοβάται να εκφράσει την αμφιβολία ή το δισταγμό του, μπορεί να ζητήσει βοήθεια, να πει «δεν ξέρω», χωρίς αυτό να δηλώνει πανικό ή ανικανότητα.

Αυτό που λείπει στο μονοπάτι για τη Διαμορφωτική ηγεσία είναι η ευαλωτότητα. Η ευαλωτότητα ακούγεται σαν αλήθεια και συναισθάνεται σαν θάρρος. Η αλήθεια και το θάρρος δεν είναι πάντα άνετα, αλλά, ποτέ, δεν αποτελούν αδυναμία.

2. Κυρίως μέρος

2.1. Ορίζοντας την έννοια της Ευαλωτότητας

Ο βασικός ορισμός της λέξης «ευαλωτότητα» (ευ-αλίσκομαι) είναι η ιδιότητα του ευάλωτου, που κυριεύεται εύκολα ή που δεν μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά κίνδυνο ή επίθεση (Μπαμπινιώτης, 2012). Αυτό σίγουρα δεν είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο του ορισμού. Ο ορισμός επικεντρώνεται κυρίως σε χαρακτηριστικά αδυναμίας όπως: «ανυπεράσπιστος, ανίσχυρος, παθητικός, αδύναμος».

Λιγότερο συχνά, ως συνώνυμα της λέξης αναφέρονται η «διαφάνεια, η δεκτικότητα και η ευαισθησία». Άρα, υπάρχει και η άλλη πλευρά της ευαλωτότητας. Μέσα από το θάρρος γεννιέται η ευαλωτότητα. Η εικόνα για το θάρρος συμπεριλαμβάνει πράξεις ηρωισμού και αυτοθυσίας. Χρειάζεται πολύ θάρρος για να είναι κάποιος ανοιχτός και να μοιράζεται τον αυθεντικό εαυτό του.

Η ευαλωτότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια με ποικίλους ορισμούς στη βιβλιογραφία ανάλογα με το πλαίσιο ή το πεδίο της μελέτης που για λόγους συντομίας δε θα αναφέρουμε στην παρούσα εισήγηση. Θα εστιάσω μόνο στις κοινωνικές επιστήμες που περιγράφουν την ευαλωτότητα ως αποτέλεσμα που προέρχεται από δύο πηγές που δημιουργούν άγχος: εξωτερικές απειλές και έλλειψη μηχανισμών εσωτερικής αντιμετώπισης (Chambers, 2006). Κοινός παρονομαστής σε όλους αυτούς τους ορισμούς είναι η έννοια της έκθεσης σε δυνάμεις έξω από τον έλεγχο του ατόμου σε συνδυασμό με έλλειψη εσωτερικών αμυντικών μηχανισμών.

Στην έρευνά της για την ανθρώπινη διασύνδεση, η Brené Brown (Brown, 2012, p. 44), αναφέρει ότι η ευαλωτότητα είναι το κέντρο και η καρδιά των ουσιαστικών ανθρώπινων εμπειριών και την ορίζει ως αβεβαιότητα, ρίσκο και συναισθηματική έκθεση. Εάν αντικατασταθεί η λέξη «ευαλωτότητα» στην αρχή αυτής της πρότασης με τη λέξη ηγεσία, τότε γίνεται αντιληπτή η καθοριστική σχέση και τη λέξη ηγεσία. Ως εκ τούτου, ευαλωτότητα και ηγεσία συμβαδίζουν καθώς και οι δύο απαιτούν ανάληψη ρίσκου, ευθύνης και έκθεση ενώ δεν υπάρχουν εγγυήσεις επιτυχίας. Ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα είναι συναισθήματα που τα ηγετικά στελέχη αντιμετωπίζουν καθημερινά. Το να είναι ένα ηγετικό στέλεχος ευάλωτο και να ηγείται γνωρίζοντας την ευαλωτότητα του είναι γενναίο και θαρραλέο. Ίσως είναι

δίκαιο να πούμε ότι το τρίπτυχο «θάρρος, ευαλωτότητα και ηγεσία» συμβαδίζουν. Εάν συμβαίνει αυτό, οι ευάλωτοι ηγέτες είναι μακράν οι πιο θαρραλέοι.

Η ευαλωτότητα είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ ενός ηγετικού στελέχους και των υφισταμένων του (Nienaber, Hofeditz, & Romeike, 2015). Η πράξη του να είσαι ευάλωτος είναι ένας περίπλοκος χορός μεταξύ της πιθανότητας έκθεσης σε επιθετική συμπεριφορά και της επιλογής για βαθύτερη ανθρώπινη σύνδεση.

2.1.1. Μύθοι και παρανοήσεις σχετικά με την ευαλωτότητα

1. Η ευαλωτότητα είναι μια αδυναμία. Η Brown (2015) λέει: «Το να νιώθεις είναι ευάλωτο.» Όταν λοιπόν θεωρούμε την ευαλωτότητα αδυναμία, θεωρούμε ότι δεν αντιλαμβανόμαστε και δεν αισθανόμαστε τα ίδια μας τα συναισθήματα. Να μην ξεχνάμε αυτό που είπαμε νωρίτερα ότι «Η ευαλωτότητα ακούγεται σαν την λέξη «αλήθεια» και συναισθάνεται σαν τη λέξη «θάρρος».

2. Μερικοί άνθρωποι δεν μπορούν να βιώσουν την ευαλωτότητα. Σχεδόν όλοι αισθανόμαστε ευαλωτότητα σε κάποιο σημείο της ζωής μας «Η ζωή είναι ευάλωτη», γράφει η Brown. Το να είσαι ευάλωτος δεν είναι μία επιλογή που κάνουμε. Αντίθετα, η επιλογή είναι πώς θα ανταποκριθούμε όταν τα στοιχεία ευαλωτότητας (αβεβαιότητα, κίνδυνος και συναισθηματική έκθεση) μας προσεγγίζουν. Πολλά ηγετικά στελέχη ανταποκρίνονται στην ευαλωτότητα με αποφυγή ή καταστέλλοντας την.

3. Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της ευαλωτότητας είναι η έκθεση κάποιων μυστικών γνωρισμάτων. Μερικοί από εμάς διστάζουμε να είμαστε ευάλωτοι επειδή υποθέτουμε ότι πρέπει να αποκαλύψουμε κάποια «μυστικά» μας. Υποθέτουμε ότι το να είμαστε ευάλωτοι σημαίνει να εκτεθούμε σε «αγνώστους» στον επαγγελματικό χώρο. Αλλά η ευαλωτότητα αγκαλιάζει τα όρια και χτίζει εμπιστοσύνη. «Ευαλωτότητα σημαίνει να μοιραζόμαστε τα συναισθήματα και τις εμπειρίες μας με ανθρώπους που έχουν κερδίσει το δικαίωμα να τα ακούσουν.» (Brown, 2015).

4. Ένας άλλος μύθος: Η ευαλωτότητα είναι ατομική διαδικασία. Κανείς από εμάς, αναγνωρίζοντας την ευαλωτότητα του, δεν πρέπει να προσποιείται ότι είναι σε θέση να «βαδίζει μόνος». Όταν τίθενται οι ερωτήσεις από το ηγετικό στέλεχος όπως «Μπορείτε να με βοηθήσετε με αυτό; Ποιές είναι οι σκέψεις σας για αυτό το ζήτημα;

Είστε πρόθυμοι να εργαστείτε μαζί μου; Δεν είμαι σίγουρος τί πρέπει να κάνουμε εδώ», το ηγετικό στέλεχος εκφράζει την ευαλωτότητά του με θαρραλέο και θετικό τρόπο.

2.2. Ηγετικά χαρακτηριστικά και Ευαλωτότητα

Αρκετές θεωρίες στην ηγεσία και βιβλιογραφικές αναφορές εξετάζουν παράλληλους και παρόμοιους ορισμούς με την ευαλωτότητα.

Ωστόσο, υπάρχει περιορισμένη έρευνα σχετικά με την έννοια της ευαλωτότητας στην ηγεσία. Τέσσερις από αυτές τις θεωρίες περιλαμβάνουν την εναλλαγή αρχηγών με άλλα μέλη της ομάδας, την αυθεντική ηγεσία, την αυτοθυσιαστική ηγεσία και τη διαμορφωτική-μετασχηματιστική ηγεσία. Μετά την εξέταση της ευαλωτότητας στο πλαίσιο αυτών των τεσσάρων θεωριών ηγεσίας (που για λόγους οικονομίας δεν αναπτύσσονται στην παρούσα φάση), γίνεται εμφανής η σημασία της στην ηγεσία.

Εμείς θα επικεντρωθούμε στη διαμορφωτική ηγεσία η οποία αποτελεί μία διαδικασία επηρεασμού των άλλων ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τί πρέπει να γίνει, πώς να το κάνουν και με ποιές διαδικασίες μέσα από ατομική και συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη κοινών στόχων (Yukl, 2010).

Η Διαμορφωτική ηγεσία δημιουργεί μια κουλτούρα συνειδητής στρατηγικής επιλογής με στόχο την ενεργή διευκόλυνση:

- της εξέλιξης του οργανισμού με βάση κοινούς στόχους,
- της εγρήγορσης και ευαισθητοποίησης,
- της ανοικτής και ειλικρινούς καθημερινής επικοινωνίας,
- της διαρκούς εξέλιξης και ενός νέου τρόπου σκέπτεσθαι,
- της ενδυνάμωσης σε όλα τα επίπεδα.

Για να θεωρηθεί ένα ηγετικό στέλεχος αποτελεσματικό ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων του και τη διαχείριση της ομάδας του χρειάζεται να διακατέχεται από τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Μετάδοση ενιαίου και πλήρως αποδεκτού οράματος στην ομάδα
- Επικέντρωση στον πελάτη-πολίτη
- Στρατηγική σκέψη

- Άμεση λήψη αποφάσεων, αναλαμβάνοντας τη σχετική ευθύνη
- Δημιουργία ομάδων με εφαρμογή αποτελεσματικής διοίκησης
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ενθάρρυνση συνεργατών/ιδών
- Προσωπική ισχύ και ωριμότητα
- Αποτελεσματική επικοινωνία
- Ηγεσία δια του παραδείγματος
- Ακεραιότητα, ταπεινότητα, αυτορρύθμιση, αυτογνωσία
- Ενσυναίσθηση
- Συναισθηματική νοημοσύνη και αυτοπειθαρχία
- Ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις
- Διαφάνεια και υπευθυνότητα
- Δημιουργικότητα, καινοτομία και τεχνικές γνώσεις (Ζαβλανός, 2002).

Τα ηγετικά στελέχη αντιμετωπίζουν συχνά καταστάσεις υψηλής πίεσης που απαιτούν ισορροπία ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού και στις δικές τους πεποιθήσεις και αξίες (Gilbert, 2009). Η ικανότητα ενός ηγέτη να πλοηγείται σε αυτές τις γεμάτες πίεση καταστάσεις μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία ή την πτώση τους (McKenna & Yost, 2004). Η φυσική τάση για την αντιμετώπιση αυτών των περιόδων πίεσης είναι η διατήρηση μιας συμπεριφοράς βεβαιότητας και πλήρους ελέγχου, και η ευαλωτότητα αποτελεί αντίθεση και αντίφαση.

Η επιλογή της ευαλωτότητας ως στρατηγική και στυλ ηγεσίας συνεπάγεται διαφάνεια, ανοικτότητα και συναισθηματική έκθεση στη σχέση με άλλους. Για παράδειγμα, εξέχουσες ηγετικές προσωπικότητες όπως ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ Τζούνιορ, ο Νέλσον Μαντέλα, ο Γκάντι και η Μητέρα Τερέζα προέβαλαν τα δικά τους ευάλωτα σημεία προκειμένου να ηγηθούν. Εξέθεσαν πρόθυμα τις αδυναμίες τους και παραδέχτηκαν ανοιχτά ότι δεν είχαν απαντήσεις για όλα. Είχαν, όμως, την προθυμία να ακούσουν τους ανθρώπους γύρω τους και έτσι δημιούργησαν έναν μετασχηματιστικό αντίκτυπο. Σε αντίθεση με την εξίσωση της ευαλωτότητας με την

αδυναμία, η ευαλωτότητα προσφέρει τη δυνατότητα στο ηγετικό στέλεχος να εμπνέει άτομα και να συνδέεται με αυτά σε ένα βαθύτερο επίπεδο (Hanson, 2014).

Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που μπορεί να εντοπίσει την ώρα που καλείται να αφουγκραστεί, να προχωρήσει σε δράσεις ή να αποσυρθεί. Με αυτό τον τρόπο, καταφέρνει να συνεργάζεται σχεδόν με όλους γύρω του, χωρίς να βιάζει τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους. «Ένας εκλεπτυσμένος ηγέτης γνωρίζει ότι τίποτα μακροχρόνιο και σπουδαίο δε μπορεί να χτιστεί χωρίς την άμεση συμμετοχή της ομάδας με την οποία συνεργάζεται» (Μαυρουδής, 2004). Σκοπός του είναι να καταφέρει «συνηθισμένους ανθρώπους να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα» (Drucker P., 1996:192, αναφορά στη Γούλα Α., 2014).

Ένα ηγετικό στέλεχος οφείλει να κάνει την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας για τον ίδιο, ανάλογα με την ωριμότητα των συνεργατών του, λειτουργώντας παράλληλα με στοιχεία ευαισθησίας, ταπεινότητας και ακεραιότητας. Μία συμπεριφορά ηγεσίας είναι ένα μείγμα των χαρακτηριστικών του ηγετικού στελέχους και των ρόλων στους οποίους κάθε φορά πρέπει να μπει. Αυτοί σχετίζονται με τη στήριξη συνεργατών και υφιστάμενων, έμπνευση ομαδικής κουλτούρας, προσπάθεια ατομικής ανάπτυξης, έμπνευση οράματος, πραγματοποίηση καινοτομιών και μεταρρυθμίσεων στη λήψη των αποφάσεων. Η εμπιστοσύνη και ο βαθμός αποδοχής του ηγετικού στελέχους από την ομάδα του, εξαρτάται όχι μόνο από τις ατομικές ικανότητες του ίδιου, αλλά και από την ακεραιότητα της συμπεριφοράς του. Μία ακέραη συμπεριφορά περιλαμβάνει στοιχεία συνέπειας, αξιοπιστίας, αντικειμενικότητας, εντιμότητας και διαφάνειας. Η ταπεινότητα δεν αποτελεί χαρακτηριστικό που αναγνωρίζει το ίδιο το ηγετικό στέλεχος στον εαυτό του, αποκτά όμως μεγάλη σημασία όταν το αντιλαμβάνεται και το εκφράζει η ίδια η ομάδα. (Μπουραντάς, 2005).

3.1. Χαρακτηριστικά των ευάλωτων ηγετικών στελεχών

Ένα ηγετικό στέλεχος με ευαλωτότητα είναι ένας ηγέτης καρδιάς. Συγκεντρώνει χαρακτηριστικά όπως:

Είναι αυθεντικό. Ο τρόπος που ηγείται συνδέεται άμεσα με το σύστημα των αξιών του. Είναι αληθινό προς τον εαυτό του και τις αξίες του. Είναι αυθεντικό στην επικοινωνία του. Αναλαμβάνει την ευθύνη τόσο για τα συναισθήματά του όσο και για τις πράξεις του.

Δέχεται την ευαλωτότητα ως δύναμη. Δεν φοβάται να δείξει την ευαλωτότητά του. Δεν ενδίδει στο «Εγώ». Αναγνωρίζει τα αδύναμα σημεία του. Δεν φοβάται να αποδεχθεί το λάθος του. Δεν φοβάται να παραδεχθεί ότι δεν ξέρει. Ζητάει βοήθεια και βοηθάει, εμπνέει και εμπνέεται, διδάσκει και διδάσκεται, καθοδηγεί και αφήνεται να καθοδηγηθεί.

Δεν κρίνει και δεν υποθέτει. Κατανοεί, καταλαβαίνει, κάνει τις σωστές ερωτήσεις και δεν σπεύδει να βγάλει συμπεράσματα διακινδυνεύοντας μία λανθασμένη ερμηνεία των πραγμάτων. Η ενσυναίσθηση και η κατανόηση αποτελούν δομικά στοιχεία της ανθρωπιστικής ηγεσίας που δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης.

«Μειώνει ταχύτητα» και ακούει. Απομονώνει τους «θορύβους» και ακούει την εσωτερική του φωνή, ακούει το ένστικτό του. Παράλληλα, ακούει προσεκτικά τους άλλους ανθρώπους για να μπορέσει να αντιληφθεί τί πραγματικά συμβαίνει τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό.

Υιοθετεί θετικές προσεγγίσεις. Δημιουργεί σχέσεις αλληλεγγύης και βοηθά τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι ανήκουν. Προάγει την ειλικρινή συνεργασία και δημιουργεί χώρο για συναισθήματα και συμπεριφορές καλοσύνης, ενσυναίσθησης, συμπόνιας, ευγνωμοσύνης και σεβασμού.

Παραδέχεται τα λάθη του. Όσο πιο πρόθυμο είναι να παραδεχτεί τα λάθη του (χωρίς δικαιολογίες και αποφυγή της ευθύνης) τόσο περισσότερο θα χτίζει εμπιστοσύνη και τα μέλη της ομάδας του θα θέλουν να ακολουθήσουν το παράδειγμα του. Η ανάληψη ευθύνης, η συνγνώμη και η αποκατάσταση των λαθών δεν είναι πάντοτε εύκολη διαδικασία αλλά είναι απαραίτητη για να υπάρχει πραγματική αξιοπιστία στον εργασιακό χώρο.

Μοιράζεται τους φόβους και τις ανασφάλειές του. Είναι μια γενναία πράξη ευαλωτότητας της ηγεσίας και δίνει την ευκαιρία και την ελευθερία και στα άλλα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τους δικούς τους φόβους και ανασφάλειες κάνοντας την ομάδα περισσότερο συμπαγή σε περιόδους κρίσης.

Μιλά από την καρδιά του, όχι από τον τίτλο του. Οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται για τις γνώσεις του μέχρι τη στιγμή που ανακαλύπτουν ότι ενδιαφέρεται για τους

ίδιους. Εάν το πετύχουν αυτό, τότε τα μηνύματα γίνονται περισσότερο αντιληπτά ανεξάρτητα από τη δυσκολία τους.

Έχοντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά, τα ηγετικά στελέχη που λειτουργούν με ευαλωτότητα είναι αυθεντικά, εμπνέουν και δημιουργούν δεσμούς που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού. Παράλληλα, μειώνουν το άγχος και τις εντάσεις στον εργασιακό χώρο και αυξάνουν τη ροή νέων ιδεών, προάγοντας τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

4. Θα μπορούσε η ευαλωτότητα να αποτελέσει το κλειδί για καλύτερη ηγεσία;

Καθώς η αυθεντικότητα και η εμπιστοσύνη συνεχίζουν να αναγνωρίζονται ως βασικοί πυλώνες αποτελεσματικής ηγεσίας (Avolio et al., 2004), οι οργανισμοί χρειάζονται ηγετικά στελέχη που είναι πρόθυμα να είναι και να παρουσιάζονται ευάλωτα σε αυτούς με τους οποίους εργάζονται μαζί.

Η Brené Brown αναφέρει στην έρευνά της ότι «για να λειτουργήσει η διασύνδεση μεταξύ των ανθρώπων, πρέπει να επιτρέψουμε στον εαυτό μας να γίνουμε ορατοί, πραγματικά και σε βάθος ορατοί» (Brown, 2010). Η Brown διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι που είχαν υψηλή αυτοεκτίμηση «είχαν το θάρρος να είναι ατελείς. Είχαν την ευσπλαχνία να είναι ευγενικοί πρώτα στον εαυτό τους και μετά στους άλλους. Συνδέονταν με τους άλλους ως αποτέλεσμα της αυθεντικότητας τους. Αγκάλιασαν πλήρως την έννοια της ευαλωτότητας» (Brown, 2010). Στην ευαλωτότητα βρίσκεται η μεγαλύτερη ανεκμετάλλευτη πηγή δύναμης, το βασικό συστατικό ενός ηγετικού στελέχους και επιπρόσθετα μιας κουλτούρας που δημιουργεί ανοικτότητα, αληθινή επικοινωνία, καινοτομία και το πιο σημαντικό, διασύνδεση και δικτύωση των μελών της ομάδας.

Η τελειότητα δεν είναι το κλειδί για την επιτυχία και δεν οδηγεί στην καινοτομία. Το ταξίδι όμως για έναν διαμορφωτή ηγέτη όπως εμείς που ακούμε σήμερα ξεκινά όταν γίνουμε πρόθυμοι να αφήσουμε στον εαυτό μας (και σε άλλους γύρω μας) να κάνουν ένα διάλειμμα και να γιορτάσουμε τις ατέλειες μας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Γούλα Α., (2014), Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας, εκδόσεις Παπαζήση.
2. Ζαβλανός Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδόσεις Σταμούλη.
3. Μαυρουδής Γ., (2004), Η τέχνη της ηγεσίας, εκδόσεις Leader Books.
4. Μπαμπινιώτης Γ., (2012), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας.
5. Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία, εκδόσεις Κριτική.
6. Ξανθάκου, Γ. (2011) Δημιουργικότητα και καινοτομία στο σχολείο και την κοινωνία, Αθήνα, Διάδραση.

Ξενόγλωσση

1. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
2. Bennett, N., Lemoine, G. J (2010). “What VUCA really means to you”, *Harvard Business Review* January-February.
3. Brown, B., (2010). The power of vulnerability. Retrieved from: https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.
4. Brown, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. New York, NY: Gotham Books.
5. Brown, B, (2017), *Rising Strong: How the Ability to Reset Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*, Random House.
6. Bruk, A., Scholl, S. G., & Bless, H. (2018). Beautiful mess effect: Self–other differences in evaluation of showing vulnerability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(2), 192–205. <https://doi.org/10.1037/pspa0000120>.
7. Chambers, R. (2006), *Vulnerability, Coping and Policy*, Volume 38, No 4, Retrieved from, <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2006.tb00284.x>.
8. De Bono, E. (2006). *Τα έξι καπέλα σκέψης*. Μπαρουξής, Γ. (μτφρ). 1η έκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Ακλυών.

9. Gilbert, R. M. (2009). *Extraordinary leadership: Thinking systems, making a difference*.
10. Falls Church, VA: Leading Systems Press. Hanson.
11. ISDR, (2002), in *Conceptual approaches concerning risk, vulnerability and adaptation*, October 2014 *Risks and Catastrophes Journal* 15(2):7.
12. McKenna, R. B., & Yost, P. R. (2004). The differentiated leader: Specific strategies for handling today's adverse situations. *Organizational Dynamics*, 33, 292-306 retrieved from doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.006.
13. Nienaber, A., Hofeditz, M., & Romeike, P. D. (2015). Vulnerability and trust in leader follower relationships. *Personnel Review*, 44(4), 567-591. doi:10.1108/PR-09-2013-0162.
14. Papaux, E., (2016), *The Role of Vulnerability in Supervision: From Pain to Courage, Inspiration, and Transformation*, Vol 46, Issue 4, retrieved from <https://journals.sagepub.com/toc/taxb/46/4>.
15. Zak, Paul J, (2017), *The Neuroscience of Trust*, Harvard Business Review, reprint R1701E, Published in HBR, January–February 2017.

Διοίκηση μέσω Αξιών (Management by Values): Καινοτόμα Εργαλεία για Αποτελεσματική Διοικητική Διαχείριση

Παναγιώτης Πασσάς

Περίληψη: Σε έναν κόσμο, μεταβλητό, αβέβαιο, πολύπλοκο και ασαφή, οι μάνατζερ, οι ηγέτες και οι διοικητικοί επιστήμονες αναζητούν βιώσιμες, ευέλικτες και αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης. Η «Διοίκηση μέσω Αξιών - Management by Values (MbV)» στον 21ο αιώνα φαίνεται να αποτελεί έναν «νέο» τρόπο στρατηγικής διοίκησης και εργαλείο ηγεσίας. Οι αξίες, τα ιδανικά, οι «συνειδήσεις» αποτελούν την κινητήρια δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των ατόμων, των επιχειρήσεων, των δημόσιων οργανώσεων και των κοινωνιών. Η «Διοίκηση μέσω Αξιών» μπορεί να συμβάλει στην αναδιαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και με αυτόν τον τρόπο να βοηθήσει την ηγεσία να εμπνεύσει, να οργανώσει και να συντονίσει στρατηγικές αλλαγές, προκειμένου ο κάθε οργανισμός να ανταποκριθεί επιτυχώς στις αλλαγές του σύγχρονου περιβάλλοντος.

Εισαγωγή

«Το παράλογο είναι κάτι αναγκαίο για τον άνθρωπο και πολλά καλά απορρέουν από αυτό [...] Μόνον οι πολύ αφελείς μπορεί να πιστεύουν ότι η ανθρώπινη φύση είναι δυνατόν να μεταβληθεί σε καθαρώς λογική» (Νίτσε στον Σκουτερόπουλο, 1994).

Η «Διοίκηση μέσω Αξιών - Management by Values (MbV)», παρουσιάζεται ως ένας «νέος» τρόπος στρατηγικής διοίκησης και «καινοφανές» εργαλείο ηγεσίας στον 21ο αιώνα. Ωστόσο, η «Διοίκηση μέσω Αξιών» βασίζεται σε κάτι «παλαιό» και θεμελιώδες: την αποδοχή ότι οι αξίες, τα ιδανικά, οι «συνειδήσεις» αποτελούν την κινητήρια δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των ατόμων, των επιχειρήσεων, των δημόσιων οργανώσεων και των κοινωνιών στο σύνολό τους. Θρησκείες, φιλοσοφικά ρεύματα, ιστορικοί, λογοτέχνες, άνθρωποι του μόχθου, απλοί γονείς, επαναστατικά κινήματα, έχουν στο πέρασμα των αιώνων εξυμνήσει αξίες, όπως η αγάπη, η φιλία, η ισότητα, η αλληλεγγύη, η ελευθερία. Είναι λοιπόν λογικό και η Διοίκηση Επιχειρήσεων, καθώς και ο θεωρητικός «ακόλουθος» αυτής, η πολύπαθη αλλά πάντα γοητευτική Δημόσια Διοίκηση, να προσπαθούν να ανακαλύψουν εκ νέου τη λειτουργία τους μέσω αυτών των αξιών, ιδίως σήμερα που τα ανθρώπινα

δικαιώματα γνωρίζουν τη μεγαλύτερη άνθησή τους, έστω ενδεχομένως και θεωρητικά, έστω και σε συγκεκριμένα μέρη του πλανήτη.

Οι ηθικές αξίες σήμερα

Προσπαθώντας να επαν-εφεύρουν (re-invent) και να «φανταστούν» εκ νέου (re-imagine) τον εαυτό τους, μέσα σε αυτήν τη νέα ιστορικότητα, μέσα στον μεταβλητό, αβέβαιο, πολύπλοκο και ασαφή κόσμο μας, οι μάνατζερ, οι ηγέτες και οι διοικητικοί επιστήμονες αναζητούν βιώσιμες, ευέλικτες και αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης. Άραγε, όμως, ο κόσμος δεν υπήρξε πάντοτε μεταβλητός (volatile), αβέβαιος (uncertain), πολύπλοκος (complex) και ασαφής (ambiguous); (Mack, 2016). Διαφορετικά, δεν θα είχαν γίνει μεγάλες επαναστάσεις, δεν θα είχαμε αλλάξει τόσα διαφορετικά καθεστώτα, κυβερνήσεις, απόψεις, θεωρίες, οικονομικά, πολιτικά και πολιτιστικά συστήματα στο διάβα των αιώνων.

Άλλωστε, ποιοι αποτελούν τον σίγουρα μάταιο αλλά τόσο βαρύτιμο «κόσμο»; Άνθρωποι αέναα μεταβαλλόμενοι, δραματικά απρόβλεπτοι, πολυσχιδείς ως προσωπικότητες, ενίοτε σκοτεινοί στις σκέψεις τους. Οι κοινωνίες και οι άνθρωποι είναι συστήματα ανθρωπογενή, συνεχώς εξελισσόμενα, δύσκολα προβλέψιμα, όχι εύκολα ελεγχόμενα και διαχειρίσιμα, με φαινομενικά ανατιολόγητες αντιδράσεις, γεμάτα αντιφάσεις, με ενίοτε ανορθολογική, χαοτική και ίσως αυτοκαταστροφική συμπεριφορά (Δεκλερής, 1986).

Αυτή όμως δεν είναι και η βασική γοητεία των ανθρωπογενών συστημάτων; Δεν είμαστε όντα που πάντα συμπεριφερόμαστε με βάση τη λογική και το συμφέρον μας, αλλά όντα:

- Χαοτικά Λογικά (Des logiciens chaotiques)
- Συναισθηματικά (emotionnels)
- Κοινωνικά (sociables)
- Που βασίζονται στη συνήθεια (d' habitudes)
- Που εντάσσονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο δράσης, γνώσης και εμπειριών (du context)
- Που επηρεαζόμαστε από προθέσεις άγνωστες και σε εμάς τους ίδιους (d' intentions etrangers a nous memes) (Ecole Nationale d' Administration/ Expertise France, 2017).

Ήδη από τη δεκαετία του 1980, ο Richard Thaler ανέλυε τη λήψη αποφάσεων με τη βοήθεια της επιστήμης της ψυχολογίας. Έδωσε ιδιαίτερη προσοχή σε τρεις ψυχολογικούς παράγοντες: την τάση να μην συμπεριφέρονται τα ανθρώπινα όντα εντελώς ορθολογικά, το πώς επηρεάζονται από τη (σχετική) έννοια της δικαιοσύνης, και την έλλειψη αυτοέλεγχου. Τα ευρήματά του είχαν σημαντική επίδραση σε πολλούς τομείς της οικονομικής έρευνας, της πολιτικής αλλά και του δημόσιου μάνατζμεντ (Thaler, 2008· Grüne-Yanoff και Hertwig, 2016).

Διοίκηση μέσω Αξιών

Ίσως τελικά η συνειδητοποίηση των ανωτέρω να επανέφερε στο προσκήνιο τη σημασία των «ηθικών αξιών» στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αποφάσεις μας μπορούν να προβλεφθούν και να αλλάξουν, ανάλογα με τις αξίες που ενστερνιζόμαστε ως προσωπικότητες, όπως η αλληλοβοήθεια, το ομαδικό πνεύμα και η συνεργατικότητα, και οι οποίες έρχονται σε σύζευξη με έννοιες του νομικού και του πραγματικού κόσμου, όπως το δημόσιο συμφέρον, η αξιοκρατία, η αντικειμενικότητα, η ισότητα.

Η «Διοίκηση μέσω Αξιών» σε έναν Οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, έχει τριπλό στόχο:

- την απλοποίηση της συνθετότητας του Οργανισμού,
- την καθοδήγηση προς την επίτευξη του στρατηγικού σκοπού του Οργανισμού, και
- την εξασφάλιση της δέσμευσης των εργαζομένων ότι θα συμπλεύσουν αρμονικά με την πολιτική του Οργανισμού (Garti και Dolan, 2019).

Με άλλα λόγια, οι αξίες δημιουργούν έναν νοητικό οδικό χάρτη τον οποίο, ενίοτε ασυναίσθητα, ακολουθούμε. Συνεπώς, η συμπεριφορά και οι αποφάσεις μας μπορούν να προβλεφθούν και να αλλάξουν, ανάλογα με τις πληροφορίες που διαμορφώνουν τις αξίες μας.

Κατά τη διάρκεια του εικοστού αιώνα, το ζήτημα των αξιών μιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου Οργανισμού φαίνεται να μην είχε την απαραίτητη βαρύτητα, ώστε να εξελιχθεί σε μια συστηματική προσέγγιση διαχείρισης των διοικητικών θεμάτων και πρακτικών.

Τη δεκαετία του 1920, όταν οι εξελίξεις προχωρούσαν με αργούς ρυθμούς, κύρια πρακτική απετέλεσε το σύστημα «Διοίκησης μέσω Καθοδήγησης» (Management by Instruction), με βασικό χαρακτηριστικό τη μεταφορά τεχνογνωσίας από τα ανώτερα διοικητικά στρώματα προς τα υφιστάμενα, κυρίως μέσω εντολών και σαφών οδηγιών. Από τη δεκαετία του 1960 και εφεξής, όταν ο κόσμος και το εργασιακό περιβάλλον άρχισαν να μεταβάλλονται με μεγαλύτερη ταχύτητα και η ευελιξία των συστημάτων ήταν προαπαιτούμενο για την άσκηση διοίκησης, μεσουράνησε ως κύρια πρακτική η «Διοίκηση μέσω Στόχων» (Management by Objectives). Ο συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης έδινε τη δυνατότητα στους μάνατζερ να ορίσουν τους στρατηγικούς σκοπούς του Οργανισμού και να αξιοποιήσουν διαφορετικές τεχνικές/ μέσα/ στόχους για την επίτευξή τους (Garti και Dolan, 2019).

Οι ως άνω τρόποι διοίκησης δεν φαίνεται να είναι το ίδιο αποτελεσματικοί όσο ήταν στο παρελθόν, καθώς δεν προσφέρουν πλέον τη δυνατότητα δημιουργικής αντιμετώπισης της σύγχρονης πολυπλοκότητας, κυρίως λόγω των δραματικά αυξανόμενων δυνατοτήτων που προσφέρει η τεχνολογία σε όλα τα επίπεδα: από τα απλά κυβερνοσυστήματα έως την παρέμβαση στη χημική και νοητική κατάσταση του ανθρώπου μέχρι αυτός να καταστεί «υπεράνθρωπος».

Στις αρχές του 21ου αιώνα, η ανάγκη για:

- ανταγωνιστικότητα, ποιότητα και προσανατολισμό στους πολίτες/ πελάτες,
- περισσότερο επαγγελματισμό, αυτονομία και υπευθυνότητα,
- τον μετασχηματισμό των μάνατζερ ενός δημόσιου ή ιδιωτικού Οργανισμού σε ηγέτες, και
- πιο ευέλικτες οργανωτικές δομές,
- επηρεάζουν με τη σειρά τους τη συνθετότητα και λειτουργία των Οργανισμών, με αποτέλεσμα να παρατηρείται η ανάγκη (επαν)εμφάνισης της «Διοίκησης μέσω Αξιών».

Όπως αποτυπώνεται και στο σχήμα 1, στο οποίο βλέπουμε μία απεικόνιση της εξέλιξης από τη «Διοίκηση μέσω Καθοδήγησης», στη «Διοίκηση μέσω Στόχων» και τέλος στη «Διοίκηση Μέσω Αξιών», η πολυπλοκότητα που δημιουργούν αυτοί οι τέσσερις βασικοί παράγοντες που προαναφέρθηκαν δεν είναι γραμμική αλλά καμπύλη με καθοδική τάση (στο πάνω δεξί μέρος του σχεδιαγράμματος), γεγονός που

υποδεικνύει ότι η «Διοίκηση μέσω Αξιών» μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της οργανωσιακής συνθετότητας.

Με άλλα λόγια, ένας Οργανισμός που έχει υιοθετήσει κοινές αξίες, είναι περισσότερο αποτελεσματικός και ευέλικτος συγκριτικά με κάποιον Οργανισμό που λειτουργεί με αποκλειστικό γνώμονα την επίτευξη στόχων ή με εκείνον τον Οργανισμό που στηρίζεται στην «υπακοή» σε συγκεκριμένες εντολές και καθορισμένες διαδικασίες. Οι επιδόσεις ενός Οργανισμού μετρούνται από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του, τα οποία είναι αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας, που βασίζεται στους ανθρώπους. Οι τελευταίοι επηρεάζονται, μεταξύ άλλων παραγόντων, από τις οργανωσιακές αξίες.

Η διαμόρφωση των αξιών στη προσέγγιση της «Διοίκησης μέσω Αξιών» αφορά σε τρεις διαστάσεις (Jaakson, 2008):

- Στον ρόλο των «ιδιοκτητών-αφεντικών-προϊσταμένων» οι οποίοι καταρχήν ηγούνται, ωστόσο οφείλουν να αφήνουν περιθώρια ανάπτυξης στους μάνατζερ και τους εργαζομένους.
- Στη διαβούλευση με στρατηγικούς εταίρους και πολίτες/ πελάτες, ειδικά πριν από το στάδιο όπου οι αξίες συμφωνούνται εσωτερικά εντός του Οργανισμού.
- Στους εργαζομένους που μοιράζονται τις βασικές αξίες με τον Οργανισμό, οι οποίοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα συναπόφασης με τους μάνατζερ.

Αναμφισβήτητα, οι αξίες επηρεάζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον επιχειρησιακό προγραμματισμό ενός Οργανισμού. Μιλώντας για τη δημιουργία στρατηγικής, το πρώτο βήμα είναι να προσδιοριστεί η αποστολή και να καθοριστεί το όραμα του Οργανισμού, δηλαδή το «γιατί υπάρχει» και το «πού πάει». Έτσι, αφού προσδιοριστεί ο στρατηγικός σκοπός και οι επιχειρησιακοί στόχοι του Οργανισμού, το επόμενο βήμα είναι να καθοριστούν οι δράσεις που θα συμβάλλουν στην επίτευξή τους. Πρόκειται δηλαδή πάλι για ένα σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων; Καταρχήν ναι. Ωστόσο, στη συνέχεια «εισάγονται οι αξίες» οι οποίες λειτουργούν σαν τον συνδετικό κρίκο (linking pin), σαν το «συγκολλητικό υλικό» που τα κρατά όλα ενωμένα: αποστολή, όραμα, στρατηγικό σκοπό, στόχους και ανθρώπινο δυναμικό.

Σε αυτό το σημείο, αναρωτιέται κάποιος ποια είναι τα συστατικά αυτού του υλικού, δηλαδή το ποιες είναι αυτές οι αξίες. Σε έναν αμφιταλαντευόμενο κόσμο, οι αξίες είναι σαφώς διαφορετικές για κάθε μάνατζερ-ηγέτη-εργαζόμενο και εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, το επίπεδο της ηθικής ανάπτυξής του και το αξιακό του σύστημα, όπως αυτά διαμορφώνονται από την οικογένεια, τις προσωπικές ανάγκες, το θρησκευτικό υπόβαθρο, τις έξεις, τις συνήθειες, αλλά και το DNA.

Άλλωστε, οι σύγχρονες προσεγγίσεις απομακρύνονται από θεωρίες περί «αντικειμενικοποίησης» του μάνατζερ-ηγέτη, ο οποίος διαχειρίζεται επιτυχώς και λογικά τους έρωτες, τα πάθη και τα συναισθήματά του και δεν θεωρούν δεδομένο ότι ένας μάνατζερ-ηγέτης θα προωθήσει τις αξίες εκείνες που διασφαλίζουν ομοψυχία στο φρόνημα, τη θέληση και τις πρωτοβουλίες της εργασιακής κοινότητας, ή ότι θα πετύχει τη συναίνεση προς την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Charout, 2021).

Ωστόσο, δεν μπορεί κάποιος εύκολα να αρνηθεί ότι (και) το μάνατζμεντ είναι η φυσική έκφραση του πνεύματος των καιρών μας και μπορεί να συμβάλλει στην εργασιακή, διοικητική και κοινωνική κανονικότητα: το μάνατζμεντ αποτελεί στις μέρες μας έναν διακριτό επιστημονικό κλάδο που εξελίσσεται. Γι' αυτό και ο μάνατζερ προκειμένου να επιβιώσει αναγκάζεται να παρακολουθεί τις τάσεις και τις αλλαγές και να ενεργεί σύμφωνα με το πνεύμα της εποχής (Charout, 2021).

Δεν μπορεί συνεπώς να μην εντάξει στη διοίκησή του αξίες που συνδυάζονται με την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης και την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος όπως:

Η «Διοίκηση μέσω Αξιών» μπορεί να συμβάλει στην αναδιαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και έτσι να βοηθήσει την ηγεσία να εμπνεύσει, να οργανώσει και να συντονίσει στρατηγικές αλλαγές. Φυσικά, κανένα σύστημα αξιών δεν μπορεί να ωθήσει στην πρόοδο και την επιτυχία, εάν δεν έχει γίνει αποδεκτό από τα άτομα.

Διότι πίσω από τα διαγράμματα και τους αριθμούς, υπάρχουν άνθρωποι που παρωθούνται από τις δικές τους επιθυμίες και πάθη, στόχους και ιδέες. Γι' αυτό ο μάνατζερ-ηγέτης μπορεί να πάψει να αναζητά περιγραφικές θεωρίες, που βρίσκει σε

επανεκδόσεις εγχειρίδιων και πρακτικών οδηγιών γεμάτων διαγράμματα, bullet points, μελέτες περίπτωσης, έτοιμα προς κατανάλωση προϊόντα (όπως ίσως η παρούσα εισήγηση) και να εντάξει στις πρακτικές του τη «Διοίκηση μέσω Αξιών», ατομικά προσανατολισμένο «coaching» και το νέο-εμφανισθέν «self-slow management» (Charout, 2021).

Βέβαια για να γίνει κάτι τέτοιο, είναι σημαντικό να υπάρχει κοινός σεβασμός μεταξύ των αξιών του Οργανισμού και των αξιών των εργαζομένων. Οι αξίες του Οργανισμού θα πρέπει να είναι κατανοητές και αποδεκτές από όλες τις οργανικές μονάδες διοίκησης και βεβαίως τους ανθρώπους της, καθώς και το αντίστροφο. Με αυτόν τον τρόπο, ακολουθούνται οι ίδιοι κανόνες, ενισχύονται οι αμοιβαίες ανοχές και αποκτάται κοινή αίσθηση προορισμού. Εάν αγνοηθούν οι αξίες, και πάλι ενδέχεται να επιτευχθεί ο στρατηγικός σκοπός, ωστόσο αυτό πιθανότατα θα απαιτήσει περισσότερους πόρους (ανθρώπινους, χρόνου, υλικούς), και μπορεί να επιφέρει τριβές, με αποτέλεσμα το «bore και burn out» των εργαζομένων (Charout, 2021).

Συμπεράσματα - Επίλογος

Η παρούσα εισήγηση επιχείρησε, μέσα στην περιορισμένη έκτασή της, να αναδομήσει κριτικά το θέμα της «Διοίκησης μέσω Αξιών», αναδεικνύοντας, πέρα από τη βιβλιογραφία, προσωπικές σκέψεις και επιφυλάξεις.

Είναι δύσκολο εγχείρημα το να ασκήσει κανείς, ή έστω να μιλήσει βιβλιογραφικά για «Διοίκηση μέσω Αξιών», σε έναν κόσμο γεμάτο πολέμους, έγκλημα, καταστροφή του περιβάλλοντος, εμπόριο ανθρώπινων σωμάτων και ψυχών, φασισμό, τρομοκρατία του ανθρώπου από τον συνάνθρωπο αλλά και ενίοτε από το ίδιο του το μυαλό. Σε έναν πλανήτη περίπου 7,5 δισεκατομμυρίων διαφορετικών εγκεφάλων, με διαφορετικές χημικές και νευρολογικές συνδέσεις και άρα ισόποσες απόψεις, σε έναν κόσμο που αμφισβητεί ιδεολογίες, θρησκείες, ηγέτες, οικονομικά και πολιτικά μοντέλα, πώς μπορεί να βρεθεί μία σταθερή κοινά αποδεκτή ηθική βάση;

Τι θέση έχει η ηθική στην εποχή της μετα-αλήθειας, της επανάστασης της πληροφορικής και της βιοτεχνολογίας; Μπορεί να επηρεάσει άραγε την τεχνητή νοημοσύνη, τα πολιτικά συστήματα, τις μεγάλες επιχειρήσεις, που φαίνεται ότι μέσω

των αλγορίθμων δύνανται να «χακάρουν» το μυαλό και τη συμπεριφορά μας (Harari, 2018);

Περαιτέρω, ας μην ξεχνάμε ότι στην εποχή της ταχύτητας οι μάνατζερ, οι πολίτες, οι επενδυτές αλλά και η αγορά περιμένουν άμεσα αποτελέσματα ως προς την μεγιστοποίηση των εκροών, κάτι που ασκεί πίεση στις προσωπικές και κοινωνικές μας αξίες.

Όμως, μπορούμε άφοβα να είμαστε αισιόδοξοι. Το ανθρώπινο είδος, δηλαδή όλοι εμείς μαζί και ο καθένας από εμάς ξεχωριστά, που φτιάχνει ή πολεμάει τα κάθε είδους συστήματα, έχει επιβιώσει εξελισσόμενο, και πορευόμενο βάσει ηθικών αξιών. Έχει στο πέρασμα των αιώνων δημιουργήσει κράτη που προστατεύουν τα δικαιώματα των πολιτών, έχει σμιλεύσει δημοκρατίες, έχει παράξει φιλοσόφους, ιστορικούς, κοινωνιολόγους, δικαστές, έχει ιδρύσει νοσοκομεία, γηροκομεία, μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Έτσι και η δημόσια διοίκηση, τουλάχιστον σε πολλά κράτη, έχει αναπτύξει μία σοφία για τον συντονισμό και την κινητοποίηση των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν, για τη συγκρότηση ενός κοινά αποδεκτού συστήματος αξιών που πολλαπλασιαστικά δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για ποιοτικές υπηρεσίες, εργασιακή ικανοποίηση και προσωπική ευτυχία. Μιας διοίκησης που επιδιώκει όχι μόνο την αύξηση της οικονομικότητας, της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας αλλά την πρόοδο και την καινοτομία, ενώ ταυτόχρονα σέβεται και προάγει τα εργασιακά και γενικότερα τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη δημοκρατία και το κράτος-δικαίου.

Ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να έχει τη δική του αποστολή σε αυτόν τον πλανήτη και το δικό του προσωπικό όραμα, κρυμμένο ίσως κάπου στις απόμακρες γωνιές του μυαλού και της καρδιάς του. Ένας μάνατζερ-ηγέτης μπορεί να βρει αυτές τις γωνιές και να τις φωτίσει με τις αξίες του. Παραφράζοντας τον Ιρλανδό ποιητή (και δημόσιο υπάλληλο) Máirtín Ó Direáin στη διάσημη φράση του «...but neon lights light up the foreign corners of my heart», θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε «...but administration values light up the foreign corners of my work».

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Δεκλερής, Μ. (1986). Συστημική Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις Αντώνης, Ν. Σάκκουλας.
2. Σκουτερόπουλος, Ν. Μ. (1994). Νίτσε. Επιλογή από το έργο του. Αθήνα: Εκδότης Στιγμή.

Ξενόγλωσση

1. Charout, J. (2021). Ελεύθερος να υπακούς: το μάνατζμεντ από το ναζισμό μέχρι σήμερα. Αθήνα: Εκδόσεις Άγρα.
2. Ecole Nationale d' Administration/ Expertise France, (2017). «Innovation et Transformation Publiques», Visite d' etude, Paris.
3. Garti, A. και Dolan, S.L. (2019). «Managing by Values (MBV): Innovative tools for successful micro behavioral conduct». The European Business Review November - December 2019. (Διαθέσιμο από https://www.researchgate.net/publication/337858411_Managing_by_Values_MBV_-_Innovative_tools_for_successful_micro_behavioural_conduct).
4. Grüne-Yanoff, T. & Hertwig, R. (2016). «Nudge Versus Boost: How Coherent are Policy and Theory? Minds and Machines». Journal for Artificial Intelligence, Philosophy and Cognitive Science, 26 (1–2): 149–183.
5. Harari, Y.N. (2018). 21 Lessons for the 21st Century. Penguin Random House: UK.
6. Jaakson, K. (2008). «The Role of Organisational Stakeholders in the Formulation of Values Statements». Working Papers from Tallinn School of Economics and Business Administration, Tallinn University of Technology, No 171. (Διαθέσιμο από <https://econpapers.repec.org/paper/ttuwpaper/171.htm>).
7. Jaakson, K. (2010). «Management by values: are some values better than others?». Journal of Management Development, 29 (9): 795-806.
8. Mack, O. (2016). Managing in a VUCA world. Heidelberg: Springer.

9. Rogha, D. (2020). Selected Poems/Mairtin O Direáin. Publisher Wake Forest University Press.
10. Thaler, R.H. & Sustein, C.R. (2008). Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness. Yale University Press.

Ενιαία Ψηφιακή Πύλη 'gov.gr': Η Ελληνική Πρωτοβουλία - Ευρωπαϊκό Ψηφιακό Πιστοποιητικό Covid-19

Διονύσιος Κοντογιώργης

1. Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr

Το 'gov.gr' είναι η νέα ενιαία ψηφιακή πύλη τις δημόσιας διοίκησης όπου πολίτες και επιχειρήσεις μπορούν να βρουν τις ψηφιακές υπηρεσίες που θέλουν εύκολα και γρήγορα.

Το 'gov.gr' έχει σχεδιαστεί έχοντας στο μυαλό τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Ενοποιεί τη δομή και τη φιλοσοφία των υπηρεσιών ώστε το δημόσιο να αποκτήσει ένα ενιαίο και πιο φιλικό πρόσωπο τις τον πολίτη.

Οι υπηρεσίες παρουσιάζονται με βάση τα «γεγονότα ζωής» (γέννηση, ασφάλιση, σύσταση επιχείρησης κ.ά.), ενώ υπάρχει και λειτουργία αναζήτησης για γρήγορη εύρεση αποτελεσμάτων.

Εναλλακτικά, για τις περισσότερο εξοικειωμένους επισκέπτες που ήδη γνωρίζουν πού να βρουν αυτό που ψάχνουν, υπάρχει και μια δευτερεύουσα ταξινόμηση των υπηρεσιών με βάση την οργανωτική δομή των φορέων που παρέχουν τις υπηρεσίες (υπουργεία, ανεξάρτητες αρχές, οργανισμοί, κ.ά.).

Σε πρώτη φάση, το 'gov.gr' λειτουργεί ως κατάλογος ηλεκτρονικών υπηρεσιών, ενώ παρέχονται απευθείας οι νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες τις υπεύθυνης δήλωσης και εξουσιοδότησης.

Στην ολοκληρωμένη του μορφή το 'gov.gr' θα αποτελέσει το κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης που θα συγκεντρώνει τις λύσεις και όσα πρέπει να γνωρίζουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις που συναλλάσσονται με το δημόσιο. Θα είναι δηλαδή, το ένα και μοναδικό σημείο επαφής πολιτών και επιχειρήσεων με το δημόσιο.

Το gov.gr θα εξελίσσεται συνεχώς, θα βελτιώνεται και θα επικαιροποιείται με βάση τα σχόλια, τις προτάσεις και τις αξιολογήσεις των επισκεπτών. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις απαιτούν καλύτερες υπηρεσίες από το δημόσιο και το 'gov.gr' είναι η ψηφιακή πύλη που με τη δική τις βοήθεια θα τις παρέχει.

1.1 Θεσμικό πλαίσιο παροχής ψηφιακών υπηρεσιών μέσω του ‘gov.gr’

Σύμφωνα με το Ν.4727/2020 (άρθρο 22) η παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και ιδίως η διακίνηση ηλεκτρονικών εγγράφων, δημόσιων ή ιδιωτικών, μεταξύ αφενός των φορέων του δημόσιου τομέα και αφετέρου των φυσικών ή νομικών προσώπων ή νομικών οντοτήτων πραγματοποιείται μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr ΕΨΠ) και σύμφωνα με τους κανόνες που ορίζει αυτή.

Μάλιστα οι σχετικές διατάξεις επιβάλλουν αποκλειστική παροχή υπηρεσιών μέσω τη Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης και όχι μέσω των ιστοσελίδων των Φορέων της δημόσιας διοίκησης.

Κάθε φορέας του δημόσιου τομέα υποχρεούται να συνεργάζεται με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την ένταξη των υπηρεσιών του στην ΕΨΠ. Συγκεκριμένα, οι φορείς του δημόσιου τομέα οφείλουν, κατά τον σχεδιασμό νέων ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και σε κάθε περίπτωση πριν από την παροχή αυτών, καθώς και κατά την τροποποίηση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, να υποβάλουν προς αξιολόγηση και έγκριση στην Υπηρεσία Συντονισμού ΕΨΠ της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών (Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης σχετική αίτηση για την παροχή νέων ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών ή την τροποποίηση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Η αίτηση αποσκοπεί στην αξιολόγηση εκ μέρους του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης της τήρησης των κανόνων της προσβασιμότητας, των απαραίτητων τεχνικών μέτρων, της ενιαίας εικόνας και ταυτότητας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και ευρύτερα της τήρησης των κανόνων για την ΕΨΠ. Η απόφαση έγκρισης της Υπηρεσίας Συντονισμού ΕΨΠ εκδίδεται εντός ενός (1) μηνός από την παραλαβή της αίτησης.

1.2 Ταυτοποίηση πολιτών στο ‘gov.gr’

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη έχει ενσωματώσει τους κανόνες ταυτοποίησης που χρησιμοποιούνται διεθνώς και καλύπτουν τα αυστηρότερα μέτρα ασφάλειας.

Σύμφωνα με το άρθρο 24 του Ν. 4727/2020, οι τρόποι αυθεντικοποίησης για χρήση υπηρεσιών μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης πραγματοποιείται:

α) Με τη χρήση των κωδικών-διαπιστευτηρίων της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

β) Με τη χρήση των κωδικών-διαπιστευτηρίων των συστημάτων ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking) των πιστωτικών ιδρυμάτων όπως ορίζονται στο στοιχείο 1 της παρ. 1 του άρθρου 4 του Κανονισμού (ΕΕ) 575/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 26ης Ιουνίου 2013 (ΕΕ L 176), περιλαμβανομένων των υποκαταστημάτων τους, όπως ορίζονται στο στοιχείο 17 της παρ. 1 του άρθρου 4 του εν λόγω Κανονισμού, όταν τα υποκαταστήματα αυτά βρίσκονται στην Ελλάδα είτε η έδρα τους βρίσκεται εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είτε σύμφωνα με το άρθρο 36 του ν. 4261/2014 (Α' 107) σε τρίτη χώρα, του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων, καθώς και των ιδρυμάτων ηλεκτρονικού χρήματος και των ιδρυμάτων πληρωμών όπως ορίζονται στο άρθρο 1 του ν. 4537/2018 (Α' 84).

Επιπλέον, για την χρήση συγκεκριμένων υπηρεσιών, γίνεται χρήση δύο ή περισσότερων στοιχείων που αφορούν:

- Γνώση και πληροφορία (κάτι που μόνο ο πολίτης γνωρίζει), όπως είναι το όνομα χρήστη και ο κωδικός πρόσβασης.
- Κατοχή (κάτι που μόνο ο πολίτης κατέχει), όπως ένα μήνυμα με μοναδικό κωδικό ασφαλείας (SMS) που λαμβάνει στο κινητό του τηλέφωνο.

Τα στοιχεία αυτά απαιτείται αφενός να είναι ανεξάρτητα, με την έννοια ότι η παραβίαση του ενός δεν θέτει σε κίνδυνο την αξιοπιστία των υπολοίπων, και αφετέρου να είναι σχεδιασμένα κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προστατεύεται η εμπιστευτικότητα των δεδομένων ταυτοποίησης.

Οι δύο αυτοί τρόποι ορίζονται και στον Εκτελεστικό Κανονισμό (ΕΕ) 2015/1502 της Ε.Ε. της 8ης Σεπτεμβρίου 2015 "σχετικά με τη θέσπιση ελάχιστων τεχνικών προδιαγραφών και διαδικασιών για τα επίπεδα διασφάλισης των μέσων ηλεκτρονικής ταυτοποίησης σύμφωνα με το άρθρο 8 παράγραφος 3 του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 910/2014 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με την ηλεκτρονική ταυτοποίηση και τις υπηρεσίες εμπιστοσύνης για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές στην εσωτερική αγορά".

Στην Πράξη αυτή ορίζονται:

α) «μέσο επαλήθευσης ταυτότητας με βάση την κατοχή»: μέσο επαλήθευσης ταυτότητας για το οποίο το άτομο απαιτείται να αποδείξει ότι το μέσο βρίσκεται στην κατοχή του

β) «μέσο επαλήθευσης ταυτότητας με βάση τη γνώση»: μέσο επαλήθευσης ταυτότητας για το οποίο το άτομο απαιτείται να αποδείξει ότι έχει γνώση του εν λόγω μέσου.

Η μέθοδος των δύο παραγόντων ταυτοποίησης ορίζεται και στην 2η Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις πληρωμές (Payment Services Directive 2 – PSD2), που ενσωματώθηκε στην ελληνική νομοθεσία με τον ν. 4537/2018, και χρησιμοποιείται διεθνώς από όλα τα τραπεζικά ιδρύματα.

1.3 Έκδοση εγγράφων μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 27 του Ν. 4727/2020, τα έγγραφα που εκδίδονται από την ΕΨΠ φέρουν:

- μοναδικό αναγνωριστικό αριθμό επαλήθευσης και
- προηγμένη ή εγκεκριμένη ηλεκτρονική σφραγίδα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης

γίνονται υποχρεωτικά αποδεκτά από όλους τους φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, καθώς και από φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή νομικές οντότητες:

- Ως ηλεκτρονικά έγγραφα διακινούμενα με χρήση ΤΠΕ, χωρίς να απαιτείται ηλεκτρονική υπογραφή ή άλλη ηλεκτρονική σφραγίδα και με ισχύ πρωτότυπου εγγράφου.
- Ως έντυπα έγγραφα, εφόσον εκτυπωθούν από τη διαδικτυακή εφαρμογή της ΕΨΠ, χωρίς περαιτέρω διατυπώσεις ή διαδικασία επικύρωσης και με ισχύ αντιγράφου.

Η επαλήθευση του περιεχομένου του εγγράφου από τον λήπτη γίνεται μέσω της υπηρεσίας επαλήθευσης που παρέχεται από την ΕΨΠ με τη χρήση του μοναδικού αναγνωριστικού αριθμού επαλήθευσης.

Χαρακτηριστικά εγγράφων gov.gr

1.4 Επαλήθευση εγγράφων που έχουν εκδοθεί από την Ενιαία Ψηφιακής Πύλης

Οι πολίτες μπορούν αν συνδεθούν στην εφαρμογή επαλήθευσης εγγράφων του gov.gr (<https://docs.gov.gr/validate>) και να ελέγξουν την εγκυρότητα του ηλεκτρολογώντας τον κωδικό επαλήθευσης του εγγράφου. Εναλλακτικά μπορούν να σκανάρουν με την βοήθεια του κινητού τους, το QR code.

Εφαρμογή επαλήθευσης εγγράφων

1.5 Οδηγός παρουσίασης υπηρεσιών

Η δομή των υπηρεσιών της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr είναι πολιτο-κεντρική, δηλαδή είναι σύμφωνη με τις ανάγκες του πολίτη και όχι σύμφωνη με την οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης των υπουργείων, των υπηρεσιών κ.λπ.

- Μερικά παραδείγματα της δομής υπηρεσιών του gov.gr δίνονται παρακάτω:
- Πολίτης και καθημερινότητα > Υπεύθυνη δήλωση και εξουσιοδότηση > Έκδοση υπεύθυνης δήλωσης
- Υγεία και πρόνοια > Φάκελος υγείας > Άυλη συνταγογράφηση
- Εκπαίδευση > Εγγραφή σε σχολείο > Εγγραφές στα Δημόσια ΙΕΚ
- Περιουσία και φορολογία > Φορολογία πολιτών > Αλλαγή στοιχείων μητρώου φορολογούμενων
- Πολίτης και καθημερινότητα > Μετακινήσεις > Προσωρινή άδεια οδήγησης

Οι υπηρεσίες κατηγοριοποιούνται σε 3 επίπεδα:

Επίπεδο 1 – Κατηγορία: Οι παρεχόμενες υπηρεσίες έχουν κατανεμηθεί σε 11 ευρύτερες ομάδες ή κατηγορίες που αντιστοιχούν σε τομείς πολιτικής, θεματικές ή πτυχές της ζωής των πολιτών (π.χ. οικογένεια, επιχειρηματική δραστηριότητα, εκπαίδευση, υγεία και πρόνοια, κ.ά.).

Επίπεδο 2 - Γεγονός ζωής: Για την καλύτερη οργάνωση των υπηρεσιών οι παραπάνω ευρύτερες ομάδες χωρίζονται σε υποκατηγορίες, όπου η κάθε μια ομαδοποιεί στενά συνδεδεμένες υπηρεσίες και αντιστοιχούν σε γεγονότα ζωής ή τις ανάγκες των πολιτών (π.χ. Οικογενειακή κατάσταση, Εγγραφή σε σχολείο, Διαχείριση ακίνητης περιουσίας, κτλ.)

Επίπεδο 3 - Υπηρεσία/συναλλαγή: Στο τρίτο και τελευταίο επίπεδο βρίσκονται οι ίδιες οι υπηρεσίες και οι συναλλαγές που διαθέτει το 'gov.gr' (π.χ. Πιστοποιητικό γέννησης, Εγγραφή σε νηπιαγωγείο, Προσωρινή άδεια οδήγησης, κτλ.)

1.6 Προσέγγιση διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της χώρας περιλαμβάνει ένα πλαίσιο δράσεων που αντιμετωπίζουν συνολικά τις ανάγκες παροχής ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από 4 διακριτά βήματα, τα 2 από τα οποία αναλύθηκαν παραπάνω και αφορούν τις διαδικασίες ενώ τα υπόλοιπα 2 αφορούν την ψηφιοποίηση:

Ψηφιακός μετασχηματισμός δημοσίων υπηρεσιών

2. Ψηφιακό Πιστοποιητικό COVID της Ε.Ε.

Το ψηφιακό πιστοποιητικό COVID της ΕΕ είναι η ψηφιακή απόδειξη ότι ένα πρόσωπο είτε:

- έχει εμβολιαστεί κατά της COVID-19
- έχει υποβληθεί σε διαγνωστική εξέταση με αρνητικό αποτέλεσμα
- ή έχει αναρρώσει από τη νόσο COVID-19

Κύρια χαρακτηριστικά του πιστοποιητικού:

- σε ψηφιακή και/ή έντυπη έκδοση
- με κωδικό QR
- δωρεάν
- στην εθνική γλώσσα και στα αγγλικά
- ασφαλές και προστατευμένο
- με ισχύ σε όλες τις χώρες της ΕΕ

Πώς θα λειτουργεί το πιστοποιητικό;

Το ψηφιακό πιστοποιητικό COVID της ΕΕ περιέχει κωδικό QR με ψηφιακή υπογραφή για την προστασία του από τυχόν πλαστογράφηση. Κατά τον έλεγχο ενός πιστοποιητικού, γίνεται σάρωση του κωδικού QR και επαλήθευση της υπογραφής

Όλοι οι φορείς έκδοσης (π.χ. νοσοκομεία, κέντρα διαγνωστικού ελέγχου, υγειονομικές αρχές) διαθέτουν το δικό τους κλειδί ψηφιακής υπογραφής. Όλα αυτά αποθηκεύονται σε ασφαλή βάση δεδομένων σε κάθε χώρα.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημιούργησε μια πλατφόρμα μέσω της οποίας όλες οι υπογραφές των πιστοποιητικών θα μπορούν να επαληθευτούν παντού στην ΕΕ. Τα προσωπικά δεδομένα που περιέχει το πιστοποιητικό δεν μεταβιβάζονται μέσω της πλατφόρμας, αφού κάτι τέτοιο δεν είναι αναγκαίο για την επαλήθευση της ηλεκτρονικής υπογραφής.

Ποια δεδομένα περιέχει το πιστοποιητικό; Είναι ασφαλή τα δεδομένα;

- Το ψηφιακό πιστοποιητικό COVID της ΕΕ περιέχει τις απαραίτητες κύριες πληροφορίες, όπως ονοματεπώνυμο, ημερομηνία γέννησης, ημερομηνία έκδοσης, πληροφορίες σχετικά με το εμβόλιο/τη διαγνωστική εξέταση/την ανάρρωση, καθώς και έναν μοναδικό αναγνωριστικό κωδικό
- Τα δεδομένα αυτά παραμένουν στο πιστοποιητικό και δεν αποθηκεύονται ούτε διατηρούνται κατά την επαλήθευση ενός πιστοποιητικού σε άλλο κράτος μέλος
- Τα πιστοποιητικά περιέχουν μόνο ένα περιορισμένο σύνολο απαραίτητων πληροφοριών
- Οι πληροφορίες αυτές δεν διατηρούνται από τις χώρες που επισκέπτεται ο ταξιδιώτης.
- Για σκοπούς επαλήθευσης, ελέγχεται μόνο η εγκυρότητα και η γνησιότητα του πιστοποιητικού, μέσω της επαλήθευσης της αρχής έκδοσης και της υπογραφής
- Όλα τα δεδομένα σχετικά με την υγεία παραμένουν στην αρμοδιότητα του κράτους μέλους που εξέδωσε το ψηφιακό πιστοποιητικό COVID της Ε.Ε.

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

27 Ιανουαρίου

- Εγκρίθηκαν κατευθυντήριες γραμμές για τον καθορισμό των απαιτήσεων διαλειτουργικότητας των ψηφιακών πιστοποιητικών εμβολιασμού, βάσει των συνομιλιών που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ της Επιτροπής και των κρατών μελών στο δίκτυο e-Health από τον Νοέμβριο του 2020.

17 Μαρτίου

- Η Επιτροπή πρότεινε νομοθετικό κείμενο για τη θέσπιση κοινού πλαισίου που θα διέπει ένα πιστοποιητικό της Ε.Ε.

14 Απριλίου

- Το Συμβούλιο ενέκρινε την εντολή του για την έναρξη διαπραγματεύσεων με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο σχετικά με την πρόταση.

22 Απριλίου

- Οι εκπρόσωποι των κρατών μελών στο δίκτυο eHealth συμφώνησαν για τις κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τις κύριες τεχνικές προδιαγραφές για την εφαρμογή του συστήματος. Ήταν ένα σημαντικό βήμα για τη δημιουργία της αναγκαίας υποδομής σε επίπεδο Ε.Ε.

7 Μαΐου

- Η Επιτροπή ξεκίνησε την πιλοτική δοκιμή της υποδομής διαλειτουργικότητας της Ε.Ε. (πύλη της Ε.Ε.) που θα διευκολύνει την επαλήθευση της γνησιότητας των πιστοποιητικών Ε.Ε.

20 Μαΐου

- Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο συμφώνησαν σχετικά με το ψηφιακό πιστοποιητικό COVID της Ε.Ε.

1 Ιουνίου

- Τίθεται σε λειτουργία η πύλη της Ε.Ε. (διασύνδεση των εθνικών συστημάτων).

1 - 30 Ιουνίου

- Στάδιο προθέρμανσης: τα κράτη μέλη μπορούν να ξεκινήσουν το πιστοποιητικό σε προαιρετική βάση, υπό τον όρο ότι είναι έτοιμα να εκδίδουν και να επαληθεύουν πιστοποιητικά και διαθέτουν την αναγκαία νομική βάση.

Μέσα Ιουνίου

- Αναθεωρημένη σύσταση του Συμβουλίου σχετικά με τα ταξίδια εντός της Ε.Ε.

1 Ιουλίου

- Το ψηφιακό πιστοποιητικό COVID της Ε.Ε. τίθεται σε εφαρμογή σε ολόκληρη την Ε.Ε.

1 Ιουλίου – 12 Αυγούστου

- Περίοδος σταδιακής εφαρμογής: εάν ένα κράτος μέλος δεν είναι ακόμη έτοιμο να εκδίδει το νέο πιστοποιητικό στους πολίτες του, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλοι μορφότευποι που θα πρέπει να γίνονται αποδεκτοί σε άλλα κράτη μέλη.

Re-open EU

Το Re-open EU παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα διάφορα μέτρα που εφαρμόζονται, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων καραντίνας και διαγνωστικών εξετάσεων για τους ταξιδιώτες, του πιστοποιητικού ψηφιακής COVID της ΕΕ που θα σας βοηθήσει να ασκήσετε το δικαίωμά σας στην ελεύθερη κυκλοφορία, καθώς και των κινητών εφαρμογών ιχνηλάτησης επαφών και αποστολής ειδοποιήσεων για τον κορονοϊό.

Οι πληροφορίες επικαιροποιούνται συχνά και διατίθενται σε 24 γλώσσες. Αυτό θα σας βοηθήσει να σχεδιάσετε το ταξίδι σας στην Ευρώπη, ενώ θα παραμείνετε ασφαλείς και υγιείς.

Η Ελληνική υλοποίηση

Πρόσβαση από...

‘gov.gr’ / Υγεία και πρόνοια / Κορονοϊός COVID-19 / Ευρωπαϊκό ψηφιακό πιστοποιητικό COVID-19

ή

<https://eudcc.gov.gr/>

Επιλογή τύπου πιστοποιητικού

Ταυτοποιητικά στοιχεία

- Αυτόματη συμπλήρωση του αριθμού αστυνομικού δελτίου ταυτότητας και διαβατηρίου από τα μητρώα της Ελληνικής Αστυνομίας
- Εισαγωγή ΑΜΚΑ από τον πολίτη και ταυτοποίηση του με το μητρώο ΑΜΚΑ της ΗΔΙΚΑ Α.Ε.
- Αναζήτηση στο Μητρώο Εμβολιασμού ή στο Μητρώο Ασθενών COVID και προεπισκόπηση των πεδίων του πιστοποιητικού

Presentation of the EU Digital COVID Certificate
<https://www.youtube.com/watch?v=bxTXFv34hkU>

Την εκδήλωση, πραγματοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις του Εθνικού Δικτύου Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας (ΕΔΥΤΕ) που έχει αναπτύξει την εφαρμογή αξιοποιώντας διαλειτουργικότητες και μητρώα του Κέντρου Διαλειτουργικότητας της ΓΓΠΣΔΔ, της ΗΔΙΚΑ και της ΕΛ.ΑΣ.

Βιβλιογραφία

1. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού, <https://digitalstrategy.gov.gr/>
2. Νόμος 4727/2020 Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 184/23.9.2020
3. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2021/953 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 14ης Ιουνίου 2021 σχετικά με πλαίσιο για την έκδοση, την επαλήθευση και την αποδοχή διαλειτουργικών πιστοποιητικών εμβολιασμού κατά της COVID-19, διαγνωστικού της ελέγχου και ανάρρωσης από αυτή (Ψηφιακό Πιστοποιητικό COVID της ΕΕ) με σκοπό να διευκολυνθεί η ελεύθερη κυκλοφορία

κατά τη διάρκεια της πανδημίας της COVID-19 - <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32021R0953&from=EL>

4. Τρόπος Παρουσίασης Υπηρεσίας - Συνοπτικός οδηγός παρουσίασης μιας υπηρεσίας στην Πύλη gov.gr (Διαθέσιμο στο <https://foreis.services.gov.gr/>)

5. Ενιαία Ψηφιακή Πύλη - <https://www.gov.gr/>

6. Επαλήθευση εγγράφων Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης - <https://docs.gov.gr/validate/>

7. Θυρίδα Πολίτη - <https://my.gov.gr/>

8. <https://reopen.europa.eu/el>

Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ψηφιακές ικανότητες στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση

Ευγενία Λόκανα

1. Εισαγωγή

Τα βασικά χαρακτηριστικά της εποχής που ζούμε είναι η 4η Βιομηχανική επανάσταση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός της χώρας, η μετά Covid-19 εποχή, οι κλιματικές αλλαγές και οι ανατροπές που προκαλούνται σε οικονομικό, κοινωνικό, επαγγελματικό, συλλογικό και ατομικό επίπεδο. Οι αλλαγές είναι η μόνη σταθερά που θα έχουμε να αντιμετωπίσουμε στη νέα εποχή.

Οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τις αλλαγές με το ένστικτο της επιβίωσης, που είναι αντίδραση απέναντι σε οτιδήποτε δημιουργεί ανασφάλεια, αβεβαιότητα και φόβο. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης του φόβου και της ανασφάλειας είναι η γνώση, η κατανόηση, η εξοικείωση με το καινούργιο, η κατάλληλη προετοιμασία και η εμπιστοσύνη ότι η υιοθέτηση της αλλαγής θα επιφέρει συλλογικό και προσωπικό όφελος.

Η ψηφιακή εποχή μας φέρνει αντιμετώπους με άγνωστες τεχνολογίες, υπηρεσίες και εφαρμογές που μας τρομάζουν, Τεχνητή Νοημοσύνη, IoT, blockchain, ρομποτικές εφαρμογές στον δημόσιο τομέα, στην υγεία, στην εκπαίδευση, στις επιχειρήσεις, στην καθημερινότητα του πολίτη. Αλλαγές που αλλάζουν τη μορφή της εργασίας αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αλλαγές στην καθημερινότητά μας, στη συναλλαγή, στην επικοινωνία, στη συνεργασία, στην ασφάλεια, στην προστασία των προσωπικών δεδομένων, στη δυνατότητα να είμαστε υπεύθυνοι, ενεργοί και ασφαλείς πολίτες.

Ο Δημόσιος Τομέας αποτελεί τον βασικό κορμό για την εξυπηρέτηση του πολίτη σε όλες τις εκφάνσεις και τις δραστηριότητες της ζωής του ενώ ταυτόχρονα αποτελεί τον βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη της χώρας. Ο εκσυγχρονισμός του Δημόσιου Τομέα και η εναρμόνισή του με τις αλλαγές που επιφέρουν η ψηφιακή εποχή αλλά και οι εθνικές προτεραιότητες της χώρας αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για έναν αποτελεσματικό δημόσιο τομέα.

2. Σύγχρονος Δημόσιος Τομέας και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ο κρίσιμος καταλύτης για να αλλάξει η χώρα και να μεταβεί ομαλά και γρήγορα στην ψηφιακή εποχή είναι, ο άνθρωπος. Γιατί, Χώρα είναι οι ΑΝΘΡΩΠΟΙ, οι άνθρωποι καλλιεργούν την παιδεία, λειτουργούν την υγεία, δημιουργούν θέσεις εργασίας, αποτελούν τον οικονομικό και κοινωνικό ιστό.

Η επένδυση στους ανθρώπους περνά μέσα από την εκπαίδευση όχι όπως τη γνωρίζαμε μέσα από το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα, αλλά ως μια αέναη διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Η πανδημία ανέδειξε εκτός των άλλων την αναγκαιότητα αλλά και την άμεση προτεραιότητα της ενίσχυσης και του εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα προκειμένου να μπορεί το κράτος να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις σύγχρονες ανάγκες του πολίτη.

Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή απαιτεί τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης, ο οποίος προϋποθέτει:

- Μια Δημόσια Διοίκηση με άλλη αντίληψη και κουλτούρα, μια διοίκηση ανοιχτή και εξωστρεφή στις προκλήσεις της εποχής.
- Μια Δημόσια Διοίκηση που οι μηχανισμοί και τα συστήματά της συνεργάζονται, επικοινωνούν, διασυνδέονται, απλοποιούν διαδικασίες και συνθέτουν λύσεις προς όφελος του πολίτη.
- Μια Δημόσια Διοίκηση που σχεδιάζει και υλοποιεί με στόχους, οργάνωση και αξιοποίηση όλων των εργαλείων και δυνατοτήτων που παρέχουν οι ψηφιακές τεχνολογίες και οι τεχνολογίες αιχμής.
- Μια Δημόσια Διοίκηση που επενδύει πάνω από όλα στους ανθρώπους της, στο ανθρώπινο δυναμικό της, στα αξιόλογα στελέχη της και στους υπαλλήλους της.
- Μια Δημόσια Διοίκηση που επενδύει στην ψηφιακή παιδεία, στην ψηφιακή κουλτούρα και στις ψηφιακές δεξιότητες, ώστε οι υπάλληλοι να οικοδομούν εμπιστοσύνη στις ψηφιακές τεχνολογίες και να νιώθουν ασφαλείς στο αβέβαιο περιβάλλον των συνεχών αλλαγών.

- Η ψηφιακή εποχή απαιτεί ανάπτυξη των βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα του δημόσιου και ατομικού βίου, ώστε κανένας να μη μένει ψηφιακά αναλφάβητος και εκτός εργασιακού βίου.

Πρόσφατη μελέτη της McKisney συνδέει τη μελλοντική αγορά εργασίας με τις δεξιότητες που αναπτύσσονται και εξελίσσονται διαρκώς (<https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>).

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα αποτελεί τον πυρήνα του ψηφιακού μετασχηματισμού της. Η γνώση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων τους θα αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη με την οποία οι υπάλληλοι θα μπορούν να παίζουν ενεργό ρόλο και να συν διαμορφώνουν το πλαίσιο υιοθέτησης των αλλαγών.

Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη των προηγμένων ψηφιακών δεξιοτήτων σε τεχνολογίες αιχμής είναι απαραίτητο να εναρμονίζεται με τις παγκόσμιες τάσεις, ώστε οι νέοι να αναπτύσσουν αντίστοιχες προηγμένες δεξιότητες για να είναι παραγωγικοί και να προωθούν την αλλαγή του αναπτυξιακού μοντέλου της χώρας.

3. Ψηφιακές Ικανότητες

Τον Μάιο του 2018, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο όρισε ότι η ψηφιακή ικανότητα «εμπεριέχει την υπεύθυνη χρήση και ενασχόληση με τις ψηφιακές τεχνολογίες, με αυτοπεποίθηση και κριτικό πνεύμα, για τη μάθηση, την εργασία και τη συμμετοχή στην κοινωνία. Περιλαμβάνει την παιδεία στις πληροφορίες και τα δεδομένα, την επικοινωνία και τη συνεργασία, την παιδεία στα μέσα επικοινωνίας, τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου (συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού), την ασφάλεια (συμπεριλαμβανομένης της ψηφιακής ευημερίας και των ικανοτήτων που σχετίζονται με την κυβερνοασφάλεια), ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας, την επίλυση προβλημάτων και την κριτική σκέψη». (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2018.189.01.0001.01.ENG&fbclid=IwAR2tmyf7hrOf2Jh380kuSMi71nJNFDTTrNGe6PFvcUE5DsEV1QiDHE7VYuw).

Η ψηφιακή ικανότητα, ως αποτέλεσμα της απόκτησης ψηφιακών δεξιοτήτων, είναι πια ουσιώδης για την καθημερινότητα, τη μάθηση, την εργασία, την ενεργό συμμετοχή στην επαγγελματική ζωή αλλά και στην κοινωνία. Ως οριζόντια

ικανότητα, μας βοηθάει να κατακτήσουμε άλλες βασικές ικανότητες, όπως της επικοινωνίας, γλωσσικές δεξιότητες, βασικές ή ειδικές δεξιότητες απασχόλησης και συμπεριφοράς ως ενεργοί και υπεύθυνοι πολίτες.

Διακρίνουμε τρία επίπεδα Ψηφιακών Ικανοτήτων:

1. Βασικές Ψηφιακές Ικανότητες: σχετίζονται με την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας. Περιλαμβάνουν έρευνα ιστού, διαδικτυακή επικοινωνία, κτλ. Οι βασικές ψηφιακές δεξιότητες αναφέρονται σε εργασίες που σχετίζονται με τη λειτουργία σε ένα ελάχιστο επίπεδο στην κοινωνία. Οι βασικές δεξιότητες καλύπτουν το υλικό (για παράδειγμα, χρησιμοποίησης πληκτρολογίου και οθόνης αφής), τεχνολογία, λογισμικό (για παράδειγμα, επεξεργασία κειμένου, διαχείριση αρχείων σε φορητούς υπολογιστές, διαχείριση ρυθμίσεων απορρήτου σε κινητά τηλέφωνα) και βασικές διαδικτυακές λειτουργίες (για παράδειγμα, email, αναζήτηση ή συμπλήρωση μιας ηλεκτρονικής φόρμας).

2. Ενδιάμεσες Ψηφιακές Ικανότητες: επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες με πιο δημιουργικούς τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας αξιολόγησης της τεχνολογίας ή δημιουργία περιεχομένου, π.χ. ψηφιακά γραφιστικά και ψηφιακά εργαλεία μάρκετινγκ, κτλ.

3. Προηγμένες Ψηφιακές Ικανότητες: σχετίζονται με την ανάπτυξη τεχνολογίας, όπως κωδικοποίηση, ανάπτυξη λογισμικού, εφαρμογές για κινητά, διαχείριση δικτύου, μεγάλα δεδομένα, ανάλυση, IoT, ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, τεχνολογία blockchain, κτλ. Οι προηγμένες ικανότητες είναι αυτές που απαιτούνται από ειδικούς σε επαγγέλματα ΤΠΕ όπως ο προγραμματισμός και η διαχείριση δικτύου.

Διεθνείς και Ευρωπαϊκές τάσεις στην απασχόληση με βάση τις ψηφιακές δεξιότητες

Σύμφωνα με το World Economic Forum (01/2020), στα επόμενα δέκα χρόνια το 50% των θέσεων εργασίας θα αυτοματοποιηθούν αλλά μόλις το 5% θα μειωθούν γιατί στη θέση τους θα δημιουργηθούν νέες. Από τις νέες θέσεις εργασίας οι εννέα στις δέκα θα απαιτούν ψηφιακές δεξιότητες.

Στην Ευρώπη, το 42% των πολιτών δεν έχουν βασικές ψηφιακές δεξιότητες παρόλο που οι περισσότερες θέσεις εργασίας απαιτούν τέτοιες δεξιότητες. Πριν από την

πανδημία, εκτιμήθηκε ότι 1 εκατομμύριο νέες θέσεις εργασίας θα δημιουργηθούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση έως το 2030 και 60 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας παγκοσμίως τα επόμενα πέντε χρόνια, ως αποτέλεσμα των πράσινων και ψηφιακών μεταβάσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Η πανδημία δημιούργησε νέα δεδομένα που αυξάνουν τις ανάγκες για κάλυψη ψηφιακών δεξιοτήτων σε νέα επαγγέλματα.

Ο σημαντικότερος στόχος που τίθεται έως το 2025, είναι ότι 230 εκατομμύρια ενήλικοι πρέπει να διαθέτουν τουλάχιστον τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες, αριθμός που καλύπτει το 70% του ενήλικου πληθυσμού της Ε.Ε.

Στη χώρα μας η ψηφιακή υστέρηση σε όλους του δείκτες είναι μεγαλύτερη και στις βασικές και στις προηγμένες δεξιότητες. Ωστόσο, υπάρχει ένας πολύ αισιόδοξος δείκτης, στον οποίο η χώρα μας όχι μόνο δεν υστερεί, αλλά πετυχαίνει τις υψηλότερες επιδόσεις και βρίσκεται στις πρώτες θέσεις της ευρωπαϊκής κατάταξης. Με βάση τα στοιχεία της Eurostat το 2019 ποσοστό 92% των νέων, ηλικίας 16 έως 24 ετών, διέθεταν τις βασικές ή υψηλότερες βασικές ψηφιακές δεξιότητες.

Το ψηφιακό χάσμα, είτε είναι διαγενεακό, είτε αποτέλεσμα εκπαίδευσης, είτε λόγω επαγγέλματος, εγκυμονεί κινδύνους και είναι εξαιρετικά κρίσιμο να εκπονηθούν δράσεις ανάπτυξης ψηφιακών ικανοτήτων όλων των επιπέδων, με αφετηρία τις κατηγορίες ατόμων που δεν διαθέτουν ψηφιακές ικανότητες και απειλούνται με περιθωριοποίηση από την αγορά εργασίας ή με κοινωνικό αποκλεισμό.

3.1. Ευρωπαϊκές πολιτικές για τις Ψηφιακές Δεξιότητες

Σχέδιο Δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση 2021-2027

Το σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση 2021-2027 (<https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/education-action-plan?fbclid=IwAR2tpKV0S3DtbDELxKF62NdkxDPZerM4ZhMmNCk1yWnTgQ8gNGruem-Nqks>) περιγράφει το όραμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για υψηλής ποιότητας, χωρίς αποκλεισμούς και προσιτή ψηφιακή εκπαίδευση στην Ευρώπη. Μεταξύ άλλων προβλέπει ότι έως το 2030, τουλάχιστον το 80 % όλων των ενηλίκων θα πρέπει να διαθέτει βασικές ψηφιακές δεξιότητες και στην ΕΕ θα πρέπει να απασχολούνται 20 εκατομμύρια ειδικοί στον τομέα των ΤΠΕ, με υψηλότερη σύγκλιση μεταξύ γυναικών και ανδρών. Το νέο σχέδιο δράσης έχει δύο στρατηγικές προτεραιότητες:

1. Προώθηση της ανάπτυξης ενός οικοσυστήματος ψηφιακής εκπαίδευσης υψηλών επιδόσεων

2. Ενίσχυση ψηφιακών ικανοτήτων και δεξιοτήτων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό

- Πρόγραμμα Ψηφιακή Ευρώπη (Digital Europe Program)

Για την ενίσχυση των τεχνολογιών αιχμής (έλλειψη ενός εκατομμυρίου ψηφιακών εμπειρογνομόνων στην Ευρώπη).

Το πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί για να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της έρευνας στον τομέα της ψηφιακής τεχνολογίας και της διείσδυσης στην αγορά εργασίας σε πέντε κρίσιμους τομείς, ένας εκ των οποίων είναι οι προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες. (<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>).

- Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ψηφιακών Ικανοτήτων για Πολίτες (Dig Comp)

Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ψηφιακών Ικανοτήτων για Πολίτες (Dig Comp) αναφέρεται σε πέντε βασικούς τομείς ψηφιακών ικανοτήτων (<https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>)

Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων σε διαφορετικά επίπεδα επάρκειας είναι απαραίτητη προκειμένου να είναι δυνατή:

- η αναγνώριση (αναζήτηση, φιλτράρισμα και αξιολόγηση ψηφιακού περιεχομένου),
- η κατανόηση (ανάλυση και αποσύνθεση της ψηφιακής παραπληροφόρησης) και
- η διαχείριση «ψευδών ειδήσεων» (αναφορά και προειδοποίηση).

Στην έκδοση 2.1 περιλαμβάνονται 8 επίπεδα επάρκειας ψηφιακών ικανοτήτων, τα οποία κατατάσσονται σε 4 κατηγορίες:

1. Βασικές (Foundation)
2. Μεσαίες (Intermediate)
3. Προχωρημένες (Advanced)
4. Εξειδικευμένες (Highly specialized)

Επίκειται η επικαιροποίηση του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Ψηφιακών Ικανοτήτων με στόχο τη συμπερίληψη δεξιοτήτων όσον αφορά την τεχνητή νοημοσύνη και τα δεδομένα. Στήριξη της ανάπτυξης μαθησιακών πόρων σχετικά με την τεχνητή νοημοσύνη για τα σχολεία, τους οργανισμούς ΕΕΚ και άλλους παρόχους κατάρτισης. Ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της τεχνητής νοημοσύνης για την εκπαίδευση και την κατάρτιση.

- European e- Competence Framework (e-CF)

Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ψηφιακών Ικανοτήτων δεν βασίζεται σε προφίλ εργασίας αλλά σε ικανότητες, καθώς αυτή η προσέγγιση είναι πιο ευέλικτη. Σκοπός του είναι να παρέχει γενικές και ολοκληρωμένες ψηφιακές ικανότητες που καθορίζονται σε πέντε επίπεδα επάρκειας που μπορούν στη συνέχεια να προσαρμοστούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα προκειμένου να αξιοποιηθούν από τις επιχειρήσεις ΤΠΕ και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. (https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/European_e-Competence_Framework__40_e-CF_41_).

- Ευρωπαϊκή Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση (Digital Skills and Jobs Coalition) (https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/about/digital-skills-and-jobs-coalition?fbclid=IwAR19sYtwLz9VXbrqaJadpaeKcOPEqR59bFUF_QkOgv2quRT12x7xgb-DtRw).

Αποτελεί επίσης μία από τις 10 βασικές δράσεις της ευρωπαϊκής πολιτικής «Νέα ατζέντα δεξιοτήτων για την Ευρώπη» (A new Skills Agenda for Europe), που υιοθετήθηκε από την Ε.Ε. στις 10 Ιουνίου 2016.

Σκοπός της Συμμαχίας είναι να προάγει και να διευκολύνει σε πανευρωπαϊκό επίπεδο τη συνεργασία μεταξύ των κρατών-μελών, των οργανισμών ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, διαφόρων κοινωνικών εταίρων, μη κυβερνητικών οργανώσεων, ιδρυμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, και εν γένει όλων των φορέων που δραστηριοποιούνται στον δημόσιο χώρο για την αντιμετώπιση του χάσματος ψηφιακών δεξιοτήτων ή ψηφιακού χάσματος στην Ευρώπη (digital gap).

3.2. Εθνικές πολιτικές για την Ανάπτυξη Ψηφιακών Ικανοτήτων του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Ένας από τους βασικούς πυλώνες της στρατηγικής του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας είναι η ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων των πολιτών.

Οι χαμηλές επιδόσεις της Ελλάδας στην πρόσφατη ευρωπαϊκή κατάταξη (25η θέση στο σύνολο των 28 χωρών), σύμφωνα με το δείκτη DESI, καταδεικνύουν την επιτακτική ανάγκη της άμεσης ανατροπής της υφιστάμενης εικόνας.

- Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού στο κεφ. 7.2. «Ψηφιακές Ικανότητες και Δεξιότητες» θέτει τις κατευθύνσεις, τους στόχους και τα προτεινόμενα έργα για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων. (<https://digitalstrategy.gov.gr/>)
- Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών με βάση το Π.Δ.40/2020 έχει στην αρμοδιότητά της τη στρατηγική για την ανάπτυξη των δημόσιων πολιτικών της δια βίου εκπαίδευσης και των ψηφιακών δεξιοτήτων, η οποία εκφράζεται μέσα από την Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες & την Απασχόληση (<https://www.nationalcoalition.gov.gr>)

Στόχοι της Εθνικής Συμμαχίας για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση είναι:

- η διάδοση των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις ψηφιακές δεξιότητες στην Ελλάδα,
- η συνεργασία όλων των μελών της για τη δημιουργία δράσεων με σκοπό την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού σε όλους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας.

Η Διεύθυνση για την Ανάπτυξη των Ψηφιακών Ικανοτήτων που συστήθηκε στην Ε.Δ.Υ.Τ.Ε. Α.Ε. (Εθνικό Δίκτυο Υποδομών, Τεχνολογίας & Έρευνας) για την υλοποίηση της στρατηγικής του Υπουργείου.

Η Στρατηγική για τις Ψηφιακές Ικανότητες διέπεται από τις εξής αρχές:

Πεδίο εφαρμογής το «Digital Capability for all», με άλλα λόγια, να δίδεται σε όλους η δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε εκπαιδύσεις οποιουδήποτε επιπέδου ψηφιακών ικανοτήτων.

Συμμετοχικός σχεδιασμός & υλοποίηση της στρατηγικής μέσω συνεργασιών και συνεργειών και με κεντρικό συντονισμό για την αποφυγή του κατακερματισμού και της αλληλοκάλυψης των δράσεων μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων φορέων.

Πλήρης ευθυγράμμιση με τις Ευρωπαϊκές πολιτικές, τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας αλλά και με βάση τις εθνικές στρατηγικές του ΥπΨΔ (Εθνική Στρατηγική ΤΝ, Κυβερνοασφάλειας, κτλ).

Διασφάλιση βιωσιμότητας της λειτουργίας των συστημάτων, της διαχρονικότητας των δράσεων και των αποτελεσμάτων των παρεμβάσεων σε θέματα ψηφιακών ικανοτήτων.

Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ψηφιακών ικανοτήτων με βάση τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού στοχεύει:

- Στην επιτάχυνση του ψηφιακού εγγραμματισμού, ιδιαίτερα για τις ευάλωτες πληθυσμιακά ομάδες, ώστε να επιτευχθεί κοινωνική συνοχή και ομαλή μετάβαση στην Ψηφιακή Κοινωνία, αμβλύνοντας τις εκπαιδευτικές, οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες.
- Ενίσχυση του ψηφιακού προφίλ των εργαζομένων (στη δημόσια διοίκηση, στην επιχείρηση, στην αγορά εργασίας, στον τουρισμό, στη γεωργία, στον πολιτισμό), ώστε να επιταχυνθεί η αλλαγή του αναπτυξιακού μοντέλου της χώρας.
- Συμβολή δια του παραδείγματος στην αλλαγή του εκπαιδευτικού μοντέλου σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης.

Συμβολή στη βέλτιστη αξιοποίηση πόρων από τα νέα χρηματοδοτικά εργαλεία.

3.3. Η Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων ως όχημα για τις Ψηφιακές Δεξιότητες

Η «Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών- Ψ.Α.Π.» αποτελεί το όχημα για την υλοποίηση των δράσεων που απορρέουν από τους ανωτέρω στόχους και φιλοδοξεί να μετεξελιχτεί

στην «Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων» και να αποτελέσει την Εθνική Πύλη των ψηφιακών δεξιοτήτων για τους πολίτες. Σήμερα η Ψ.Α.Π. διαθέτει πάνω από 200 μαθήματα σε διαφορετικές θεματικές ενότητες που διατίθενται δωρεάν προς τους πολίτες ενώ εμπλουτίζεται συνεχώς με νέο περιεχόμενο (nationaldigitalacademy.gov.gr).

Οι θεματικές ενότητες και τα μαθήματα αφορούν τόσο στην ανάπτυξη βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων που μας χρειάζονται στην καθημερινότητά μας, όπως για παράδειγμα Χρήση Διαδικτύου, Χρήση Υπολογιστή, e-banking, χρήση των υπηρεσιών του gov.gr και άλλα πολλά, όσο και στην ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων, όπως Ψηφιακή Επιχειρηματικότητα, Εργαλεία Σχεδιασμού μαθήματος, Επιστήμη των Υπολογιστών, Τεχνολογίες αιχμής κ.ά.

Το εκπαιδευτικό υλικό της Ψ.Α.Π. παρέχεται δωρεάν από επιλεγμένους οργανισμούς με αναγνωρισμένο ακαδημαϊκό και εκπαιδευτικό κύρος: ελληνικά ακαδημαϊκά ιδρύματα, γνωστές διεθνείς εταιρείες, τραπεζικά ιδρύματα, τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι και οργανισμοί ψηφιακής εκπαίδευσης.

Το υλικό αξιολογείται από ομάδα εμπειρογνομόνων της Διεύθυνσης Ψηφιακών Ικανοτήτων, ΕΔΥΤΕ σε συνεργασία με Έλληνες ακαδημαϊκούς και ειδικούς στην ψηφιακή εκπαίδευση. Αξιοποιείται ελληνική και διεθνής εμπειρία ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα στο περιεχόμενο αλλά και η απλότητα στη χρήση της εκπαιδευτικής πλατφόρμας, ώστε να μπορούμε να υιοθετούμε ο καθένας τον δικό μας ρυθμό παρακολούθησης.

Η μετεξέλιξή της σε Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων (Ε.Α.Ψ.Ι) έχει ως στόχο τον σχεδιασμό και την παραγωγή μαθημάτων για την ικανοποίηση αναγκών τόσο σε οριζόντιες ψηφιακές δεξιότητες όσο και σε εξειδικευμένες εκπαιδευτικές ανάγκες επαγγελματικών ομάδων σε συνεργασία με τους αντίστοιχους φορείς. Ο πολίτης θα έχει τη δυνατότητα της προσωποποιημένης πρόσβασης, της παρακολούθησης μονοπατιών μάθησης (learning paths) που θα τον κατευθύνουν και θα οδηγούν σε μηχανισμούς πιστοποίησης της γνώσης.

Η ανάπτυξη ψηφιακών ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα με βάση τους στόχους της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού προσδιορίζεται στους παρακάτω τομείς:

- Στην εκπόνηση μαθημάτων σε συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ, ως τον κατ' εξοχή αρμόδιο φορέα της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ο σχεδιασμός των μαθημάτων θα γίνει με βάση τα εξειδικευμένα ψηφιακά προφίλ των υπαλλήλων τα οποία θα εναρμονίζονται με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Δεξιοτήτων (DigiComp 2.1) αλλά και τις στρατηγικές του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης. (Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού κεφ.7.2)
- Στην ενεργοποίηση δράσεων για την ευαισθητοποίηση, ενημέρωση και υποστήριξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών ως προς τη χρήση των νέων ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου.

Στην υποστήριξη σχετικών φορέων κατάρτισης για την εκπόνηση προγραμμάτων σπουδών ως προς ειδικές κατηγορίες εργαζομένων του Δημοσίου.

Η αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων είναι κομβικής σημασίας για τους εξής λόγους:

- Την υποστήριξη και κατανόηση εκ μέρους τους του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης.
- Την αναβάθμιση της ικανότητας τους να εξυπηρετούν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με νέα μέσα τεχνολογίας.
- Τη δημιουργία κρίσιμης μάζας εντός της κοινωνίας για τη διάχυση της αναγκαιότητας αναβάθμισης των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Η αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων δεν θα προσφέρει μόνο προγράμματα αμιγώς τεχνολογικά αλλά θα πρέπει να καλλιεργεί στον/ην επιμορφούμενο/η τη γνώση του ευρύτερου περιβάλλοντος πολιτικής, εντός του οποίου ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου τομέα πραγματοποιείται. Υπό το πρίσμα αυτό, οι γνώσεις πλέον εκφεύγουν της στενής αντιμετώπισης των δεξιοτήτων μόνο σε ότι αφορά τη χρήση της τεχνολογίας αλλά εντάσσονται σε ένα ευρύτερο γνωσιακό πλαίσιο για τις προκλήσεις και τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διοίκηση, την οικονομία και την κοινωνία.

Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη δημιουργίας ενός μηχανισμού, ο οποίος θα μπορέσει να υποστηρίξει τους πολίτες και τις επιχειρήσεις στην αναβάθμιση της ικανότητας τους

να χειριστούν και να “καταναλώσουν” τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες που προσφέρει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Στο πλαίσιο της διάχυσης που προαναφέρθηκε και η οποία αποτελεί μια έμμεση θετική επίπτωση της παρέμβασης στους δημοσίους υπαλλήλους, θα χρειαστούν και πιο ενεργητικές-άμεσες παρεμβάσεις για την καλλιέργεια της ζήτησης των ψηφιακών υπηρεσιών εκ μέρους των πολιτών.

Όλα τα παραπάνω απαιτούν μια ολοκληρωμένη πολιτική για την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και λειτουργών αλλά και για την καλλιέργεια της απαιτούμενης “ζήτησης” των ψηφιακών υπηρεσιών εκ μέρους των πολιτών.

3.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό του Δημόσιου Τομέα - Ο ρόλος των Αποφοίτων της ΕΣΣΔΑ στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του

Το ανθρώπινο δυναμικό των Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα αποτελεί τον βασικό πυρήνα της ύπαρξής τους. Τα υψηλά τυπικά προσόντα που έχουν αποκτήσει οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημά του και η μεγάλη πρόκληση είναι η αξιοποίησή τους με βάση τις ανάγκες της σημερινής εποχής. Ο Δημόσιος Τομέας προσδιορίζεται από:

Ανθρώπους που έχουν πλούσια εμπειρία με συσσωρευμένη θεσμική μνήμη στη διαχρονική μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης. Ανθρώπους με υψηλά τυπικά προσόντα τα οποία αποτελούν ουσιαστικό πλεονέκτημα για την αξιοποίηση και τη μετεξέλιξή τους σε δεξιότητες που απαιτεί η σύγχρονη δημόσια διοίκηση. ’

Ανθρώπους με υψηλό ψηφιακό προφίλ και γνώσεις στις τεχνολογίες αιχμής (εμπειρογνώμονες ΤΠΕ). Αλλά και Ανθρώπους με χαμηλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που θα πρέπει να ενδυναμώσουν τις ικανότητές τους για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις.

Οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔΑ) είναι κατά τεκμήριο άνθρωποι με υψηλά επιστημονικά προσόντα και ικανότητες, τα οποία θα πρέπει να αξιολογηθούν και να αξιοποιηθούν για την ανάπτυξη των προηγμένων ψηφιακών δεξιοτήτων. Ο κατάλληλος σχεδιασμός και η στοχευμένη επιμόρφωσή τους μπορούν να συμβάλλουν ώστε να επιτελέσουν ουσιαστικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ο σύγχρονος Δημόσιος Τομέας για να μετεξελιχτεί πρέπει να αξιολογήσει και να αξιοποιήσει το πολύτιμο στελεχιακό και ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, να το επιμορφώσει κατάλληλα και να το ανακατευθύνει ώστε να αποτελεί εθνικό κεφάλαιο για τη χώρα. Η αξιολόγηση και η αξιοποίηση του δυναμικού του στην κατεύθυνση της ανάπτυξης των δεξιοτήτων εκείνων που απαιτεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί εκπαίδευση και επιμόρφωση, απαιτεί συνέργειες και συνεργασίες τόσο εντός των ίδιων των οργανισμών και των ανθρώπων που τους απαρτίζουν όσο και μεταξύ διεθνών οργανισμών δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

4. Συμπεράσματα

Η μετάβαση στην Ψηφιακή Εποχή του Δημόσιου Τομέα προκαλεί ανατροπές στο εσωτερικό των υπηρεσιών του με αλλαγές σε επίπεδο δομών, διαδικασιών και λειτουργίας τους με την απαίτηση της χρήσης νέων εργαλείων διοίκησης, υποδομές και εργαλεία προηγμένης ψηφιακής τεχνολογίας. Οι αλλαγές που απαιτεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επιτευχθούν μόνο εφόσον οι άνθρωποι πειστούν για την αναγκαιότητά τους και το όφελος που θα προκύψει για όλους. Αυτό απαιτεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την αξιοποίηση και μετεξέλιξη της υπάρχουσας γνώσης και της εμπειρίας τους. Οι υπάλληλοι μαθαίνοντας πώς να μαθαίνουν και πώς να ενσωματώνουν τις ψηφιακές τεχνολογίες στην καθημερινή τους λειτουργία θα αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες και θα νιώσουν αυτοπεποίθηση, ασφάλεια και εμπιστοσύνη στις ψηφιακές τεχνολογίες. Η δημόσια διοίκηση θα αλλάξει, θα γίνει σύγχρονη, ψηφιακή και αποτελεσματική μόνο εφόσον αλλάξουν οι άνθρωποι που την υπηρετούν και οι άνθρωποι θα αλλάξουν μόνο εφόσον επιμορφωθούν και νιώσουν ασφαλείς στο νέο και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

1. Council of the European Union (2018). Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance.) Official Journal of the European Union. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2018.189.01.0001.01.ENG&fbclid=I

wAR2tmyf7hrOf2Jh380kuSMi71nJNFDTTrNGe6PFvcUE5DsEV1QiDHE7VY
uow

2. Dondi, M., Klier, J., Panier, F., Schubert, J. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
3. European Commission. European e-Competence Framework (e-CF). Retrieved from: https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/European_e-Competence_Framework__40_e-CF_41_ European Commission, 2021. The Digital Europe Programme. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
4. European Commission, 2021. Digital Competence framework for citizens. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>
5. European Commission, Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology. Digital Skills and Jobs Coalition (DSJC). Retrieved from: https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/about/digital-skills-and-jobs-coalition?fbclid=IwAR19sYtwLz9VXbrqaJadpaeKcOPEqR59bFUF_QkOgv2quRT12x7xgb-DtRw
6. European Commission, 2021. Digital Education Plan (2021-2027). Retrieved from: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/education-action-plan?fbclid=IwAR2tpKV0S3DtbDELxKF62NdkxDPZerM4ZhMmNck1yWnTgQ8gNGpuem-Nqks>

Ελληνόγλωσση

1. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2020. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Διαθέσιμο στο: <https://digitalstrategy.gov.gr/>
2. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2020. Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση. Διαθέσιμο στο: <https://www.nationalcoalition.gov.gr>
3. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2020. Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών. Διαθέσιμο στο: <https://nationaldigitalacademy.gov.gr/>

Δυνατότητες μετά την αποφοίτηση:

Προκλήσεις και προοπτικές : η συμβολή της ΕΝΑΠ, Δράσεις και Στόχοι:

Οι προοπτικές των αποφοίτων: Προσδοκίες και πραγματικότητα

Αθηνά Διακουμάκου

Εισαγωγή

Διαβάζοντας τον τίτλο της εισήγησης «προσδοκίες και πραγματικότητα» και αναρωτώμενη αν οι προσδοκίες μου επιτεύχθηκαν, η απάντηση είναι «ναι σε μεγάλο βαθμό, αλλά μέσα από μία δύσκολη διαδρομή».

Εστιάζοντας στη διαδρομή θα καταλάβετε τι εννοώ. Κάνοντας, μία αναδρομή στο παρελθόν, μετά την αποφοίτηση μου το 2000 τοποθετήθηκα στο υπουργείο Εργασίας και το 2003, μετά από προτροπή της Διευθύντριας μου, υπέβαλα αίτηση και κρίθηκα προϊσταμένη Τμήματος. Όταν πήγα στο πρωτόκολλο να καταθέσω την αίτηση για την ανάληψη υπηρεσίας, η συνάδελφος υπάλληλος είδε το όνομά μου και μου είπε «εσείς λοιπόν είσαστε από τη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, που γίνατε τμηματάρχης στα τρία χρόνια». Νομίζω ότι περιγράφεται λιτά αλλά παραστατικά το κλίμα μέσα στο οποίο καλούμαστε να πορευτούμε.

Είμαι απόφοιτος της ΙΑ εκπαιδευτικής σειράς, του Τμήματος Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής και αισθάνομαι ιδιαίτερη τιμή αλλά και συγκίνηση που συμμετέχω σε αυτό το συνέδριο για την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ως απόφοιτη της σχολής, και μάλιστα σε αυτό το αμφιθέατρο, και ευχαριστώ το ΕΚΔΔΑ, το ΔΣ της Ένωσης Αποφοίτων και τον πρόεδρο για την πρόσκληση και την ευκαιρία που μου έδωσαν να είμαι εδώ. Στην παρέμβασή μου θα ασχοληθώ με δύο ζητήματα:

Πρώτον, με τις προσδοκίες που καλλιεργούνται και έχει ένας απόφοιτος όταν ολοκληρώσει τη φοίτησή του στη σχολή, και δεύτερον με την πραγματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται μετά την τοποθέτηση και ένταξή του στην υπηρεσία υποδοχής.

Η εισήγηση μου βασίζεται τόσο στο θεσμικό πλαίσιο για την εισαγωγή στη σχολή και την τοποθέτηση και εξέλιξη των αποφοίτων, στη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία που έχουν αναπτύξει ιδίως στελέχη της δημόσιας διοίκησης, απόφοιτοι της σχολής με έντονη παρουσία στις διεκδικήσεις, αλλά και στην εμπειρία που έχω αποκομίσει ούσα όχι απαραίτητα στην πρώτη γραμμή των επάλλξεων και των διεκδικήσεων, αλλά ως μία απλή απόφοιτη που της δίνεται η ευκαιρία να εκφράσει τις απόψεις και τις εμπειρίες της.

Αποστολή της ΕΣΔΔΑ-θεσμικό πλαίσιο: Στο πρώτο άρθρο του νόμου 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης» με υπηρεσιακές μονάδες του την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης, αναφέρεται ότι σκοπός του Κέντρου είναι η δημιουργία στελεχών της δημόσιας διοίκησης, κεντρικής και αποκεντρωμένης, των ΟΤΑ και των ΝΠΔΔ, που να διαθέτουν ειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση και νέο πνεύμα προσέγγισης των προβλημάτων, για να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον εκδημοκρατισμό και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης.

Οι στόχοι αυτοί επρόκειτο να εκπληρωθούν αφενός μέσω της μακροπρόθεσμης αλλαγής, με τη δημιουργία νέων στελεχών της δημόσιας διοίκησης με επαγγελματική επάρκεια, που ήταν στόχος της ΕΣΔΔ, και αφετέρου με την άμεση μορφωτική και επαγγελματική βελτίωση σε όλη τη δημόσια διοίκηση, που αποτελεί τον στόχο του Ινστιτούτου Διαρκούς Επιμόρφωσης τότε, ΙΝΕΠ σήμερα.

Ερώτημα είναι αν αυτοί οι στόχοι έχουν επιτευχθεί και επιτυγχάνονται: Η Σχολή ως παραγωγική σχολή λειτουργεί ως μηχανισμός επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία του στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών.

Ωστόσο, ο βαθμός επίτευξης των στόχων της σχολής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, καθώς η σχολή αναπτύσσει τη δράση της μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας της διοίκησης, το οποίο άλλοτε δημιουργεί και άλλοτε όχι αισιόδοξες προοπτικές για τους σπουδαστές ενώ ταυτόχρονα δεν είναι πάντα φιλικό προς τη μεταρρυθμιστική διοικητική κουλτούρα που είναι απαραίτητη στις αλλαγές.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω μπορεί να δημιουργείται ένα χάσμα μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας, το οποίο υπονομεύει και την επιτυχία της Σχολής ως προς τους στόχους της.

Ακολουθώντας την πορεία ενός υποψηφίου, σπουδαστή, και αποφοίτου διαπιστώνουμε τα εξής:

α) Διαδικασία εισαγωγής στη σχολή

Καταρχάς, η πρώτη επαφή με την ΕΣΔΔ ξεκινά με τον αγώνα για την είσοδο στην σχολή. Η προκήρυξη απευθύνεται σε κατόχους πτυχίου ανώτατης εκπαίδευσης που πρέπει να κατέχουν άριστη γνώση τουλάχιστον μίας ξένης γλώσσας. Επομένως, η δεξαμενή των υποψηφίων εξαρχής αφορά άτομα με υψηλά προσόντα.

Τα κίνητρα και οι προσδοκίες των υποψηφίων βασίζονται στις αισιόδοξες προοπτικές για μία σταθερή και μόνιμη εργασία, αλλά και με δυνατότητες εξέλιξης σε επιτελικές και διευθυντικές θέσεις του δημοσίου.

Στον τελευταίο εισαγωγικό διαγωνισμό για την 27η εκπαιδευτική σειρά (ΚΖ') το 2020, σύμφωνα με τα στοιχεία που βρίσκονται στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ, υπέβαλαν αίτηση συμμετοχής 2.324 άτομα, και συμμετείχαν στις εξετάσεις 1.479 υποψήφιοι (έστω και σε ένα μάθημα) οι οποίοι διαγωνίσθηκαν για 90 θέσεις. Η αναλογία επιτυχόντων υποψηφίων 1/16.

Οι σπουδαστές μετά την επιτυχία τους αισθάνονται προσωπική ικανοποίηση για την επίτευξη του στόχου τους και την επιτυχία τους σε μία αδιάβλητη, απαιτητική διαγωνιστική διαδικασία με μεγάλο ανταγωνισμό.

β) Φοίτηση στη σχολή

Αυτή η προσωπική ικανοποίηση εντείνεται περισσότερο στη σχολή, καθώς οι υπεύθυνοι σπουδών υποδέχονται τους σπουδαστές με διθυράμβους επιτυχίας προσπαθώντας να εμφυσήσουν ένα νέο τρόπο σκέψης, μία νέα διοικητική νοοτροπία, και να μας κάνουν συνυπεύθυνους στις αναγκαίες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση, μιλώντας για τα νέα ελπιδοφόρα στελέχη που θα συμβάλλουμε στις μεταρρυθμίσεις του κράτους και θα συμμετέχουμε στο σχεδιασμό των πολιτικών.

Υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις για την πρακτική αυτή. Κατά μία άποψη με την προσέγγιση αυτή δημιουργούνται ελιτίστικες αντιλήψεις και δεν είναι αυτός ο στόχος της Σχολής.

Κατά την άποψη μου, σωστά γίνονται από τους υπεύθυνους σπουδών γιατί αυτός είναι και ο στόχος της ίδρυσης και της λειτουργίας Σχολής, όπως αναφέρεται στο νόμο, στο βαθμό βέβαια που δεν δημιουργούν εξωπραγματικές προσδοκίες. Πρέπει πρώτα εμείς οι ίδιοι να πιστέψουμε ότι μπορούμε να επιφέρουμε αλλαγές για να το πιστέψει και το διοικητικό σύστημα. Υπήρξαν καθηγητές στη Σχολή που ενέπνευσαν τους σπουδαστές και έθεσαν γερές βάσεις στην επαγγελματική τους πορεία.

Αυτή η αντιμετώπιση που επαναλαμβανόταν τακτικά και κατά τη διάρκεια των σπουδών, σε συνδυασμό με το πραγματικά υψηλό επίπεδο σπουδών, τις υψηλές απαιτήσεις, την εκπόνηση επίπονων πολλές φορές εργασιών, έχουν σαν εύλογο αποτέλεσμα να καλλιεργούνται πολύ υψηλές προσδοκίες στους αποφοίτους για τη σταδιοδρομία τους.

Ευτυχώς υπάρχει η πρακτική άσκηση. Στην πρακτική άσκηση ουσιαστικά ερχόμαστε στην πρώτη ουσιαστική επαφή με τη δημόσια διοίκηση ως μέλη της και διαπιστώνουμε την πραγματική λειτουργία της. Στη σχολή διδάσκει για τη θεωρία των οργανώσεων και την πολιτισμική τους διάσταση (ιδέες, αξίες, πεποιθήσεις, τελετουργίες) και τον ρόλο της τελευταίας ως μηχανισμού ενσωμάτωσης ή διαφοροποίησης και στην πρακτική άσκηση διαπιστώνεις βιωματικά πώς εφαρμόζονται αυτές οι διαστάσεις.

Στην πρακτική βλέπουμε, γνωρίζουμε τους αποφοίτους προηγούμενων ετών, βλέπουμε το αντικείμενο κάθε υπηρεσίας και αποκτούμε προσωπική άποψη για όλα όσα ακούμε και διαβάζουμε. Καθοριστικός παράγοντας αξιοποίησης των σπουδαστών είναι και το πρόγραμμα σπουδών και η ανταπόκρισή του στις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης.

Ενδεικτικό παράδειγμα, μία από τις εργασίες μου στη Σχολή αφορούσε την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Χάρτη στη χώρα μας και συγκεκριμένα του άρθρου 13 που αφορά στο δικαίωμα στην κοινωνική αντίληψη και στο ελάχιστο επίπεδο διαβίωσης. Όταν τοποθετήθηκα μετά την αποφοίτησή μου στη Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων του Υπουργείου Εργασίας, η πρώτη υπόθεση που κλήθηκα να υποστηρίξω

στην αρμόδια Επιτροπή του Συμβουλίου της Ευρώπης αφορούσε ακριβώς την εφαρμογή αυτής της διάταξης στην Ελλάδα. Οι καθηγητές μου στη σχολή γνωρίζοντας πως είχε κριθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Κοινωνικών Δικαιωμάτων ότι η Ελλάδα παραβίαζε τη συγκεκριμένη διάταξη καθώς δεν είχε θεσμοθετηθεί το ελάχιστο εγγυημένο εισόδημα, είχαν προνοήσει για την ανάθεση και εκπόνηση σχετικών εργασιών, γεγονός το οποίο ήταν πολύ υποστηρικτικό και για μένα αλλά και για την υπηρεσία μου. Σημαντική είναι και η ενίσχυση του προγράμματος σπουδών με σεμινάρια, εργαστήρια, κλπ. που θα εστιάζουν σε τεχνικές διαπραγματεύσεων, διαχείριση κρίσεων, επίλυση πρακτικών προβλημάτων όπου θα συμμετέχουν εκπρόσωποι δημόσιας Διοίκησης, ομάδων πίεσης, τεχνοκράτες/εμπειρογνώμονες κλπ, προκειμένου οι απόφοιτοι να αποκτούν εμπειρίες, δηλ. το πρόγραμμα σπουδών θα πρέπει να είναι πιο πολύ προσανατολισμένο στην πράξη.

Επίσης, κατά την πρακτική άσκηση είναι σημαντικό οι σπουδαστές να παρευρίσκονται σε τέτοιου τύπου υπηρεσιακές συναντήσεις, ώστε να αποκτούν μια πιο καθαρή εικόνα του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, των σχέσεων υπηρεσιακών με πολιτικούς προϊστάμενους, αλλά και των σχέσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της διοικητικής ιεραρχίας.

γ) Μετά την αποφοίτηση-ένταξη των αποφοίτων

Στη συνέχεια έρχεται η στιγμή της αποφοίτησης και τίθεται το θέμα πως σε υποδέχεται το διοικητικό σύστημα. Η δημόσια διοίκηση έχει μία δομή συγκεκριμένη, μία ιεραρχία συγκεκριμένη, και τυπικές διαδικασίες που ακολουθούνται για την τοποθέτηση του καθενός, αλλά παράλληλα υπάρχει και η άτυπη λειτουργία, ο συσχετισμός δυνάμεων και δημοσιοϋπαλληλικών συμφερόντων στο εσωτερικό κάθε δημόσιας υπηρεσίας, ο οποίος κάποιες φορές μπορεί να λειτουργεί αποτρεπτικά στη δημιουργία ενός ευέλικτου σώματος ανώτερων υπαλλήλων που μπορεί να επιφέρει ραγδαίες και ριζικές αλλαγές στη διοίκηση.

Αυτό πρέπει να το έχουμε υπόψη μας κάθε φορά κατά την εφαρμογή νέων διατάξεων, π.χ. σήμερα και σε σχέση με την εφαρμογή των διατάξεων για τον κλάδο των επιτελικών στελεχών.

Ταυτόχρονα, πέρα από το δημοσιούπαλληλικό σύστημα, υπάρχει και το παράλληλο κέντρο εξουσίας στα πολιτικά γραφεία.

Πολλές φορές οι υπουργικές ηγεσίες τείνουν να στηρίζονται σε δικό τους κύκλο συμβούλων οι οποίοι υποκαθιστούν τα διοικητικά στελέχη στο ρόλο υποστήριξης της διαμόρφωσης πολιτικής.

Οι επιλογές αυτές πολλές φορές προκαλούν δυσκολίες σχεδιασμού, αποψίλωση από ουσιαστικές αρμοδιότητες, ανεπαρκή ανάπτυξη επιτελικών αρμοδιοτήτων και ικανοτήτων και απουσία θεσμικής συνέχειας. Σε αυτές τις συνθήκες οι δημόσιοι υπάλληλοι, ακόμη και αυτοί που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία, κινδυνεύουν να περιοριστούν στη διοικητική διαχείριση των θεμάτων της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας. Στο πιο πάνω περιβάλλον, συνήθεις πρακτικές που επηρεάζουν τη μεταχείριση των αποφοίτων της Σχολής από τη διοίκηση είναι οι ακόλουθες:

η αποθάρρυνση των αποφοίτων στην αρχή της σταδιοδρομίας τους και η έλλειψη παρότρυνσης και παροχής κινήτρων για προσφορά στη δημόσια διοίκηση (π.χ. τοποθέτηση σε οριζόντιες διευθύνσεις, λιγότερο ελκυστικές, αντί σε διευθύνσεις πολιτικής)

- η μη εφαρμογή διατάξεων που διέπουν το υπηρεσιακό καθεστώς των αποφοίτων
- η στασιμότητα της υπηρεσιακής εξέλιξής τους
- η αντίσταση μεγάλης μερίδας δημόσιων υπαλλήλων που δεν προέρχονται από τη Σχολή στην προοπτική υποσκελισμού τους από τους αποφοίτους
- η νοοτροπία της ήσσονος προσπάθειας που στηρίζει τη μετριότητα και αφομοιώνει τα ικανά και δημιουργικά στελέχη
- η αδυναμία κάποιων αποφοίτων να συνεργαστούν με τα υφιστάμενα έμπειρα στελέχη της υπηρεσίας που τοποθετούνται, στο πλαίσιο μιας «ελιτίστικης» νοοτροπίας

Επίσης, μέσα σε αυτό το περιβάλλον υπάρχουν και οι κανόνες για το σύστημα σταδιοδρομίας, βαθμολόγιο και επιλογή προϊσταμένων θέσεων ευθύνης. Για την επιλογή των προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης προφανώς απαιτείται ένας συνδυασμός παραγόντων αλλά βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ευνοϊκού θεσμικού πλαισίου,

π.χ. στην περίπτωση μου, πέρα των λοιπών προϋποθέσεων και κριτηρίων που πληρούνταν

- το 2003 (που κρίθηκε προϊσταμένη Τμήματος από το υπηρεσιακό συμβούλιο) ήταν σε ισχύ η διάταξη του ν. 2527/1997 που προέβλεπε ευνοϊκή διαδικασία για τους αποφοίτους, σύμφωνα με την οποία το 20% των προϊσταμένων Τμήματος καλύπτονταν υποχρεωτικά από αποφοίτους της ΕΣΔΔ,
- το 2011 (που κρίθηκε προϊσταμένη Διεύθυνσης από το υπηρεσιακό συμβούλιο) ήταν σε ισχύ οι μεταβατικές διατάξεις του ν. 3839/2010, που για πρώτη φορά έδινε αυξημένη μοριοδότηση στα επαγγελματικά-τυπικά προσόντα και στην αποφοίτηση από την ΕΣΔΔ (180 μόρια),
- το 2018 (που κρίθηκε προϊσταμένη Γενικής Διεύθυνσης από το ΕΙΣΕΠ) ήταν σε ισχύ ο ν. 4369/2016 που προέβλεπε αυξημένη μοριοδότηση για τους αποφοίτους.

Βέβαια, υπήρχαν και τα δημοσιεύματα με αναφορές για σκανδαλώδη υπέρμετρη μοριοδότηση και εύνοια υπέρ των αποφοίτων, οι οποίοι «με μία απλή βεβαίωση αποφοίτησης» λαμβάνουν περισσότερα μόρια από κατόχους μεταπτυχιακών σπουδών. Ωστόσο, αυτή η απλή βεβαίωση αποφοίτησης συνοδεύεται από την επιτυχία σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και απαιτητικό διαγωνισμό και από ένα απαιτητικό πρόγραμμα σπουδών, εξειδικευμένο με εξετάσεις και εργασίες για δύο ή περισσότερα χρόνια.

Επίσης, όπως έχει κριθεί για παλαιότερες ευνοϊκές διατάξεις από το Συμβούλιο της Επικρατείας, οι θετικές ρυθμίσεις υπέρ των αποφοίτων αποβλέπουν όχι μόνο στο συμφέρον της ειδικής αυτής κατηγορίας υπαλλήλων, αλλά θεσπίζονται υπέρ του δημοσίου συμφέροντος με τη δημιουργία ενός αξιοκρατικά στελεχωμένου υπαλληλικού σώματος. (ΣτΕ 6/1999 και αναφορά στην Έκθεση της Επιστημονικής Επιτροπής της Βουλής για το νόμο 3200/2003).

Πρέπει να αναφέρουμε ότι το θεσμικό πλαίσιο είναι αποτέλεσμα γόνιμων δυναμικών διεκδικήσεων της Ένωσης αποφοίτων.

Το θεσμικό πλαίσιο πρέπει να υπάρχει αλλά και να εφαρμόζεται. Στην ενότητα αυτή οφείλω να αναφέρω το ευρύτερο ζήτημα σχετικά με τις κρίσεις για την επιλογή των

προϊσταμένων και τις καθυστερήσεις στην υλοποίηση τους. Αυτό είναι κρίσιμης σημασίας ζήτημα, καθώς «πώς θα εφαρμοστούν οι ισχύουσες διατάξεις μεταξύ των οποίων και αυτές για τους απόφοιτους, όταν δεν προκηρύσσονται οι θέσεις ευθύνης». Όταν δεν γίνονται κρίσεις και δεν αξιοποιούνται οι απόφοιτοι αντίστοιχα μειώνεται και η αξία της Σχολής.

Τέλος, υπάρχει και ο προσωπικός παράγοντας, που δεν είναι λιγότερο σημαντικός. Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τις προσωπικές επιθυμίες, προτεραιότητες και ικανότητες. Όλοι μπορεί να γνωρίζουμε αποφοίτους οι οποίοι επιθυμούν να εργάζονται σε συγκεκριμένο θεματικό πεδίο, ακόμη και ως εισηγητές, για δέκα και πλέον έτη από το να προαχθούν σε άλλο θεματικό αντικείμενο. Είναι γνωστό ότι όταν οι προσωπικές επιθυμίες ταυτίζονται με τις ανάγκες του δημόσιου οργανισμού τότε έχουμε το βέλτιστο αποτέλεσμα, αλλά αυτό δεν είναι πάντα εφικτό.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, η επαγγελματική σταδιοδρομία μερικές φορές αντιμετωπίζει δυσμενή μεταχείριση και προσκόμματα λόγω αντίδρασης των υπόλοιπων δημόσιων υπαλλήλων που δεν είναι απόφοιτοι της Σχολής. Ωστόσο, η συγκριτική αξιολόγηση δεν πρέπει να περιορίζεται στην αποφοίτηση από τη σχολή.

Κατά την άποψη μου η αφοσίωση και η ενδελεχής μελέτη και γνώση του αντικειμένου μπορεί να οδηγήσει στην οικειοποίησή του και στην αξιοποίησή του ως όχημα αλλαγής, με συνειδητοποίηση των δυνατοτήτων παρέμβασης και εν τέλει άσκησης πολιτικής.

Όταν κάνεις κάτι με μεράκι, αναπόφευκτα το κάνεις καλά και η υπηρεσία αργά ή γρήγορα θα στο αναγνωρίσει και θα σε αξιοποιήσει, αλλά ταυτόχρονα είναι σημαντικό να βρεθούν άνθρωποι, προϊστάμενοι, συνεργάτες που να πιστέψουν σε εσάς.

Στην περίπτωση μου, όταν κρίθηκα Διευθύντρια μετά τις κρίσεις από το υπηρεσιακό συμβούλιο, η τότε υπουργός Εργασίας είχε ζητήσει και έκανε συνέντευξη σε όλους τους Διευθυντές, προκειμένου να αποφασίσει σε ποια Διεύθυνση θα τοποθετήσει τον κάθε ένα. Στη συνέχεια είχα την ευκαιρία να με τοποθετήσουν σε μία από τις σημαντικές διευθύνσεις πολιτικής του Υπουργείου Εργασίας, στη Διεύθυνση Απασχόλησης. Ήταν πολύ ικανοποιητικό για μένα όταν χρόνια μετά αρχαιότεροι συνάδελφοι μου είχαν πει ότι δεν πίστευαν ότι θα τα κατάφερα.

Βέβαια ταυτόχρονα υπάρχει ένας συνεχής αγώνας να αποδείξεις την αξία σου και να σε αποδεχθεί το σύστημα.

Όταν υπάρχει ένα θετικό περιβάλλον που δίνει ευκαιρίες σε νέους ανθρώπους τα πράγματα είναι πολύ πιο απλά και αισιόδοξα. Έτσι και εμείς οι αρχαιότεροι πρέπει να δίνουμε ευκαιρίες στους νεότερους, καταρχάς να τους μεταλαμπαδεύσουμε την εμπειρία και στη συνέχεια να τους εμπιστευόμαστε και να τους δίνουμε ευκαιρίες.

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η ίδρυση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης το 1983 ήταν αποτέλεσμα της προσπάθειας του ελληνικού κράτους για την παραγωγή υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού, σε γνώσεις και δεξιότητες, για τη στελέχωση της δημόσιας διοίκησης με σκοπό την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της και την αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η αποστολή αυτή καλλιεργείται στο περιβάλλον της Σχολής στους σπουδαστές, ωστόσο η τελική εξέλιξη εξαρτάται από πλήθος παραγόντων. Προκειμένου να μην υπάρχει χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των αποφοίτων και της πραγματικής κατάστασης που αντιμετωπίζουν στις υπηρεσίες τους, θα μπορούσαν να γίνουν ή να ενισχυθούν τα εξής, που συνδέονται με τους παράγοντες αυτούς:

- επαρκής και σταθερή πολιτική υποστήριξη στο ρόλο της Σχολής (το σημερινό συνέδριο είναι αισιόδοξο μήνυμα)
- δημιουργία σταθερών κανόνων σταδιοδρομίας και εξέλιξης που θα βοηθήσουν στην καλλιέργεια επαγγελματικής συνείδησης και ανεξαρτησίας των αποφοίτων ως δημόσιων λειτουργών,
- εφαρμογή των κανόνων αυτών,
- σαφής προσδιορισμός ρόλων του κρατικού μηχανισμού και του πολιτικού συστήματος και ενίσχυση της ανώτατης δημοσιοϋπαλληλίας (οι αρμοδιότητες των Γενικών Διευθυντών Οικονομικών Υπηρεσιών αρχικά με το ν.4270/2014, η θέσπιση των υπηρεσιακών γραμματέων και οι αρμοδιότητες των Γενικών Διευθυντών με το ν. 4622/2021, δημιουργούν νέα δεδομένα και νέους ρόλους ανώτατων διοικητικών στελεχών),
- ενίσχυση του πρακτικού μέρους του προγράμματος σπουδών, έμφαση στην ανάπτυξη επικοινωνιακών, διαπροσωπικών δεξιοτήτων, έμφαση σε μια γνώση

που προέρχεται περισσότερο από το πεδίο και είναι πρακτικά προσανατολισμένη,

- συνεχής επικαιροποίηση των γνώσεων των αποφοίτων αλλά ταυτόχρονα και αναβάθμιση των προσόντων όλων των δημοσίων υπαλλήλων και παροχή κινήτρων ώστε να δημιουργείται ένα πνεύμα ομοιογένειας των υπαλλήλων, αλλά και καλύτερη προσαρμογή της διοίκησης στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον όπου λειτουργεί,
- γνώση των δικαιωμάτων των αποφοίτων, π.χ. σε σχέση με τα μισθολογικά θέματα, την αναγνώριση προϋπηρεσίας, είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή εξέλιξη μετά την αποφοίτηση και σε αυτή την κατεύθυνση πρέπει να συμβάλει και η ΕΝΑΠ,
- ενίσχυση των τυπικών και άτυπων δικτύων επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των αποφοίτων.

Τέλος, άδραξε την ευκαιρία, κάποιες φορές μπορεί να εκδοθεί μία προκήρυξη αλλά να μην αισθάνεσαι έτοιμος, όπως μου ανέφεραν και αρχαιότεροι συνάδελφοι πρέπει να αδράξεις την ευκαιρία γιατί δεν ξέρεις αν θα έχεις άλλη ευκαιρία.

Στην σύντομη αυτή εισήγηση προσπάθησα να αναφέρω και προσωπικές εμπειρίες, σίγουρα όλοι οι απόφοιτοι έχουν να διηγηθούν πολλές προσωπικές ιστορίες, κάποιες πολύ πιο ενδιαφέρουσες, κάποιες με πίκρα, θυμό, απογοήτευση, όλα αυτά είναι κατανοητά καθώς και η δημόσια διοίκηση είναι μικρογραφία της κοινωνίας.

Ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας.

Βιβλιογραφία

1. Αθανασόπουλου, Δ. (1983) «Η Ελληνική Διοίκηση», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
2. Παπαδημητρίου Κ. (2005) «Απόφοιτοι Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης: η αξιοποίησή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση», ανακτήθηκε από http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE_2005/Papers/Papadimitriou_Konstantinos.pdf
3. Παπούλιας Δ., Σωτηρόπουλος Δ., Οικονόμου Χ. (2002) «Διοικητική κουλτούρα, Μεταρρύθμιση και Πολιτική – η περίπτωση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας

Διοίκησης», Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, τ.χ. 26, Νοέμβριος 2005, σελ. 87-108

4. Σπανού Κ. (2018) «Σταδιοδρομία και επιλογή διευθυντικών στελεχών» και «Αποπολιτικοποίηση επιτελικών θέσεων» στο «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης», Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση/Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής, Παρατηρητήριο για την κρίση, σελ. 232-254 και 256-266 αντίστοιχα

5. Σπηλιωτόπουλος Ε. Χρυσανθάκης, Χ. (2017) «Βασικοί θεσμοί δημοσιουπαλληλικού δικαίου», Αθήνα, Νομική βιβλιοθήκη

6. Τάχος, Α./Συμεωνίδης, Ι., (1999) «Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα – ΕρμΥΚ», Θεσσαλονίκη, εκδ. Σάκκουλα

7. Α΄ Διεύθυνση Επιστημονικών Μελετών, Τομοτεχνικής Επεξεργασίας Σχεδίων και Προτάσεων Νόμων, Βουλή των Ελλήνων, (2003) «Έκθεση στο σχέδιο νόμου τροποποιήσεις του ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης» και Ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις»

8. OECD (2012), Greece: Review of the Central Administration (Greek version): OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179158-el>

9. Συμβούλιο της Επικρατείας 1128/2000, 6/1999

10. Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ (ν. 3528/2007) - Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις».

Νομοθεσία

1. Ν. 1388/1983 Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (ΦΕΚ 113 Α)

2. Ν.2527/1997 Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 206 Α)

3. Ν. 3200/2003 Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 281 Α)
4. Ν.3528/2007 Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ΦΕΚ 26 Α)
5. Ν.3839/2010 Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια - Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις(ΦΕΚ 51 Α)
6. Ν. 4270/2014 Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) – δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 143 Α)
7. Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 33 Α)
8. Ν. 4622/2021 Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης (ΦΕΚ 133 Α)

Οι απόφοιτοι ως φορείς εκσυγχρονισμού και ως υπερασπιστές του δημοσίου συμφέροντος

Γεώργιος Σπανουδάκης

Περίληψη: Η εισήγησή μου εναλλακτικά θα μπορούσε να έχει τον τίτλο Δημόσια Διοίκηση και Αξίες. Συγκεκριμένα, θα αναφερθώ στο ρόλο των αποφοίτων όσον αφορά την προώθηση του εκσυγχρονισμού του κράτους και της οικονομίας καθώς και την υπεράσπιση του δημοσίου συμφέροντος δύο διαχρονικών και κυρίαρχων αιτημάτων-αξιών των δημοκρατικών κοινωνιών. Ως ιστορικό παράδειγμα θα εστιάσω στη Γαλλία κατά τη περίοδο ανασυγκρότησής της μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Ν.Α. οι οποίοι αν και συχνά αναφέρονται ως μία διοικητική- τεχνοκρατική ελίτ εντούτοις υπερασπίζονταν ένα αξιακό κεκτημένο προσαρμοσμένο στα πολιτικά και κοινωνικά συμφραζόμενα της εποχής. Στη συνέχεια θα επιχειρήσω μία σύνδεση με το πνεύμα και τη φιλοσοφία του ιδρυτικού νόμου της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.. Τέλος, θα περιγράψω τους όρους και τις προϋποθέσεις για την ανάδειξη του ρόλου των αποφοίτων ως φορέων εκσυγχρονισμού και υπερασπιστών του δημοσίου συμφέροντος δίνοντας έμφαση στην ανάγκη για ένα δημοκρατικό κράτος με αναπτυξιακό και κοινωνικό προσανατολισμό.

1. Προσέγγιση των όρων Εκσυγχρονισμός και Δημόσιο Συμφέρον

1.1. Η έννοια του εκσυγχρονισμού

Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μία σύγκρουση και έναν ανταγωνισμό ανάμεσα στη νεωτερικότητα και τη παράδοση που διαπερνά την οικονομία, τους θεσμούς, την εκπαίδευση και εν γένει όλες τις σφαίρες της κοινωνικής ζωής. Αυτή η σύγκρουση αποτελεί τροχοπέδη για την εξέλιξη και τη πρόοδο μίας κοινωνίας. Η ιδέα και η πρακτική που ωθεί τις κοινωνίες προς τη νεωτερικότητα ονομάζεται εκσυγχρονισμός.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον καθηγητή Σπουρδαλάκη¹: Εκσυγχρονισμός θεωρείται η προσπάθεια ενός τμήματος της κοινωνίας να μετακινηθεί από αρχές και έξεις της παράδοσης και να προσαρμοστεί σε αρχές, αξίες και σχέσεις «σύγχρονες». Υπ' αυτή την έννοια, ο εκσυγχρονισμός εξ ορισμού προϋποθέτει αλλά και συνεπάγεται ένα κάποιο είδος κοινωνικής αλλαγής και μετασχηματισμού. Αλλαγή που κινητοποιεί και στην πραγματικότητα απαιτεί, εκτός των άλλων, και θεσμικές

ρυθμίσεις. Θεσμικές ρυθμίσεις που εκφράζουν και διασφαλίζουν, κατά κάποιον τρόπο, τις μετακινήσεις (και αλλαγές) προς τα «σύγχρονα» κοινωνικά δεδομένα.

1.2. Η έννοια του Δημοσίου Συμφέροντος

Ο Αριστοτέλης στα Πολιτικά (1279 α 17-21) αναφέρει την έννοια του κοινού συμφέροντος ως κριτήριο διαχωρισμού των πολιτευμάτων. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι όσα πολιτεύματα αποσκοπούν στο κοινό συμφέρον είναι ορθά και όσα αποσκοπούν στο συμφέρον αυτών που έχουν την εξουσία είναι τα παρεκβατικά.

Ενώ ο Rousseau στο Κοινωνικό Συμβόλαιο² ορίζει ως περιεχόμενο της πολιτείας τη γενική βούληση η οποία αντίκειται σε κάθε επιμέρους συμφέρον μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων.

Στην Ελλάδα η ισχύς και η επιρροή οικονομικών, επαγγελματικών και τοπικών ομάδων, οι οποίες λειτουργούν ως ανεπίσημοι-εξωτερικοί δρώντες, υποβαθμίζουν ή ακυρώνουν στη πράξη το γενικό και μακροπρόθεσμο συμφέρον. Από την ίδρυση του ελληνικού κράτους οι πιο ισχυρές και οργανωμένες ομάδες κατοχυρώνουν τα συμφέροντά τους μέσα από παρεμβάσεις στη νομοθετική διαδικασία, στη δικαιοσύνη και στη δημόσια διοίκηση οδηγώντας με αυτό το τρόπο στην παγίωση και ενίσχυση προνομίων και στην μετακύλιση των επώδυνων μέτρων στους αδύναμους και ηττημένους. Αυτό οδηγεί στη κατάργηση της αρχής της δημοκρατίας και της ισονομίας και εν τέλει διαστρεβλώνει την ορθολογική λειτουργία του κράτους και των θεσμών του.

2. Η εμπειρία της Γαλλίας

2.1. Η ίδρυση της Ε.Ν.Α.

Τις αξίες του εκσυγχρονισμού και του δημόσιου συμφέροντος υπερασπίστηκαν οι απόφοιτοι της Ε.Ν.Α.. Η ίδρυση της γαλλικής Ε.Ν.Α. το 1945, με τη συμφωνία όλων των κομμάτων που συμμετείχαν στη γαλλική αντίσταση ανταποκρινόταν σε δύο ανάγκες εκείνης της περιόδου³. Η πρώτη ήταν το αίτημα κάθαρσης του κρατικού μηχανισμού από τους συνεργάτες και τους δωσίλογους του καθεστώτος του Βισύ καθώς υπήρχε η εκτίμηση ότι ένα μεγάλο τμήμα της διοίκησης είχε προδώσει τη Γ Γαλλική Δημοκρατία. Η δεύτερη ανάγκη προέκυψε από την αντίληψη που κυριάρχησε, από τα χρόνια που προηγήθηκαν του Β παγκοσμίου πολέμου (πολιτική

του new deal στις Η.Π.Α., πολιτικές εθνικοποιήσεων στη Γαλλία του Λαϊκού Μετώπου) μέχρι και τη περίοδο της απελευθέρωσης, για το ρόλο του κράτους ως μοχλού ανάπτυξης της οικονομίας. Αξίζει να επισημάνουμε ότι και οι δύο βασικές συνιστώσες της γαλλικής αντίστασης, δηλαδή οι γκωλλικοί και οι κομμουνιστές υποστήριζαν μία μικτή οικονομία με έναν βαθμό κεντρικού σχεδιασμού⁴. Ο ίδιος ο Σαρλ ντε Γκωλ ενέτασσε την αποστολή του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στη γενικότερη προσπάθεια «να δημιουργηθούν ή να αναπτυχθούν τα μέσα εκείνα που επιτρέπουν στο κράτος να εκπληρώνει την υποχρέωση της οικονομικής καθοδήγησης της χώρας»⁵. Αυτός ο προσανατολισμός αποτυπώθηκε και στο σύνταγμα του 1946 που στο άρθρο 256 προέβλεπε την καθιέρωση εθνικού οικονομικού σχεδίου με στόχο τη πλήρη απασχόληση και την ορθολογική χρήση των παραγωγικών συντελεστών.

2.2.Ο ρόλος των αποφοίτων στη μεταπολεμική ανασυγκρότηση της Γαλλίας

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Πιερ Ροζανβαλλόν⁷ η οικονομική ανασυγκρότηση και ανοικοδόμηση της Γαλλίας αμέσως μετά την απελευθέρωση από τη ναζιστική κατοχή οργανώθηκε γύρω από τα πλάνα εκσυγχρονισμού. Σε αυτό το πλαίσιο μία ολόκληρη γενιά ανώτερων κρατικών λειτουργών, κυρίως απόφοιτοι της Ε.Ν.Α., υπηρέτησε το δημόσιο συμφέρον κρατώντας απόσταση από τις πολιτικές μεταβολές και μικροδιευθετήσεις εκείνης της περιόδου. Αυτή η γενιά διατηρούσε μια κοινή αντίληψη για την κατεύθυνση του κράτους, της κοινωνίας, της οικονομίας και της διοίκησης. Δύο χαρακτηρισμοί για αυτή την ομάδα που αποτυπώνουν το κλίμα που επικρατούσε εκείνη την περίοδο είναι «Ιακωβίνοι της Αριστείας», και «Σώμα στην υπηρεσία του Δημοσίου Συμφέροντος». Όπως έλεγε ο Simon Nora⁸ ένας εξ αυτών «Μπαίναμε στη Δημόσια Διοίκηση, όπως ασπάζεται κανείς μία θρησκεία για να δώσουμε συνέχεια στον αγώνα». Ενώ σε άλλο σημείο⁹ τόνιζε ότι «εάν δεν υπάρχουν κήρυκες του μακροπρόθεσμου, αν δεν υπάρχουν άνθρωποι που έχουν την ευθύνη να λαμβάνουν υπόψη τα δομικά συμφέροντα του έθνους, πέρα από τους ρυθμούς και τα σκαμπανεβάσματα της πολιτικής τάξης τότε κάτι πολύ βασικό λείπει από τη χώρα και επισημαίνει ότι αυτό που μοιράζονταν ήταν η πίστη σε ένα όραμα εκσυγχρονισμού και προόδου της γαλλικής κοινωνίας και οικονομίας. Επιπλέον, υπήρχε ένα ήθος στράτευσης τόσο για όσους αισθάνονταν πρωτοπόροι όσο και για εκείνους που έβλεπαν τους εαυτούς τους ως οργανωτές της κοινωνίας των πολιτών¹⁰.

Ορισμένα γεγονότα που αποδεικνύουν την αξιοποίηση και τον κρίσιμο ρόλο των αποφοίτων της Ε.Ν.Α. εκείνη τη περίοδο στη Γαλλία ήταν :

- Τοποθέτηση σε θέσεις κλειδιά στη γαλλική δημόσια διοίκηση και στις δημόσιες επιχειρήσεις¹¹.
- Συμμετοχή στις διαδικασίες ενδεικτικού οικονομικού σχεδιασμού 12οι οποίες ξεκίνησαν το 1946 με το Σχέδιο Μονέ που έθετε το δίλημμα Εκσυγχρονισμός ή Παρακμή¹³.
- Συμμετοχή στη εκπόνηση και υλοποίηση των επονομαζόμενων μεγάλων σχεδίων (grand projets) όπως το minitel το tgv και το plan calcul¹⁴.
- Σύνταξη της Έκθεσης Οικονομικής Πολιτικής Rueff-Armand¹⁵.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό αφενός πόσο κρίσιμος και πολυεπίπεδος ήταν ο ρόλος των αποφοίτων στη Γαλλία τις δεκαετίες της μεταπολεμικής ανασυγκρότησης αφετέρου ότι βασιζόταν στην υλοποίηση αξιών όπως η κοινωνική πρόοδος και η οικονομική ανάπτυξη.

3. Η φιλοσοφία ίδρυσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

3.1. Η ίδρυση της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Έχοντας ως έμπνευση τη γαλλική Ε.Ν.Α. ο Georges Langrod στην έκθεση του για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα το 1964 πρότεινε τη δημιουργία Σχολής Δημόσιας Διοίκησης καθώς και τη δημιουργία μιας νέας διϋπουργικής κατηγορίας ανώτερων υπαλλήλων, οι οποίοι δε θα ήταν μόνιμα τοποθετημένοι σε κάποιο υπουργείο αλλά θα ανήκαν σε ένα κεντρικό όργανο, ώστε να αποτελούν ένα διαρκές απόθεμα επίλεκτων υπαλλήλων που θα μπορούν να αποσπασθούν για ορισμένο χρόνο σε διάφορες θέσεις και σε διάφορα υπουργεία.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ιδρύθηκε το 1983 με πρωτοφανή διακομματική συναίνεση και αποτελεί την πρώτη οργανωμένη και συστηματική προσπάθεια να καταργηθούν οι πελατειακές σχέσεις και η ευνοιοκρατία στο δημόσιο τομέα, 11 χρόνια πριν από την ίδρυση του Α.Σ.Ε.Π..

3.2. Το πνεύμα και η φιλοσοφία του ιδρυτικού νόμου

Αξίζει να εξετάσουμε το πνεύμα και τη φιλοσοφία ίδρυσης της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. όπως αυτή αποτυπώνεται στην αιτιολογική έκθεση του ιδρυτικού νόμου 1388/1983.

Οι στόχοι του ιδρυτικού νόμου ήταν 17:

- Εκδημοκρατισμός της Δημόσιας Διοίκησης
- Εκσυγχρονισμός
- Ενίσχυση της Αμεροληψίας
- Ενίσχυση της Κοινωνικής της Αντιπροσωπευτικότητας και Λειτουργίας

Αναλυτικότερα:

1) Εκδημοκρατισμός

Ο εκδημοκρατισμός αφορά τόσο τις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και πολιτών όσο και τον ίδιο το διοικητικό μηχανισμό. Παράλληλα επιδιώκει να δημιουργήσει μία νέα φιλοσοφία που θα έχει ως περιεχόμενο τη δημοκρατική συνεργασία ανάμεσα στο κράτος και τους πολίτες.

2) Εκσυγχρονισμός

Ως διοικητικός εκσυγχρονισμός περιγράφεται η δυνατότητα ενός συστήματος να προσαρμόζεται γρήγορα στις νέες ανάγκες, να τις προβλέπει αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις να τις προκαλεί. Ταυτόχρονα σημαίνει και απομάκρυνση από την τυπολατρία, τον νομικισμό, την έλλειψη πρωτοβουλιών.

3) Αμεροληψία

Ανεξαρτησία και αμεροληψία των δημοσίων υπαλλήλων ως φραγμός απέναντι σε σκοπιμότητες που παρεμβαίνουν στις σχέσεις διοίκησης –κυβέρνησης και κόμματος.

4) Κοινωνική Αντιπροσωπευτικότητα

Η κοινωνική αντιπροσωπευτικότητα σημαίνει ότι στη Διοίκηση πρέπει να έχουν πρόσβαση όλα τα μέλη της κοινωνίας και όχι αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο πρόσωπα που ανήκουν σε συγκεκριμένες τάξεις ή κοινωνικές και επαγγελματικές ομάδες, διευκολύνοντας τον έλεγχο και τη λογοδοσία της διοίκησης.

4. Προϋποθέσεις για τη βελτίωση του εισαγωγικού διαγωνισμού, της εκπαίδευσης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και την αναβάθμιση του ρόλου αποφοίτων στη Δημόσια Διοίκηση.

4.1. Εισαγωγικός Διαγωνισμός και Εκπαίδευση στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

- Διεξαγωγή του διαγωνισμού σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Αύξηση του χρόνου φοίτησης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στους 24 μήνες
- Δίμηνη πρακτική σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς θεσμούς
- Ενίσχυση της διπλωματικής εκπαίδευσης

4.2. Δημόσια Διοίκηση

- Αξιοκρατικές και αντικειμενικές διαδικασίες πρόσληψης και στελέχωσης όλων των υπηρεσιών και των φορέων της δημόσιας διοίκησης χωρίς εξαιρέσεις. Άμεση ολοκλήρωση των κρίσεων σε όλες τις βαθμίδες και εξάλειψη του φαινομένου των τοποθετήσεων με ανάθεση. Περιορισμός της βαρύτητας της συνέντευξης.
- Τοποθέτηση των αποφοίτων σε θέσεις σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης πολιτικών και μεταρρυθμίσεων.
- Περιορισμός των μετακλητών υπαλλήλων που ο αριθμός τους αυτή τη περίοδο έχει ξεπεράσει κάθε προηγούμενο και ταυτόχρονα παρατηρείται το φαινόμενο να καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνης στη διοικητική ιεραρχία.
- Αξιοποίηση της ψηφιακής επανάστασης και εφαρμογή της διαλειτουργικότητας.
- Αντιμετώπιση της πολυνομίας και της κακονομίας και τήρηση των αρχών της καλής νομοθέτησης¹⁸ όπως η αναλογικότητα, η απλότητα, η αποφυγή αντιφατικών ρυθμίσεων η διαβούλευση και η ασφάλεια δικαίου.

4.3. Κράτος με αναπτυξιακό και κοινωνικό προσανατολισμό το οποίο:

- Θα επεξεργάζεται και θα υλοποιεί προτάσεις και σχέδια για την συλλογική επίλυση προβλημάτων και για τη χάραξη αναπτυξιακής στρατηγικής τόσο σε βραχυπρόθεσμη όσο κυρίως σε μακροπρόθεσμη προοπτική που θα συμπεριλαμβάνει το σύνολο της κοινωνίας και όχι μόνο ορισμένα τμήματα.

- Θα συντονίζει και θα κατευθύνει τις δημόσιες και τις ιδιωτικές επενδύσεις στην ψηφιακή μετάβαση, την έρευνα και ανάπτυξη και τον οικολογικό μετασχηματισμό της οικονομίας.
- Θα πραγματοποιεί επενδύσεις σε δημόσια αγαθά και υπηρεσίες (υγεία, παιδεία, κοινωνική ασφάλιση, νερό, ρεύμα, κοινωνική φροντίδα, αστικές συγκοινωνίες κ.α.) και δεν θα εκχωρεί βασικές λειτουργίες του όπως για παράδειγμα η έκδοση και η απονομή συντάξεων στον ιδιωτικό τομέα.
- Θα προστατεύει τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες όπως είναι οι ηλικιωμένοι, οι άστεγοι, τα ΑμεΑ και οι χρονίως πάσχοντες, οι άνεργοι, οι μετανάστες, μονογονεϊκές οικογένειες κ.α..

Ένα ισχυρό κράτος με μεγάλες δυνατότητες παρέμβασης αφενός ανταποκρίνεται στη σημερινή συγκύρια της υγειονομικής κρίσης και της κλιματικής αλλαγής αφετέρου δημιουργεί τις ευκαιρίες, το περιβάλλον και τις δομές για να λειτουργήσουν οι απόφοιτοι ως ένα σώμα ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων στην υπηρεσία της προόδου και του συλλογικού συμφέροντος. Ταυτόχρονα διαθέτει εκείνα τα μέσα και τα εργαλεία πολιτικής που θα επιτρέψουν στους απόφοιτους να ασκήσουν διοίκηση επί τη βάση αξιών και ποιοτικών στόχων.

Το σώμα των αποφοίτων οριοθετείται από ένα τρίγωνο που αν στη μία του πλευρά βρίσκεται η αξιοκρατική και αντικειμενική διαδικασία εισαγωγής και στην άλλη οι επιστημονικές γνώσεις και δεξιότητες που αποκτούνται κατά την εκπαίδευση στη σχολή τότε η τρίτη είναι οι αξίες και οι αρχές από τις οποίες πρέπει να δεσμεύονται. Σε αυτό το πλαίσιο οι απόφοιτοι αξιοποιώντας την επιστημονική τους κατάρτιση και τις δεξιότητές τους έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν στην πρόοδο, την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία και να λειτουργήσουν ως θεματοφύλακες του εκσυγχρονισμού και του δημοσίου συμφέροντος. Η πίστη σε αυτές τις αξίες αποτελεί αναγκαία συνθήκη για μία ανθρωποκεντρική, δίκαιη και δημοκρατική δημόσια διοίκηση.

5. Συμπεράσματα

Ας επιστρέψουμε στο παράδειγμα που ανέφερα προηγουμένως με τη βοήθεια του οποίου θα φωτίσουμε καλύτερα το επιχείρημα. Αν η δημόσια διοίκηση είχε έναν τυπικό και φορμαλιστικό χαρακτήρα και ήταν μόνο μία διαδικασία επιλογής του

βέλτιστου συνδυασμού μέσων και σκοπών τότε οι γαλλικές μεταπολεμικές κυβερνήσεις δεν θα είχαν κανένα λόγο να εκκαθαρίσουν το κρατικό μηχανισμό από τους συνεργάτες των ναζί και να αντικαταστήσουν την ανώτερη δημοσιουπαλληλία. Ωστόσο, μία δημόσια διοίκηση με τέτοια αντιδημοκρατική στελέχωση, ιδιαίτερα στα υψηλότερα κλιμάκια, στη καλύτερη περίπτωση θα κωλυσιεργούσε και θα εμπόδιζε την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής ενώ στη πιο ακραία εκδοχή της θα αποτελούσε μία μόνιμη εστία υπονόμησης της δημοκρατίας.

Επομένως οι Γάλλοι πολιτικοί εκείνης της περιόδου διέγνωσαν με επιτυχία το πρόβλημα και προσπάθησαν να το αντιμετωπίσουν με την ίδρυση και λειτουργία της Ε.Ν.Α.. Ταυτόχρονα διαμόρφωσαν ένα σύνταγμα, πολιτικούς θεσμούς και ένα πλαίσιο οικονομικής πολιτικής με εμφανείς τις επιρροές από το ριζοσπαστικό πρόγραμμα του Εθνικού Συμβούλιου της Αντίστασης που είχε ως άξονες την ιδέα της κοινωνικής προόδου και του συλλογικού συμφέροντος. Υπηρετώντας αυτές τις αξίες και αυτό το όραμα οι απόφοιτοι της Ε.Ν.Α. υπήρξαν από τους βασικούς πρωταγωνιστές του μεταπολεμικού οικονομικού θαύματος της Γαλλίας (χρυσή τριακονταετία 1945-1975).

Ο Max Weber στο έργο του Η μεθοδολογία των Κοινωνικών Επιστημών²⁰ εισάγει και υπερασπίζεται την έννοια της αξιολογικής ουδετερότητας. Σύμφωνα με αυτήν, δεν υφίστανται αντικειμενικά και επιστημονικά κριτήρια βάσει των οποίων ο κοινωνικός επιστήμονας θα θεμελιώσει αξιολογική κρίση για ένα συμβάν, μία πολιτική ή για μία ιδέα. Ειδικότερα, θεωρεί ότι αποστολή της επιστήμης είναι να κρίνει τη καταλληλότητα ή μη των μέσων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σκοπού.

Ο Κοσμάς Ψυχοπαίδης, Έλληνας φιλόσοφος και πρώτος διευθυντής της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. αντιπροτείνει έναν διαφορετικό ορθολογισμό που συνεκτιμά και λαμβάνει υπόψη του, τη δικαιολόγηση των σκοπών, το κόστος των μέσων που επιλέγει ένα άτομο καθώς και τις συνέπειες από την επίτευξη του σκοπού για τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας.²¹ Στον αντίποδα του Βεμπεριανού Σχετικισμού ο Ψυχοπαίδης, υποστηρίζει τη δέσμευση σε συλλογικές και δημοκρατικές αξίες όπως η αλληλεγγύη, η συμμετοχή, η συνεργασία και η επικοινωνία με στόχο τη προστασία των συνθηκών ζωής των ανθρώπων και τη χειραφέτησή τους από κάθε μορφή καταπίεσης.

Βιβλιογραφία

1. Αριστοτέλης, Πολιτικά, I - III, μτφρ. Π. Λεκατσας, Δαίδαλος -Ι. Ζαχαρόπουλος, Αθήνα χ.χ.
2. Ζαρταμόπουλος, Νίκος, Διπλωματική Εργασία στο Πλαίσιο της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με θέμα Η ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION (ENA): Μία Γαλλική Εξαίρεση στην Εποχή
3. Levy, Jonah, From the Dirigiste State to the Social Anaesthesia State: French Economic Policy in the Longue Duree, Modern & Contemporary France Vol. 16, No. 4, November 2008, pp. 417–435
4. Weber , Max. Η Μεθοδολογία των Κοινωνικών Επιστημών. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1991
5. Ψυχοπαίδης Κοσμάς. Πολιτική μέσα στις Έννοιες. Εκδόσεις Νήσος, Αθήνα 1997. σ. 76
6. Ψυχοπαίδης Κοσμάς. Πολιτική μέσα στις Έννοιες. Εκδόσεις Νήσος, Αθήνα 1997. σ. 35-80
7. Rousseau, Jean-Jacques, Το κοινωνικό συμβόλαιο, μτφρ. Β. Γρηγοροπούλου, Α. Σταινχάουερ, Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα 2004
8. Ροζανβαλλόν, Πιέρ, Η δική μας διανοητική και πολιτική ιστορία 1968-2010 μτφρ. Κ. Λαμπρινού, Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα 2020
9. Τριαντάφυλλος, Λουκάς, Διπλωματική Εργασία στο πλαίσιο της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. « Η Εθνική Σχολή μέσα από τα προγράμματα σπουδών της (1986-2003) : ανάγκη για θεωρητική ή εφαρμοσμένη γνώση»
10. Ψυχοπαίδης, Κοσμάς, Πολιτική μέσα στις Έννοιες, Νήσος, Αθήνα, 1997.
11. Weber, Max, Η Μεθοδολογία των Κοινωνικών Επιστημών, μτφρ. Μ. Κυπραίος, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1991.
12. Σπουρδαλάκης Μ. (2018) Περί Θεσμικού Εκσυγχρονισμού και Άλλων Προκλήσεων
13. Programme du Conseil national de la Résistance.

Νομοθεσία

1. Αιτιολογική Έκθεση του Ν. 1388/1983 Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

2. Ν. 4622/2019 Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης (ΦΕΚ 133/Α/7-8-2019)

Η Διαχρονία του Καθεστώτος των Αποφοίτων και η Διαχρονική Θέση της Ένωσης Αποφοίτων

Αναστάσιος Σαλτερής

Εισαγωγή

Αγαπητές και αγαπητοί, αγαπητοί απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, πριν από τέσσερα χρόνια διοργανώθηκε στην Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα Έκθεση για την Ελλάδα της δεκαετίας του 1980, την οποία επισκεφτήκαμε τότε με πρωτοβουλία και οργάνωση της Ένωσης Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η Έκθεση εκείνη είχε βέβαια πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για ευρύ αλλά και για εξειδικευμένο κοινό.

Από αυτούς που την επισκέφτηκαν άλλοι ενδιαφέρονταν για την πολιτική, άλλοι για την τέχνη, άλλοι για τις αναμνήσεις και τα βιώματα, άλλοι για την ιδιαίτερη αισθητική εκείνης της δεκαετίας. Μια τάση νοσταλγίας διατρέχει την κοινωνία μας, διάσπαρτη παντού και πολύ ενδιαφέρουσα, που περιμένει να εξηγηθεί με επιστημονικούς όρους. Μέσα λοιπόν σε όλα αυτά τα εκθέματα προστίθεται και η αναφορά της Έκθεσης εκείνης στην (τότε) Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, με δημοσιεύματα του έντυπου τότε τύπου για τις αντιδράσεις που προκάλεσε το έτος 1983 η ίδρυσή της. Αντιδράσεις που είχαν προκληθεί και στην πρόιμη μεταπολίτευση, όταν είχε επιχειρηθεί ξανά η ίδρυση της αλλά δεν κατέστη δυνατό να επιτευχθεί.

Προσπαθώντας να δομήσω τη σημερινή εισήγηση, και αναλογιζόμενος τη λέξη διαχρονία, μου ήρθε συνειρμικά στο μυαλό η σκέψη ότι τέσσερις δεκαετίες και 27 Εκπαιδευτικές Σειρές μετά, η Σχολή εξακολουθεί να δημιουργεί αντιδράσεις και το ζήτημα παραμένει ανοιχτό στο διοικητικό μας υποσύστημα. Σε αυτήν την, όχι και τόσο ευχάριστη παρατήρηση, υπάρχουν τουλάχιστον δύο ευχάριστα.

Το πρώτο είναι, ότι η Σχολή σαν θεσμός, δεν απονευρώθηκε, δεν αποξενώθηκε, εξακολουθεί να εμπνέει σκέψεις, ερεθίσματα, αντιδράσεις, συναισθήματα αλλά και να κρατάει ζωντανή την πρωταρχική, την κύρια ιδέα που τη γέννησε.

Εξακολουθούν και σήμερα να υπάρχουν πολλοί που όχι απλά πιστεύουν στην ιδέα αυτή αλλά εμπνέονται από αυτή και αγωνίζονται γι' αυτή όχι εγκλωβισμένοι στον ιδεασμό ενός αυτοσκοπού, αλλά βρίσκοντας νόημα στο διαρκή αγώνα για αλλαγή και εξύψωση της κοινωνίας, της χώρας, του Έθνους.

Τα δεύτερο ευχάριστο, είναι ότι οι αντιδράσεις αυτές πηγάζουν, εκλύονται και περιορίζονται μόνο στο διοικητικό μας μικρόκοσμο που, αντίθετα με τη ρήση του Ελύτη, δεν είναι κόσμος μέγας αλλά ένας μικρός κόσμος. Η ελληνική κοινωνία έχει λύσει το ζήτημα με τρόπο απόλυτο και κατηγορηματικό, αμετάκλητο και ανεπίστρεπτο περιβάλλοντας με κύρος τη Σχολή μας και με σεβασμό τους αποφοίτους της. Όχι μόνο γιατί επενδύει πόρους τους οποίους εύλογα επιθυμεί να δει να αποδίδουν, όχι μόνο γιατί η βελτίωση του επιπέδου της διοίκησης και η εμπέδωση μιας άλλης κουλτούρας είναι ένα διαρκές ζητούμενο, αλλά και για έναν λόγο περισσότερο ταπεινό: Η Σχολή δεν απειλεί κοινωνικά συμφέροντα. Θα πει κάποιος, γιατί, απειλεί η Σχολή συμφέροντα εντός της Διοίκησης;

Περί «διαχρονίας»: Μια συνοπτική επισκόπηση του καθεστώτος των Αποφοίτων

Η διαχρονία των αντιδράσεων στην ύπαρξή της και μια απλή επισκόπηση της διαχρονίας του καθεστώτος των αποφοίτων της μας δίνει εν τοις πράγμασι την απάντηση. Χωρίς να εισερχόμαστε σε λεπτομέρειες, ας δούμε την εξέλιξη των πραγμάτων της τελευταίας δεκαετίας για να φτάσουμε στη σημερινή κατάσταση των πραγμάτων, που θα έλεγε κι ο Βιμ Βέντερς.

Το έτος 2010 λοιπόν, ο περίφημος νόμος 3839/2010 ήρθε να αξιοποιήσει πλήρως τη θεωρία του honeymoon μιας νέας κυβέρνησης και να ταραξεί τα λιμνάζοντα ύδατα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Με κεραυνοβόλο τρόπο, χάρη στις μεταβατικές του διατάξεις, επέβαλε επιτέλους την άμεση διεξαγωγή κρίσεων με αντικειμενικά κριτήρια με μια μοριοδότηση της Σχολής (τα περίφημα 180 μόρια) που έφερε σε θέσεις ευθύνης πολύ μεγάλο αριθμό αποφοίτων, ιδίως μάλιστα νεότερων Εκπαιδευτικών Σειρών.

Όσοι ζήσαμε την εξέλιξη εκείνη, θυμόμαστε τις αντιδράσεις και αυτό που όλοι μπορούν εύκολα να φανταστούν σήμερα. Μόλις το σύστημα συνήλθε από το σοκ του αφηνδιασμού και ανέκτησε τις δυνάμεις του, στην παραζάλη της σχοινοβασίας της χώρας μεταξύ πτώσης και διάσωσης εκείνης της περιόδου, εξαπέλυσε τη συντριπτική

του αντεπίθεση συντρίβοντας πραγματικά όχι το αποφοιτικό κεκτημένο του 2010, αλλά τους νέους υπαλλήλους και όποιους είχαν την προσδοκία μιας αξιοπρεπούς σταδιοδρομίας στο ελληνικό δημόσιο. Ήταν ο περιβόητος νόμος 4024/2011 που ψηφίστηκε το φθινόπωρο του 2011.

Η αντίδραση της Ένωσης Αποφοίτων και των μελών της τότε πραγματικά αιφνιδίασε ακόμη και όσους είχαμε την τιμή να ανήκουμε στο Διοικητικό της Συμβούλιο. Καταφεύγοντας σε μια εντελώς άγνωστη και σίγουρα όχι οικεία για τα απόφοιτικά πράγματα μορφή πάλης, η Ένωση διοργάνωσε διαδήλωση έξω από τη Βουλή και πορεία προς το τότε Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, το οποίο στα πανό μας αναγραφόταν ως «Υπουργείο Διοικητικής Αντιμεταρρύθμισης».

Ίσως και 800 απόφοιτοι, όπως υπολόγισε και μας πληροφόρησε τότε η Αστυνομία, σε ένα σύνολο μάλιστα 1400 αποφοίτων, με τα αυτοκόλλητα με το σήμα της Ένωσης στο στήθος, ανέβαιναν τη λεωφόρο Βασιλίσσης Σοφίας την ίδια ώρα που ψηφιζόταν ο νόμος με τον οποίον κατέβαιναν τα βαθμολογικά κλιμάκια. Ήταν ένα μεγάλο ξέσπασμα, ένας ωραίος αγώνας πρωτόγνωρος πρώτα και πάνω από όλα για την ίδια μας την επαγγελματική αξιοπρέπεια.

Ο τρίτος σταθμός σε αυτή τη σύντομη ανασκόπηση, ορίζεται από την ψήφιση και την εφαρμογή μιας συστοιχίας νόμων που άλλαζαν άρδην τα τοπία εμφυσώντας ένα νέο πνεύμα κι μια εντελώς διαφορετική κουλτούρα στη μεγάλη κλίμακα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού κράτους με περίοπτη, όπως θα έπρεπε, τη θέση των αποφοίτων.

Το μισθολόγιο του νόμου 4354/15, το βαθμολόγιο και το σύστημα επιλογής προϊσταμένων του νόμου 4369/2016, η κινητικότητα του νόμου 4440/2016 έσπασαν τα δεσμά της βαθμολογικής, μισθολογικής και υπηρεσιακής ακινησίας των αποφοίτων ανοίγοντας ταυτόχρονα το δρόμο για την πληρέστερη αξιοποίησή τους.

Παρά τις εγγενείς δυσκολίες, η εφαρμογή του πλαισίου αυτού προχώρησε και πρόλαβε να δώσει αποτελέσματα. Η τάχιστα ανέλιξη στο βαθμό Α', γρηγορότερη και από τον υπαλληλικό κώδικα του 2007, η υψηλή μοριοδότηση κατά τη στάθμιση των ομάδων κριτηρίων για τις επιλογές προϊστάμενων, η δυνατότητα συμμετοχής των αποφοίτων σε όλες τις κρίσεις για θέσεις ευθύνης χωρίς περιορισμούς, η συμμετοχή του συνόλου των αποφοίτων στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας ανεξάρτητα από το

φορέα που υπηρετούσαν ήταν ρυθμίσεις που διαμόρφωναν ένα πλαίσιο ουσιαστικής εκπλήρωσης του σκοπού της Σχολής.

Σχετικά με τις νεότερες εξελίξεις

Η σημερινή κατάσταση, παρά την εισαγωγή, είναι αλήθεια, νέων προβλέψεων που κατ' αρχήν μπορεί κανείς να τις αξιολογήσει θετικά, δεν έχει καμία σχέση με τα προηγούμενα ως προς τη θεσμική αντιμετώπιση των αποφοίτων.

Αν ισχύει ότι οι νόμοι είναι η περιένδυση με κανόνες δικαίου ενός συστήματος αξιών και μιας δημόσιας πολιτικής, τότε και μια φαινομενική αλλαγή σε μια στάθμιση χωρίς να αλλάξει ούτε μια λέξη, καταδεικνύει δυο διαφορετικές κοσμοθεωρίες. Οι σταθμίσεις και η μοριοδότηση του άρθρου 45 του ν.4674/2020 ανατρέπουν πλήρως τις αντιλήψεις του 4369/2016 και εισάγουν μια νέα φιλοσοφία.

Δεν είναι μόνο ότι αυτοτελώς μειώνεται το ποσοστό μοριοδότησης της Σχολής, αλλά είναι η προϋπηρεσία σε θέσεις ευθύνης που αλλάζει τους κανόνες του παιχνιδιού και δρα ως απαγόρευση εισόδου σε αποφοίτους που δεν είχαν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου μέχρι τη στιγμή των κρίσεων. Αυτό που τόλμησαν ο νόμος 3839/10 και ο νόμος 4369/16, να ανοίξουν παράθυρα ευκαιρίας στους αποφοίτους και ιδίως στους νέους, έχει αλλάξει εντελώς.

Ας πούμε όμως δύο λόγια και για τις Υπηρεσίες Συντονισμού και τον κλάδο επιτελικών στελεχών. Διαβάζοντας το άρθρο 38 του νόμου 4622/2020, συναντά κανείς τον όρο «παραγωγικές σχολές του Δημοσίου». Αν δεν απατώμαι, είναι η πρώτη φορά που απαντά αυτός ο όρος σε νομικό κείμενο τέτοιου τύπου. Ποιες είναι αυτές οι παραγωγικές σχολές;

Ποια είναι η θέση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης μέσα σε αυτές;

Και γιατί δεν αναφέρεται ρητά η Σχολή, όπως γίνεται ας πούμε παρακάτω, στο άρθρο 104; Θυμήθηκα εδώ μια ταινία, «Το σκοτεινό χωριό», στο οποίο οι κάτοικοι ενός χωριού δεν θέλουν να αναφερθούν στα τρομακτικά, παράξενα πλάσματα ενός παραπλήσιου δάσους λόγω του φόβου τους για αυτά, αποκαλώντας τα «αυτοί για τους οποίους δεν μιλάμε». Και μια σκέψη για τον κλάδο επιτελικών στελεχών σε σχέση με τους αποφοίτους.

Μπορούμε να πούμε ότι επί της αρχής η σύστασή του είναι μια θετική εξέλιξη. Όμως η συσχέτισή του με τους αποφοίτους, πέραν της αναφοράς στα Τμήματα της Σχολής που κι αυτή σηκώνει πολλή συζήτηση, δυστυχώς δεν είναι ξεκάθαρη.

Καμία απολύτως αναφορά δεν γίνεται στις διατάξεις για κάποια ειδική μοριοδότηση ή για κάποια προτεραιότητα στην επιλογή των αποφοίτων. Δυστυχώς μάλιστα, αν δεν κάνω λάθος, είναι η πρώτη φορά που σε διάταξη νόμου πρώτα αναφέρεται ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών και μετά η αποφοίτηση από τη Σχολή. Κι ας έχουν λάβει οι απόφοιτοι συστημική και διϋπουργική εκπαίδευση στη Σχολή. Κι ας έχουν το μοναδικό πλεονέκτημα της δικτύωσης που προσδίδει ανεκτίμητη προστιθέμενη αξία στο έργο τους. Κι ας αποτελούν το μόνο επαγγελματικό σώμα που από τη φύση του διαθέτει τα χαρακτηριστικά εκείνα που προσιδιάζουν σε αυτό που κατανοούμε ως αποστολή του κλάδου και περιγράφεται, ικανοποιητικά στο άρθρο 104 παρ.2.

Αρα λοιπόν επί της αρχής μπορούμε να πούμε ότι μια θετική εξέλιξη δεν πλαισιώνεται από τις θεσμικές εκείνες εγγυήσεις που θα διασφαλίζουν την πλήρωσή της μέσω της επιλογής των πλέον κατάλληλων να την υποστηρίξουν. Γιατί αν η επιλογή πραγματοποιηθεί με απευθείας αναθέσεις, καλύτερα να μην το συζητήσουμε καν. Αν πάλι γίνει με τα κριτήρια του ν.4674/20, δυστυχώς θα ισχύουν τα όσα ανέφερα παραπάνω. Όμως δεν μπορούμε να προδικάζουμε αλλά οφείλουμε με καλή πίστη να δούμε τα κριτήρια επιλογής και τότε θα μπορέσουμε να πούμε πολλά. Όμως το γενικό μέχρι σήμερα συμπέρασμα είναι ότι σήμερα η θεσμική αξιοποίηση των αποφοίτων βρίσκεται σαφώς σε μείζονα υποχώρηση.

Η διαχρονική θέση της Ένωσης Αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ

Ολοκληρώνοντας θα αναφερθώ στη διαχρονική θέση της Ένωσης, τόσο θεσμικά όσο και επιτρέψτε μου τον όρο, πολιτικά. Τις θέσεις δηλαδή που λαμβάνει κατά καιρούς και τους τρόπους με τους οποίους πολιτεύεται. Η Ένωση Αποφοίτων, πρώτα απ' όλα, είναι από την ίδρυσή της μια γενναία επιλογή.

Γιατί οι πρώτοι και οι πρώτες εκείνοι γενναίοι απόφοιτοι, οι 28 που υπέγραψαν το Καταστατικό και όσοι ακολούθησαν τα επόμενα χρόνια, εκτός του σθένους που επέδειξαν να συμμετάσχουν στον Εισαγωγικό Διαγωνισμό, είχαν και το σθένος να ιδρύσουν την Ένωση σε ένα περιβάλλον απόλυτα εχθρικό για τους ίδιους και την ύπαρξη της Σχολής.

Τους το αναγνωρίζουμε τώρα, θα τους το αναγνωρίζουμε πάντα και το παράδειγμά τους και η αφοσίωσή τους πρέπει να αποτελεί οδηγό για όσους λαμβάνουν τη μεγάλη απόφαση εμπλοκής στα από φοιτητικά πράγματα.

Η Ένωση είναι διαχρονικά μια ‘sui generis’ περίπτωση. Είναι επαγγελματικό σωματείο, μα είναι και επιστημονικό. Υποστηρίζει τα μέλη της, μα από το καταστατικό της απορρέει ως καταστατικός σκοπός η προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Η δράση της είναι εκ των πραγμάτων στηριγμένη στο υψηλό της κύρος και στην προστιθέμενη αξία του θεσμού που εκπροσωπεί. Δεν μπορεί κανείς να την πει συντεχνία, γιατί ακριβώς αντιμάχεται τη νοοτροπία των συντεχνιών. Δεν ενδιαφέρεται για τους λίγους, αλλά για τη δημοκρατική και αποτελεσματική λειτουργία του κράτους, δηλαδή για όλους.

Επίλογος

Κλείνοντας, θέλω να τονίσω ότι οι απόφοιτοι δεν είναι μια ελίτ για τις ελίτ. Αντίθετα η παρουσία τους υπηρετεί συνολικά το Λαό, και είναι κυρίως οι κοινωνικές τάξεις που δεν έχουν άμεση πρόσβαση στην εξουσία αυτές που έχουν ανάγκη αυτό που εκπροσωπεί η Σχολή και η Ένωση: Μια Διοίκηση που υπηρετεί το Λαό στο σύνολό του, μια διοίκηση που στέκεται αρωγός στην προσπάθεια της πατρίδας να διαμορφώσει τους όρους για μια καλύτερη χώρα σήμερα, αύριο και στο μακρινό μέλλον.

Επιτρέψτε μου κλείνοντας να σας διαβάσω μια φράση από τον Πύργο του Κάφκα, αυτού του μεγάλου ανατόμου του κρατικού φαινομένου, του οποίου το έργο νομίζω αγαπητέ Διευθυντή της Σχολής ότι θα πρέπει με κάποιο τρόπο να διδάσκεται στους σπουδαστές.

«Ίσως ο γραμματέας εκείνος να είναι κατώτερος κι από τους υπαλλήλους, αλλά ακόμη κι αν είναι κατώτερος, είναι σε θέση να σε φέρει σε επαφή με έναν ανώτερο, κι αν δεν μπορεί να το κάνει, μπορεί να σου πει το όνομα αυτού του υπαλλήλου, κι αν ούτε και το όνομα μπορεί να σου πει, θα σε παραπέμψει τέλος πάντων σε κάποιον που ξέρει».

Έρευνα Έτους 2018 για την Αποτύπωση Σταδιοδρομίας Αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ και Νέα Έρευνα για την Αποτίμηση των Σύγχρονων Αναγκών Επανεκπαίδευσης των Αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ.

Αποτύπωση της σταδιοδρομίας των Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Ηλίας Πεχλιβανίδης

Περίληψη: Η εισήγηση παρουσιάστηκε στο Συνέδριο «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.): Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος», το οποίο πραγματοποιήθηκε από 15/7/2021 έως 16/7/2021. Αναφέρεται στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε το έτος 2018 και αφορούσε την αποτύπωση της σταδιοδρομίας των Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, καθώς και στην προσέγγιση σχεδιασμού μιας νέας Έρευνας προς στο σκοπό της αποτίμησης των σύγχρονων αναγκών επανεκπαίδευσης των Αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ και, παράλληλα, την επικαροποίηση των ευρημάτων της προηγούμενης Έρευνας.

Λέξεις Κλειδιά: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΕΣΔΔΑ, Απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ, Έρευνα Αποφοίτων, Γνώσεις, Δεξιότητες – Ικανότητες, σταδιοδρομία των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ, επιμόρφωση – κατάρτιση, επανεκπαίδευση αποφοίτων ΕΣΔΔΑ

Εισαγωγή

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), η οποία προήλθε από την ενοποίηση της παλαιότερης ΕΣΔΔ και της ΕΣΤΑ σε μία ενιαία μονάδα, έχει σαν αποστολή την εκπαίδευση εξειδικευμένων στελεχών, με σύγχρονη διοικητική αντίληψη, ικανών να επιφορτιστούν με επιτελικού χαρακτήρα καθήκοντα και να συμμετάσχουν στη διαμόρφωση, παρακολούθηση υλοποίησης, αξιολόγησης και επανεκτίμησης δημόσιων πολιτικών. Επιπλέον, οι απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ καλούνται να λειτουργήσουν ως «φορείς αλλαγής» και να προωθήσουν τη μεταρρύθμιση της Διοίκησης και τη μετατροπή της από έναν δυσκίνητο, δαπανηρό και γραφειοκρατικό μηχανισμό σε μια αποτελεσματική και ανοιχτού τύπου Διοίκηση που θα προσφέρει υπηρεσίες ποιοτικού χαρακτήρα στους πολίτες και θα λειτουργεί εν γένει προς όφελος της κοινωνίας και της Δημοκρατίας.

Η παρούσα εισήγηση αναφέρεται στην Μελέτη – Έρευνα , η οποία πραγματοποιήθηκε από 22/12/2017 έως 29/01/2018, με στόχο την αποτύπωση της σταδιοδρομίας των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ, καθώς επίσης στο σχεδιασμό μιας νέας

Έρευνας προκειμένου να επικαιροποιηθούν τα σχετικά ευρήματα και να αξιοποιηθούν κατάλληλα.

Η Έρευνα αποτύπωσης της σταδιοδρομίας των αποφοίτων ΕΣΔΔΑ έτους 2018

Σκοπός του μελέτης - έρευνας ήταν: (α) η συστηματική συλλογή και επεξεργασία των αναγκαίων δεδομένων, ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των αποφοίτων και (β) η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (μέσω διαδικτυακής -web – εφαρμογής), που απευθυνόταν στους Αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ, προκειμένου να συλλεχθούν στοιχεία για την άποψη που έχουν σχετικά με τη σταδιοδρομία τους, το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών τους, κλπ. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αποθηκεύτηκαν σε βάση δεδομένων, προκειμένου με κατάλληλη ταξινόμηση και επεξεργασία να εξαχθούν συμπεράσματα για την επαγγελματική πορεία των Αποφοίτων και τον βαθμό αξιοποίησής τους από τη δημόσια διοίκηση.

Ταυτότητα της Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα πραγματοποιήθηκε από 22/12/2017 έως 29/01/2018. Οι εκπαιδευτικές σειρές, οι οποίες είχαν ολοκληρώσει το πρόγραμμα σπουδών τους, και συνεπώς αποτελούσαν την ομάδα – στόχου της έρευνας, ήταν, όπως φαίνεται στο ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 1: Εκπαιδευτικές Σειρές ΕΣΔΔΑ που είχαν αποφοιτήσει κατά το χρόνο διεξαγωγής της Έρευνας έτους 2018

A/A	Εκπαιδευτική Σειρά Έναρξη	Λήξη
1	A ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ 15/1/1986	29/5/1988
2	A ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ (ΕΣΤΑ)	27/4/2006 1/12/2007
3	B ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ 12/1/1987	11/4/1989
4	B ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ (ΕΣΤΑ)	26/5/2006 31/12/2008
5	Γ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ 11/1/1988	10/4/1990
6	Γ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ (ΕΣΤΑ)	1/3/2008 30/6/2010

7	Δ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	16/1/1989	15/4/1991
8	Δ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ (ΕΣΤΑ)	1/4/2009	31/10/2011
9	Ε ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	29/1/1990	18/4/1992
10	ΣΤ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	13/1/1992	12/4/1994
11	Ζ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	18/1/1993	17/4/1995
12	Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	3/5/1993	2/8/1995
13	Θ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	16/5/1994	15/8/1996
14	Ι ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	25/9/1995	21/12/1997
15	ΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	15/10/1997	14/1/2000
16	ΙΒ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	25/1/1999	24/4/2001
17	ΙΓ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	7/9/2000	6/7/2002
18	ΙΔ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	3/12/2001	2/11/2003
A/A	Εκπαιδευτική Σειρά Έναρξη	Λήξη	
19	ΙΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	2/12/2002	1/11/2004
20	ΙΣΤ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	1/12/2003	31/10/2005
21	ΙΖ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	1/12/2004	31/10/2006
22	ΙΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	19/12/2005	18/11/2007
23	ΙΘ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	19/4/2007	18/12/2008
24	20η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	1/12/2008	30/6/2010
25	21η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	1/3/2010	31/10/2011
26	22η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	20/12/2012	19/7/2014
27	23η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	10/2/2014	9/10/2015
28	24η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	5/4/2016	4/12/2017

Τα πιο πάνω στοιχεία αφορούσαν όσους και όσες εγγράφηκαν στη Σχολή. Υπήρχαν, όμως, και περιπτώσεις στις οποίες σπουδαστής/στρια παρακολούθησε μερικώς ή συνολικά δυο εκπαιδευτικές σειρές, με αποτέλεσμα να συμπεριλαμβάνεται αριθμητικά στους σπουδαστές των αντίστοιχων Σειρών. Έτσι, σε επίπεδο «φυσικού προσώπου» το σύνολο των αποφοίτων ανέρχονταν σε 2.473 άτομα, συμπεριλαμβανομένης της 24ης Εκπαιδευτικής Σειράς, η οποία αποφοίτησε στις 4/12/2017. Η στατιστική των σπουδαστών/στριών που αποφοίτησαν ανά ανώτερο τίτλο σπουδών, τον οποίο κατείχαν κατά το χρόνο εισαγωγής τους στη Σχολή, και ανά φύλο είχε ως εξής:

Η αποτύπωση της σταδιοδρομίας των αποφοίτων απαιτούσε τη συλλογή των αναγκαίων δεδομένων, όπως φορέας στον οποίο υπηρετεί κάθε απόφοιτος, τυχόν θέση ευθύνης που κατέχει κλπ. Σημαντικό ζήτημα, συνεπώς, ήταν ο τρόπος συλλογής και επεξεργασίας των αναγκαίων αυτών δεδομένων, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη και έγκυρη αποτύπωσή τους με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Προς το σκοπό αυτό, αξιοποιήθηκε το ηλεκτρονικό αρχείο Απογραφής Δημοσίων Υπαλλήλων. Ειδικότερα, αποκτήθηκαν τα στοιχεία του εν λόγω Μητρώου, έτσι όπως ίσχυαν κατά την 16η Οκτωβρίου 2017. Παράλληλα, στο ΕΚΔΔΑ υπήρχε αντίστοιχο σύνολο δεδομένων, όπως αυτά είχαν αποτυπωθεί την 6η Οκτωβρίου 2015.

Τα εν λόγω στοιχεία διασταυρώθηκαν με το Μητρώο Σπουδαστών, έτσι ώστε να ταυτοποιηθούν οι σχετικές εγγραφές και οι οποίες εντάχθηκαν σε ειδικό Πληροφοριακό Σύστημα που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της μελέτης - έρευνας. Παράλληλα, αξιοποιήθηκε το Μητρώο Αιτήσεων που δέχεται το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του ΕΚΔΔΑ για συμμετοχή στελεχών της δημόσιας διοίκησης στα επιμορφωτικά του προγράμματα.

Μετά την επεξεργασία των πιο πάνω δεδομένων, προέκυψε ότι από τα Μητρώα Σπουδαστών ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ και ΕΣΔΔΑ και από το τρέχον μητρώο απογραφής Δημοσίων Υπαλλήλων (16/10/2017) ταυτοποιήθηκαν 2.181 Απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ. Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ περιλαμβάνεται η στατιστική με το πλήθος των υπηρετούντων τότε Αποφοίτων ανά Φορέα.

Προκειμένου να διευκολυνθεί ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου της έρευνας και να διατυπωθούν ευκρινέστερα τα ερευνητικά ερωτήματα, η ερευνητική ομάδα προέκρινε αρχικά τη διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας με τη συμμετοχή μικρού αριθμού αποφοίτων της Σχολής, οι οποίοι προθυμοποιήθηκαν να συμμετάσχουν σε μια ομαδικά εστιασμένη συζήτηση (focus group discussion). Η συζήτηση διεξήχθη στους χώρους της ΕΣΔΔΑ στις 10/11/2017 και σε αυτήν έλαβαν μέρος επτά απόφοιτοι της Σχολής, υψηλόβαθμα στελέχη σήμερα της δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι, σε καμία περίπτωση, δεν αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα των αποφοίτων της Σχολής, στοιχείο που έτσι κι αλλιώς δεν απαιτείται σε αυτή τη μορφή ποιοτικής έρευνας.

Κατά τη συζήτηση καταγράφηκαν οι καθαρά προσωπικές απόψεις, παρατηρήσεις και προτάσεις όσων συμμετείχαν, σε μια σειρά από ζητήματα όπως: τα κίνητρα επιλογής φοίτησης στη Σχολή, ο βαθμός ανταπόκρισης του περιεχομένου σπουδών στις αρχικές προσδοκίες τους, η πορεία της σταδιοδρομίας τους στο Δημόσιο, οι τυχόν δυσκολίες ενσωμάτωσης των αποφοίτων της Σχολής στη διοικητική ιεραρχία και οι σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους. Επίσης, καταγράφηκαν οι προτάσεις των συμμετεχόντων τόσο για τη βελτίωση του προγράμματος σπουδών της Σχολής και των τμημάτων της, όσο και για την πιο ομαλή και ορθολογική αξιοποίηση των γνώσεων τους και ένταξή τους στη διοικητική ιεραρχία του Δημοσίου.

Η ανάλυση των ευρημάτων της ομαδικά εστιασμένης συζήτησης συνέβαλε ουσιαστικά στη διατύπωση των ερωτημάτων που συμπεριελήφθησαν στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο αναρτήθηκε σε διαδικτυακή πλατφόρμα προς συμπλήρωση.

Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου Έρευνας έτους 2018

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με σκοπό να διερευνήσει τα παρακάτω γενικά και ειδικά ερωτήματα, που αφορούν τους απόφοιτους της ΕΣΔΔΑ και τη σχέση τους με τη δημόσια διοίκηση την οποία υπηρετούν:

1. Το κοινωνικό-δημογραφικό προφίλ του πληθυσμού της έρευνας (φύλο, ομάδα ηλικίας, οικογενειακή κατάσταση, επάγγελμα γονέων, τόπος κατοικίας, εκπαίδευση).
2. Την επαγγελματική εξέλιξη των αποφοίτων και τη σχέση τους με το υπόλοιπο σώμα της δημόσιας διοίκησης.

3. Τον βαθμό αξιοποίησης προς όφελος της ίδιας της δημόσιας διοίκησης και – κυρίως –των πολιτών- της επένδυσης που πραγματοποιήθηκε μέσω του ΕΚΔΔΑ και ειδικότερα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
4. Τον βαθμό ικανοποίησης των προσωπικών φιλοδοξιών των αποφοίτων της Σχολής;
5. Τον βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων της δημόσιας διοίκησης από το εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό που προέρχεται από τη Σχολή.
6. Τη συμβολή των αποφοίτων στην απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, τον εκσυγχρονισμό λειτουργιών, την αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.
7. Τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και των προοπτικών εξέλιξης των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε συνολικά 35 ερωτήσεις (πλην αυτών που αφορούν τα στοιχεία ταυτότητας των συμμετεχόντων). Οι 29 ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου (με προκαθορισμένες απαντήσεις ώστε να επιλέξουν οι συμμετέχοντες αυτήν που τους εκφράζει), εκ των οποίων οι 5 δίνουν δυνατότητα και άλλης απάντησης, η μία ζητά αιτιολόγηση της απάντησης και οι 4 δίνουν τη δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων. Τέλος, υπήρχαν και 6 ερωτήσεις ανοικτού τύπου, εκ των οποίων οι δύο είναι καθαρά με ελεύθερη διατύπωση.

Οι Ενότητες του Ερωτηματολογίου ήταν:

1. *ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ (Φοίτηση στη Σχολή)*
2. *ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ*
3. *ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ*

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας συμπλήρωσης και υποβολής του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου από τον πληθυσμό της έρευνας, η ερευνητική ομάδα προέβη στην επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS και στην ταξινόμηση των απαντήσεων σε πίνακες συχνοτήτων, προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάλυση των ευρημάτων και η διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο είχαν μόνο οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Για το λόγο αυτό υιοθετήθηκε η σύγχρονη πρακτική της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην οποία ο κάθε χρήστης αυθεντικοποιήθηκε με ασφαλή τρόπο χρησιμοποιώντας τα διαπιστευτήρια του στο TAXISnet. Για το σκοπό αυτό στην εφαρμογή υλοποιήθηκε Webservice Client ο οποίος επικοινωνούσε με το Webservice της Υπηρεσίας Αυθεντικοποίησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων ΑΑΔΕ.

Καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια δημοσιοποίησης της Έρευνας προς τους Αποφοίτους, προκειμένου να εξασφαλιστεί η κατά το δυνατό μεγαλύτερη συμμετοχή τους. Συγκεκριμένα, απεστάλησαν ατομικά e-mails, αναρτήθηκε σχετική ανακοίνωση στον ιστότοπο του ΕΚΔΔΑ, ζητήθηκε από την Ένωση Αποφοίτων να ενημερώσει τα μέλη της και ανταποκρίθηκε τόσο σε προφορικό επίπεδο, όσο και με αποστολή e-mails. Τελικά στην Έρευνα πήραν μέρος 344 Απόφοιτοι. Στο Γράφημα που ακολουθεί καταγράφεται σε ημερήσια βάση ο αριθμός των συμπληρωμένων on line ερωτηματολογίων που υποβλήθηκαν από τους συμμετέχοντες:

Σε επίπεδο κατανομής ανά Φύλο, η συμμετοχή των Αποφοίτων στην έρευνα είχε ως εξής:

Πίνακας 2: Κατανομή συμμετοχών ανά Φύλο στην Έρευνα έτους 2018

Φύλο	Πλήθος Συμμετοχών	%
ΑΝΔΡΑΣ	141	40,99%
ΓΥΝΑΙΚΑ	203	59,01%
Σύνολο	344	100%

Η κατανομή των συμμετεχόντων στην Έρευνα ανά Φύλο και Ηλικία, είχε ως εξής:

Πίνακας 3: Κατανομή συμμετοχών ανά Φύλο και Ηλικία στην Έρευνα έτους 2018

Ανδρες		Γυναίκες		Σύνολο	
Πλήθος	%	Πλήθος	%	Πλήθος	%

Έως 35 ετών	11	7,80%	45	22,17%	56	16,28%
35-50 ετών	100	70,92%	141	69,46%	241	70,06%
50 και άνω	30	21,28%	17	8,37%	47	13,66%
Σύνολο	141	100,00%	203	100,00%	344	100,00%

Από τα στατιστικά στοιχεία προέκυψε ότι οι γυναίκες απόφοιτοι που συμμετείχαν στην έρευνα υπερτερούσαν των ανδρών σε αναλογία 60-40 περίπου. Όσον αφορά τις ηλικιακές ομάδες, 7 στους 10 αποφοίτους και των δύο φύλων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 35-50 ετών, ενώ στη νεότερη ηλικιακή ομάδα κάτω των 35 ετών περιλαμβάνονταν αναλογικά περισσότερες γυναίκες από άνδρες. Συνεπώς, το ηλικιακό προφίλ των γυναικών ήταν συνολικά νεότερο από αυτό των ανδρών.

Ως προς τους Τίτλους Σπουδών των Συμμετεχόντων στην Έρευνα, όπως ήταν αναμενόμενο (λόγω του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη Σχολή), η συντριπτική πλειοψηφία κατείχε τουλάχιστον ένα τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στον Πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται ο αριθμός των Τίτλων Σπουδών που κατείχαν οι συμμετέχοντες στην Έρευνα:

Πίνακας 4: Πλήθος Τίτλων σπουδών των συμμετεχόντων στην Έρευνα έτους 2018

Αριθμός Τίτλων Σπουδών	Πλήθος	%
1	119	34,59%
2	160	46,51%
3	47	13,66%
4	8	2,33%
5	1	0,29%
Χωρίς Στοιχεία	9	2,62%
Σύνολο	344	100,00%

Ως προς τη συμμετοχή των Συμμετεχόντων στην Έρευνα σε Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης (εκτός ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ), οι μισοί άνδρες και οι 6 στις 10 γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα αποφοίτων είχαν παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα δια βίου εκπαίδευσης:

Πίνακας 5: Στατιστική συμμετοχών σε προγράμματα εκτός ΕΚΔΔΑ των συμμετεχόντων στην Έρευνα έτους 2018

	Ανδρες		Γυναίκες		Σύνολο	
	Πλήθος	%	Πλήθος	%	Πλήθος	%
Ναι	70	49,65%	123	60,59%	193	56,10%
Όχι	66	46,81%	75	36,95%	141	40,99%
Χωρίς απάντηση			5	3,54%	5	2,46%
Σύνολο	141	100,00%	203	100,00%	344	100,00%

Ως προς την κατανομή των συμμετεχόντων στην Έρευνα ανά Εκπαιδευτική Σειρά αποφοίτησης (ΕΣΔΔ, ΕΣΤΑ, ΕΣΔΔΑ), τα σχετικά στοιχεία αποτυπώνονται στον Πίνακα και στο Γράφημα που ακολουθούν:

Πίνακας 6: Συμμετέχοντες στην Έρευνα έτους 2018 ανά Εκπαιδευτική Σειρά αποφοίτησης

Εκπαιδευτική Σειρά Έναρξη	Λήξη	Πλήθος	Πλήθος	Συμμετοχών
% Συμμετοχή Ανά Σειρά	% Συνόλου			
A ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	15/1/1986	29/5/1988	28	0
0,00%	0,00%			
B ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	12/1/1987	11/4/1989	58	1
0,29%				1,72%
Γ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	11/1/1988	10/4/1990	57	1
0,29%				1,75%

Δ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	16/1/1989	15/4/1991	59	1	1,69%
	0,29%				
Ε ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	29/1/1990	18/4/1992	29	2	6,90%
	0,58%				
ΣΤ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	13/1/1992	12/4/1994	47	4	
	8,51%	1,16%			
Ζ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	18/1/1993	17/4/1995	82	6	7,32%
	1,74%				
Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	3/5/1993	2/8/1995	39	4	
	10,26%	1,16%			
Θ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	16/5/1994	15/8/1996	95	7	
	7,37%	2,03%			
Ι ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	25/9/1995	21/12/1997	60	6	10,00%
	1,74%				
ΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	15/10/1997	14/1/2000	91	8	
	8,79%	2,33%			
ΙΒ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	25/1/1999	24/4/2001	87	7	
	8,05%	2,03%			
ΙΓ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	7/9/2000	6/7/2002	99	16	16,16%
	4,65%				
ΙΔ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	3/12/2001	2/11/2003	144	22	
	15,28%	6,40%			
ΙΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	2/12/2002	1/11/2004	141	22	15,60%
	6,40%				
ΙΣΤ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	1/12/2003	31/10/2005	126	20	
	15,87%	5,81%			

ΙΖ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	1/12/2004	31/10/2006	149	18	12,08%
	5,23%				
ΙΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	19/12/2005	18/11/2007	148	27	
	18,24%	7,85%			
Α ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ (ΕΣΤΑ)	27/4/2006	1/12/2007	88	16	
	18,18%	4,65%			
Β ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ (ΕΣΤΑ)	26/5/2006	31/12/2008	80	17	
	21,25%	4,94%			
ΙΘ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	19/4/2007	18/12/2008	144	21	
	14,58%	6,10%			
Γ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ (ΕΣΤΑ)	1/3/2008	30/6/2010	81	15	
	18,52%	4,36%			
20η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	1/12/2008	30/6/2010	125	20	
	16,00%	5,81%			
Δ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ (ΕΣΤΑ)	1/4/2009	31/10/2011	64	18	
	28,13%	5,23%			
21η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	1/3/2010	31/10/2011	101	17	
	16,83%	4,94%			
22η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	20/12/2012	19/7/2014	80	18	
	22,50%	5,23%			
23η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	10/2/2014	9/10/2015	98	23	
	23,47%	6,69%			
24η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	5/4/2016	4/12/2017	79	7	
	8,86%	2,03%			
Σύνολο		2.451 344			100,00%

Συμπερασματικά, από τα πιο πάνω στοιχεία προέκυψε ότι: Η Εκπαιδευτική Σειρά της όποιας οι Απόφοιτοι είχαν το υψηλότερο ποσοστό συμμετοχής (28,13%) ήταν η Δ' Εκπαιδευτική Σειρά της ΕΣΤΑ, η οποία άρχισε την 1/4/2009 και ολοκληρώθηκε την 31/10/2011. Στο σύνολο των συμμετεχόντων στην Έρευνα, το υψηλότερο ποσοστό (7,85%) προερχόταν από Αποφοίτους της ΙΙ' Εκπαιδευτικής Σειράς, η οποία άρχισε την 19/12/2005 και ολοκληρώθηκε την 18/11/2007.

Αποτελέσματα της Έρευνας

Τα αποτελέσματα ανά Ερώτηση της Έρευνας ήταν τα ακόλουθα:

Στην Ερώτηση που αφορούσε το Κίνητρο Φοίτησης στη Σχολή: Για τους περισσότερους, από τους συμμετέχοντες στην Έρευνα (2 στους 3) σημαντικότερος λόγος για τον οποίο επέλεξαν να φοιτήσουν στη Σχολή ήταν η Επαγγελματική Αποκατάσταση στον δημόσιο τομέα (ιδιαίτερα για τις γυναίκες, 71%). Ακολούθησε η δυνατότητα καλύτερης επαγγελματικής εξέλιξης (62%). Αντίθετα, ελάχιστα μίσησε το κριτήριο του επαγγελματικού κύρους και η βελτίωση των γνώσεων. Το όραμα για ένα καλύτερο δημόσιο θεωρήθηκε ως πολύ ή απολύτως σημαντικό κριτήριο επιλογής της φοίτησης στη Σχολή για έναν στους τρεις αποφοίτους.

Στην Ερώτηση που αφορούσε το Βαθμό Ικανοποίησης από το Περιεχόμενο Σπουδών: Οι απόφοιτοι της Σχολής δήλωσαν Υψηλό Βαθμό Ικανοποίησης από το περιεχόμενο των σπουδών τους στην ΕΣΔΔΑ, καθώς: 2 στους 3 δήλωσαν πολύ και απολύτως ικανοποιημένοι, 30% δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι. Αναλογικά υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης δήλωσαν οι γυναίκες απόφοιτοι (70%, έναντι 61% των ανδρών). Πολύ μικρό ήταν το ποσοστό όσων απάντησαν ότι είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι, μόλις 3,5% (το 5,6% των ανδρών και το 2% των γυναικών).

Στην Ερώτηση που αφορούσε την Επιθυμητή Έμφαση στο Πρόγραμμα Σπουδών: Ως επιθυμητή μεγαλύτερη έμφαση στο Πρόγραμμα Σπουδών τους, οι απόφοιτοι της Σχολής δήλωσαν τη «δυνατότητα stage στο εξωτερικό».

Στην Ερώτηση που αφορούσε την πιθανή Δικαίωση Επιλογής για Φοίτηση στη Σχολή: Σε μεγάλο ποσοστό, σχεδόν 7 στους 10 αποφοίτους, θεώρησαν ότι δικαιώθηκε η επιλογή τους να φοιτήσουν στη Σχολή και στο συγκεκριμένο αντικείμενο που είχαν επιλέξει. Στις γυναίκες μάλιστα το ποσοστό ήταν αισθητά υψηλότερο (71%), σε αντίθεση με τους άνδρες (7 μονάδες χαμηλότερο). Το 18% θα

προτιμούσε να είχε φοιτήσει σε άλλο αντικείμενο. Μόλις το 8% δήλωσε πως δεν δικαιώθηκε η επιλογή του, με τους άνδρες να εμφανίζουν σχεδόν διπλάσιο ποσοστό αυτού των γυναικών. Όσοι δήλωσαν ότι δεν δικαιώθηκε η επιλογή τους να φοιτήσουν στη Σχολή και στο συγκεκριμένο αντικείμενο που είχαν επιλέξει, έδωσαν έμφαση στη μη σωστή αξιοποίησή τους από τη δημόσια διοίκηση και στη διάψευση των προσδοκιών τους για μια καλή εξέλιξη. Αναφέρθηκαν, επίσης, περιπτώσεις προκατάληψης της Διοίκησης, συναδέλφων τους και συνδικαλιστών απέναντί τους και αποτυχία εκπλήρωσης των σκοπών της Σχολής.

Στην Ερώτηση που αφορούσε τη Συμβολή Αποφοίτων στους Φορείς Υπηρεσίας:

Κατά τη άποψη των αποφοίτων της Σχολής η μεγαλύτερη συμβολή τους στους Φορείς που υπηρετούσαν αφορούσαν:

- Τη μεγαλύτερη διαφάνεια στις πράξεις της Διοίκησης,
- Την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων,
- Την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και
- Τη μείωση της γραφειοκρατίας μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών.

Οι 7 στους 10 θεώρησαν ότι χάρη στους αποφοίτους της Σχολής βελτιώθηκε σημαντικά η διαφάνεια στις πράξεις της Διοίκησης. Το 63% θεώρησε την καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων και το 60% την καλύτερη αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων.

Στην Ερώτηση που αφορούσε το Βαθμό Επίτευξης Αρχικών Στόχων τους:

Οι δύο στους τρεις αποφοίτους θεώρησαν ότι έχουν έστω και εν μέρει επιτύχει τους αρχικούς τους στόχους, σε αντίθεση με το ένα τρίτο που πιστεύει το αντίθετο (επέλεξαν «όχι και τόσο» ή «καθόλου»). Απόλυτα δήλωσαν ότι είχαν επιτύχει τους στόχους του το 11%.

Στην Ερώτηση που αφορούσε το Βαθμό Ανταπόκρισης Θέσης Εργασίας:

Σχεδόν οι 4 στους 10 αποφοίτους θεώρησαν ότι η τότε θέση εργασίας τους ανταποκρινόταν στις προσδοκίες και τις ικανότητές τους, σε αντίθεση με το ένα τρίτο που θα προτιμούσε κάτι καλύτερο. Ένας στους πέντε αποφοίτους έκρινε ότι η θέση εργασίας του δεν ανταποκρινόταν στα προσόντα και τις προσδοκίες του. Στις γυναίκες είναι

εντονότερη η αίσθηση ότι θα προτιμούσαν κάτι καλύτερο (38% έναντι 28% των ανδρών), ενώ οι άνδρες, σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις γυναίκες, θεώρησαν ότι η σημερινή θέση εργασίας τους ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και ικανότητές τους (43% έναντι 36%).

Στην Ερώτηση που αφορούσε τη Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων: Σχετικά με τον βαθμό συμμετοχής των αποφοίτων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στο πλαίσιο των ασκούμενων αρμοδιοτήτων τους στον φορέα όπου υπηρετούσαν, οι 5 στους 10 δήλωσαν ότι συμμετείχαν αρκετά ή πολύ, ενώ ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (44%) θεώρησε ότι συμμετείχε λίγο ή καθόλου. Το 5% των συμμετεχόντων στην Έρευνα δήλωσε ότι συμμετείχε πλήρως. Στις γυναίκες ήταν εντονότερη η αίσθηση ότι δεν συμμετείχαν καθόλου στη λήψη των αποφάσεων (24% έναντι 15% στους άνδρες).

Στην Ερώτηση που αφορούσε τις Προοπτικές Επαγγελματικής τους Εξέλιξης: Επιφυλακτικοί ήταν οι απόφοιτοι ως προς τις προοπτικές επαγγελματικής τους εξέλιξης: Πάνω από τους μισούς (53%) τις θεώρησαν μέτριες ή κακές. Καλές ή άριστες τις θεώρησε το 40%. Οι γυναίκες, ιδιαίτερα, τις θεώρησαν μέτριες σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες αποφοίτους (43% έναντι 36%). Οι λόγοι αιτιολόγησης χαρακτηρισμού «Μέτριων ή Κακών Προοπτικών εξέλιξης» ήταν:

- Η επαγγελματική στασιμότητα και η απουσία κρίσεων και εξέλιξης (πλημμελής εφαρμογή του Ν. 4369/2016),
- Η ευνοιοκρατία και η έλλειψη αξιοκρατίας,
- Η προκατάληψη συναδέλφων και προϊσταμένων,
- Η υποβάθμιση και απαξίωση της δημόσιας διοίκησης αλλά και του ρόλου των αποφοίτων της Σχολής,
- Η ανασφάλεια δικαίου και θεσμικών ρυθμίσεων,
- Η αβεβαιότητα που επικρατεί στο δημόσιο,
- Η έλλειψη αρκετών θέσεων ευθύνης και του διϋπουργικού κλάδου για τους απόφοιτους της Σχολής και
- Η απουσία κινητικότητας.

Στην Ερώτηση που αφορούσε τις Αναγκαίες Προσωπικές Δεξιότητες για τη περαιτέρω Εξέλιξή τους: Ως τις πιο σημαντικές προσωπικές δεξιότητες για την περαιτέρω εξέλιξή τους, οι απόφοιτοι θεώρησαν:

- Τις διοικητικές κι οργανωτικές ικανότητες,
- Την ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας και
- Την αποτελεσματικότητα και μεθοδικότητα.

Στην Ερώτηση που αφορούσε τα Εμπόδια στην Επαγγελματική τους Εξέλιξη: Ως τα κυριότερα εμπόδια στη μέχρι τότε επαγγελματική τους εξέλιξη, οι Απόφοιτοι (και ιδιαίτερα οι γυναίκες) έκριναν: Την απουσία αξιοκρατίας και τη μη αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Ακολούθησαν: Η απουσία κουλτούρας αλλαγών στη Διοίκηση, το ασαφές και συνεχώς μεταβαλλόμενο θεσμικό πλαίσιο που αφορά την εξέλιξή τους, η γενικότερη απαξίωση και υποβάθμιση της δημόσιας διοίκησης, αλλά και η οργανωτική δομή του φορέα υπηρεσίας (ιδίως για τις γυναίκες). Αντίθετα, ελάχιστοι είναι αυτοί που ανέφεραν ως εμπόδιο την απουσία ατομικού σχεδίου καριέρας, την αντιπαλότητα ή εχθρότητα με τους συναδέλφους τους και την ανεπάρκεια υποδομών κι εργαλείων.

Στην Ερώτηση που αφορούσε τις Κατηγορίες Αρμοδιοτήτων τους: Οι γενικές κατηγορίες αρμοδιοτήτων που άσκησαν οι Απόφοιτοι που συμμετείχαν στην Έρευνα και είχαν ποσοστό άνω του 10%, ήταν κατά σειρά: Γενικού τύπου Διοικητικές αρμοδιότητες, Αρμοδιότητες Εισηγητή και Αρμοδιότητες Οργάνωσης.

Στην Ερώτηση που αφορούσε τις Θέσεις Ευθύνης Αποφοίτων: Το 47% των ανδρών και το 40% των γυναικών Αποφοίτων είχαν κατά το παρελθόν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης. Οι 2 στους 3 αποφοίτους, εκ των συμμετεχόντων στην Έρευνα, είχαν υπηρετήσει κατά το παρελθόν μέχρι τον βαθμό του Τμηματάρχη, 14% των συμμετεχόντων στην Έρευνα είχαν διατελέσει σε επίπεδο Προϊστάμενου/ης Διεύθυνσης, 2 άτομα από τους συμμετέχοντες στην Έρευνα είχαν διατελέσει Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης. Το 38% των αποφοίτων, που συμμετείχαν στην Έρευνα, δεν είχε θέση ευθύνης.

Συμπεράσματα

Σε γενικές γραμμές, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στη διαδικτυακή έρευνα, σκιαγραφείται ένα προφίλ αποφοίτων με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Νοιώθουν μεν ικανοποίηση από το περιεχόμενο των σπουδών τους στην ΕΣΔΔΑ – την οποία διάλεξαν πρωτίστως για λόγους επαγγελματικής αποκατάστασης και καλύτερης επαγγελματικής εξέλιξης- αλλά όχι από την πορεία της επαγγελματικής τους εξέλιξης.
- Εκφράζουν δυσαρέσκεια με τον χαμηλό βαθμό αξιοποίησης των προσόντων τους και το τότε επίπεδο του μισθού τους, και αναντιστοιχία των αρχικών προσδοκιών τους με την πραγματικότητα που βιώνουν στους φορείς όπου υπηρετούν. Οι συμμετέχοντες έκριναν ότι με τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους έχουν συμβάλει σε μεγαλύτερη διαφάνεια στις πράξεις της Διοίκησης, καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, και μείωση της γραφειοκρατίας μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών.
- Μοιρασμένες ήταν οι απόψεις των αποφοίτων όσον αφορά τον βαθμό συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων στον φορέα όπου υπηρετούσαν, με τις γυναίκες περισσότερο δυσαρεστημένες, ενώ επιφυλακτικοί δήλωσαν οι απόφοιτοι και ως προς τις προοπτικές επαγγελματικής τους εξέλιξης, καθώς πάνω από τους μισούς τις θεωρούσαν μέτριες ή κακές. Οι γυναίκες, ιδιαίτερα, τις θεωρούσαν μέτριες σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες αποφοίτους.
- Ως τις πιο σημαντικές προσωπικές δεξιότητες για την περαιτέρω εξέλιξή τους, οι απόφοιτοι θεώρησαν τις διοικητικές κι οργανωτικές ικανότητες, την ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας και την αποτελεσματικότητα και μεθοδικότητα. Αντίθετα, λιγότερο σημαντικές θεωρήθηκαν η πρωτοβουλία και ηγετική ικανότητα, η αναλυτική σκέψη, ενώ η καινοτομική διάθεση, φαντασία και δημιουργικότητα θεωρήθηκαν ως σημαντικές από μια ισχνή μειοψηφία.

Σχεδιασμός Έρευνας για την Αποτίμηση των Σύγχρονων Αναγκών Επανεκπαίδευσης των Αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ

Η νέα Έρευνα που σχεδιάζεται για τους Αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ θα έχει στόχο την Αποτίμηση των Αναγκών Επανεκπαίδευσης των Αποφοίτων. Ειδικότερα, η Έρευνα στοχεύει να καταγραφούν οι σύγχρονες απαιτήσεις σε Γνώσεις και Δεξιότητες των Αποφοίτων, ενώ παράλληλα θα καταγραφεί η άποψή τους για το βαθμό αξιοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν κατά τη φοίτησή τους στη Σχολή, η

ειδικότερη επιθυμία τους γύρω από τις τεχνολογικές εξελίξεις σε συνδυασμό με την παρακολούθηση ανάλογων επιμορφωτικών προγραμμάτων κλπ.

Το Ερωτηματολόγιο θα προβλέπει Ερωτήσεις «Κλειστού Τύπου» με τις οποίες θα ζητούνται:

- Οι Κατηγορίες των Αρμοδιοτήτων, που ασκούνται σήμερα, ανά Θέση Εργασίας που κατέχουν οι Απόφοιτοι,
- Οι πλέον σημαντικές εκτελούμενες Εργασίες ανά Κατηγορία Αρμοδιότητας και η Συχνότητα εκτέλεσής τους,
- Οι απόψεις των συμμετεχόντων για τις αναγκαίες Γνώσεις, Δεξιότητες - Ικανότητες (σε προσωπικό επίπεδο) για τις εκτελούμενες από αυτούς Εργασίες και κατά πόσο κρίνουν ότι η συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα είναι αναγκαία για τη βελτίωση – εμπλουτισμό Γνώσεων, Δεξιοτήτων - Ικανοτήτων.
- Τα τυχόν εμπόδια συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα (λόγω υπηρεσιακών υποχρεώσεων ή άλλων λόγων), καθώς επίσης το ειδικότερο ενδιαφέρον και η ανάγκη να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και η αναγκαιότητα βελτίωσης των γνώσεων τους γύρω από αυτές με κατάλληλα - ειδικά για αυτούς διαμορφωμένα επιμορφωτικά προγράμματα,
- Ο βαθμός Ικανοποίησης από το αντικείμενο της Θέσης Εργασίας τους (για να επικαιροποιηθούν τα ευρήματα της Έρευνας έτους 2018),
- Η Αποτύπωση της άποψής τους κατά πόσο η Φοίτησή τους στη Σχολή επηρέασε την υπηρεσιακή τους εξέλιξη (για να επικαιροποιηθούν τα ευρήματα της Έρευνας έτους 2018).

Συνοπτικά, με το υπό διαμόρφωση Ερωτηματολόγιο επιχειρείται η αποτύπωση:

- Των Μαθησιακών Αναγκών, οι οποίες πηγάζουν από τις Αρμοδιότητες και τις εκτελούμενες στην πράξη Εργασίες στους Φορείς, στους οποίους σήμερα υπηρετούν οι Απόφοιτοί μας,
- Των Ατομικών Μαθησιακών Αναγκών, κατά την άποψη των Συμμετεχόντων στην Έρευνα

Στόχος είναι: Μέσω της συσχέτισης των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από τις δυο πιο πάνω «πηγές» και σε συνδυασμό με τις προδιαγραφές – απαιτήσεις των Γενικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας (όπως έχουν αποτυπωθεί στο «Μητρώο Απογραφής» από το Υπουργείο Εσωτερικών), να διαμορφωθούν κατάλληλες «Επιμορφωτικές Διαδρομές» (Learning Paths).

Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου νέας Έρευνας

Το σχεδιαζόμενο Ερωτηματολόγιο της νέας Έρευνας, πέραν των πεδίων που θα αφορούν τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων – Αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ στη Έρευνα (τρέχον Φορέας Υπηρεσίας, Θέση στο Φορέα κλπ), προβλέπεται να διαρθρώνεται ως εξής:

- Τομέας Πολιτικής στον οποίο ανήκει ο Φορέας που υπηρετεί ο Απόφοιτος.
- Περίγραμμα Θέσης που αντιπροσωπεύει καλύτερα τη θέση που κατέχει.
- Ποιες είναι οι πιο σημαντικές Κατηγορίες Εργασιών με τις οποίες ασχολείται ο Απόφοιτος στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων – αρμοδιοτήτων, καθώς και οι Εργασίες ανά Κατηγορία, παράλληλα με τη συχνότητα εκτέλεσής τους (θα προβλέπεται προαιρετική συμπλήρωση πεδίου με την περιγραφή της κάθε Εργασίας).
- Ανά Εργασία, αποτύπωση των απαιτούμενων Δεξιοτήτων – Ικανοτήτων (σύμφωνα με την άποψη του Συμμετέχοντος) , τις οποίες θα επιθυμούσαν να καλλιεργήσουν με τη συμμετοχή σε κατάλληλο επιμορφωτικό πρόγραμμα.
- Πιθανή χρήση ανά Εργασία Ηλεκτρονικού Υπολογιστή με κατάλληλο λογισμικό.
- Σε πιο βαθμό κρίνουν απαραίτητη τη συμμετοχή τους σε ένα ή περισσότερα προγράμματα επιμόρφωσης προκειμένου να βελτιώσουν τις γνώσεις, δεξιότητες – ικανότητές τους.
- Ποια τα κατά τη γνώμη τους σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (ιεράρχηση 1 – 4).
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι από την τρέχουσα εργασία τους.
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες επαγγελματικές φιλοδοξίες τους – στόχοι για τα επόμενα 1 – 2 έτη

Οι προσφερόμενες τιμές για τη συμπλήρωση των πιο πάνω Ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες στην Έρευνα, θα είναι οι ακόλουθες:

Α) ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

- 1 Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών
- 2 Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα
- 3 Τοπική αυτοδιοίκηση
- 4 Παιδεία και Αθλητισμός
- 5 Υγεία
- 6 Διπλωματία
- 7 Έλεγχος/ Επιθεώρηση
- 8 Εργασία και Κοινωνική Πρόνοια
- 9 Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη
- 10 Δικαιοσύνη
- 11 Δικαιοσύνη
- 12 Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών
- 13 Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά
- 14 Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια Τροφίμων
- 15 Ναυτιλία
- 16 Άμυνα
- 17 Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες
- 19 Υποδομές και Μεταφορές

- 20 Οικονομία και ανάπτυξη
- 21 Τουρισμός
- 22 Ενημέρωση-Επικοινωνία
- 23 Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες
- 24 Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον

B) ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΜΕΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ, ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑ ΤΟΜΕΑΣ ΚΩΔΙΚΟΣ ΥΠΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ

1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών Γενικής Διεύθυνσης	1.1	Προϊστάμενος
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών Διεύθυνσης	1.2	Προϊστάμενος
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών Τμήματος	1.3	Προϊστάμενος
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών	1.4	Εμπειρογνώμονας
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών Υπάλληλος	1.5	Διοικητικός
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών	1.6	Υπεύθυνος τομέα
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών σχεδιασμού και εποπτείας δράσεων	1.7	Υπεύθυνος
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών	1.8	Υπεύθυνος έργου
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών διαπραγματεύσεων	1.9	Σύμβουλος
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών ερευνητικών έργων	1.10	Υπεύθυνος

1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών τεκμηρίωσης δεδομένων	1.11	Υπεύθυνος
1	Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών ποιότητας	1.12	Υπεύθυνος
2	Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα γραμματειακής υποστήριξης	2.1	Υπάλληλος
2	Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα προμηθειών δημοσίου	2.2	Υπεύθυνος σε θέματα
2	Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα βιβλιοθηκονόμος	2.3	Υπεύθυνος αρχείων /
2	Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα δεδομένων	2.4	Διαχειριστής ανοικτών
2	Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα και αξιοποίησης δεδομένων	2.5	Υπεύθυνος αξιολόγησης
2	Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα πληροφόρησης και εξυπηρέτησης κοινού	2.6	Υπεύθυνος
2	Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα και εκτυπωτικών μέσων	2.11	Ειδικός τυπογραφικών
3	Τοπική αυτοδιοίκηση 3.1	Βρεφονηπιοκόμος - Νηπιαγωγός	
4	Παιδεία και Αθλητισμός εκπαίδευσης	4.1	Εκπαιδευτικός πρωτοβάθμιας
4	Παιδεία και Αθλητισμός μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	4.2	Εκπαιδευτικός δευτεροβάθμιας και
4	Παιδεία και Αθλητισμός	4.3	Σύμβουλος εκπαίδευσης
4	Παιδεία και Αθλητισμός	4.4	Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό
4	Παιδεία και Αθλητισμός	4.5	Ειδικό Βοηθητικό Προσωπικό

4	Παιδεία και Αθλητισμός	4.6	Υπεύθυνος σχεδιασμού και διοργάνωσης εκπαιδευτικών δράσεων
4	Παιδεία και Αθλητισμός	4.7	Εκπαιδευτής ενηλίκων
4	Παιδεία και Αθλητισμός	4.8	Διδακτικό – ερευνητικό προσωπικό τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
4	Παιδεία και Αθλητισμός	4.9	Ερευνητής
4	Παιδεία και Αθλητισμός	4.10	Ειδικός σχεδιασμού εκπαιδευτικών / ερευνητικών προγραμμάτων
4	Παιδεία και Αθλητισμός	4.11	Βοηθητικό ερευνητικό προσωπικό
5	Υγεία 5.1	Υπεύθυνος σχεδιασμού και παρακολούθησης προγράμματος δημόσιας υγείας	
5	Υγεία 5.2	Ειδικός τιμολογιακής πολιτικής ιατροφαρμακευτικών υπηρεσιών	
5	Υγεία 5.3	Επιθεωρητής υγείας	
5	Υγεία 5.4	Ιατρός πρόληψης και προαγωγής υγείας	
5	Υγεία 5.5	Ιατρικό προσωπικό	
5	Υγεία 5.6	Ψυχολόγος	
5	Υγεία 5.7	Φαρμακοποιός	
5	Υγεία 5.8	Νοσηλευτικό προσωπικό	
5	Υγεία 5.9	Παραϊατρικό προσωπικό	
5	Υγεία 5.10	Τεχνικός Ιατρικών Οργάνων	
6	Διπλωματία 6.1	Αρμόδιος επί θεμάτων διεθνούς, οικονομικής και εμπορικής συνεργασίας	
6	Διπλωματία 6.2	Υπεύθυνος διακρατικών και διεθνών σχέσεων	
6	Διπλωματία 6.3	Διερμηνέας / Μεταφραστής	

7	Έλεγχος/ Επιθεώρηση	7.1	Επικεφαλής ελεγκτής
7	Έλεγχος/ Επιθεώρηση	7.2	Επιθεωρητής / Ελεγκτής
7	Έλεγχος/ Επιθεώρηση	7.3	Υπεύθυνος ελεγκτικής δραστηριότητας
7	Έλεγχος/ Επιθεώρηση	7.4	Εσωτερικός ελεγκτής
7	Έλεγχος/ Επιθεώρηση	7.5	Επόπτης αγοράς
7	Έλεγχος/ Επιθεώρηση	7.6	Ελεγκτής οχημάτων / εγκαταστάσεων
7	Έλεγχος/ Επιθεώρηση	7.7	Επιθεωρητής πλοίων
8	Εργασία και Κοινωνική Πρόνοια μελετών	8.1	Υπεύθυνος αναλογιστικών
8	Εργασία και Κοινωνική Πρόνοια υγείας και ασφάλειας στην εργασία	8.2	Υπεύθυνος για την προαγωγή της
8	Εργασία και Κοινωνική Πρόνοια	8.3	Υπεύθυνος σχεδιασμού / παρακολούθησης προγράμματος κοινωνικού ενδιαφέροντος
8	Εργασία και Κοινωνική Πρόνοια	8.4	Κοινωνικός Λειτουργός
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη γενικού επιτελείου	9.1	Υπεύθυνος προσωπικού
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη γενικού επιτελείου	9.2	Υπεύθυνος δράσεων
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη δημόσιας τάξης	9.3	Υπεύθυνος ασφαλείας και
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη αστυνομικής έρευνας	9.4	Υπεύθυνος διεξαγωγής
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη έρευνας	9.5	Ανακριτής αστυνομικής
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη επεξεργασίας πληροφοριών	9.6	Υπεύθυνος συλλογής και

9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη εγκληματολογικών ερευνών	9.7	Υπεύθυνος
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη ξένες αρχές	9.8	Ειδικός ασφαλείας σε
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη σωφρονιστικού καταστήματος	9.9	Στέλεχος ασφαλείας
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη και σχεδιασμού πολιτικής προστασίας	9.11	Στέλεχος συντονισμού
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη μονάδας πολιτικής προστασίας	9.11	Επιχειρησιακό στέλεχος
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης/κρίσεων στην πολιτική προστασία	9.12	Ειδικός διαχείρισης
9	Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη εκτάκτου ανάγκης	9.13	Χειριστές κλήσεων
10	Δικαιοσύνη	10.1	Υπάλληλος γραμματείας δικαστηρίων
10	Δικαιοσύνη ανηλίκων/	10.2	Υπεύθυνος εκπαίδευσης και κοινωνικής αγωγής
10	Δικαιοσύνη	10.3	Υπάλληλος σωφρονιστικών ιδρυμάτων
10	Δικαιοσύνη	10.4	Δικαστής
10	Δικαιοσύνη	10.5	Δικαστικός Υπάλληλος
10	Δικαιοσύνη	10.6	Υπεύθυνος κοινωνικής ένταξης ενηλίκων
10	Δικαιοσύνη	10.7	Υπεύθυνος νομικής επεξεργασίας και εκπροσώπησης
10	Δικαιοσύνη	10.8	Υπεύθυνος ανάλυσης και επεξεργασίας νομοθετημάτων
12	Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών	12.1	Υπεύθυνος

12	Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών	12.2	Σχεδιαστής
12	Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών διαχείρισης έργου σε συστήματα και δίκτυα πληροφορικής και επικοινωνιών	12.3	Υπεύθυνος
12	Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών ασφαλείας συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών	12.4	Υπεύθυνος
12	Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών ανάπτυξης λογισμικού	12.5	Υπεύθυνος
12	Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών Διαχείρισης και Σχεδιασμού βάσεων δεδομένων	12.6	Υπεύθυνος
12	Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών λειτουργίας συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών	12.7	Τεχνικός
12	Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών Υποστήριξης	12.8	Βοηθός Τεχνικής
12	Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών Η/Υ	12.9	Τεχνικός δικτύων
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά	13.1	Αρχαιολόγος
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά Κοινωνικός Ανθρωπολόγος	13.2	Λαογράφος-Εθνολόγος-
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά	13.3	Ιστορικός
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά και την εφαρμογή των Θετικών Επιστημών στην προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς	13.4	Ειδικός για την έρευνα
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Σύγχρονης Δημιουργίας	13.5	Εικαστικός Καλλιτέχνης
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά και έργων τέχνης	13.6	Συντηρητής αρχαιοτήτων

13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων	13.7	Αρχαιοφύλακας
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά τεχνίτης ανασκαφικών (χερσαίων και εναλίων) και αναστηλωτικών εργασιών επί αρχαίων και νεότερων μνημείων	13.8	Εξειδικευμένος Τεχνίτης -
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά Μνημείων και Μουσείων	13.9	Υπεύθυνος Μηχανικός
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά Σύγχρονου Πολιτισμού	13.10	Διαχειριστής επί θεμάτων
13	Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά Πολιτισμού	13.11	Διαχειριστής επί θεμάτων
14	Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια Τροφίμων Γεωπονίας	14.1	Υπεύθυνος
14	Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια Τροφίμων Επιθεωρητής- Ελεγκτής Υγιεινής, Ασφαλείας και Ποιότητας Τροφίμων	14.2	
14	Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια Τροφίμων Κτηνιατρικής	14.3	Υπεύθυνος
14	Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια Τροφίμων αλιευτικής παραγωγής	14.4	Υπεύθυνος
14	Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια Τροφίμων σε θέματα γεωλογίας	14.5	Υπεύθυνος
15	Ναυτιλία	15.1	Υπεύθυνος πλοηγικών υπηρεσιών
15	Ναυτιλία	15.2	Χειριστής ναυτικών μέσων
16	Άμυνα	16.1	Σχεδιαστής συστημάτων άμυνας ή οπλικών συστημάτων
16	Άμυνα	16.2	Στέλεχος συντήρησης, διαχείρισης και ανεφοδιασμού ενόπλων δυνάμεων
16	Άμυνα	16.3	Ειδικός εξοπλισμού και ειδών πυροτεχνουργίας

- 16 Αμυνα16.4 Ειδικός μηχανικών και ηλεκτρονικών εφαρμογών ενόπλων δυνάμεων
- 16 Αμυνα16.5 Μετεωρολόγος
- 16 Αμυνα16.6 Υπεύθυνος έρευνας και ανάλυσης πληροφοριών
- 17 Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη 17.1 Υπεύθυνος περιβαλλοντικής πολιτικής
- 17 Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη 17.2 Υπεύθυνος Πολιτικής & Προστασίας Δασών & Δασικού περιβάλλοντος
- 17 Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη 17.3 Υπεύθυνος διαχείρισης υδατικών πόρων
- 17 Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη 17.4 Υπεύθυνος περιβαλλοντικής αδειοδότησης
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.1 Υπεύθυνος κατάρτισης και παρακολούθησης εκτέλεσης προϋπολογισμού
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.2 Δημοσιονομικός διαχειριστής
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.3 Δημοσιονομικός ελεγκτής
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.4 Υπεύθυνος διαχείρισης, εκκαθάρισης και πληρωμής δημοσίων δαπανών και μισθοδοσίας
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.5 Υπεύθυνος διαχείρισης δημόσιας ακίνητης περιουσίας
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.6 Υπεύθυνος διαχείρισης συστήματος προσδιορισμού αξίας ακινήτων

- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.7
Υπεύθυνος εποπτείας οικονομικών θεμάτων Νομικών Προσώπων του Κράτους
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.8
Ειδικός επί δημοσιονομικών θεμάτων
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.9
Υπεύθυνος εκκαθάρισης οικονομικών θεμάτων καταργηθέντων φορέων του κράτους
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.10
Υπεύθυνος εποπτείας κοινωφελών περιουσιών και σχολαζουσών κληρονομιών
- 18 Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες 18.11
Ειδικός επί φορολογικών και τελωνειακών θεμάτων
- 19 Υποδομές και Μεταφορές 19.1 Υπεύθυνος δημοπράτησης έργων κατασκευών – υποδομών
- 19 Υποδομές και Μεταφορές 19.2 Βοηθός δημοπράτησης έργων κατασκευών – υποδομών
- 19 Υποδομές και Μεταφορές 19.3 Επικεφαλής διοίκησης έργου κατασκευών – υποδομών
- 19 Υποδομές και Μεταφορές 19.4 Υπεύθυνος διοίκησης έργου κατασκευών – υποδομών
- 19 Υποδομές και Μεταφορές 19.5 Τεχνικός διοίκησης έργου κατασκευών – υποδομών
- 19 Υποδομές και Μεταφορές 19.6 Υπεύθυνος συντήρησης και εκμετάλλευσης υποδομών
- 19 Υποδομές και Μεταφορές 19.7 Υπεύθυνος εποπτείας έργων παραχώρησης
- 19 Υποδομές και Μεταφορές 19.8 Υπεύθυνος απαλλοτριώσεων

19	Υποδομές και Μεταφορές	19.9	Επικεφαλής έργου αποκατάστασης από φυσικές καταστροφές
19	Υποδομές και Μεταφορές	19.10	Διαχειριστής έργου αποκατάστασης από φυσικές καταστροφές
19	Υποδομές και Μεταφορές	19.11	Ειδικός σε θέματα ακινήτων
19	Υποδομές και Μεταφορές δημοσίου	19.12	Υπεύθυνος Διαχείρισης ακινήτων
19	Υποδομές και Μεταφορές	19.13	Υπεύθυνος κανόνων ποιότητας και συστημάτων τεκμηρίωσης
19	Υποδομές και Μεταφορές	19.14	Ειδικός στον τομέα οχημάτων, μηχανημάτων και εγκαταστάσεων
19	Υποδομές και Μεταφορές	19.15	Ειδικός στον τομέα Μεταφορών – Οδικής Ασφάλειας
19	Υποδομές και Μεταφορές	19.16	Υπεύθυνος υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας
20	Οικονομία και ανάπτυξη	20.1	Υπεύθυνος σχεδιασμού και παρακολούθησης αναπτυξιακού έργου
20	Οικονομία και ανάπτυξη	20.2	Υπεύθυνος διαχείρισης αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων
20	Οικονομία και ανάπτυξη	20.3	Τεχνικός διαχείρισης αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων
20	Οικονομία και ανάπτυξη	20.4	Σύμβουλος εξαγωγών
20	Οικονομία και ανάπτυξη	20.5	Σύμβουλος διεθνούς συνεργασίας
20	Οικονομία και ανάπτυξη	20.6	Υπεύθυνος αξιολόγησης αναπτυξιακών έργων
20	Οικονομία και ανάπτυξη	20.7	Χειριστής δημοσίων συμβάσεων

21	Τουρισμός	21.1	Υπεύθυνος προβολής τουριστικών προϊόντων και προγραμμάτων		
22	Ενημέρωση-Επικοινωνία	22.1	Υπεύθυνος επί θεμάτων επικοινωνίας		
22	Ενημέρωση-Επικοινωνία	22.2	Υπεύθυνος εκστρατειών επικοινωνίας		
22	Ενημέρωση-Επικοινωνία	22.3	Στέλεχος διεθνούς επικοινωνίας		
22	Ενημέρωση-Επικοινωνία	22.4	Στέλεχος επικοινωνιακής διπλωματίας		
22	Ενημέρωση-Επικοινωνία	22.5	Δημοσιογράφος		
22	Ενημέρωση-Επικοινωνία	22.6	Υπεύθυνος οπτικοακουστικών εφαρμογών και πολυμέσων		
23	Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες Ενεργειακών Πολιτικών	23.1	Υπεύθυνος θεμάτων		
23	Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες θεμάτων Ενεργειακής Πολιτικής	23.2	Υπεύθυνος Αδειοδότησης		
23	Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες Εποπτείας θεμάτων Ενεργειακών Πολιτικών	23.3	Υπεύθυνος Ελέγχου και		
23	Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες Πρώτων Υλών	23.4	Υπεύθυνος Πολιτικής Ορυκτών		
23	Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες Ορυκτών Πρώτων Υλών	23.5	Υπεύθυνος Αδειοδότησης		
23	Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες Πρώτων Υλών	23.6	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ορυκτών		
24	Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον Θεμάτων, ρυθμίσεων & Εφαρμογών	24.1	Ειδικός Πολεοδομικών		
24	Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον Μελετών & Διατήρησης Αρχιτεκτονικής Κληρονομιάς	24.2	Ειδικός Αρχιτεκτονικών		

24	Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον 24.3	Ειδικός	Οικοδομικών Κανονισμών & Αδειοδοτήσεων Κτιρίων & Υποδομών
24	Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον 24.4	Ειδικός	Δομημένου περιβάλλοντος
24	Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον 24.5	Ειδικός	Χωρικού Σχεδιασμού
24	Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον 24.6	Ειδικός	Υδατορεμάτων

ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΤΙΜΕΣ ΓΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Γενική Κατηγορία Εργασιών (value list) Εργασία (value list)

Εργασίες Οικονομικής Διαχείρισης

- Κατάρτιση προϋπολογισμού - απολογισμού
- Εκτέλεση προϋπολογισμού, λογιστικές εργασίες διαχείρισης δαπανών και εσόδων
- Εκκαθάριση, εξόφληση δαπανών
- Έκδοση Μισθοδοσιών, Αποζημιώσεων
- Διαχείριση Προμηθειών αγαθών και υπηρεσιών
- Άλλη περίπτωση

Εργασίες Διαχείρισης Υλικού - περιουσιακών στοιχείων

- Διαχείριση υλικού, λειτουργία αποθήκης
- Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων φορέα
- Άλλη περίπτωση

Τεχνικές Εργασίες

- Συντήρηση εγκαταστάσεων - εξοπλισμού, συντήρηση κτιρίου
- Υπηρεσίες φύλαξης
- Άλλη περίπτωση

Εργασίες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

- Διαχείριση θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης προσωπικού
- Διαχείριση θεμάτων εκπαίδευσης-επιμόρφωσης προσωπικού
- Άλλη περίπτωση

Γενικού τύπου Διοικητικές Εργασίες

- Εργασίες Διοικητικής - γραμματειακής υποστήριξης
- Εργασίες υποστήριξης εργασιών επιτροπών, συμβουλίων
- Προετοιμασία Εγκυκλίων
- Άλλη περίπτωση

Επιτελικές Εργασίες Φορέα

- Εργασίες σχετικά με αναγκαίες τροποποιήσεις θεσμικού πλαισίου φορέα
- Εργασίες διοικητικής οργάνωσης φορέα (κατάρτιση • τροποποίηση οργανισμού, προτάσεις στελέχωσης)
- Εργασίες σχετικά με την αποδοτικότητα, ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα
- Εργασίες σχετικά με την εξεύρεση νέων κατηγοριών οικονομικών πόρων
- Άλλη περίπτωση

Εργασίες Επικοινωνίας

- Εργασίες Δημοσίων Σχέσεων
- Εργασίες Διεθνών Σχέσεων
- Εργασίες σχέσεων Κράτους - πολίτη, σχέσεων Κράτους • Οικονομικών μονάδων
- Εργασίες άμεσης πληροφόρησης • εξυπηρέτησης πολιτών
- Εργασίες εντύπων Εκδόσεων
- Εργασίες ενημέρωσης περιεχομένου Διαδικτυακών Ιστοτόπων Φορέα
- Άλλη περίπτωση

Εργασίες εκπόνησης, παρακολούθησης υλοποίησης, διαχείρισης προγραμμάτων και έργων

- Κατάρτιση προγραμμάτων • έργων συγχρηματοδοτούμενων από Ευρωπαϊκούς πόρους
- Παρακολούθηση υλοποίησης προγραμμάτων • έργων συγχρηματοδοτούμενων από Ευρωπαϊκούς πόρους
- Διαχείριση προγραμμάτων • έργων συγχρηματοδοτούμενων από Ευρωπαϊκούς πόρους
- Άλλη περίπτωση

Μελετητικές Εργασίες

- Εκπόνηση/ανάθεση ερευνών, μελετών
- Τεχνική/συμβουλευτική υποστήριξη
- Ανάθεση/επίβλεψη τεχνικών έργων
- Άλλη περίπτωση

Νομικές Εργασίες

- Νομοτεχνική επεξεργασία προτάσεων για τροποποιήσεις θεσμικού πλαισίου, οργανισμού φορέα
- Νομική υποστήριξη συλλογικών οργάνων φορέα
- Νομική υποστήριξη διοικητικών υπηρεσιών φορέα
- Νομοτεχνική επεξεργασία Κανονιστικών Πράξεων
- Άλλη περίπτωση

Εργασίες Πληροφοριακών Υποδομών

- Ανάπτυξη και συντήρηση Πληροφοριακών Συστημάτων
- Ανάπτυξη και συντήρηση Εφαρμογών Πληροφορικής
- Ανάπτυξη, διαχείριση, συντήρηση δικτυακών υποδομών
- Υπηρεσίες υποστήριξης χρηστών πληροφορικής φορέα
- Άλλη περίπτωση

Βιβλιοθηκονομιών Εργασίες

- Λειτουργία βιβλιοθήκης
- Άλλη περίπτωση

Εργασίες Δημοσίων Σχέσεων

- Διαχείριση θεμάτων δημοσίων σχέσεων και συναφών εκδηλώσεων
- Άλλη περίπτωση
- Εργασίες Εκπαίδευσης - Επιμόρφωσης
- Παροχή εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών υπηρεσιών
- Άλλη περίπτωση

Εργασίες υποστήριξης και εποπτείας εφαρμογής τομέων πολιτικής

- Εργασίες υποστήριξης και εποπτείας εφαρμογής μέτρων χωρικής πολιτικής
- Εργασίες υποστήριξης και εποπτείας εφαρμογής μέτρων δημοσιονομικής πολιτικής
- Εργασίες υποστήριξης και εποπτείας εφαρμογής μέτρων οικονομικής πολιτικής
- Εργασίες υποστήριξης και εποπτείας εφαρμογής μέτρων κοινωνικής πολιτικής, ασφάλισης και πρόνοιας
- Εργασίες υποστήριξης και εποπτείας εφαρμογής μέτρων πολιτικής της υγείας
- Εργασίες υποστήριξης και εποπτείας εφαρμογής μέτρων πολιτικής προστασίας του πολίτη
- Εργασίες υποστήριξης και εποπτείας εφαρμογής μέτρων ναυτιλιακής πολιτικής
- Εργασίες υποστήριξης και εποπτείας εφαρμογής μέτρων τουριστικής πολιτικής
- Άλλη περίπτωση

Ως προς την Ερώτηση της Συχνότητας Εκτέλεσης Εργασιών, οι προσφερόμενες τιμές (value list) προβλέπεται να είναι:

1. Καθημερινά
2. Κάποιες φορές την εβδομάδα
3. Κάποιες φορές το Μήνα
4. Σπάνια

Ως προς την ερώτηση για τις Κατηγορίες Γνώσεων που απαιτούνται ανά εκτελούμενη Εργασία, καθώς και για τις απαιτούμενες Δεξιότητες – Ικανότητες, προβλέπονται οι εξής προσφερόμενες τιμές:

ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΓΝΩΣΕΩΝ

- a. Γνώσεις Διοίκησης και Διαχείρισης Οργανισμών
- b. Γνώσεις Διοίκησης Δημοσίων Οργανισμών
- c. Γνώσεις διαχείρισης Προμηθειών και Συμβάσεων
- d. Γνώσεις Οικονομικών θεμάτων Οργανισμών
- e. Γνώσεις Διοίκησης της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης
- f. Γνώσεις Διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού
- g. Γνώσεις Θεμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- h. Γνώσεις Διοικητικής Επιστήμης
- i. Γνώσεις Διαχείρισης Γραφείου
- j. Γνώσεις Οργανωτικής θεωρίας και συμπεριφοράς
- k. Γνώσεις Διαχείρισης ποιότητας
- l. Γνώσεις βελτίωσης της Αποδοτικότητας Δημοσίων Οργανισμών, Στοχοθεσίας
- m. Γνώσεις Αξιολόγησης της απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση
- n. Γνώσεις Απλούστευσης Διοικητικών διαδικασιών, Οργανωτικής ανάλυσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών
- o. Διαχείριση Δημόσιων Φορέων και Οργανισμών
- p. Γνώσεις Προσέλκυσης και Επιλογής εργαζομένων
- q. Γνώσεις Οικονομικών της Υγείας
- r. Γνώσεις Τουριστικής Πολιτικής
- s. Άλλη περίπτωση

Γνώσεις Μάρκετινγκ και διαφήμισης

- Γνώσεις Έρευνας αγοράς

- Γνώσεις Δημοσίων Σχέσεων
- Γνώσεις Διαφήμισης
- Άλλη περίπτωση

Γνώσεις Οικονομικού, τραπεζικού, ασφαλιστικού τομέα

- Γνώσεις Οικονομικών
- Γνώσεις Χρηματοδότησης Επιχειρήσεων
- Γνώσεις Ασφαλιστικών θεμάτων
- Γνώσεις Ανάλυσης Επενδύσεων
- Γνώσεις Κοινωνικής ασφάλισης
- Χρηματιστηριακές γνώσεις
- Άλλη περίπτωση

Γνώσεις Λογιστικής και Φορολογίας

- Γνώσεις Λογιστικής
- Γνώσεις Ελέγχων και Ελεγκτικών διαδικασιών
- Γνώσεις Τήρησης λογιστικών βιβλίων
- Γνώσεις Φορολογικής Λογιστικής

Γνώσεις Γραμματειακής εργασίας και εργασίας γραφείου

- Γνώσεις γραμματειακών υπηρεσιών
- Γνώσεις Αλληλογραφίας
- Γνώσεις Εισαγωγής δεδομένων
- Γνώσεις διαχείρισης και επεξεργασίας πληροφορίας
- Γνώσεις Αυτοματισμού γραφείου
- Γνώσεις Δημόσιου Λογιστικού
- Γνώσεις διαχείρισης Προϋπολογισμού
- Γνώσεις διαχείρισης Προμηθειών
- Γνώσεις Υπαλληλικού Κώδικα
- Γνώσεις Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας
- Γνώσεις διαχείρισης θεμάτων Σχέσεων Κράτους-πολίτη
- Άλλη περίπτωση

Νομικές Γνώσεις

- Γνώσεις Εργατικού δικαίου
- Γνώσεις Εμπορικού δικαίου
- Γνώσεις Αστικού Δικαίου
- Γνώσεις Νομολογίας
- Άλλη περίπτωση

Γνώσεις Διαχείρισης Θεμάτων Πολιτισμού

- Γνώσεις Διαχείρισης Θεμάτων Πολιτισμού
- Άλλη περίπτωση
- Γνώσεις Διαχείρισης Θεμάτων Χωροταξίας και Περιβάλλοντος
- Γνώσεις Διαχείρισης Θεμάτων Χωροταξίας
- Γνώσεις Διαχείρισης Θεμάτων Περιβάλλοντος
- Άλλη περίπτωση

Γνώσεις Διαχείρισης Δημοσίων Έργων

- Γνώσεις Διαχείρισης Δημοσίων Έργων
- Άλλη περίπτωση

Γνώσεις Περιφερειακής Ανάπτυξης και Αποκέντρωσης

- Γνώσεις Περιφερειακής Ανάπτυξης και Αποκέντρωσης
- Άλλη περίπτωση

Γνώσεις Δημόσιας Υγείας

- Γνώσεις Δημόσιας Υγείας
- Άλλη περίπτωση

Γνώσεις Ευρωπαϊκών Θεμάτων

- Γνώσεις Ευρωπαϊκών Θεμάτων
- Άλλη περίπτωση

Γνώσεις Νέων Τεχνολογιών και Πληροφορικής

- Εξειδικευμένη γνώση ανάπτυξης Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων
- Εξειδικευμένη γνώση διαχείρισης βάσεων δεδομένων, επεξεργασίας λογιστικών φύλλων
- Εξειδικευμένη γνώση δικτύων
- Εξειδικευμένη γνώση λειτουργικών συστημάτων
- Εξειδικευμένη γνώσης ανάπτυξης διαδικτυακών εφαρμογών
- Εξειδικευμένες γνώσεις project management
- Άλλη περίπτωση

ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Βασικές Δεξιότητες

- Καλή επικοινωνία με τρίτους
- Καλή διαχείριση χρόνου-τήρηση προθεσμιών
- Διοικητική ικανότητα
- Ικανότητα συνεργασίας
- Πρωτοβουλία
- Προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα και συνθήκες εργασίας
- Ικανότητα μάθησης από το περιβάλλον της εργασίας και την εμπειρία
- Σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα
- Άλλη περίπτωση

Δεξιότητες Διαδικασιών

- Ενεργός Μάθηση
- Στρατηγικές Μάθησης
- Κριτική Σκέψη
- Οργανωτική ικανότητα
- Μεθοδικότητα, προσοχή στη λεπτομέρεια
- Παρακολούθηση
- Άλλη περίπτωση

Κοινωνικές Δεξιότητες

- Κοινωνική Παρατηρητικότητα
- Συντονισμός
- Πειθώ
- Διαπραγμάτευση
- Καθοδήγηση
- Βοήθεια προς τους άλλους
- Άλλη περίπτωση

Δεξιότητες Επίλυσης Σύνθετων Προβλημάτων

- Σχεδιασμός Εφαρμογής
- Αναγνώριση Προβλημάτων
- Συλλογή Πληροφοριών
- Οργάνωση Πληροφοριών
- Σύνθεση/Αναδιοργάνωση
- Παραγωγή Ιδεών
- Αποτίμηση Λύσεων
- Αξιολόγηση Ιδεών
- Άλλη περίπτωση

Τεχνικές Δεξιότητες

- Συντήρηση Εξοπλισμού
- Εντοπισμός Βλαβών
- Επιθεώρηση Προϊόντων
- Λειτουργία και Έλεγχος
- Παρακολούθηση Λειτουργιών
- Προγραμματισμός
- Εγκατάσταση
- Επιλογή Εξοπλισμού
- Σχεδιασμός Τεχνολογίας
- Ανάλυση Λειτουργιών
- Έλεγχος Λειτουργιών

- Επισκευή Βλαβών
- Άλλη περίπτωση

Συστημικές Δεξιότητες

- Αντίληψη Αλλαγών
- Αξιολόγηση Λειτουργίας Συστημάτων
- Ικανότητα διαπραγμάτευσης
- Κρίση και Λήψη Αποφάσεων
- Αναγνώριση Επιπτώσεων
- Οραματισμός
- Αναγνώριση Αιτιών
- Άλλη περίπτωση

Δεξιότητες Διαχείρισης Πόρων

- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διαχείριση Χρόνου
- Διαχείριση Οικονομικών Πόρων
- Διαχείριση Υλικών
- Άλλη περίπτωση

Η καινοτομία στην ελληνική δημόσια διοίκηση & ο ρόλος των αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στην ανάπτυξη και διάδοσή της

Αναστασία Τσαρτσάρα

1. Η έννοια της καινοτομίας

1.1. Τι είναι καινοτομία;

Την έννοια της καινοτομίας εισαγάγει για πρώτη φορά ο οικονομολόγος Schumpeter, το 1942, στο «Capitalism, Socialism and democracy» ορίζοντάς την ως «μία διαδικασία δημιουργικής καταστροφής κατά την οποία νέοι συνδυασμοί υπαρχόντων πόρων επιτυγχάνονται». Η καινοτομία εξελίσσεται, οι εφαρμογές της πληθαίνουν το ίδιο και το ενδιαφέρον διαφορετικών επιστημονικών πειθαρχιών που την προσεγγίζουν. Στο πεδίο του δημοσίου management διακρίνεται ο ορισμός του Borins (2001), σύμφωνα με τον οποίο η καινοτομία αφορά στην «υιοθέτησης μίας υπάρχουσας ιδέας για πρώτη φορά από έναν συγκεκριμένο οργανισμό». Ο εν λόγω ορισμός συμπληρώνεται από τον προγενέστερο του Rogers, από τις επιστήμες της επικοινωνίας, ο οποίος απέδωσε στην καινοτομία την ιδιότητα «μίας ιδέας, πρακτικής ή αντικειμένου τα οποία γίνονται αντιληπτά ως καινούργια από το άτομο ή κάποια άλλη μονάδα που τα υιοθετούν», στο πλαίσιο της διάσημης θεωρίας του περί διάχυσης των καινοτομιών. Για την πλήρη εννοιολογική αποσαφήνιση της καινοτομίας, δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν οι Altschuler και Zegans, οι οποίοι μίλησαν για «πρωτοπορία σε δράση» (1997) και οι Mulgan & Albury για «νέες ιδέες που “δουλεύουν”» (2003).

Από τους ανωτέρω ορισμούς αναδεικνύονται τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της καινοτομίας. Καταρχάς, ξεχωρίζουν η ιδιότητα του «νέου/καινούργιου» είτε πρόκειται για καινοφανές και πρωτότυπο είτε πρόκειται για μία πρώτη εφαρμογή στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος, ανεξαρτήτως της διαδεδομένης χρήσης του σε άλλα περιβάλλοντα. Επομένως, δεν είναι η πηγή η οποία χαρακτηρίζει την καινοτομία – όπως συμβαίνει με τις εφευρέσεις ή τις ανακαλύψεις – αλλά το περιβάλλον εφαρμογής της. Το δεύτερο χαρακτηριστικό της αφορά στην εφαρμοσμένη φύση της καινοτομίας, ιδιότητα που την διακρίνει από την ιδέα. Η καινοτομία αποτελεί μία ιδέα η οποία δοκιμάστηκε στην πράξη και πέτυχε.

1.2. Γιατί η καινοτομία είναι τόσο σημαντική;

Ένα από τα κρίσιμα ζητήματα τα οποία καλούμαστε να προσεγγίσουμε συνδέεται με την ολοένα αυξανόμενη σημασία που αποδίδεται στην καινοτομία, καθώς έχει ήδη αναπτυχθεί η προβληματική γύρω από το κατά πόσο μπορεί να θεωρείται ως το «ιερό δισκοπότηρο» απέναντι σε κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα, αλλά και ζητήματα πολιτικής, ανά τον κόσμο. Πρόκειται για μία κατεξοχήν περίπλοκη αναζήτηση, τα αποτελέσματα της οποίας κρίνονται εκ των προτέρων αμφίρροπα. Ωστόσο, οι πλείστες εφαρμογές της καινοτομίας και οι λύσεις που έχει αναδείξει σε χρονίζοντα και περίπλοκα προβλήματα παγκόσμιας εμβέλειας, γνωστά ως wicked problems, αναδεικνύουν περαιτέρω, δύο δυναμικές ιδιότητές της που την καθιστούν εξαιρετικά σημαντική στην αντιμετώπιση των εν λόγω προβλημάτων.

Η πρώτη συνδέεται με το εύρος της επίπτωσής της, όπως χαρακτηριστικά αποτυπώνεται από τους Moore, Sparrow και Spelman (1997) σύμφωνα με τους οποίους: “εκείνες οι αλλαγές που αξίζει να αναγνωρίσουμε ως καινοτομία θα πρέπει να είναι νέες για τον οργανισμό, αρκετά μεγάλες, αρκετά γενικές και αρκετά ανθεκτικές ώστε να επηρεάσουν αισθητά τις λειτουργίες ή τον χαρακτήρα του οργανισμού”.

Περαιτέρω, η δεύτερη ιδιότητά της συνδέεται με την δυναμική των απρόβλεπτων αποτελεσμάτων που επιφέρει, όπως ανακύπτει από τον ορισμό των Torfing & Triantafyllou (2016) “μία δημιουργική διαδικασία... αναζήτησης και υλοποίησης νέων και αναδυόμενων λύσεων ασύμβατων προς τους καθιερωμένους τρόπους σκέψης και δράσης, οι οποίοι μπορούν, δυνητικά, να πετύχουν περισσότερα από όσα υπόσχονται”.

1.3. Γιατί μας ενδιαφέρει η καινοτομία στον δημόσιο τομέα;

Πολλά είναι τα παραδείγματα της καινοτομίας στον ιδιωτικό τομέα, με αιχμή του δόρατος να αποτελεί ο τομέας των τεχνολογιών πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, διακρίνεται μία σαφής ενίσχυση του ενδιαφέροντος των κυβερνήσεων και του δημόσιου τομέα για την καινοτομία.

Η εξήγηση του εν λόγω ενδιαφέροντος μπορεί να αποδοθεί, μεταξύ άλλων, στην αύξηση της περιπλοκότητας του περιβάλλοντος λειτουργίας των κυβερνήσεων, κυρίως ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, η οποία έχει οδηγήσει στην ένταση

διασυνοριακών και διαπεριφερειακών ροών στις οικονομικές και κοινωνικές σχέσεις, καθώς και τη μετάβαση σε πλουραλιστικές και διασυνδεδεμένες κοινωνίες υψηλής περιπλοκότητας.

Επιπλέον, εμφανής είναι ο μετασχηματισμός στην χάραξη δημόσιων πολιτικών και την παροχή υπηρεσιών μέσα από τον ενισχυμένο ρόλο φορέων του τρίτου τομέα και της οικονομίας και την ανάπτυξη και διάχυση δικτύων. Τα ανωτέρω δημιουργούν ένα νέο, δυναμικό, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών. Ένα περιβάλλον στο οποίο οι παραδοσιακοί τρόποι παραγωγής πολιτικών δεν είναι πλέον αποτελεσματικοί.

Το ζητούμενο βρίσκεται στην ανάπτυξη νέων, μη συμβατικών τρόπων ενίσχυσης της ποιότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της κυβέρνησης, σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης στην ικανότητα του κράτους να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών του και νομιμοποίησης της δράσης του. Για τους ανωτέρω λόγους, διακρίνεται μία σαφής στροφή των κυβερνήσεων στην αναζήτηση καινοτόμων λύσεων σε πάγια ή αναδυόμενα προβλήματα δημόσιας πολιτικής και παροχής υπηρεσιών αλλά και σε τρόπους εργασίας και διοίκησης που προωθούν περαιτέρω την συνεργασία και τη δημιουργική σκέψη.

2. Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα

2.1. Μορφές καινοτομίας

Με την πάροδο των ετών και την ανάπτυξη της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, πλείστες εφαρμογές της έχουν αναπτυχθεί ως απάντηση σε ανάγκες κι απαιτήσεις χρηστών, οργανισμών και συστημάτων. Οι κυριότερες εκφάνσεις της που συνδέονται με πεδία ανάπτυξής της διακρίνονται στις ακόλουθες:

- Καινοτομία στις διαδικασίες

Αφορά στη δημιουργία νέων οργανωσιακών σχημάτων, στην εισαγωγή νέων τεχνικών και μεθόδων διοίκησης και εργασίας (διοικητικές διαδικασίες) ή και στη δημιουργία και χρήση νέων τεχνολογιών που εισάγονται σε έναν οργανισμό για την παροχή υπηρεσιών σε χρήστες και πολίτες (τεχνολογικές διαδικασίες). Απαντά στην ανάγκη βελτίωσης (σε όρους ποιότητας, κόστους κ.ά.) της λειτουργίας μεγάλων και δομικά περίπλοκων οργανισμών, καθώς και στην ανάγκη ανταπόκρισης στις

προσδοκίες που δημιουργούνται (σε όρους πρόσβασης, ταχύτητας, βιωσιμότητας, νομιμοποίησης κ.ά.) από την Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση.

- Καινοτομία σε προϊόντα/υπηρεσίες

Αφορά στη δημιουργία νέων δημόσιων υπηρεσιών ή προϊόντων απαντώντας σε νέες ανάγκες (οικονομική κρίση, προστασία προσωπικών δεδομένων), σε νέο κοινό – στόχο (πρόσφυγες, παιδιά), καθώς και σε νέους τρόπους παροχής (web 2.0, ΜΚΟ).

- Καινοτομία στη διακυβέρνηση

Αφορά στην ανάπτυξη νέων μορφών και διαδικασιών διακυβέρνησης για την αντιμετώπιση ειδικότερων κοινωνικών ζητημάτων. Απαντά στην ανάγκη για κυβερνητική δράση συντονισμού του δικτύου των εμπλεκόμενων μερών στη διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών.

- Εννοιολογική καινοτομία

Αφορά στην εισαγωγή νέας αντίληψης, πλαισίου ή παραδείγματος τα οποία συμβάλλουν στον επαναπροσδιορισμό της φύσης συγκεκριμένων προβλημάτων και, κατ' επέκταση, στον επαναπροσδιορισμό των λύσεών τους. Απαντά στην ανάγκη για την αντιμετώπιση παγιωμένων προβλημάτων, ο συμβατικός τρόπος αντιμετώπισης των οποίων έχει πάψει να φέρνει αποτελέσματα.

2.2. Ανάπτυξη της καινοτομίας

Αναγνωρίζοντας στην καινοτομία την ικανότητα της ανταπόκρισης σε κρίσιμα δημόσια προβλήματα κι έχοντας διακρίνει τα δυνητικά πεδία ανάπτυξής της, το επόμενο κρίσιμο ερώτημα σχετίζεται με την ανάπτυξή της. Πώς προκύπτει η καινοτομία; Αποτελεί το αποτέλεσμα της έμπνευσης ενός πρωτοπόρου πνεύματος ή μήπως η ικανότητα για καινοτομία ενυπάρχει μόνο μέσα σε ταλαντούχους ανθρώπους; Προφανώς, εάν αυτή ήταν η απάντηση, η καινοτομία γύρω μας θα ήταν πολύ περιορισμένη. Αντιθέτως, εκείνο το οποίο διαπιστώνουμε είναι η συνεχής επέκτασή της με πλήθος νέων εφαρμογών που μεταλλάσσουν πλήρως το ευρύτερο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας των σύγχρονων κυβερνήσεων και του δημόσιου τομέα.

Η 4η Βιομηχανική Επανάσταση φέρνει νέες τεχνολογίες, η δυναμική των οποίων είναι ακόμα απρόβλεπτη. Συνεχώς, καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες και άλλες εφαρμογές δημιουργούνται από την αξιοποίησή τους παρέχοντας, πολλές φορές, πρωτόγνωρες λύσεις σε παγιωμένα προβλήματα. Περαιτέρω, η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης (AI), η ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων (big data analytics), η μηχανική μάθηση (machine learning) και η ρομποτική καθώς και η εξάπλωση των δικτύων 5G, αναμένεται να δημιουργήσουν νέες προοπτικές, συμβάλλοντας, ενδεικτικά στην αναγνώριση μοτίβων και συσχετίσεων που θα διευκολύνουν την λήψη βέλτιστων αποφάσεων ή και στην ανάπτυξη κοινωνικά ωφέλιμων εφαρμογών, συμβατών με τις νέες υπερ-υψηλές ταχύτητες. Την ίδια στιγμή, αναφύονται τα κρίσιμα ζητήματα της ισότιμης πρόσβασης στα οφέλη των ανωτέρω εξελίξεων, καθώς και της προστασίας των ευάλωτων, ζητήματα για τα οποία ο δημόσιος τομέας οφείλει να βρίσκεται σε επαγρύπνηση και να σχεδιάζει ήδη τις λύσεις μαζί με τους πρωτοπόρους των νέων τεχνολογιών.

Ωστόσο, η τεχνολογία αποτελεί μία μόνο από τις δυνάμεις που προωθούν σήμερα την καινοτομία. Καινούργιες μέθοδοι και πρακτικές εργασίας (Kanban, Scrum) και διαχείρισης έργων (agile), που προωθούν την συνεργασία και την ομαδικότητα, επιβραβεύουν τη δοκιμή, τον πειραματισμό ακόμα και την αποτυχία, έρχονται στο προσκήνιο και κατακτούν συνεχώς έδαφος και επιρροή. Περαιτέρω, στο επίκεντρο της νέας φιλοσοφίας, γύρω από τις μεθόδους εργασίας ή παραγωγής πολιτικής (policy design), τίθεται η ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου για το οποίο υλοποιείται ο σχεδιασμός (design thinking). Τεχνικές που προωθούν την αποτελεσματική συνεργασία των μελών μίας ομάδας μεταξύ τους, συνεργατικά εργαλεία (Teams, Trello, miro) που επιτρέπουν την εξ αποστάσεως αποδοτική λειτουργία ομάδων αλλά και νέες δεξιότητες που στοχευμένα καλλιεργούνται, για την ώθηση της περιέργειας των ατόμων, της ικανότητάς τους για τη διαχείριση δεδομένων και την αξιοποίηση εργαλείων, όπως η αφήγηση και η επανάληψη (OECD, 2017), προκαλούν τους συμβατικούς τρόπους και τα όρια της ανθρώπινης σκέψης συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

2.3. Νέα φιλοσοφία

Τα παραπάνω εργαλεία, οι μέθοδοι και οι τεχνικές υποστηρίζουν την ανάπτυξη μίας νέας φιλοσοφίας η οποία θέτει στο επίκεντρο την εμπειρία και την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου για το οποίο υλοποιείται ο σχεδιασμός, προωθεί την συνεργασία και την ομαδικότητα, επιβραβεύει την δοκιμή και τον πειραματισμό, αποδέχεται την αποτυχία, ενώ καλλιεργεί νέες δεξιότητες για την ώθηση της περιέργειας των ατόμων, της ικανότητάς τους για τη διαχείριση δεδομένων και της αξιοποίησης εργαλείων (π.χ. αφήγηση κι επανάληψη). Εν κατακλείδι,

πρόκειται για μία νέα φιλοσοφία που προκαλεί τους συμβατικούς τρόπους και τα όρια της ανθρώπινης σκέψης συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

3. Δύο προτάσεις για την προώθηση της καινοτομίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση

3.1. Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών

Το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ), θεσμοθετήθηκε με το άρθρο 45 του ν. 4635/2019, στοχεύοντας στην αναβάθμιση της ποιότητας του ρυθμιστικού περιβάλλοντος, τον ανασχεδιασμό και την ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών παράλληλα με τη βελτίωση της πληροφόρησης των πολιτών.

Αποτελεί μία κεντρική δημόσια πολιτική οριζόντιας εμβέλειας αλλά ταυτόχρονα κι ένα εργαλείο με σκοπό την ολιστική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δημοσίου προς τους πολίτες (G2C), τις επιχειρήσεις (G2B), τους δημοσίους υπαλλήλους και λειτουργούς (G2G) και την εν γένει βελτίωση της σχέσης τους με το κράτος και τις δημόσιες υπηρεσίες, μέσω της καταπολέμησης της περιττής γραφειοκρατίας, κατά τις συναλλαγές. Επιπλέον, το ΕΠΑΔ έχει ως σκοπό την ευαισθητοποίηση και ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τις αλλαγές που επέρχονται στις διοικητικές διαδικασίες ως απόρροια των προσπαθειών απλούστευσης και ψηφιοποίησης τους, προκειμένου να επιτυγχάνονται τα μέγιστα δυνατά οφέλη.

Πρόκειται για έναν από τους τρεις πυλώνες της Εθνικής Πολιτικής Διοικητικών Διαδικασιών μαζί με το Παρατηρητήριο για τη Γραφειοκρατία (άρ. 47 του ν. 4635/2019) και το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών (άρ. 90 του ν. 4727/2020). Οι τρεις

πυλώνες αποτελούν αλληλένδετα μέρη μιας δημόσιας πολιτικής για τις διοικητικές διαδικασίες, η οποία στοχεύει να αντιμετωπίσει τη γραφειοκρατία τόσο στο ρυθμιστικό όσο και στο διοικητικό επίπεδο.

Στο ανωτέρω πλαίσιο, το προτεινόμενο σημείο παρέμβασης αφορά στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται ομάδες και υπο-ομάδες εργασίας με τελικό στόχο την απλούστευση και προτυποποίηση λειτουργιών και διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης, την ψηφιοποίησή τους και τη διασφάλιση της διαλειτουργικότητάς τους.

Ειδικότερα, ομάδες εργασίας, προερχόμενες από τους εμπλεκόμενους φορείς εκπαιδεύονται κατάλληλα στις τεχνικές του design thinking και των agile μεθόδων διαχείρισης έργων και κάθονται στο ίδιο τραπέζι με το παραγωγικό δυναμικό της χώρας, τους καλλιτέχνες, τους αθλητές, τις τεχνικές ειδικότητες, την επιστημονική κοινότητα, ακούνε τις ανάγκες των οικογενειών, των μονογονεϊκών νοικοκυριών και τις ποικίλες εκφάνσεις της διαφορετικότητας. Μέσα από εργαστήρια εφαρμογής τεχνικών design thinking, όπου καλούνται να εφαρμόσουν διάφορες τεχνικές από την χαρτογράφηση των χρηστών (stakeholder mapping), την ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε χρήστη (persona) και την χαρτογράφηση της διαδρομής του χρήστη (journey map), εστιάζουν στα σημεία κάθε διαδικασίας και υπηρεσίας που καθιστούν την εμπειρία κάθε χρήστη ξεχωριστή, ορίζουν με σαφήνεια την εκάστοτε πρόκληση (challenge definition) και χρησιμοποιούν τεχνικές ιδεασμού (ideation), ώστε σκεπτόμενοι «έξω από κουτί» να οδηγηθούν στην κατάργηση περιττών διοικητικών βαρών, ανασχεδιάζοντας – από κοινού με τα ενδιαφερόμενα μέρη – τη διαδικασία και προσθέτοντας αξία για τον τελικό χρήστη.

Κατά τα επόμενα βήματα, νέα μέλη υπεύθυνα για τις αναγκαίες ρυθμιστικές παρεμβάσεις καθώς και την αναζήτηση ή εφαρμογή των κατάλληλων τεχνολογικών λύσεων, προστίθενται στην ομάδα. Μέσα από την χρήση των ανωτέρω μεθόδων τα νέα μέλη εξοικειώνονται με την συνεργατική κουλτούρα διαμόρφωσης διαδικασιών/υπηρεσιών γεγονός που βελτιώνει περαιτέρω την αποδοτικότητα των ομάδων, ενώ το τελικό αποτέλεσμα ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες του χρήστη και στην βελτίωση της εμπειρίας του επιδεικνύοντας την αναγκαία ευαισθησία.

3.2. Διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών

Το στάδιο της διαμόρφωσης πολιτικών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις κάθε κυβέρνησης και γραφειοκρατίας. Κατά τις Λαδή και Νταλάκου (2016) πρόκειται για το στάδιο εκείνο κατά το οποίο διαμορφώνονται προτάσεις ρύθμισης και διοικητικής δράσης, ως απόρροια γνώσεων, εκτίμησης δεδομένων, σχέσεων εξουσίας και επιρροής με τελικό σκοπό την επιλογή της προτιμητέας λύσης για το δημόσιο πρόβλημα που έχει τεθεί στο επίκεντρο της κυβερνητικής ατζέντας. Η περιπλοκότητα και οι δυσκολίες της ανωτέρω διαδικασίας αναδεικνύονται μέσα από τα βασικά χαρακτηριστικά της διαμόρφωσης πολιτικής, όπως έχουν αποτυπωθεί από τον Jones (1984). Ειδικότερα, πολλές είναι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν έχει προηγηθεί ένας σαφής ορισμός του προβλήματος και πολύ περισσότερο η αναγκαία διαβούλευση με την ομάδα που αντιμετωπίζει το πρόβλημα. Περαιτέρω, κατά τη διαμόρφωση πολιτικής αναπτύσσονται ανταγωνιστικές λύσεις, καθώς η εκάστοτε πρόταση που προκρίνεται δεν οδηγεί ποτέ σε ουδέτερο αποτέλεσμα. Το γεγονός αυτό συνδυαστικά με την εμπλοκή διαφορετικών, κάθε φορά, οργανισμών στη διαμόρφωσή της μπορεί να οδηγήσει στον σχεδιασμό της επί μακρό χρονικό διάστημα, χωρίς την επίτευξη της αναγκαίας συναίνεσης ή υποστήριξης για την τελική μορφή της.

Το ανωτέρω, περίπλοκο περιβάλλον επιβαρύνεται επιπλέον στην Ελλάδα, από την απουσία συνοχής κατά την χάραξη πολιτικής και τη νομοπαρασκευαστική διαδικασία, σύμφωνα με την Έκθεση του ΟΟΣΑ για την ελληνική κεντρική διοίκηση (2012). Περαιτέρω, στην Έκθεση σημειώνεται: «...Δεν υπάρχουν στοιχεία για την ύπαρξη κοινής συλλογικής προσέγγισης από τα υπουργεία σχετικά με την ανάπτυξη και την εφαρμογή πολιτικών και κανονισμών.... Ως συνέπεια των ανεπαρκών οριζόντιων μηχανισμών συντονισμού, οι νόμοι και οι κανονισμοί καθιερώνονται μόνο μέσα στα υπάρχοντα νομικά πρόσωπα και τους παραδοσιακούς τομείς, ενώ γίνεται πολύ περιορισμένη προσπάθεια να εξασφαλιστεί οριζόντια συνοχή».

Η ανάδειξη του ζητήματος του συντονισμού ως κομβικού στη διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής οδήγησε στη δημιουργία, το 2013, της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, ως αυτοτελούς επιτελικής δημόσιας υπηρεσίας, υπαγόμενης απευθείας στον Πρωθυπουργό με αποστολή τον «συντονισμό των δράσεων για την εφαρμογή του κυβερνητικού έργου» (άρ. 14 ν.4109/2013). Με τον νόμο για το επιτελικό κράτος

(ν.4622/2019) και τη σύσταση της Προεδρίας της Κυβέρνησης, η Γενική Γραμματεία Συντονισμού υπάγεται στον νέο σχηματισμό και στις αρμοδιότητές της εντάσσονται η υποβολή προτάσεων και ο προγραμματισμός δημόσιων πολιτικών, η παρακολούθηση, συντονισμός κι έλεγχος της εφαρμογής τους, η επίλυση τυχόν διαφωνιών μεταξύ συναρμοδίων Υπουργείων καθώς κι ο έλεγχος συμβατότητας των προτεινόμενων ρυθμίσεων με την κυβερνητική πολιτική. Η ειδικότερη αναφορά στις δημόσιες πολιτικές αναδεικνύει τον κομβικό τους ρόλο στο πλαίσιο του κυβερνητικού έργου με την έμφαση να δίνεται στη διασφάλιση του συντονισμού και της συνοχής του.

Υπό το ανωτέρω πρίσμα, η μεγαλύτερη πρόκληση συνίσταται στην πρόταση και εκπόνηση οριζόντιων πολιτικών που αφορούν στο αντικείμενο και τις αρμοδιότητες περισσότερων του ενός Υπουργείων. Σκοπός είναι η ανταπόκριση με συνεκτικό και ολιστικό ταυτόχρονα, τρόπο στις ανάγκες ειδικότερων ομάδων ή η στοχευμένη υποστήριξη δικαιωμάτων (π.χ. ΑμεΑ, νεολαία, ισότητα). Η επιτυχία των εν λόγω πολιτικών, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από:

- την ποιότητα της διαβούλευσης με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη,
- την επίτευξη υψηλού επιπέδου συναίνεσης περί των σχεδιαζόμενων λύσεων,
- τον βαθμό συνδιαμόρφωσης της εκάστοτε πολιτικής,
- την συνέπεια του συντονισμού από τον σχεδιασμό έως την εφαρμογή.

Ως απάντηση στην ανωτέρω πρόκληση, προτείνεται η ανάπτυξη ενός εξειδικευμένου σχήματος σχεδιασμού οριζόντιων δημόσιων πολιτικών, ενός «Εργαστηρίου Πολιτικής» (policy lab), σύμφωνα με την πρακτική αρκετών κυβερνήσεων ανά τον κόσμο, από την Φινλανδία έως την Αυστραλία και τον Καναδά. Πρόκειται για μία δομή, υπαγόμενη στην Προεδρία της Κυβέρνησης, η οποία στελεχώνεται από σχεδιαστές (designers), διαμορφωτές πολιτικής (policy makers) και ερευνητές (researchers). Σε άμεση συνεργασία με την Γενική Γραμματεία Συντονισμού, την Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων και τις Υπηρεσίες Συντονισμού των Υπουργείων, προτείνει στον Πρωθυπουργό και το Υπουργικό Συμβούλιο οριζόντιες δημόσιες πολιτικές υψηλής δημόσιας αξίας, αναλαμβάνει τον

συντονισμό των εμπλεκομένων μερών για την εκπόνησή τους και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους.

Για να επιτύχει τον σκοπό του το «Εργαστήρι Πολιτικής» εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους και συμμετοχικά εργαλεία διαμόρφωσης πολιτικών, βάσει των αρχών του policy design, εμπλέκοντας όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και καθοδηγώντας τα στην από κοινού διαμόρφωση πολιτικών. Με τον τρόπο αυτό και για πρώτη φορά, διασφαλίζεται η ταυτόχρονη συμμετοχή εκπροσώπων συμφερόντων, οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών, Ιδρυμάτων, κοινωνικών εταίρων και πολιτών, με την παράλληλη παρουσία νομοτεχνών, γραφειοκρατών και αναλυτών δημόσιων πολιτικών, ενώ μέσα από την αξιοποίηση συνεργατικών εργαλείων και τεχνικών επιδιώκεται η επίτευξη κοινά αποδεκτών λύσεων διασφαλίζοντας την επιτυχή εφαρμογή των σχεδιαζόμενων πολιτικών.

4. Συμπεράσματα

4.1. Υπάρχει χώρος για καινοτομία στην ελληνική δημόσια διοίκηση;

Για την απάντηση στο κρίσιμο ερώτημα της ύπαρξης του κατάλληλου χώρου ή αλλιώς της προοπτικής για την ανάπτυξη της καινοτομίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση θα πρέπει να αναζητήσουμε την παρουσία των επιταχυντών της στο περιβάλλον λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Ξεκινώντας από τις νέες τεχνολογίες και τις εν γένει τεχνολογικές εξελίξεις διακρίνουμε, κατά τα τελευταία χρόνια, μία συνεπή προσπάθεια βάσει ενός στρατηγικού σχεδιασμού για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους, όπως αυτός έχει εκφραστεί μέσα από την Ψηφιακή Βίβλο και υλοποιείται σήμερα, μεταξύ άλλων, μέσα από πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Ειδικότερα, διακρίνονται η εκπόνηση Εθνικής Στρατηγικής για την Τεχνητή Νοημοσύνη, η μετάβαση σε γρήγορες ευρυζωνικές συνδέσεις, καθώς και η δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου για την ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξιοποίησής τους προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, η αντιμετώπιση του κρισιακού περιβάλλοντος, κατά την τελευταία δεκαετία, κληροδότησε στην ελληνική δημόσια διοίκηση ένα στελεχιακό δυναμικό με υψηλό επαγγελματισμό, εξειδίκευση και τεχνογνωσία. Το γεγονός αυτό, συνδυαστικά με την ολοκλήρωση ορισμένων κρίσιμων μεταρρυθμίσεων, όπως η επιλογή των

υψηλόβαθμων στελεχών της διοίκησης μέσα από διαδικασίες που θα αναδεικνύουν τις ηγετικές και διοικητικές τους ικανότητες, η ενεργοποίηση των επιτελικών στελεχών της διοίκησης στην κατεύθυνση της υποστήριξης της συστηματικής διαμόρφωσης, παρακολούθησης και αξιολόγησης πολιτικών, καθώς και ο μετασχηματισμός των δεξιοτήτων (ψηφιακών κ.ά) του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης ενισχύει περαιτέρω, την ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να καινοτομεί.

4.2. Ο ρόλος των αποφοίτων

Για την επιτυχία των ανωτέρω προτάσεων, κρίνεται ως ιδιαίτερης σημασίας η συμμετοχή και δέσμευση των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης στους προτεινόμενους σχηματισμούς. Είτε ως στελέχη των φορέων στους οποίους υπηρετούν είτε ως στελέχη των άμεσα εμπλεκόμενων φορέων στο σχήμα διαμόρφωσης οριζόντιων πολιτικών οι απόφοιτοι αναλαμβάνουν μία οριζόντιου χαρακτήρα συμμετοχή ως change agents. Για να ανταποκριθούν στον κρίσιμο ρόλο τους λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση – με την έμφαση να δίνεται σε καινοτόμους μεθόδους και τεχνικές συνεργασίας και διαμόρφωσης πολιτικών – ώστε να είναι σε θέση να ηγηθούν των εν λόγω πρωτοβουλιών, να συμβάλλουν στη διατήρηση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων εντός της δημόσιας διοίκησης, να προωθήσουν την περαιτέρω καλλιέργεια και διάδοση της ανάγκης διαβούλευσης και αναζήτησης κοινά αποδεκτών λύσεων, εξασφαλίζοντας την συνέχεια της διοίκησης και της θεσμικής της μνήμης και συμβάλλοντας, εν τέλει, στην καλλιέργεια μίας κουλτούρας φιλικής για την ανάπτυξη της καινοτομίας.

Βιβλιογραφία

1. Anderson, J. (2006). *Public Policy Making*, 6th Edition. Boston and N. York: Houghton Mifflin Company
2. Anttiroiko, A.-V., Bailey, J.-S., & Valkama P. (2011). *Innovations in Public Governance in the Western World*. Σε A.-V. Anttiroiko et al. (Eds.), *Innovations in Public Governance* (σελ. 1-22). IOS Press
3. Borins, S. (2001). *Encouraging Innovation in the Public Sector*, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310–319

4. De Vries, H., Bekkers V., & Tummers, L. (2016). Innovation In The Public Sector: A Systematic Review And Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166
5. Fung, A., Wright E-O. (2001). Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. *Politics & Society*, 29(1), 5-41
6. Hague, R., Harrop M. (2004). *Comparative Government and Politics*, 6th edition, Palgrave Mcmillan
7. Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25 (1), 27-34
8. Howlett, M., Mukherjee, I., & Woo, J-J. (2015). From tools to toolkits in policy design studies: The new design orientation towards policy formulation research. *Policy and Politics*, 43(2), 291-311
9. Λαδής, Σ., Νταλάκου, Β. (2016). *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*. Αθήνα: Παπαζήσης
10. Lewis, J-M. (2020). The limits of policy labs: characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*, 4(2), 242-251
11. Moore, M., Hartley, J. (2008). Innovations in Governance. *Public Management Review*, 10 (1), 3–20
12. Moore, M., Sparrow, M., & Spelman W. (1997). *Innovations in Policing: From Production Lines to Job Shops*, σε *Innovations in American Government: Challenges, Opportunities, and Dilemmas*, Washington D.C.: Brookings Institution Press
13. OECD (2012). *Greece: Review of the Central Administration (Greek version)*: OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing
14. OECD (2014). *Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact, Building Organizational Capacity for Public Sector Innovation*, Background Paper, 12-13 November 2014 OECD Conference Centre, Paris
15. OCED (2017). *Core skills for public sector innovation: a beta model*, OECD Publishing
16. Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th Edition. Simon and Schuster
17. Schumpeter, J. (2006). *Καπιταλισμός, Σοσιαλισμός και Δημοκρατία*, Επ. Ψαλιδόπουλος, Μ., Αθήνα: Παπαζήσης
18. Torfing, J. & Triantafyllou, P. (2016). *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*, Cambridge University Press

Καινοτόμες Πρακτικές στην Εκπαίδευση των Αποφοίτων: Παρουσίαση της Συνεργασίας της Εθνικής Επιτροπής για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (ΕΕΔΑ) & Ένωσης Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για τη Διοργάνωση Εργαστηρίων Εκπαίδευσης Αποφοίτων με Έμφαση σε Ζητήματα Δημόσιας Διοίκησης & Ευάλωτων Κοινωνικών Ομάδων

Μαρία Παπαδημητράκη, Διονύσης Γιακουμέλος

1. Εισαγωγή

Αγαπητοί συνάδελφοι/συναδέλφισσες και μέλη της οργανωτικής επιτροπής, ευχαριστούμε θερμά για την πρόσκληση. Στο πλαίσιο της παρούσας εισήγησής θα επιχειρήσω να παρουσιάσω συνοπτικά το έργο της νεοσυσταθείσας Επιτροπής Δικαιωμάτων της ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ και ειδικότερα τη συνεργασία μας με την Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (ΕΕΔΑ), δηλαδή με το ανεξάρτητο συμβουλευτικό όργανο του ελληνικού κράτους σε θέματα προστασίας και προώθησης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, για τη Διοργάνωση Εργαστηρίων Εκπαίδευσης Αποφοίτων με Έμφαση σε Ζητήματα Δημόσιας Διοίκησης & Ευάλωτων Κοινωνικών Ομάδων».

Ειδικότερα, θα επιχειρήσω να εξηγήσω την αξία της εκπαίδευσης των δημόσιων λειτουργών στα ανθρώπινα δικαιώματα, την ειδικότερη ανάγκη αντίστοιχης επανεκπαίδευσης των αποφοίτων και τη διασύνδεσή τους με τις αρχές της καλής νομοθέτησης, της ανάπτυξης καινοτόμων εργαλείων στη δημόσια διοίκηση καθώς τη συμβολή της εκπαίδευσης αυτής στον κλάδο των επιτελικών στελεχών.

1.1. Σύσταση Επιτροπής Δικαιωμάτων ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ – Σημασία Εκπαίδευσης στα Ανθρώπινα Δικαιώματα

Η Ομάδα Δικαιωμάτων της ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ συστήνεται πανηγυρικά στις 10 Δεκεμβρίου 2020, την Παγκόσμια Ημέρα Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Όπως επισημαίνεται στην σχετική ανακοίνωση – πρόσκληση προς τα μέλη μας για συμμετοχή, «Για τη χώρα μας, το πεδίο προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων παραμένει ένα διαρκές διακύβευμα. Επισημαίνεται ότι στην ετήσια μελέτη του για τις παραβιάσεις κατ' άρθρο της Ευρωπαϊκής Σύμβασης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΕΣΔΑ) το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΕΔΔΑ), κατατάσσει την Ελλάδα στην 7 χειρότερη θέση σε σύνολο 47 χωρών και 3 η σε

επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Περαιτέρω, η χώρα μας εξακολουθεί να κατατάσσεται τελευταία σε επίπεδο ΕΕ στον Δείκτη Gender Equality Index από το 2010, ενώ όπως επισημαίνεται σε σχετική μελέτη του ΚΕΘΙ (2018: 4), «πολύ συχνά αναπτύσσεται ανεξέλεγκτος κακοποιητικός και συντηρητικός λόγος στη δημόσια σφαίρα...», επισημαίνοντας την ανάγκη για ευαισθητοποίηση σε ζητήματα ταυτότητας φύλου και σεξουαλικού προσανατολισμού. Περαιτέρω, διαρκείς προκλήσεις, όπως η οικονομική κρίση, τα αυξημένα ποσοστά ανεργίας, το δυσανάλογο βάρος που φέρει η χώρα στη διαχείριση των προσφυγικών και μεταναστευτικών ροών, οι εξαιρετικές συνθήκες της πανδημίας, ασκούν ισχυρές πιέσεις στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και επιδεινώνουν συστηματικές ανεπάρκειες χρόνων.»

Σε αυτό το τοπίο, η Ένωση Αποφοίτων καλείται να επανασυνδεθεί με την ιδρυτική αποστολή της, τον εκδημοκρατισμό της Δημόσιας Διοίκησης, και να συνεισφέρει επιστημονικά στη σχετική συζήτηση προωθώντας το δημόσιο συμφέρον χωρίς αποκλεισμούς. Αυτό προϋποθέτει να ενσωματώσουμε στην καθημερινή πρακτική μας ως δημόσιοι λειτουργοί την τρέχουσα επιστημονική συζήτηση για τη διάσταση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στις δημόσιες πολιτικές. Άλλωστε, η σημασία της εκπαίδευσης και κατάρτισης στα ανθρώπινα δικαιώματα είχε ανακηρυχθεί πανηγυρικά σχεδόν δέκα χρόνια πριν, με τη διακήρυξη του ΟΗΕ “Declaration on Human Rights Education and Training”, ενώ ο οργανισμός HRE2020 (Global Coalition For Human Rights Education) έχει δημιουργήσει ένα πλαίσιο αξιολόγησης της ποιότητας της εκπαίδευσης στα ανθρώπινα δικαιώματα των κρατών, των οργανισμών και φορέων της ΚτΠ με τίτλο “Human Rights Education Indicator Framework” (διαθέσιμο εδώ: [Human Rights Education Indicator Framework | hre2020.org](https://www.hre2020.org)), η οποία περιλαμβάνει και ειδικό κεφάλαιο για την εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων. Όπως επισημαίνεται δε στη σχετική έκθεση, η παρακολούθηση της εφαρμογής της εκπαίδευσης και κατάρτισης στα ανθρώπινα δικαιώματα είναι θεμελιώδους σημασίας προκειμένου να γίνει αντιληπτό εάν και με ποιόν τρόπο οι κυβερνήσεις εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνουν σε διεθνές επίπεδο.

Η Επιτροπή που εν τέλει συγκροτήθηκε αριθμούσε αρχικά 16 μέλη (πλέον 14 σε συνέχεια αποχώρησης μελών μας λόγω ανειλημμένων υποχρεώσεων), η συνεισφορά των οποίων ήταν καθοριστική στην επεξεργασία όλων των κειμένων εργασίας τα

οποία αποτέλεσαν τη βάση της συνεργασίας μας με την ΕΕΔΑ και τα οποία εγκρίθηκαν ομόφωνα από το ΔΣ της ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ.

1.2. Διαπίστωση της ανάγκης για επανεκπαίδευση των αποφοίτων στα Ανθρώπινα Δικαιώματα

1) Το απαιτητικό και υπερεντατικό πρόγραμμα σπουδών της ΕΣΔΔΑ δεν διαθέτει ειδικό σεμινάριο σε ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων/ δημόσιας διοίκησης, ενώ οι σχετικές προσεγγίσεις στο πρόγραμμα σπουδών είναι συνήθως νομικοκεντρικές ή θετικιστικές, εστιάζουν δηλαδή στις προβλέψεις της ισχύουσας νομοθεσίας. Απουσιάζει δε, με ελάχιστες εξαιρέσεις, ένα πιο κοινωνιολογικό και ερευνητικό/δημιουργικό πλαίσιο.

2) Στο πλαίσιο του δημοσίου διαλόγου ανάμεσα στα μέλη της ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ έχουν συχνά αναδειχθεί διαφωνίες και εντάσεις γύρω από τα ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων και Δημόσιας Διοίκησης καθώς συχνά υποβαθμίζεται η σημασία της διάστασης αυτής κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών ή απορρίπτεται ως κοινωνιολογική έκθεση ιδεών. Μια από τις βασικές προκλήσεις με τις οποίες είμαστε, άλλωστε, αντιμέτωποι/οι όσοι/ες εμπλεκόμαστε στις λεγόμενες κοινωνικές επιστήμες είναι:

α) Η πολυπαραδειγματικότητά τους, καθώς αυτές δεν ιεραρχούν με τον ίδιο τρόπο τα προβλήματα αλλά ακόμη κι αν αυτό συμβεί σπάνια υπάρχει συναίνεση ως προς την ερμηνεία ή τη λύση τους (Κουζέλης, 2005:95-97).

β) Η απατηλή οικειότητα των κοινωνικών φαινομένων, καθώς «η μερική αμφισβήτηση του επιστημονικού χαρακτήρα των κοινωνικών επιστημών αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο της «κοινωνιολογίας της καθημερινότητας». Ειδικά, η εκπαίδευση ενηλίκων παρουσιάζει την δυσκολότερη πρόκληση ότι οι προϋδεάσεις αυτές είναι ακόμη πιο ισχυρές. Περαιτέρω, στο πλαίσιο του δημοσίου διαλόγου μεταξύ των αποφοίτων συχνά χρησιμοποιείται ορολογία ή διατυπώνονται απόψεις που προδίδουν άγνοια ή εσφαλμένες αντιλήψεις σε ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

3) Η ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ ως επιστημονικός και επαγγελματικός φορέας οφείλει να έχει λόγο σε ζητήματα δημόσιων πολιτικών από τα οποία δεν μπορεί να απουσιάζει η διάσταση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων ούτε ασφαλώς οι ενδιαφερόμενοι/ες φορείς

και συλλογικότητες. Εκτιμούμε ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή δημόσιων πολιτικών, προϋποθέτει διαφάνεια, λογοδοσία και συναινέσεις και ότι τα ανθρώπινα δικαιώματα αποτελούν ένα κατεξοχήν προνομιακό πεδίο εφαρμογής μιας πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, η οποία θα λαμβάνει υπόψη της και θα ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και δεν θα περιορίζεται στην δράση του στενού κρατικού πυρήνα.

4) Διασύνδεση με τις αρχές καλής νομοθέτησης, ανάπτυξης καινοτόμων εργαλείων στη δημόσια διοίκηση και με τον ρόλο του κλάδου των επιτελικών στελεχών. Τα βασικά νομοθετημένα εργαλεία καλής νομοθέτησης (Ν. 4622/2019, άρθρα 57 επ.), όπως η ανάλυση συνεπειών ρύθμισης και η δημόσια διαβούλευση φαίνεται να αναγνωρίζουν καταρχήν τη σημασία της διάστασης των ανθρώπινων δικαιωμάτων κατά το σχεδιασμό πολιτικής, όταν απαιτούν την αξιολόγηση του κόστους/οφέλους και κινδύνων της προτεινόμενης ρύθμισης για τις κοινωνικές ομάδες (έκθεση γενικών συνεπειών), την κατά το δυνατόν ευρύτερη κοινωνική συναίνεση και συμμετοχή στη διαδικασία νομοθέτησης (έκθεση διαβούλευσης) αλλά και στην έκθεση νομιμότητας με ρητές αναφορές περί συμβατότητας των ρυθμίσεων με το Σύνταγμα, την ΕΣΔΑ και τον Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ε.Ε.

Περαιτέρω, και στις τρεις κατευθύνσεις του νεοϊδρυθέντος κλάδου επιτελικών στελεχών (Αναλυτές Δημόσιας Πολιτικής, Νομοτέχνες και Αναλυτές Ψηφιακής Πολιτικής) φαίνεται να αναγνωρίζεται η σημασία διαβούλευσης με την κοινωνία και παρακολούθησης του κοινωνικού περιβάλλοντος κατά το σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των δημοσίων πολιτικών του τομέα πολιτικής ειδικεύσεώς τους, και η παροχή ενημέρωσης αναφορικά με τις επιλογές, τις παραμέτρους, τους περιορισμούς, τους κινδύνους και τις συνέπειες των δημοσίων πολιτικών. Κατά συνέπεια, διακηρυκτικά τουλάχιστον, τα στελέχη αυτά θα κληθούν να ανταποκριθούν σε ένα απαιτητικό έργο σχεδιασμού, ανάλυσης και τεκμηρίωσης δημοσίων πολιτικών με ένα εκ των μεγάλων διακυβευμάτων να αποτελεί και η διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Η σημασία ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης σε ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων και δημοσίων πολιτικών των αποφοίτων που θα κληθούν να στελεχώσουν τον Κλάδο, εμφανίζεται ιδιαίτερα επιτακτική αν λάβουμε υπόψη μας, δύο ακόμα παραμέτρους: 1) τις φτωχές επιδόσεις της Ελληνικής Πολιτείας σε αυτά τα

ζητήματα, όπως έχουμε ήδη αναφέρει στην αρχή της εισήγησης 2) τις φτωχές επιδόσεις της Ελληνικής Πολιτείας στην Καλή Νομοθέτηση με σοβαρά ελλείμματα στην τεκμηρίωση των δημόσιων πολιτικών αλλά και στην δημόσια διαβούλευση. Όπως επισημαίνεται χαρακτηριστικά (Δείκτης Ποιότητας Νομοθέτησης 2019, σ.26) *«Οι υποβαλλόμενες πάντως εκθέσεις είναι εξαιρετικά φτωχές σε περιεχόμενο, αφού κατά μέσο όρο μόνο το 4% των απαντήσεων που δίνονται περιλαμβάνουν ποσοτικά στοιχεία για την αποτίμηση των συνεπειών της προτεινόμενης ρύθμισης (το 67% των εκθέσεων αξιολόγησης των νόμων του 2019 δεν περιλαμβάνει ποσοτικά στοιχεία)»*.

Με άλλα λόγια, τα πεδία προς συμπλήρωση στις συνοδευτικές εκθέσεις υφίστανται πλέον, και αυτό είναι μια μικρή νίκη, αλλά το βασικό ερώτημα είναι με τί συμπληρώνονται. Σε αυτό το πλαίσιο, εκτιμώ ότι σε επίπεδο τεκμηρίωσης και ανάλυσης μπορούμε να σημειώσουμε καλύτερες επιδόσεις από φράσεις όπως «η κυβέρνηση κινείται σε διαφορετική κατεύθυνση νομοθέτησης ή με εξαιρετικά δείγματα τηλεγραφικής γραφής όπως το δωρικότατο *«Δεν καταγράφονται κίνδυνοι από την προτεινόμενη ρύθμιση για τον Φορέα, την αγορά, την κοινωνία και το περιβάλλον»*.

1.3. Γενικοί στόχοι

- Ευαισθητοποίηση των αποφοίτων σε ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών.
- Έμφαση σε μια πιο δημιουργική από «κάτω προς τα πάνω» (bottom-up) προσέγγιση στη διατύπωση επιστημονικών προτάσεων σε ζητήματα δημόσιων πολιτικών, η οποία θα δίνει το λόγο στις άμεσα ενδιαφερόμενες ομάδες στον αντίποδα πέραν μιας θετικιστικής προσέγγισης με έμφαση στο γράμμα του νόμου. Γι' αυτούς τους λόγους, είμαστε ιδιαίτερα χαρούμενοι που είχαμε την ευκαιρία να συνεργαστούμε με την Ε.Ε.Δ.Α, η αντιπροσωπευτική και πλουραλιστική σύνθεση της οποίας, πέρα από την τεχνογνωσία της, μας εξασφάλισε πρόσβαση σε μια περιεκτική δεξαμενή ομιλητών/τριων, συμπεραλαμβανομένων εκπρόσωπων της διοίκησης, ειδικών επιστημόνων, και φορέων της κοινωνίας των πολιτών και πανεπιστημιακών.
- Αναδιαμόρφωση των σχέσεων Διοίκησης – κοινωνίας. Τα στεγανά μεταξύ Διοίκησης και κοινωνίας, δυσκολεύουν τη διαμόρφωση και υλοποίηση των σχεδιαζόμενων πολιτικών και παράλληλα θέτουν σοβαρά ζητήματα

λογοδοσίας και διαφάνειας. Η δικτύωση με τους ενδιαφερόμενους φορείς και η επαφή με τον τελικό αποδέκτη των υπηρεσιών που είναι ο πολίτης θα ενισχύσει ουσιαστικά το έργο της Διοίκησης, το οποίο πλέον δεν θα είναι αποκομμένο από τις κοινωνικές ανάγκες, για τις οποίες, άλλωστε, προορίζεται.

1.4. Επιμέρους μαθησιακοί στόχοι εργαστηρίων

- **Εμπλουτισμός γνώσεων:** Ενημέρωση για τις θεωρητικές διαστάσεις των επιμέρους θεματικών (νομική και κοινωνιολογική διάσταση).
- **Ενίσχυση της ενσυναίσθησης:** Διασύνδεση με τους ενδιαφερόμενους στο πλαίσιο μιας όσο το δυνατόν λιγότερο διαμεσολαβημένης αλληλόδρασης με στόχο την ανατροφοδότηση του έργου της Διοίκησης, τη μείωση του αισθήματος αποξένωσης στο πλαίσιο της εργασίας μας.
- **Βελτίωση της κριτικής ικανότητας:** Εντοπισμός προβλημάτων και διατύπωση δημιουργικών προτάσεων για την επίλυσή τους. Οι σχετικές εισηγήσεις θα μπορούν να διαχυθούν σε επιστημονικά περιοδικά, στον τύπο, στο συνέδριο των αποφοίτων αλλά και στους αρμόδιους φορείς.

1.5. Η εστίαση στις ευάλωτες ομάδες

Η αρχική επιλογή έγινε συνεκτιμώντας τα ερευνητικά ενδιαφέροντα των μελών της Επιτροπής Δικαιωμάτων της ΕΝΑΠ ΕΣΔΔΑ, τον κίνδυνο αποκλεισμού και διακριτικής μεταχείρισης που αντιμετωπίζουν οι ομάδες αυτές αλλά και την δυνατότητα πρόσβασης στους εμπλεκόμενους. Η τελική επιλογή των θεματικών συνδιαμορφώθηκε με την ΕΕΔΑ, η συμβολή και τεχνογνωσία της οποίας στην διενέργεια εκπαιδευτικών δράσεων στα ανθρώπινα δικαιώματα, υπήρξε καθοριστική και πολύτιμη.

Η επιλογή δεν είναι σε καμία περίπτωση εξαντλητική και εφόσον τα εργαστήρια συνεχιστούν μπορούν να επεκταθούν και σε άλλες θεματικές (φυλακισμένες/ους, λήπτες υπηρεσιών ψυχικής υγείας, κλπ). Επίσης, όπως επισημάνθηκε από μέλη της Επιτροπής Δικαιωμάτων της ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ που συνέταξε το παρόν, η διάκριση γίνεται για μεθοδολογικούς λόγους και δεν παραγνωρίζει ότι πολλές φορές στο ίδιο άτομο συρρέουν πολλές ευαλωτότητες ή την κατάστασή του επιδεινώνουν και άλλοι παράγοντες (οικονομικοί, κοινωνικοί). Χωρίς αμφιβολία, η ευαλωτότητα των ομάδων

αυτών επιτείνεται από την πανδημική κρίση του Covid-19. Για παράδειγμα, οι ασυνόδευτοι και χωρισμένοι ανήλικοι διαβιούν σε ακατάλληλες και επισφαλείς δομές, υπό συνθήκες υπερσυνωστισμού και με ανεπαρκή έως ανύπαρκτα μέτρα υγιεινής, με απώτερη συνέπεια να καθίστανται ακόμη περισσότεροι επιρρεπείς στον Covid-19. Παράλληλα, καθυστερήσεις έχουν διαπιστωθεί στις διαδικασίες οικογενειακής επανένωσης λόγω μη αναστολής των προθεσμιών κατά τη διάρκεια που οι μεταφορές ήταν αντικειμενικώς αδύνατες λόγω του Covid-19.

Καταλήγοντας, ο σχεδιασμός των εργαστηρίων αυτών περιλαμβάνει την παραδοχή ότι προκειμένου να ανταποκριθούμε ικανοποιητικά στο ρόλο μας ως σχεδιαστών και εφαρμοστών δημόσιων πολιτικών οφείλουμε να είμαστε σε ανοιχτό διάλογο με την κοινωνία και ιδίως με τα πλέον αποκλεισμένα μέλη της. Πρωτού προβούμε στο σχεδιασμό καινοτόμων εργαλείων θα πρέπει να έχουμε συναίσθηση των διακυβευμάτων και των προβλημάτων που καλούμαστε να επιλύσουμε με τα εργαλεία αυτά, γεγονός που συνεπάγεται διαρκή διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και συμμετοχή σε μια δύσκολη και ενίοτε συγκρουσιακή συζήτηση, όπως αυτή που διεξάγεται στο πεδίο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Σε αντίθετη περίπτωση, υπάρχει ο κίνδυνος απανθρωποιημένων εργαλείων, όπως για παράδειγμα ο σχεδιασμός ενός συστήματος ηλεκτρονικής συνταγογράφησης το οποίο παρά τις ρητές προβλέψεις της νομοθεσίας για δωρεάν φαρμακευτική περίθαλψη ανασφάλιστων κρατούμενων δίχως νομιμοποιητικά έγγραφα (άρθρο 33 Ν.4368/2016) δεν επιτρέπει τη συνταγογράφηση δίχως ΑΜΚΑ, με την κυνική παραδοχή ότι δίχως ΑΜΚΑ για το σύστημα αυτός ο άνθρωπος δεν υπάρχει.

Στο σημείο αυτό να επισημάνω ότι πρόθεσή μας είναι, μετά την υλοποίηση και αποτίμηση των εργαστηρίων αυτών, να υποβάλλουμε μια αναλυτική πρόταση προς το ΕΚΔΔΑ και την ΕΣΔΔΑ για σταθερή ένταξή τους στο πρόγραμμα σπουδών της ΕΣΔΔΑ ή στο πλαίσιο προγράμματος επανεκπαίδευσης των αποφοίτων. Περαιτέρω, έχουμε ζητήσει την συμμετοχή εκπροσώπου μας στο Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Συμβούλιο του ΕΚΔΔΑ καθώς η συμμετοχή μας, ως εκπροσώπων των Αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ, θα συνέβαλλε στην ενίσχυση της διαβούλευσης, διαφάνειας και συνδιαμόρφωσης στα ανωτέρω ζητήματα και θα προσέφερε χρήσιμη ανατροφοδότηση των προτάσεων του ΕΕΣ από το σώμα των αποφοίτων λαμβάνοντας υπόψη την εξειδίκευσή τους αλλά και την επαγγελματική τους εμπειρία, ιδίως σε ζητήματα δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, ψηφιακής διακυβέρνησης,

οικονομικής διαχείρισης, κοινωνικής πολιτικής, μανάτζμεντ, ανάλυσης δημοσίων πολιτικών, νομικής και νομοπαρασκευαστικού έργου.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω και δημόσια όλα τα μέλη της Επιτροπής Δικαιωμάτων της ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ για την συστηματική δουλειά αλλά και για τις έντονες και ενδιαφέρουσες συζητήσεις σε πεδία συχνά συγκρουσιακά. Τα μέλη της Επιτροπής εργάστηκαν συστηματικά σε μια σειρά από κείμενα που αφορούν το σχεδιασμό των επιμέρους θεματικών των εργαστηρίων, τις πρακτικές διαστάσεις της διοργάνωσης (φόρμες συναίνεσης, διαδικασία αξιολόγησης και αποτίμησης δράσης, προστασία προσωπικών δεδομένων), τα οποία θα αποτελέσουν πολύτιμη παρακαταθήκη για μελλοντικές διοργανώσεις.

Τέλος, είναι προφανές ότι αυτή η πρωτοβουλία δεν θα είχε ολοκληρωθεί χωρίς την πολύτιμη συμβολή και τεχνογνωσία της Εθνικής Επιτροπής για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου, η οποία αγάλιασε και υποστήριξε το εγχείρημα από την πρώτη στιγμή και ιδιαίτερα των εξαιρετικών συνδέσμων μας, της κας Ρωξάνης Φράγκου, συντονίστριας του Επιστημονικού Προσωπικού της ΕΕΔΑ, καθώς και του συναπόφοιτου και υπεύθυνου επικοινωνίας της ΕΕΔΑ, κ. Διονύση Γιακουμέλου, στον οποίο δίνω στη συνέχεια το λόγο.

Η Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (ΕΕΔΑ) είναι το ανεξάρτητο συμβουλευτικό όργανο της Πολιτείας σε θέματα προστασίας των δικαιωμάτων του ανθρώπου και αποτελεί το Διαπιστευμένο από τα αρμόδια όργανα του ΟΗΕ με βαθμό διαπίστευσης Α΄ Εθνικό Θεσμό για την προώθηση και την προστασία των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (ΕΕΔΑ) στη Χώρα. Βασική της αποστολή είναι, μεταξύ άλλων, να παρακολουθεί την εξέλιξη των θεμάτων προστασίας των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΔτΑ) και να συμβουλεύει την Πολιτεία, γνωμοδοτώντας και επιχειρώντας να συνεισφέρει όσο γίνεται αποτελεσματικότερα στη διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής σε θέματα ΔτΑ.

Ένας τρόπος να το κάνει αυτό είναι μέσω της γεφύρωσης της απόστασης μεταξύ της Πολιτείας και της Κοινωνίας των Πολιτών, καλλιεργώντας ένα μοναδικό διάλογο μεταξύ των διαφόρων φορέων της Κοινωνίας των πολιτών και της Πολιτείας, φέρνοντάς τους κοντά, στο ίδιο τραπέζι. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του πλουραλισμού και της πολυφωνίας της, καθώς μετέχουν στη σύνθεσή της φορείς που αντιπροσωπεύουν το σύνολο των κοινωνικών δυνάμεων: τριτοβάθμιες

συνδικαλιστικές οργανώσεις, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, ανεξάρτητες Αρχές, πανεπιστημιακά ιδρύματα, επαγγελματικές ενώσεις, αναγνωρισμένα από τον Κανονισμό της Βουλής πολιτικά κόμματα και προσωπικότητες εγνωσμένου κύρους.

Πέρα από το συμβουλευτικό-γνωμοδοτικό της ρόλο, στο σκληρό πυρήνα της αποστολής της ΕΕΔΑ έχει συμπεριλάβει ο νομοθέτης και μια ακόμη εξαιρετικά σημαντική αποστολή: την ανάληψη πρωτοβουλιών για την καλλιέργεια του σεβασμού των ΔτΑ και την εκπαίδευση στα Δικαιώματα γενικότερα. Στο πλαίσιο αυτό, η ΕΕΔΑ έχει καθιερώσει, εκτός από τον Κύκλο Ανοικτών για το κοινό Σεμιναρίων, με μια ευρεία γκάμα θεμάτων σχετικών με τα ΔτΑ, εκπαιδεύσεις, διαλέξεις και σεμινάρια σε σχολεία και πανεπιστήμια, όπου αναπτύσσει με τρόπο φιλικό και κατανοητό προς τα παιδιά και τους νέους, ζητήματα που αφορούν τα ΔτΑ και τη λειτουργία της ΕΕΔΑ. Ταυτόχρονα, πραγματοποιεί και άλλες πιο στοχευμένες εκπαιδεύσεις υψηλού επιπέδου προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επαγγελματικής ομάδας, όπως για παράδειγμα σε Δικαστικούς και Εισαγγελικούς Λειτουργούς, σε Αστυνομικούς και σε Δικηγόρους.

Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η συνεργασία της με την ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ για τη συν-διοργάνωση σεμιναρίων για τους απόφοιτους της Σχολής, με θέμα «Καταπολέμηση των διακρίσεων και Δημόσια Διοίκηση» και ιδιαίτερη έμφαση στις ευάλωτες ομάδες, οι οποίες μάλιστα όπως διαπίστωσε και σε πρόσφατη Έκθεσή της η ΕΕΔΑ, τον καιρό της πανδημίας, επλήγησαν δυσανάλογα. Στόχος συνεπώς των σεμιναρίων αυτών, τα οποία δρομολογούνται για το προσεχές φθινόπωρο, από Σεπτέμβριο έως Δεκέμβριο, είναι η ευαισθητοποίηση των απόφοιτων σε ζητήματα ΔτΑ και καταπολέμησης των διακρίσεων, η εξοικείωσή τους με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ιδίως οι ευάλωτες ομάδες και η ευαισθητοποίησή τους στα θέματα αυτά ενόψει και του σχεδιασμού και της εφαρμογής πολιτικών στη δημόσια διοίκηση.

Το περίγραμμα των σεμιναρίων έχει ήδη διαμορφωθεί, σε συνεργασία πάντα με την Επιτροπή Δικαιωμάτων της ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ, και θα διαρθρωθεί σε 8 θεματικές: μια εισαγωγική για τη νομοθεσία κατά των διακρίσεων στην Ελλάδα, 6 επιμέρους θεματικές που θα αφορούν στις ευάλωτες ομάδες, όπως οι Ρομά, οι πρόσφυγες, οι άστεγοι κοκ και μία τελευταία απολογιστική της συνολικής εκπαιδευτικής δράσης. Οι εισηγητές/εισηγήτριες που θα συμμετάσχουν στην επιμόρφωση επιλέχθηκαν επίσης σε συνεργασία με την Επιτροπή Δικαιωμάτων της ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ, και θα είναι Μέλη

της ΕΕΔΑ ή εμπειρογνώμονες με τους οποίους η Ε.Ε.Δ.Α. συνεργάζεται είτε για την επεξεργασία των εκθέσεων της είτε για τις λοιπές εκπαιδευτικές της δράσεις. Στην πλειονότητά τους πρόκειται για επιστήμονες και ανθρώπους του πεδίου που συνδυάζουν βαθιά γνώση των θεμάτων με εκτενή και πολυετή εμπειρία της κατάστασης των δικαιωμάτων στον τομέα τους.

Είναι αυτονόητο ότι θεωρούμε ιδιαίτερος σημαντική την συνεργασία της ΕΕΔΑ με την ΕΝΑΠ, για την υλοποίηση της εκπαιδευτικής αυτή δράσης σε μια πρώτη πιλοτική φάση, εκφράζοντας την ευχή η επιτυχία αυτής της πρώτης προσπάθειας να είναι η βάση μιας σταθερής και μόνιμης συνεργασίας μεταξύ μας.

Βιβλιογραφία

1. Κουζέλης Γεράσιμος (2005), *Ενάντια στα Φαινόμενα*, Για μια επιστημολογική προσέγγιση της διδακτικής των κοινωνικών επιστημών, Εκδόσεις Νήσος
2. Δείκτης Ποιότητας Νομοθέτησης (2019), ΚΕΦΙΜ, διαθέσιμος εδώ : Δείκτης Ποιότητας Νομοθέτησης 2019 - Kefim
3. Human Rights Education Indicator Framework διαθέσιμο εδώ: Human Rights Education Indicator Framework | hre2020.org

Μετατρέποντας την Κρίση σε Ευκαιρία: Η Στρατηγική Εξωστρέφειας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στην Περίοδο της Πανδημίας”

Βασίλειος – Νικόλαος Γκατζάρας

Περίληψη: Η είσοδος της ψηφιακής εκπαίδευσης στο πρόγραμμα σπουδών της ΕΣΔΔΑ έγινε η αφορμή χάραξης μιας νέας στρατηγική εξωστρέφειας για την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης που αποτελείται από τρεις πυλώνες: α) Εμπλουτισμός τους προγράμματος Σπουδών της ΕΣΔΔΑ με εισηγήσεις από προσωπικότητες εγνωσμένου κύρους μέσω τηλεδιασκέψεων, β) Στενότερη και εντατικότερη συνεργασία με αντίστοιχους φορείς του εξωτερικού, γ) Στενότερη και εντατικότερη συνεργασία με ελληνικούς φορείς. Ο εκσυγχρονισμός λειτουργίας της ΕΣΔΔΑ και η έμφαση στην καινοτομία απαιτεί όμως αλλαγές. Αυτές προτείνονται να είναι οι εξής: 1) Μετεγκατάσταση της ΕΣΔΔΑ στην «Πολιτεία Καινοτομίας» που θα δημιουργηθεί σε λίγα χρόνια. Η ΕΣΔΔΑ, χωρίς να απεμπολήσει κανέναν από τους ρόλους και την αποστολή που έχει, θα πρέπει να είναι παρούσα στην ώσμωση επιστήμης και παραγωγής, προτείνοντας σε ανώτερο επίπεδο δημόσιες πολιτικές που θα ενισχύουν ακόμη περισσότερο αυτή την συνέργεια. Τα επιτελικά στελέχη με αυτό τον τρόπο θα συμμετέχουν από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης, στις επερχόμενες μεγάλες αλλαγές στο παραγωγικό μοντέλο της χώρας. 2) Αναβάθμιση της διοικητικής μονάδας της ΕΣΔΔΑ από Διεύθυνση σε Γενική Διεύθυνση, η οποία θα υπάγεται απευθείας στον Πρωθυπουργό.

1. Εισαγωγή

Για την ΕΣΔΔΑ – όπως και για όλο το ΕΚΔΔΑ – η συγκεκριμένη θεματική ενότητα του Συνεδρίου ξεχωρίζει γιατί συμπυκνώνει ένα και πλέον έτος, ένα δύσκολο έτος, όπου ο ίδιος ο φορέας αναμετρήθηκε με τις δυνατότητές του, γνώρισε τα όρια του και παρόλα αυτά, κατάφερε να τα ξεπεράσει. Και είναι σπουδαίο, διότι με την ασφάλεια της χρονικής απόστασης από τον Μάρτιο του 2020, μας δίνεται ο χώρος και ο χρόνος να κάνουμε έναν απολογισμό της στρατηγικής για την εξωστρέφεια της Σχολής. Σημειωτέων, συζητάμε για εξωστρέφεια μέσα στην πιο εσωστρεφή χρονική περίοδο της σύγχρονης ιστορίας λόγω της πανδημίας. Άρα, αφετηριακά η πρόκληση ήταν και παραμένει μεγάλη για την ΕΣΔΔΑ.

Επιτρέψτε μου να θέσω το πλαίσιο γυρνώντας 16 σχεδόν μήνες πίσω, στα τέλη Μαρτίου του 2020. Η πανδημία εισβάλλει στην χώρα, ανακοινώνεται ένα σκληρό lockdown, αναστέλλονται όλες οι εκπαιδευτικές δράσεις. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο: Η ΕΣΔΔΑ έχει μια μεγάλη διαφορά σε σχέση με όλες τις άλλες εκπαιδευτικές δομές της χώρας. Δεν επιτρέπεται και δεν επιτρέπεται από το τεχνικό της δελτίο η αναστολή λειτουργία της καθώς κάτι τέτοιο θα έθετε ζητήματα χρηματοδότησης με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Με δυο λόγια δεν είχαμε, σε αντίθεση με άλλους φορείς, τη χρονική πολυτέλεια να καθυστερήσουμε -έστω και λίγο- τη μετάβαση της λειτουργίας μας στο ψηφιακό περιβάλλον. Και περηφανευόμαστε σήμερα είναι η αλήθεια, πως είμαστε η μόνη εκπαιδευτική δομή της χώρας που δεν ανέστειλε -στη κυριολεξία ούτε για μία ημέρα- τη λειτουργία της εκτελώντας κανονικά το πρόγραμμά της στην περίοδο της πανδημίας.

Ωστόσο, η είσοδος της ψηφιακής εκπαίδευσης στο πρόγραμμα σπουδών γρήγορα έγινε η αφορμή να προσπαθήσουμε να αξιοποιήσουμε κάθε έκφασή της. Αντιληφθήκαμε δηλαδή, ότι η τηλεεκπαίδευση αποτελεί όχι ένα παράθυρο ανάγκης αλλά ένα μοναδικό όχημα επικοινωνίας με κάθε πρόσωπο, με κάθε φορέα, ασχέτως σε ποια χώρα βρίσκεται. Με αυτή την σκέψη χαράξαμε το τελευταίο έτος μια στρατηγική εξωστρέφειας της ΕΣΔΔΑ που αποτελείται από τρεις πυλώνες:

1.1. Πυλώνας πρώτος: Εμπλουτισμός τους προγράμματος Σπουδών της ΕΣΔΔΑ με εισηγήσεις από προσωπικότητες εγνωσμένου κύρους μέσω τηλεδιασκέψεων

Σημειώνω ενδεικτικά την εισήγηση του Αντιπροέδρου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής από τις Βρυξέλλες, την εισήγηση καθηγητών εγνωσμένου κύρους του Ην. Βασιλείου για θέματα καλής νομοθέτησης, την εισήγηση μόλις πριν λίγες μέρες διπλωματικών στελεχών από την Βοστώνη, εξειδικευμένα σε θέματα επιστημονικής διπλωματίας και άλλα. Άρα, η ΕΣΔΔΑ πλέον καταρτίζει ένα πρόγραμμα σπουδών διαφορετικό, δυναμικό, εξωστρεφές που δική μου εκτίμηση και -αν θέλετε- προσδοκία είναι ότι πλέον αποτελεί εκπαιδευτικό κεκτημένο, έχει μετατραπεί σε παρακαταθήκη για την ΕΣΔΔΑ η οποία, είμαι βέβαιος, θα παραμείνει ισχυρή ακόμη κι όταν οι σπουδαστές επιστρέψουν στον φυσικό τους χώρο. Ήδη φαντάζομαι – και αρχίζουμε να δουλεύουμε προς αυτή την κατεύθυνση- σπουδαστές της ΕΣΔΔΑ να βρίσκονται στο μεγάλο Αμφιθέατρο του ΕΚΔΔΑ με φυσική δηλαδή παρουσία και από την μεγάλη

οθόνη να συνδιαλέγονται και να ακούν εισηγήσεις και συζητήσεις κορυφαίων επιστημόνων ή διακεκριμένων λειτουργών Ελλήνων ή μη που βρίσκονται οπουδήποτε στον κόσμο. Αυτό είναι το επόμενο επίπεδο για την εκπαίδευση και την εξωστρέφεια στην ΕΣΔΔΑ και εύχομαι να πραγματοποιηθεί στο άμεσο μέλλον, γιατί όχι και από την τρέχουσα εκπαιδευτική σειρά της ΕΣΔΔΑ.

1.2. Πυλώνας δεύτερος: Στενότερη και εντατικότερη συνεργασία με αντίστοιχους φορείς του εξωτερικού

Νομίζω η παρουσία και μόνο στο πάνελ των εκλεκτών ομιλητών που ακολουθούν - και τους οποίους ευχαριστώ θερμά για την συμμετοχή τους- επιβεβαιώνουν τους ισχυρούς δεσμούς που αναπτύσσει η ΕΣΔΔΑ με αντίστοιχες σχολές και φορείς του εξωτερικού. Ειδική μνεία, οφείλω να κάνω, στην ιδιαίτερα στενή πλέον συνεργασία με την γαλλική ΕΝΑ. Μόλις πριν λίγο καιρό, εισηγητές από την γαλλική ΕΝΑ πραγματοποίησαν στοχευόμενα webinars στους σπουδαστές μας ενώ σε μια σειρά σχετικών workshop, η ΕΣΔΔΑ και η ΕΝΑ έχουν ενισχύσει ιδιαίτερα τους δεσμούς τους και τη συνεργασία τους μέσω ανταλλαγής βέλτιστων πρακτικών με έμφαση στον χώρο της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση. Μέρος μόνο της συνεργασίας αυτής αποτελούν και οι πρόσφατες αλλαγές στον εισαγωγικό διαγωνισμό της ΕΣΔΔΑ. Αρκεί ενδεικτικά να αναφέρω ότι μόνο το τελευταίο τετράμηνο έχουν πραγματοποιηθεί περισσότερες από τέσσερις συνεργασίες με την ΕΝΑ μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Ευελπιστούμε και φιλοδοξούμε αντίστοιχες συνεργασίες να αναπτύξουμε και με άλλους φορείς, το σημερινό πάνελ είναι ένα πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση.

1.3. Πυλώνας τρίτος: Στενότερη και εντατικότερη συνεργασία με ελληνικούς φορείς

Η προς τα έξω διεύρυνση θα πρέπει να συνοδεύεται και από εμβάθυνση συνηθίζουμε να λέμε για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Και στην περίπτωσή μας, αυτό μας χαρακτηρίζει καθώς η στενότερη συνεργασία με φορείς άλλων κρατών δεν σημαίνει ότι πρέπει να παραβλέπουμε την ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη για συνεργασία και «άνοιγμα» της Σχολής εντός της ελληνικής επικράτειας. Αυτό επιτυγχάνεται με μια σειρά από διμερείς επαφές με άλλους φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και με σαφείς προβλέψεις που αποτυπώνονται στα μνημόνια συνεργασίας που υπογράφει το ΕΚΔΔΑ με αυτούς. Να αναφέρω ένα μόνο παράδειγμα. Η ΕΣΔΔΑ μαζί βεβαίως με

το ΙΝΕΠ τη τρέχουσα χρονική στιγμή αναπτύσσει – σε στενή συνεργασία με το ΥΠΕΞ – πολύ στοχευμένα προγράμματα για την παροχή τεχνογνωσίας σε συγκεκριμένους κρατικούς τομείς τρίτων χωρών. Άρα, η ΕΣΔΔΑ εντάσσεται σε ευρύτερα εθνικά σχήματα εξωστρέφειας της δημόσιας διοίκησης και νομίζω αυτό – το σε εμβρυακό σήμερα στάδιο πλαίσιο – αποτελεί *‘πεδίο δόξης λαμπρό’* για την Σχολή. Τολμώ να πω ότι η ΕΣΔΔΑ στο μέλλον και καθώς η Ελλάδα επανέρχεται δυναμικά στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου, μπορεί και πρέπει να αποτελέσει μέρος της τεχνικής ή και αναπτυξιακής βοήθειας που θα προσφέρεται σε γειτονικές χώρες που θα το ζητήσουν.

Οι τρεις αυτοί πυλώνες που εξειδικεύουν τη στρατηγική εξωστρέφειας της Σχολής είναι οι μικρές εκείνες αλλαγές που φοβίζον ακόμη και τις μεγάλες όπως θα έλεγε ο Μπρεχτ. Είναι αυτές που σχηματοποιούν τη μεγάλη εικόνα για το μέλλον της ΕΣΔΔΑ και για το οποίο, δεν μπορώ να αντισταθώ στον πειρασμό, να κάνω και κάποιες ακόμη πιο συγκεκριμένες -αν θέλετε- προτάσεις. Η παραπάνω στρατηγική, όπως αναλύθηκε, νομίζω λίγο πολύ τους περισσότερους μας βρίσκει σύμφωνους, το επισημαίνω αυτό γιατί η συνέχεια και η προσήλωση για μια στρατηγική –ασχέτως του ποιος βρίσκεται στην ηγεσία του ΕΚΔΔΑ ή της Σχολής - είναι αυτό που αποτελεί και την μεγάλη εγγύηση για την επιτυχία της.

Και αν πράγματι συμφωνούμε σήμερα σε αυτά τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής, τότε εγώ θα έβλεπα μετά από κάποια χρόνια την ΕΣΔΔΑ σε έναν διαφορετικό χώρο από αυτόν που σήμερα βρίσκεται. Ίσως για παράδειγμα θα την έβλεπα καλύτερα, πάλι στην οδό Πειραιώς αλλά λίγο πιο κάτω, στην «Πολιτεία Καινοτομίας» που θα δημιουργηθεί σε λίγα χρόνια. Θυμίζω η «Πολιτεία Καινοτομίας» θα είναι ένας πολυδύναμος, υπερσύγχρονος χώρος, όπου θα συνυπάρχουν ερευνητικά κέντρα και νεοφυείς επιχειρήσεις, επιτρέποντας την απρόσκοπτη ώσμωση μεταξύ επιστήμης και καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Νομίζω η αιχμή του δόρατος στην καινοτομία και τη διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών, η ΕΣΔΔΑ, χωρίς να απεμπολήσει -και το τονίζω αυτό- κανέναν από τους ρόλους και την αποστολή που έχει, θα πρέπει να βρίσκεται εκεί κοντά, να αφογκράζεται και να παρατηρεί ή και να συμμετέχει ως το επίσημο κρατικό «μάτι» σε αυτή την ώσμωση επιστήμης και παραγωγής, προτείνοντας σε ανώτερο επίπεδο δημόσιες πολιτικές που θα ενισχύουν ακόμη περισσότερο αυτή την συνέργεια. Ξαναλέω, προς αποφυγή παρεξηγήσεων. Αυτός ο ρόλος θα είναι ένας ακόμη, προσθετικά, σε αυτούς που η Σχολή ήδη επιτελεί. Οι

σπουδαστές της ΕΣΔΔΑ, τα επιτελικά στελέχη που θα στελεχώνουν ανώτερες και ανώτατες διοικητικές θέσεις, δε μπορεί, δεν επιτρέπεται να είναι αποκομμένοι και να μην συμμετέχουν από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης, στις επερχόμενες μεγάλες αλλαγές στο παραγωγικό μοντέλο της χώρας

Ένας όμως τέτοιος ρόλος, όπως περιγράφεται παραπάνω, σε μια υπερσύγχρονη νέα υποδομή, με επίσης υπερσύγχρονα μέσα διδασκαλίας και πρακτικής εκπαίδευσης μπορεί να εκπληρωθεί μόνο μέσα από έναν μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας. Ίσως, μετά από λίγα χρόνια, ωριμάσει η σκέψη -εγώ το προτείνω ανοιχτά- η ΕΣΔΔΑ να αναβαθμιστεί σε Γενική Διεύθυνση η οποία θα υπάγεται απευθείας στον Πρωθυπουργό της χώρας κρατώντας βεβαίως στενούς δεσμούς με το ΕΚΔΔΑ.

Αντιλαμβάνομαι ότι αυτές οι τελευταίες προτάσεις είναι αρκετά ρηξικέλευθες, πιστεύω όμως ότι σε ένα επιστημονικό συνέδριο θα πρέπει να συζητάμε και το μελλοντικό, το πολύ μελλοντικό αν θέλετε, αυτό που θα αποτελέσει και το επόμενο επίπεδο της ΕΣΔΔΑ. Είμαι της άποψης ότι πλέον μικρή σημασία έχει να συζητάμε για το πόσο μεγάλο ή μικρό είναι το κράτος. Θα πρέπει όμως να συζητήσουμε σοβαρά για το πόσο εξειδικευμένο, πόσο καινοτόμο, πόσο σύγχρονο, πόσο εκπαιδευμένο είναι αυτό και η ΕΣΔΔΑ μπορεί να ανοίξει τον δρόμο προς αυτή την κατεύθυνση.

Αγαπητοί/ές, κλείνοντας θέλω να πω το εξής: Είχαμε την τύχη και την ατυχία να πέσει σε εμάς η βαριά ευθύνη της ομαλής λειτουργίας της Σχολής, στη πιο δύσκολη χρονική στιγμή της ιστορίας της. Τα καταφέραμε. Και τα καταφέραμε γιατί στο ζύγι της κάθε δύσκολης απόφασης, δεν έμπαινε μόνο η ευθύνη έναντι των σπουδαστών μας. Ασφαλώς αυτή βρισκόταν στον πυρήνα. Όμως η ευθύνη που μας βάραινε και συνυπολογίζαμε ήταν πολύ μεγαλύτερη. Ήταν το χρέος μας απέναντι στην ίδια την ιστορία της Σχολής. Σε κάθε απόφοιτο, σε κάθε απόφοιτη. Στον καθένα και στη κάθε μια χωριστά από την πρώτη έως την 26^η εκπαιδευτική σειρά. Η ευθύνη μας στους 2.700 απόφοιτους σε οποία θέση ευθύνης και αν βρίσκονται από οποίο σημείο της χώρας και αν υπηρετούν αλλά και σε εκείνους τους απόφοιτους που υπηρετούν στις ελληνικές μας αρχές του εξωτερικού στα τέσσερα σημεία του πλανήτη. Αυτή η ευθύνη, αυτό το χρέος είναι που τέμνει οριζόντια και κάθετα το σώμα των αποφοίτων αποτινάσσοντας στενές ιδεολογικές γραμμές. Χρέος που περνάει από την μια εκπαιδευτική σειρά στην άλλη και η οποία μετατρέπεται σε ύψιστο καθήκον

συνεισφοράς στην ελληνική δημόσια διοίκηση που μας εμπιστεύεται και που επενδύει σε εμάς.

Βιβλιογραφία

2. Augustine, N. (2009), Πώς να διαχειρίζεσαι τις κρίσεις (επιμ. Γ. Ζηρίνης), εκδ. Κριτική, Αθήνα
3. Ball, A. & Peters, G. (2001), Σύγχρονη πολιτική και διακυβέρνηση: εισαγωγή στην πολιτική επιστήμη, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
4. Hay, C., Lister, M. & Marsh, D. (επιμ.) (2011), Το κράτος, εκδ. Σαββάλα, Αθήνα
5. Mondy, R. W. & Martocchio, J.J., Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η έκδοση (επιμ. Β. Κέφης, Γ. Θερίου), εκδ. Τζιόλα, Αθήνα
6. Stiglitz, J. & Rosengard, J. (2019), Οικονομική του Δημόσιου Τομέα, εκδ. Κριτική, Αθήνα
7. Γέροντας, Απ., Λύτρας, Σ., Παυλόπουλος, Π., Σιούτη, Γλ. & Φλογαίτης, Σπ. (2018), Διοικητικό Δίκαιο, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα
8. Ιορδάνογλου, Δ. (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. Κριτική, Αθήνα
9. Κέφης, Β. (1998), Το μάνατζμεντ των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών, εκδ. Interbooks, Αθήνα
10. Κτιστάκη, Στ. (2009), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
11. Λαδή, Σ. & Νταλάκου, Β.(2016), Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
12. Μακρυδημήτρης, Αντ. & Πραβίτα, Μ. (2012), Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα- Θεσσαλονίκη
13. Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2015), Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου τ.Ι, 15η έκδοση, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
14. Σωτηρέλης, Γ. Χ., Πικραμένος, Μ. Ν. & Ξηρός, Θ. Γ. (2011), Η Μεταρρύθμιση του Κράτους στην εποχή των μεγάλων προκλήσεων, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα

Building Competencies of future senior civil servants by practice-oriented training

Agnès Fontana

Ladies and Gentlemen,

I am pleased to be with you today and to represent Mr. Patrick Gérard, the Director of ENA, for this conference on an ambitious theme : “Upskilling and Reskilling the Executive State”.

As we are all aware, the environment in which administrations operate is rapidly changing globalization, climate change, digital transition, citizens’ involvement in decision-making, and the need for transparency and efficiency. The COVID-19 crisis has reminded us that what we thought to belong to the past, such as major epidemics, can happen again and that the situation can change very quickly, taking administrations by surprise.

In this context, becoming less about applying known recipes and increasingly a question of finding, with different stakeholders, the paths to collective action and innovation, how should civil servants be trained, what skills should be transmitted and how should this be done?

I propose to start this presentation with a brief description of the competency-based approach implemented in initial training at ENA. I will then focus on the personalized support to students and underline the role of internships. My presentation will end with an illustration of the students' involvement in the health crisis during the 2020-2021 academic year.

The competency-based approach in ENA's initial training

The work of senior civil servants calls for complex skills that undoubtedly involve disciplines from the academic world (law, public finance, etc.), but combines them and calls on additional know-how and interpersonal skills : strategic vision, political sense, collaborative work, etc.

Although these skills can be acquired during internships, if courses continue to be based on traditional disciplines, a disconnect between these two aspects of the training

may appear. The risk is that courses will appear out of the administrative scope that students perceived during their internships.

Therefore, when ENA's transformation plan was adopted in 2018, a competency framework was created, allowing to identify and visualise the skills expected of an ENA student. This framework divides competencies into three main sets:

- design, implementation, and evaluation of public policies (including innovating, financing, steering...)
- management of public action transformation (diagnosing, designing, managing a project)
- execution of State essential missions (advising, dialoguing, negotiating, preventing and managing crises);

And defines two foundations:

- the technical foundation (budget, human resources, legislative drafting)
- the behavioural base (personal knowledge and development, decision making, team management, communication).

Available at: <https://www.ena.fr/eng/Formation/Formation-Fonction-Publique/Formation-initiale/Reforme-de-la-scolarité/Les-compétences-et-socles>

This competency framework connects internships and teachings. Indeed, students refer to the framework during their internships to self-evaluate and measure progress in their different assignments. In turn, all lessons at ENA are structured using the competency framework. In the context of the teaching, an emphasis is put on workshops and role-play. They represented 65% of teaching hours in 2021 (in the form of case studies, meeting simulations, negotiations, practical workshops, media training, group work).

Supporting students through coaching

There is a strong link between the acquisition of skills and individual support, called "empowerment". After admission through the competitive entrance examination, each student is assigned a coach, who is an experienced senior official. All students take

the “Golden Inventory”, a personality assessment test based on the MBTI, which is inspired by the work of Carl Gustav Jung. The first session with the coach consists of revealing and identifying the result of this assessment (the result is not communicated to the school). Then, students have several scheduled and individualised appointments with their coach, typically during and after the internship period. Students can also ask for support from their coach whenever they feel the need. The coach is not exactly a mentor, but he or she helps the student take a step back from the experience and ask the right questions.

The importance of internships in initial training at ENA

Internships have always held an important place within training at ENA, and they account for 39% of the total grade for the initial training. They are perceived as key for student progression. Internships allow for personal and individualized training, thanks to the strong personal relationship established with the internship supervisor and to the personalized advice given by the internship department at ENA.

After a short preparation phase at the beginning of their studies, students start with a 3-month international internship. It often takes place at a bilateral embassy, but it can also be at a permanent representation to an international organization, and to the European Union. Then comes the internship in the prefecture, with the territorial representative of the State in a department or region. This internship lasts eight months and includes periods during which the student is required to act as interim director of the prefect's office. Since 2020, an additional internship takes place during this period in a small or medium-sized company located in the region. Typically, it is associated with a regional activity, like winegrowing in the Bordeaux region, fisheries on the coast, etc...This internship in a small business lasts 2 months and is an opportunity to discover the region in a different way. It also helps students become aware of how the State and its actions are perceived by other actors.

The mobilization of students to reinforce the administrations during the health crisis

ENA students were deeply affected by the health crisis linked to COVID-19. Not only did it disrupt their training conditions, but it also impacted the assistance they brought to the administrations.

Classes for students in the 2019-2020 cohort were suspended on March 23, 2020 to allow them to engage in the crisis response. Students volunteered to be placed at the disposal of prefects (the territorial representatives of the State) or in regional health agencies. Others were placed in central administrations (Ministry of Health, Crisis Centre of the Ministry of European and International Affairs, Legal department of the Social Ministries). Many of them returned to the administrations where they had undergone their internships. Their familiarity with the structures and the people, allowed them to be operational right away. These reinforcements were widely appreciated.

Students of the 2020-2021 cohort were undergoing their international internships at the time of the crisis. Students placed within embassies abroad reinforced the crisis cells. Students assigned to the Ministry of European and International Affairs, international organizations and the European Union worked on prospective issues related to the crisis, for example on the European Union's recovery plan.

I have given you a summary of the competency-based approach at ENA. As you know, ENA will become the National Institute of Public Service (INSP) in 2022. A prefiguration mission has begun working on a common core curriculum to be created between the major public service schools in France. The objective is to give a common culture to future State administrators, police commissioners, magistrates, social security executives, hospital directors, engineers, etc., helping to reinforce transversal skills. I have no doubt that the competency-based approach, the place given to practice and to internships, and international openness will see their place further increased in the future INSP.

Thank you for your attention.

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) - 30 χρόνια μάθησης και ανάπτυξης στελεχών και Οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης

Μάριος Μιχαηλίδης

1. Σχεδιασμός, δημιουργία και εξέλιξη της ΚΑΔΔ

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ιδρύθηκε το 1991 με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου (αρ. 35.582/ημερ. 22.5.1991) για να συμβάλει στη διευθυντική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης. Η δημιουργία της Ακαδημίας βασίστηκε σε μελέτη εμπειρογνομώνων του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης και με χρηματοδότηση του Προγράμματος Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών.

Βάσει της μελέτης των εμπειρογνομώνων, οι οποίοι συνεργάστηκαν στενά με εκπροσώπους της Κυπριακής Κυβέρνησης, της Δημόσιας Υπηρεσίας αλλά και της Παγκύπριας Συντεχνίας Δημοσίων Υπαλλήλων, η Ακαδημία στελεχώθηκε με λειτουργούς που θα απασχολούνταν αποκλειστικά με τα θέματα Μάθησης και Ανάπτυξης.

Σύμφωνα με την απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου η Ακαδημία θα αποτελούσε τμήμα του Υπουργείου Οικονομικών, ανεξάρτητο από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και θα καθοδηγείτο από Διοικητικό Συμβούλιο. Από το 1991 ως το 2004 λειτούργησε υπό το έλεγχο του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών και από το 2005 πέρασε υπό τον έλεγχο του Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού ο οποίος ορίζει και τον Προϊστάμενο της ΚΑΔΔ.

Για τη στελέχωση της Ακαδημίας, δημιουργήθηκαν ειδικές θέσεις Λειτουργών Επιμόρφωσης, με καθήκοντα που είναι σχετικά με τη διαδικασία της μάθησης και ανάπτυξης όπως αποτυπώθηκαν στο ειδικό σχέδιο υπηρεσίας, βάσει των προτύπων του διεθνή επαγγελματικού φορέα Chartered Institute of Personnel Development. Οι Λειτουργοί Επιμόρφωσης έτυχαν της κατάλληλης εκπαίδευσης και είναι όλοι Πιστοποιημένα Μέλη του.

Τα τελευταία χρόνια έχουν διεξαχθεί δύο μελέτες εμπειρογνομώνων από εξειδικευμένους φορείς του εξωτερικού και τα συμπεράσματα ήταν προς την

ενίσχυση του θεσμού της μάθησης και ανάπτυξης, που ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγών και μεταρρυθμίσεων έχει να διαδραματίσει ένα καίριο ρόλο στην εκμάθηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και στην ανάπτυξη νοοτροπίας και κουλτούρας συνεχούς εκσυγχρονισμού.

2. Στρατηγικός Σχεδιασμός της ΚΑΔΔ

Για την ανάπτυξη των Υπουργείων και των στελεχών τους, η ΚΑΔΔ υλοποιεί μαθησιακές δράσεις στο πλαίσιο των πιο κάτω αναφερόμενων τεσσάρων δραστηριοτήτων, στο πλαίσιο των οποίων, κάθε χρόνο πραγματοποιούνται εκατοντάδες μαθησιακές παρεμβάσεις με τη μορφή της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης, με μερικές χιλιάδες συμμετοχές στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Αναλυτικός πίνακας στον οποίο εμφανίζονται οι λεπτομέρειες της κάθε εκπαιδευτικής παρέμβασης περιλαμβάνεται στον ετήσιο Απολογισμό της ΚΑΔΔ.

- Στήριξη και αξιοποίηση του αποκεντρωμένου συστήματος διαχείρισης της μάθησης σε συνάρτηση με τον στρατηγικό προγραμματισμό του κάθε Υπουργείου
- Μαθησιακή και συμβουλευτική υποστήριξη για την υλοποίηση διοικητικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση
- Εκπαιδευτικά προγράμματα βασικής και συνεχιζόμενης κατάρτισης σε ευρείες ομάδες στελεχών αλλά και προγράμματα οριζόντιου ενδιαφέροντος
- Στρατηγική Ανάπτυξη ΚΑΔΔ, Εγχώρια και Διεθνής Δικτύωση και υποστηρικτικές διαδικασίες για Διαχείριση Μάθησης.

2.1. Το Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείριση της Μάθησης και ο ρόλος της ΚΑΔΔ

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της διαχείρισης της μάθησης, με την ίδια απόφαση του υπουργικού για την ίδρυση της ΚΑΔΔ δημιούργησε και το θεσμό του Ενδοτμηματικού Λειτουργού Επιμόρφωσης σε Υπουργεία και Τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Οι λειτουργοί αυτοί είναι στελέχη των ίδιων των Οργανισμών και ορίζονται από τους οικείους Διευθυντές.

Ο θεσμός αυτός στη συνέχεια αναβαθμίστηκε με απόφαση του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών το 2001 σε ένα Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης με Πυρήνες Μάθησης τα μέλη των οποίων με εκπαίδευση και καθοδήγηση από τους λειτουργούς της Ακαδημίας εντοπίζουν τις μαθησιακές ανάγκες του Οργανισμού τους και σε συνεργασία με την Ακαδημία σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι κατάλληλες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις αξιοποιώντας ένα διευρυμένο δίκτυο συνεργατών από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, την ακαδημαϊκή κοινότητα καθώς και το τομέα των μη κυβερνητικών οργανισμών, τόσο της Κύπρου όσο και του εξωτερικού.

Πιο αναλυτικά, εντοπίζονται οι μαθησιακές ανάγκες των στελεχών ανά Οργανισμό (Υπουργείο/Τμήμα/Υπηρεσία) από τον Πυρήνα Μάθησης του κάθε Οργανισμού, ο οποίος αποτελείται από στελέχη του Οργανισμού που έχουν εκπαιδευτεί από την ΚΑΔΔ, με την συνεχή υποστήριξη του λειτουργού επιμόρφωσης της ΚΑΔΔ. Στη συνέχεια σχεδιάζονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται μαθησιακές παρεμβάσεις με τη μορφή της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης, σε συνεργασία με εμπειρογνώμονες και ειδικούς εκπαιδευτές. Στις παρεμβάσεις συμμετέχουν λειτουργοί από ένα ή περισσότερους Οργανισμούς του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα καθώς και από την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Το αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης της μάθησης βοηθά στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Μάθησης και Ανάπτυξης του Δημόσιου Τομέα. Η αποκεντρωμένη αυτή διαδικασία αποσκοπεί στην ενδυνάμωση των Οργανισμών να διαχειρίζονται αυτόνομα την μάθηση και ανάπτυξη τους και η αποτελεσματικότητα της είναι ανάλογη ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ των λειτουργών της ΚΑΔΔ και των αντίστοιχων συναδέλφων που διαχειρίζονται τη μάθηση στα Τμήματα και στα Υπουργεία.

Αυτή τη περίοδο, το αποκεντρωμένο αυτό σύστημα διαχείρισης της μάθησης είναι υπό μελέτη για αναβάθμιση του. Η Ακαδημία αξιοποιώντας ευρωπαϊκή χρηματοδότηση ύψους 285 χιλιάδων ευρώ από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο σε συνεργασία με διεθνή συμβουλευτικό οίκο μετά από διεθνή διαδικασία προσφορών υλοποιεί τη Σύμβαση Διαχείριση της Μάθησης στους Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας που αποσκοπεί στη πλήρη εισαγωγή της συστηματικής και μεθοδευμένης διαχείρισης της μάθησης και ανάπτυξης στη Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση. Στόχος

της εν λόγω Σύμβασης είναι και η ανάπτυξη για πρώτη φορά πλαισίου και οδηγού για τη διαχείριση της μάθησης, η περιγραφή των απαιτούμενων ρόλων και η εκπαίδευση και καθοδήγηση των στελεχών που έχουν την ευθύνη για εφαρμογή του πλαισίου.

Ο γενικός στόχος της Σύμβασης αυτής είναι η δημιουργία των συνθηκών για την πλήρη εισαγωγή της συστηματικής και μεθοδικής Διαχείρισης της Μάθησης και Ανάπτυξης στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση. Επιπρόσθετα θα διασφαλιστεί η ενίσχυση της τεχνογνωσίας και του ρόλου των Πυρήνων Μάθησης, (που αποτελούν τον ενδο-οργανωσιακό μηχανισμό συστηματικής διαχείρισης της μάθησης και ανάπτυξης στη Δημόσια Υπηρεσία), η συστηματική εισαγωγή πρακτικών μεθοδικής διαχείρισης της μάθησης και ανάπτυξης στους δημόσιους Οργανισμούς, η ικανότητα της ΚΑΔΔ να προωθεί αποτελεσματικά και σε συνεχή βάση την αποτελεσματική διαχείριση της μάθησης και ανάπτυξης στη Δημόσια Υπηρεσία.

Για την επίτευξη των πιο πάνω έχει ήδη σχεδιαστεί σειρά μαθησιακών δραστηριοτήτων 36 ωρών των οποίων η παρακολούθηση θα οδηγήσει στην απονομή σχετικού πιστοποιητικού επιτυχούς συμμετοχής. Παράλληλα, θα προσφερθεί επί το έργον (on-the-job) καθοδήγηση (coaching) έτσι ώστε να υποστηριχθούν οι συμμετέχοντες και οι Οργανισμοί τους με στόχο την εκπόνηση ετήσιου Μαθησιακού Πλάνου. Λόγω των συνθηκών που δημιούργησε η πανδημία, έχει γίνει σχεδιασμός οι πιο πάνω μαθησιακές δραστηριότητες να προσφερθούν μέσα από ένα συνδυασμό διαζώσης αλλά και εξ αποστάσεως («σύγχρονης» και «ασύγχρονης») εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τη σύνθεση του Πυρήνα Μάθησης σε κάθε Οργανισμό, υπενθυμίζεται ότι αυτός πρέπει να αποτελείται από ικανό αριθμό μελών ώστε να υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα (σε σχέση με την ιεραρχική βαθμίδα, κατηγορία προσωπικού, κλάδο) αλλά και δυνατότητα αποτελεσματικής επιτέλεσης του έργου του. Ενδεικτικά αναμένεται ότι Οργανισμοί με πληθυσμό άνω των 100 ατόμων θα έχουν Πυρήνα Μάθησης που θα απαρτίζεται από 5 τουλάχιστον μέλη με τον αριθμό αυτό να αυξάνεται μέχρι τα 10 μέλη για τους μεγαλύτερους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας με πληθυσμό χιλιάδων ατόμων. Οργανισμοί με πληθυσμό κάτω των 100 ατόμων αναμένεται να έχουν Πυρήνα Μάθησης με 3 τουλάχιστον μέλη.

2.2. Μαθησιακή και Συμβουλευτική Υποστήριξη Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων

Η Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται σε τροχιά μεταρρύθμισης για εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει. Οι δημόσιοι λειτουργοί καλούνται να προωθήσουν και να υποστηρίξουν την αλλαγή. Να αποτελέσουν τα ικανά, σωστά εκπαιδευμένα κι αναβαθμισμένα στελέχη μιας σύγχρονης και ευέλικτης Δημόσιας Διοίκησης, βελτιώνοντας έτσι τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη και την κοινωνία.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης αυτή την χρηματοδοτική περίοδο υλοποιεί το Έργο «Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση», με προϋπολογισμό πάνω από 3 εκατομμύρια ευρώ, που θα ολοκληρωθεί τον Δεκέμβριο του 2023 με στόχο την υποστήριξη της αλλαγής στη Δημόσια Υπηρεσία.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται στο πλαίσιο του Έργου, θα βελτιώσουν ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα των δημόσιων λειτουργιών. Παράλληλα, η στοχευμένη ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, καθώς και η βέλτιστη αξιοποίηση μέσων και διαδικασιών, θα επιτρέψουν την καλύτερη διαχείριση, διοίκηση και συνολική απόδοση του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, επιτυγχάνοντας να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του κοινού.

Επιπρόσθετα με την αναβάθμιση και θεσμοθέτηση του Αποκεντρωμένου Συστήματος της Μάθησης, η ΚΑΔΔ, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, αξιοποιεί σημαντική χρηματοδότηση στην εκπαίδευση σημαντικού αριθμού λειτουργών απ' όλα τα Υπουργεία στη Διαχείριση Έργων, στην ανάπτυξη των απαραίτητων Ψηφιακών Δεξιοτήτων, στη Διαχείριση Αλλαγών. Οι εκπαιδεύσεις αυτές υλοποιούνται με την αξιοποίηση εξειδικευμένων ιδιωτικών φορέων από τη Κύπρο και το εξωτερικό μέσα από διακριτές συμβάσεις.

Η τρίτη παράμετρος του Έργου είναι η ανάπτυξη της Ψηφιακής Βιβλιοθήκης της ΚΑΔΔ με ασύγχρονα ψηφιακά εκπαιδευτικά προγράμματα. Για την αποτελεσματική εισαγωγή μεταρρυθμίσεων και αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση η παροχή ολοκληρωμένης Μαθησιακής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης, έτσι ώστε τα εμπλεκόμενα στελέχη να διευκολυνθούν στην

ανταπόκριση στις υποχρεώσεις τους και να καθοδηγηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στο πλαίσιο αυτό η ΚΑΔΔ, ως φορέας αλλαγής, συμβάλει με το σχεδιασμό και υλοποίηση ειδικών μαθησιακών παρεμβάσεων.

Για την αποτελεσματική εισαγωγή μεταρρυθμίσεων και αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση η παροχή ολοκληρωμένης Μαθησιακής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης, έτσι ώστε τα εμπλεκόμενα στελέχη να διευκολυνθούν στην ανταπόκριση στις υποχρεώσεις τους και να καθοδηγηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στο πλαίσιο αυτό η ΚΑΔΔ σχεδιάζει και υλοποιεί μαθησιακές παρεμβάσεις που σχετίζονται άμεσα με τις επιχειρούμενες διοικητικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις.

2.3. Εκπαιδευτικά προγράμματα βασικής και συνεχιζόμενης κατάρτισης σε ευρείες ομάδες στελεχών αλλά και προγράμματα οριζόντιου ενδιαφέροντος

Λόγω της σχετικής αυτονομίας και οργανωσιακής ευελιξίας που χαρακτηρίζει τη λειτουργία της Ακαδημίας σε συνδυασμό με την άμεση επικοινωνία με τα Υπουργεία και τα Τμήματα μέσω των πυρήνων μάθησης που λειτουργούν ως ένα δίκτυο με κέντρο την Ακαδημία, μπορεί και ανταποκρίνεται εγκαίρως στις μαθησιακές ανάγκες όπως εντοπίζονται από τους ίδιους τους Οργανισμούς, αλλά και να υλοποιεί οριζόντιες πρωτοβουλίες για την ενημέρωση και την εκπαίδευση στελεχών που προκύπτουν νομοθεσίες, που αφορούν είτε διαχρονικές επαναλαμβανόμενες δεσμεύσεις είτε καινούργιες πρωτοβουλίες και αποσκοπούν στην προώθηση γνώσεων και δεξιοτήτων σε στελέχη από διάφορα Υπουργεία και Τμήματα οι οποίοι ασχολούνται με συγκεκριμένες δραστηριότητες.

- Εκπαίδευση Γενικού Γραμματειακού Προσωπικού
- Εκπαίδευση Γενικού Διοικητικού Προσωπικού
- Εκπαίδευση στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση (τηλεκπαίδευση)
- Εκπαίδευση Νεοεισερχομένων Λειτουργών
- Μαθησιακές Παρεμβάσεις και Προγράμματα σε Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Εκπαίδευση σε Θέματα Ισότητας & Καταπολέμησης της Βίας και των Διακρίσεων
- Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων,

- Εκπαίδευση στη Κυβερνοασφάλεια
- Εκπαίδευση σε Θέματα Διαχείρισης Έργων
- Εκπαίδευση στην Καταπολέμηση του Εκφοβισμού και της Παρενόχλησης
- Εκπαίδευση σε θέματα προσωπικών δεδομένων
- Εκπαίδευση σε Θέματα Ασφάλειας και Υγείας
- Εκπαιδευτικές Αποστολές στην Κύπρο από άλλες χώρες
- Εφαρμογή Ευρωπαϊκού μοντέλου οργανωσιακής ανάπτυξης του Δημόσιου Τομέα (CAF)
- Καταπολέμησης της διαφθοράς

Επίσης, η ΚΑΔΔ, μετά από αιτήματα Τμημάτων ανταποκρίνεται στην υποστήριξη Διαδικασιών Διαβούλευσης. Λειτουργοί της ΚΑΔΔ σχεδιάζουν και υλοποιούν εργαστήρια διαβούλευσης μεταξύ συναρμόδιων αξιοποιώντας τη μεθοδολογία του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου. Έχει εκτυπωθεί ειδικό τεύχος του περιοδικού της ΚΑΔΔ «Όραμα Μάθησης – Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος» τόσο στα Ελληνικά όσο και στα Αγγλικά.

2.4. Στρατηγική Ανάπτυξη ΚΑΔΔ, Εγχώρια και Διεθνής Δικτύωση και υποστηρικτικές διαδικασίες για Διαχείριση Μάθησης

Στρατηγική ανάπτυξη της ίδιας της ΚΑΔΔ και των στελεχών της, μέσω δικτύωσης ανάπτυξης συνεργασιών, εκσυγχρονισμού του τρόπου λειτουργίας της έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες μάθησης των Οργανισμών του Δημόσιου Τομέα. Στο πλαίσιο αυτό η ΚΑΔΔ εκπροσωπεί την Κύπρο σε διεθνή φόρα, συμμετέχει σε Συνέδρια στο εξωτερικό ενώ σχεδιάζει και διοργανώνει εκπαιδευτικές αποστολές από τους θεσμούς της ΕΕ, Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα άλλων χωρών και σπουδαστές Δημόσιας Διοίκησης.

Η ΚΑΔΔ είναι μέλος του Board of Governors European Institute of Public Administration και Μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου Directors of Institutes and Schools of Public Administration. Επίσης, αναπτύσσει διμερές συνεργασίες με Ακαδημίες Δημόσιας Διοίκησης άλλων κρατών και πραγματοποιεί εκπαιδευτικές αποστολές στελεχών των Ευρωπαϊκών Οργάνων, Δημόσιων Υπηρεσιών άλλων χωρών και σπουδαστών Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο

Εκδίδει το δικό της περιοδικό «Όραμα Μάθησης» καθώς και, κατά καιρούς, ειδικές εκδόσεις σε συγκεκριμένες θεματικές, τόσο στην ελληνική όσο και την αγγλική γλώσσα και διαχειρίζεται δική της ιστοσελίδα, σύστημα τηλεκπαίδευσης, σύστημα διαχείρισης των μαθησιακών της δραστηριοτήτων. Διαχειρίζεται πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης, πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης της μάθησης και ιστοσελίδα.

3. Ικανότητα ανταπόκρισης της ΚΑΔΔ στις απαιτήσεις της αποστολής της

Για μπορέσει η ΚΑΔΔ να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αποστολής της αξιοποιεί ένα πυρήνα στελεχών που να μπορούν να εκπαιδεύουν, να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν τους πυρήνες μάθησης και γενικότερα το αποκεντρωμένο σύστημα Διαχείριση της Μάθησης, δηλαδή τη Διάγνωση Μαθησιακών Αναγκών σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, το σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση των κατάλληλων μαθησιακών παρεμβάσεων. Η ΚΑΔΔ προωθεί την εμβάθυνση των γνώσεων και δεξιοτήτων των λειτουργών της αλλά και επιπρόσθετων στελεχών του Δημόσιου Τομέα που συνεργάζονται με τη ΚΑΔΔ ως εκπαιδευτές σε μαθησιακές παρεμβάσεις σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης, όπως η Ηγεσία, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, η Ανάπτυξη της Απόδοσης Οργανισμών και Στελεχών του Δημόσιου Τομέα, η Βελτίωση Διαδικασιών και η Αξιοποίηση Εμπλεκομένων και άλλων πόρων.

Ταυτόχρονα, η ΚΑΔΔ έχει αναπτύξει ένα ευρύ κατάλογο με συνεργάτες από τον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, την ακαδημαϊκή κοινότητα, τον ιδιωτικό τομέα αλλά και τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, τόσο της Κύπρου όσο και του εξωτερικού. Για το σκοπό αυτό αξιοποιεί ειδικά κονδύλια του δικού της προϋπολογισμού αλλά κυρίως αξιοποιεί Ευρωπαϊκά κονδύλια για αγορά υπηρεσιών. Έτσι επιπρόσθετα με τα εξειδικευμένα καθήκοντα του λειτουργού επιμόρφωσης οι λειτουργοί της Ακαδημίας πρέπει να αναπτύσσουν τις γνώσεις στη διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων και δημοσίων συμβάσεων. Σημειώνεται ότι έχει ήδη αποκτηθεί σημαντική εμπειρία στην Ακαδημία, έχοντας καταφέρει τα τελευταία 15 χρόνια να αξιοποιήσει από Ευρωπαϊκά Ταμεία περίπου 10 εκατομμύρια ευρώ, προσφέροντας πολλές εκατοντάδες μαθησιακών παρεμβάσεων με δεκάδες χιλιάδες ημέρες εκπαίδευσης προς χιλιάδες στελέχη τόσο της Δημόσιας Υπηρεσίας, του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα όσο και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

4. Προγραμματισμός δράσεων ΚΑΔΔ

Με οδηγίες του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών και της Διευθύντριας του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, ο προγραμματισμός της ΚΑΔΔ για την τρέχουσα περίοδο, γίνεται αποσκοπώντας στη στήριξη της υλοποίησης του Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΣΑΑ) το οποίο περιλαμβάνει κυρίως έργα που αποσκοπούν στη στήριξη των μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Υπηρεσίας, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, της Δικαστικής Υπηρεσίας, την ανάπτυξη της Ψηφιακής Διακυβέρνησης και την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Οι βασικές προγραμματιζόμενες Δράσεις της ΚΑΔΔ που θα στηρίζουν τις επιδιωκόμενες μεταρρυθμίσεις είναι:

- Εκπαίδευση στην Διαχείριση Έργων στο Project Management Professional
- Εκπαίδευση για την Διαχείριση της Αλλαγής
- Εκπαίδευση σε Ψηφιακές Δεξιότητες και στην Κυβερνοασφάλεια
- Εκπαίδευση για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς
- Εκπαίδευση για την Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Εκπαίδευση για την Ισότητα και την Καταπολέμηση των Διακρίσεων
- Πλαίσιο & Οδηγός Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία
- Ανάπτυξη βιβλιοθήκης Ψηφιακών Προγραμμάτων σε θέματα Διοίκησης & Ηγεσίας

Σημαντική παράμετρος στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων της ΚΑΔΔ είναι η διαβούλευση και η συνεργασία με τους βασικούς εμπλεκόμενους αρμόδιους φορείς. Η ΚΑΔΔ ως ο φορέας μάθησης και ανάπτυξης της Δημόσιας Υπηρεσίας εμπλέκεται σε σχέδια δράσης, διαφορετικών Υπουργείων ή Τμημάτων τους, τα οποία περιλαμβάνουν μαθησιακές δράσεις. Στις περιπτώσεις που η μάθηση είναι βασική πτυχή του συγκεκριμένου σχεδίου δράσης η ΚΑΔΔ περιλαμβάνεται και στον Μηχανισμό Υλοποίησης και Διακυβέρνησης του συγκεκριμένου σχεδίου δράσης/έργου.

Την παρούσα χρονική περίοδο η ΚΑΔΔ εμπλέκεται ενεργά σε μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες όπως:

- το Εθνικό σχέδιο δράσης για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς,
- το Εθνικό σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων,
- την Εθνική Στρατηγική για την Κυβερνοασφάλεια,
- το Εθνικό σχέδιο δράσης για την Ισότητα,
- τα σχέδια μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας
- την Εθνική στρατηγική ενδυνάμωσης των ικανοτήτων της τοπικής αυτοδιοίκησης,

Για τη καταγραφή των μαθησιακών αναγκών, η ΚΑΔΔ διαβουλεύεται με στελέχη από τους βασικούς εμπλεκόμενους αρμόδιους φορείς, όπως την Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης, την Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού του Υπουργείου Οικονομικών, του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, του Υπουργείου Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης, του Υφυπουργείου Έρευνας, Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής, της Εθνικής Αρχής Ασφάλειας του Υπουργείου Άμυνας, της Ελεγκτικής Υπηρεσίας, της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, του Γενικού Λογιστηρίου, της Επιτόπου Διοίκησης, της Αρχής Ψηφιακής Ασφάλειας, το Εθνικό Συμβούλιο για την εκπαίδευση των στελεχών της τοπικής αυτοδιοίκησης, κ.α.

Ο διαρκής εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης και η συνεχιζόμενη αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αποτελούν μια στρατηγική προτεραιότητα, για την υλοποίηση της οποίας είναι απαραίτητη η παροχή της κατάλληλης μαθησιακής υποστήριξης μέσα από ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης της μάθησης στη Δημόσια Διοίκηση. Προς αυτή την κατεύθυνση, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, ως ο αρμόδιος δημόσιος φορέας για τη μάθηση και την ανάπτυξη των οργανισμών και των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, υλοποιεί το Έργο με τίτλο «Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση». Το Έργο ξεκίνησε να υλοποιείται το 2014 και θα ολοκληρωθεί το 2023, με προϋπολογισμό που ξεπερνά τα 3 εκατομμύρια ευρώ και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.

Στόχος του Έργου είναι η αποτύπωση των αναγκών μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, μέσω της εκπόνησης εξειδικευμένων μελετών και η εκπαίδευση δημόσιων λειτουργών για την εφαρμογή διοικητικών αλλαγών.

Με την παροχή κατάλληλων εφοδίων, γνώσεων, ικανοτήτων και εργαλείων, οι λειτουργοί της Δημόσιας Διοίκησης θα είναι σε θέση αποδίδουν με ακόμη πιο αποτελεσματικό, υπεύθυνο και ποιοτικό τρόπο στον ρόλο που έχουν αναλάβει.

Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την κοινωνία συνεπάγονται την εμπάθυση της εμπιστοσύνης του κοινού προς τη Δημόσια Διοίκηση και προς το Κυπριακό Κράτος.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή Διοικητικών Αλλαγών είναι απαραίτητη η μαθησιακή υποστήριξη των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης που θα τις εφαρμόσουν. Βασικό σημείο αναφοράς για τον σχεδιασμό των μαθησιακών δραστηριοτήτων και για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας του Έργου αποτελεί η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ως εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας. Ο σχεδιασμός περιεχομένου των μαθησιακών προγραμμάτων των επιμέρους δράσεων του Έργου πάνω σε αυτή τη βάση θα αποτελεί, παράλληλα, το σύνολο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα προσφέρει η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ακόμη και μετά την ολοκλήρωση του Έργου, διασφαλίζοντας έτσι τη βιωσιμότητά του.

Οι θεματικές των μαθησιακών δραστηριοτήτων θα βασίζονται στα Κριτήρια Προϋποθέσεων του ΚΠΑ, τα οποία αφορούν στις διοικητικές πρακτικές ενός Οργανισμού και καθορίζουν το τι κάνει ένας Οργανισμός και πώς προσεγγίζει τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Για την αποτελεσματική Διαχείριση της Μάθησης έχει διαμορφωθεί Πλαίσιο Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Διοίκηση. Επίσης, θα εκπονηθεί αναλυτικός Οδηγός Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης και θα παρασχεθεί η απαραίτητη μαθησιακή υποστήριξη μέσω εκπαίδευσης και καθοδήγησης στα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης που θα έχουν ενεργό ρόλο στην πρακτική εφαρμογή του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

Στο πλαίσιο του Έργου πραγματοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες σε δύο φάσεις.

Η Α' φάση, η οποία και ολοκληρώθηκε, ήταν η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, έμπειροι εκπαιδευτές/ καθοδηγητές, αξιοποιώντας βέλτιστες εφαρμογές από το ελληνικό μοντέλο, μετέδωσαν την εμπειρία τους και κατάφεραν να μεταφέρουν το ΚΠΑ σε Οργανισμούς της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης, ως εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας.

Από το Σεπτέμβριο 2019 μέχρι τον Νοέμβριο 2020, σε συνεργασία με ομάδα εμπειρογνομόνων από το Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, υλοποιήθηκαν 20 εφαρμογές σε 14 Τμήματα ή Διοικήσεις Υπουργείων εμπλέκοντας δεκάδες διευθυντικών στελεχών τους, εκπαιδύοντας και καθοδηγώντας γύρω στα 200 στελέχη τους και ενεργοποιώντας μερικές χιλιάδες δημόσιους υπαλλήλους από τους συγκεκριμένους Οργανισμούς στη προσπάθεια βελτίωσης της Υπηρεσίας τους. Ταυτόχρονα, οι λειτουργοί της Ακαδημίας έχουν εκπαιδευτεί στο ειδικό αυτό μοντέλο οργανωσιακής ανάπτυξης που έχει αναπτυχθεί από τη Ευρωπαϊκή Ένωση ειδικά για το Δημόσιο Τομέα. Η υλοποίηση 20 εφαρμογών σε μια περίοδο 14 μηνών δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της ΚΑΔΔ να αποκτήσουν σημαντική τριβή και εμπειρία στο συγκεκριμένο εργαλείο.

Λαμβάνοντας υπόψη αλλαγές και μεταρρυθμίσεις που γίνονται στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση, τις θεματικές ενότητες του ΚΠΑ και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του, συνεχίζεται η υλοποίηση της Β' φάσης του Έργου που περιλαμβάνει:

- Τη Διαχείριση της Μάθησης, στο πλαίσιο της οποίας έχει διαμορφωθεί το Πλαίσιο Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Διοίκηση, και υλοποιείται η εκπαίδευση και καθοδήγηση στα στελέχη τα οποία θα το εφαρμόσουν στους Οργανισμούς τους.
- Την Ανάπτυξη Ηλεκτρονικών Δεξιοτήτων που θα συμβάλει στην επιτυχή εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών εργαλείων και διαδικασιών για την αποτελεσματική εφαρμογή μεταρρυθμιστικών πολιτικών και την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Τη Διαχείριση της Αλλαγής που αφορά στην παροχή μαθησιακής υποστήριξης για τις αλλαγές που προωθούνται με σκοπό την αποτελεσματικότερη χρηματοοικονομική διαχείριση δημόσιων πόρων, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται και η εισαγωγή

Ηλεκτρονικού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP).

- Τη Διαχείριση Έργων με γενικό στόχο την εκπαίδευση ενός σημαντικού αριθμού στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στη βάση του διεθνούς προτύπου Project Management Professional (PMP).
- Τον Σχεδιασμό και Δημιουργία Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Ασύγχρονης Ηλεκτρονικής Μάθησης σε θεματικές που έχουν αντληθεί από τα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και αντικατοπτρίζουν όλες τις πτυχές της λειτουργίας ενός σύγχρονου δημόσιου οργανισμού με στόχο τη δημιουργία κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και των αποτελεσμάτων των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πολίτες.

Επιπρόσθετα, η ΚΑΔΔ σχεδιάζει την ανάπτυξη και υλοποίηση μαθησιακών παρεμβάσεων για την υποστήριξη συγκεκριμένων μεταρρυθμίσεων οι οποίες περιλαμβάνουν επιπρόσθετες χρηματοδοτήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Συμβούλιο της Ευρώπης ή και από τον Εθνικό Προϋπολογισμό.

Ανομία, Αναξιοκρατία, Ανορθολογισμός

Γιώργος Πολίτης

Περίληψη: Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός, η χρήση νέων μέσων και «εργαλείων» προκρίνεται από πολλούς ως μέθοδος μετασχηματισμού της οργάνωσης των δομών της Πολιτείας. Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά -παρ' ότι είναι εγγενώς και θεμελιωδώς απαραίτητα- δεν συνιστούν «μέθοδο», ούτε οδηγούν υποχρεωτικά στην επίλυση των πραγματικά μεγάλων προβλημάτων. Επί της ουσίας, αποτελούν συστατικά μιας γενικότερης προσπάθειας. Αυτό που πραγματικά έχει μεγάλη σημασία είναι η αναγνώριση και ταυτοποίηση των στόχων αυτής της προσπάθειας. Υποστηρίζεται στην παρούσα ανακοίνωση, ότι κύριος στόχος οφείλει να είναι η γενικότερη αναδιάρθρωση των αξιών και των αντιλήψεων που διέπουν την ελληνική κοινωνία και κατ' αναλογία τη Δημόσια Διοίκηση. Η αποκατάσταση της ευνομίας, της αναξιοκρατίας και του ανορθολογισμού, δηλαδή, η απαλλαγή των τριών αρχών από το στερητικό «άλφα» που σήμερα τις δεσμεύει, συνιστά αναγκαία προϋπόθεση για κάθε τι άλλο.

Υποστηρίζουν πολλοί ότι η πανδημία του κορωνοϊού είναι «ευκαιρία»: μια μεγάλη ευκαιρία αλλαγής. Ωστόσο, ο όρος «ευκαιρία» δηλώνει κάτι καλό. Κάτι μονοσήμαντα θετικό. «Ευκαιρία», σημαίνει ευνοϊκή περίσταση. Ο κορωνοϊός είναι θάνατος. Και ο θάνατος δεν μπορεί να είναι ευνοϊκή περίσταση, παρά μόνο για τους γύπες ή τις ύαινες. Συνεπώς, δεν μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τη θανατηφόρο πανδημία ως «ευκαιρία». Αυτό όμως που μπορούμε να ισχυριστούμε, είναι ότι η πανδημία θα ήταν δυνατό να λειτουργήσει σαν αφορμή: αφορμή για να αλλάξουμε στοιχεία του τρόπου σκέψης και του τρόπου ζωής μας. Με αυτήν την έννοια, όπως διδάσκει το αρχαίο γνωμικό, όντως μπορεί να βγει κάτι καλό από το κακό που έπεσε πάνω μας.

Υποστηρίζουν άλλοι πως η πάλη με τον ιό είναι πόλεμος. Εφ' όσον ισχύει αυτό, τότε ας μη ξεχνάμε τη σκοτεινή γνώση που μας παραδίδει ο Ηράκλειτος: *πόλεμος πατήρ πάντων*. Ο πόλεμος γεννά, ανοίγει το δρόμο σε μεγάλες αλλαγές που χαρακτηρίζουν μετά τις περιόδους της ειρήνης. Η επιστημονική και τεχνολογική πρόοδος επιταχύνονται. Η φιλοσοφία απλώνει το βλέμμα της. Και ο διάδοχος, ειρηνικός κόσμος, γίνεται συνήθως καλύτερος από τον προηγούμενο. Όσπου να γκρεμιστεί κι αυτός από τον επόμενο πόλεμο. Η πανδημία μοιάζει με πλάτωμα σε μεγάλη απότομη

ανάβαση. Δίνει την αφορμή και τη δυνατότητα αναστοχασμού. Μπορείς να κοιτάξεις κάτω και να δεις από που ξεκίνησες. Μπορείς να κοιτάξεις πάνω και να δεις που πηγαίνεις.

Δεν θα παρουσιάσω τις θέσεις μου για την μεταπανδημική περίοδο της Δημόσιας Διοίκησης με σύνθετα διαγράμματα και συγκριτικούς πίνακες. Όσα θέλω να πω, τεκμηριώνονται καλύτερα μέσα από την απλή αφήγηση ενός περιστατικού, μιας μικρής ιστορία καθημερινής νεοελληνικής τρέλας. Από αυτές που είναι ενοχλητικά οικείες σε όλους μας.

Ένα καλοκαιρινό μεσημέρι του 2013, προτού εγκαινιαστεί ο Μεγάλος Περίπατος, βρίσκομαι ακινητοποιημένος με το κατά τ' άλλα αυτοκίνητό μου μπροστά από το Ζάππειο . Στο ραδιόφωνο ακούω περισπούδαστες αναλύσεις για τα οικονομικά αίτια της κρίσης και από το διπλανό ακίνητο-αυτοκίνητο μια κοπέλα ρωτά εάν έχει πορεία. Προφανώς είναι άμαθη από τη συγκεκριμένη τοποθεσία τη συγκεκριμένη ώρα. Ειδάλλως θα ήξερε ότι πάντα τέτοια ώρα έχει κίνηση, επειδή στη δεξιά λωρίδα παρκάρουν αμέτρητα τουριστικά λεωφορεία. Και όταν καμιά φορά μαζεύονται πολλά και γεμίζει ολόκληρη, τότε σπεύδουν να κλείσουν και τη μεσαία.

Τις ένδοξες μέρες του 2004 παραχωρήθηκε ειδικός χώρος στάθμευσης των τουριστικών λεωφορείων, χαμηλά στη Λεωφόρο Συγγρού, στο ύψος της Καλλιθέας. Αλλά οι οδηγοί τους βαριούνται να κάνουν τον μεγάλο κύκλο ως εκεί. Έτσι, αφού αφήσουν τους τουρίστες στην αρχή της Διονυσίου Αρεοπαγίτου, διασχίζουν παράνομα τις τρεις λωρίδες της Λεωφόρου Αμαλίας, για να βγουν αριστερά στο φανάρι μετά τους Στύλους του Ολυμπίου Διός. Μετά στρίβουν παράνομα αριστερά στο Κολυμβητήριο, κάνουν παράνομα επί τόπου στο Καλλιμάρμαρο Στάδιο και ύστερα έρχονται και παρκάρουν παράνομα μπροστά στο Ζάππειο.

Όταν κάποτε φτάνω στην Αμαλίας, διαπιστώνω ότι είναι επίσης φρακαρισμένη, επειδή τα λεωφορεία έχουν παρκάρει και εκεί. Ακριβώς δίπλα στη σχετική πινακίδα της Τροχαίας που, θεωρητικά, απαγορεύει τη στάθμευση. Στρίβω δεξιά προς την Πλάκα κι έρχομαι φάτσα με έναν ποδηλάτη που κατεβαίνει ανάποδα το μονόδρομο. Οι ποδηλάτες γκρινιάζουν -και δικαίως- ότι οι εποχούμενοι δεν τους υπολογίζουν, παραβλέπουν όμως, ότι στην υπόλοιπη Ευρώπη οι ποδηλάτες σέβονται τον Κ.Ο.Κ. και δεν προσβλέπουν σε ένα συνδυασμό επιδεξιότητας, φιλανθρωπίας και τύχης, για

να επιβιώσουν. Καταφέρνω να τον αποφύγω με μια οριακή τιμονιά της τελευταίας στιγμής και τώρα πρέπει να βρω να παρκάρω. Αλλά, που να παρκάρω;

Η Πλάκα έχει θέσεις ελεγχόμενης στάθμευσης ήδη από την δεκαετία του 1980. Όμως, την περιοχή λυμαινονται ορδές από ταξί. Αυτά παρκάρουν στις θέσεις των κατοίκων, καθώς επίσης και σε πεζοδρόμια, πλατείες, πεζοδρόμους. Συνήθως παίρνουν πελάτες από τα κρουαζιερόπλοια στον Πειραιά και με ένα διόλου ευκαταφρόνητο τίμημα τους φέρνουν στην Πλάκα, τους περιμένουν καμιά ώρα να κάνουν τη βόλτα τους και ύστερα τους γυρίζουν πίσω στο λιμάνι. Και επειδή το καλοκαίρι κάνει ζέστη, οι οδηγοί τους ενώ πίνουν καφέ ή μπύρες στα παγκάκια, αφήνουν τα ταξί να δουλεύουν σταματημένα με ανοιχτό τον κλιματισμό, ώστε να τα βρουν δροσερά μόλις επιστρέψουν.

Συνεχίζω να κάνω κύκλους στα στενά, αφού οι κίτρινες Μερσεντές είναι παντού. Ξέρω ότι αν αναγκαστώ να παρκάρω εκεί που απαγορεύεται, η δημοτική αστυνομία (εφ' όσον δεν απεργεί) θα με γράψει. Βεβαίως, οι δημοτικοί αστυνομικοί συνήθως δεν γράφουν τους οδηγούς ταξί με τη μόνιμη επωδό: “μεροκάματο βγάζει ο άνθρωπος”. Ενώ οι μόνιμοι κάτοικοι της περιοχής, για να μένουν εδώ, θα είναι, προφανώς, πάμπλουτοι και μάλλον δολίως πλουτίσαντες. Άρα πρέπει να τιμωρηθούν γι' αυτό. Σε μια ιδιότυπη απονομή κοινωνικής δικαιοσύνης, διαμέσου εξωθεσμικής ταξικής αναδιανομής.

Κάποια στιγμή εγκλωβίζομαι πίσω από έναν εξ όψεως μετανάστη, ο οποίος δυσκολεύεται να σπρώξει το βαρυφορτωμένο του καρότσι στον ανήφορο. Τα λεπτά περνούν κι εγώ μετράω αδικήματα: ο άνθρωπος έχει μάλλον εισέλθει παράνομα στη χώρα. Πιθανώς εξακολουθεί να βρίσκεται ακόμη παράνομα στη χώρα. Μετακινεί ένα αντικείμενο το οποίο καταφανώς δεν του ανήκει -καρότσι σουπερμάρκετ- το οποίο έχει γεμίσει με άλλα αντικείμενα, που επίσης δεν του ανήκουν, τα οποία θα πουλήσει έπειτα σε έναν κλεπταποδόχο, ο οποίος προφανώς τα εμπορεύεται παρανόμως. Και όλα αυτά συμβαίνουν πεντακόσια μέτρα από το Κοινοβούλιο και το Προεδρικό Μέγαρο. Δηλαδή, στην καλύτερα φυλασσόμενη περιοχή της χώρας.

Τελικά, βρίσκω θέση πίσω από έναν ξεχειλισμένο κάδο σκουπιδιών, δίπλα στο ακατάληπτο γκράφιτι που βρωμίζει ένα φρεσκοβαμμένο νεοκλασικό. Πλησιάζω στο σπίτι μου και βάζω το κλειδί στην εξώπορτα. Παρατηρώ ότι λείπει το μπρούτζινο ρόπτρο της πόρτας. Προφανώς, κάποιος το έκλεψε και τώρα βρίσκεται πεταμένο σ'

ένα καρότσι σούπερ-μάρκετ που οδεύει προς το χυτήριο. Ίσως να ήταν και στο ίδιο καρότσι που πριν από λίγο με καθυστερούσε.

Σκέφτομαι τις κοινοτοπίες του ραδιοφώνου και αναρωτιέμαι πόσο ρηχή είναι η επιμονή στην οικονομική ανάλυση της κρίσης: η κρίση οφείλεται στο οικονομικό ναυάγιο ή στην καθολική ανομία, που μεταπολιτευτικά, πότισε την κοινωνία ως τα σπλάχνα; Και ποιος ευθύνεται γι' αυτήν; οι κακοί ξένοι, η τουρκοκρατία; ο Σκόμπυ; η Μέρκελ; Πολλοί μπορεί να έχουν συμβάλει. Αλλά η κύρια ευθύνη ανήκει σε εμάς. Στην πολιτεία και την κοινωνία. Κι αν, όντως, η ανομία είναι η ρίζα του προβλήματος, γιατί ασχολούμαστε διαρκώς και μόνο με τους καρπούς του;

Τι πάει να πει ανομία; Ανομία σημαίνει ότι η πολιτεία θεσπίζει νόμους τους οποίους δεν περιφρουρεί και η κοινωνία δεν εφαρμόζει. Και κανείς δεν εγκραλεί την πολιτεία για την αμέλεια της και κανείς δεν τιμωρεί την κοινωνία για την παρανομία της. Και όλοι μαζί κατρακυλάμε προς τη ζούγκλα. Σε αυτό που ο Άγγλος φιλόσοφος Τόμας Χομπς ονόμαζε «πόλεμο όλων εναντίον όλων» .

Η χώρα μας εδώ και δεκαετίες μαστίζεται από μια βαθιά ηθική κρίση. Ηθική κρίση σημαίνει αδυναμία διάκρισης του καλού και του κακού. Στην Ελλάδα δεν επιβραβεύεται το καλό και δεν τιμωρείται το κακό. Ο εθισμός στην αναξιοκρατία και την ατιμωρησία είναι η πηγή των μεγάλων προβλημάτων της χώρας. Εφ' όσον λοιπόν αυτή η ηθική κρίση δεν ξεπεραστεί και τη θέση της ανομίας δεν πάρει μία κοινωνία δικαίου, τίποτα δεν θα αλλάξει προς το καλύτερο, όσα οικονομικά μέτρα και εάν παρθούν, όσο κι αν προελάσει η ψηφιακή επανάσταση.

Στην Ελλάδα ζούμε τον διαρκή βιασμό του ορθολογισμού: εμφανώς παράλογες αντιλήψεις παγιώνονται στο δημόσιο χώρο και λόγο. Η κυρίαρχη ιδεολογία έχει κηρύξει πόλεμο στον ορθό λόγο. Το είδαμε την περασμένη δεκαετία στο λεγόμενο 'αντιμνημονιακό μέτωπο'. Το βλέπουμε σήμερα στο λεγόμενο 'εντιεμβολιαστικό μέτωπο'. Δεν αναφέρομαι εδώ στον σκεπτικισμό σε σχέση με μείζονες πολιτικές επιλογές, που μπορεί να είναι εύλογος και, βεβαίως, σεβαστός. Αναφέρομαι στην πεισματική άρνηση της πραγματικότητας, που παγιώνεται ως νοοτροπία.

Το πλαίσιο αξιών κάθε κοινωνίας απηχεί τις δεσπόζουσες ιδεολογικές αντιλήψεις. Ο δρόμος μέσω του οποίου οι σύγχρονες κοινωνίες επιχειρούν τη διεύρυνση και διαιώνιση αυτών των αντιλήψεων είναι η παιδεία. Το εκπαιδευτικό σύστημα

συνεχίζοντας το έργο των γονιών, υποβάλλει στα παιδιά τις αρχές που ακολουθούν το κυρίαρχο αξιακό σχήμα. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η προσχώρηση των νέων στην υφιστάμενη κατάσταση .

Στη χώρα μας οι ριζικές μεταβολές, που το πνεύμα της μεταπολίτευσης έφερε στο ιδεολογικό πεδίο, χρωμάτισαν το σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος. Διαμόρφωσαν το πλαίσιο των αρχών και αντιλήψεων που σήμερα διέπουν την κοινωνία. Αυτές εξέθρεψαν την ανομία, την αναξιοκρατία και τον ανορθολογισμό.

Η πρώτη μεγάλη πινελιά στο νεοδιαμορφωνόμενο καμβά ήταν η μομφή προς την πνευματική ηγεσία της χώρας και “ιδιαιτέρως τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινωνίας” ότι “επρόδωσε το λαό και αφομοιώθηκε στο σύμπλεγμα ξένων και εγχώριων συμφερόντων, που απαρτίζει το σύγχρονο ελληνικό κατεστημένο”. Αυτή η αντίληψη, ακολουθούσε το γνωστό ερμηνευτικό σχήμα του ενός, μεγάλου, ενιαίου λαού, ο οποίος στενάζει διαχρονικά υπό το ζυγό Οθωμανών, φασιστών, δοσίλογων κτλ. Η παιδεία, λοιπόν, της προηγούμενης περιόδου κρίθηκε ως αντιλαϊκή και αναχρονιστική, διαχρονικός υπηρέτης του ευνοημένου 1%, των τέκνων της διεφθαρμένης ελίτ, όφειλε να δώσει τη θέση της στη «νέα παιδεία». Αυτή θα επέτρεπε στις μάζες να κοινωνήσουν στο ναό της αληθινής μόρφωσης.

Οι αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα, που συμβολίζονται από την επιβολή του μονοτονικού συστήματος και το Νόμο-Πλαίσιο του 1982 διέπονταν από το πνεύμα της απλοποίησης των σπουδών και τη διευκόλυνση των μαθητών να περνούν τις τάξεις, να παίρνουν απολυτήριο, να παίρνουν πτυχίο. Πρόκειται για μια αντίληψη εσφαλμένη, ισοπεδωτική και πάνω απ’ όλα, παράλογη. Αυτό που συνέβη από τότε μέχρι και σήμερα, είναι ότι, αντί ως κοινωνία να ξοδέψουμε ενέργεια, μόχθο και πλούτο, ώστε να μπορέσουμε να ανεβάσουμε τους αδαείς στο επίπεδο της επιστήμης, σπαταλήσαμε ενέργεια, μόχθο και πλούτο, για να κατεβάσουμε την επιστήμη στο επίπεδο των αδαών. Αυτό που ζούμε σήμερα, δεν είναι παρά οι συνέπειες αυτού του εγκλήματος.

Αντίθετα με αυτά, η δυναμική στροφή προς τις ανθρωπιστικές σπουδές μπορεί να διδάξει κριτική αντίληψη και ήθος , δύο στοιχεία που λάμπουν διά της απουσίας τους στο σημερινό εκπαιδευτικό σύστημα. Ζητούμενο της παιδείας θα έπρεπε να είναι το ‘λόγον διδόναι και λαμβάνειν’. Δηλαδή η καλλιέργεια νέων ανθρώπων που μπορούν να τεκμηριώσουν μια θέση στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα και να καταλάβουν

αν αυτό το οποίο υποστηρίζει ένας άλλος, όντως, αποδεικνύεται από τα επιχειρήματα του. Η καλλιέργεια της κριτικής αντίληψης θα ανακόψει την εξάπλωση του παραλογισμού. Η καλλιέργεια του ήθους θα περιορίσει την ανάδυση λογής-λογής φελλών σε όλες τις δεξαμενές της ελληνικής κοινωνίας. Η κριτική αντίληψη και η ηθική συμπεριφορά είναι οι δύο πυλώνες στους οποίους μπορεί να στηριχθεί η ανατροπή των παράλογων και ανήθικων κατεστημένων αντιλήψεων. Επομένως, ευνομία, αξιοκρατία και ορθολογισμός αποτελούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για κάθε άλλο βήμα προς τα εμπρός. Αυτές τις αξίες η Πολιτεία θα μπορούσε να ενσταλάξει στα παιδιά και τους νέους μέσα από το εκπαιδευτικό σύστημα.

Υπ' αυτήν την έννοια, η δεινή περιπέτεια της πανδημίας θα μπορούσε όντως να δώσει την ισχυρή αφορμή για την προσπάθεια αλλαγής προς αυτήν την κατεύθυνση. Τόσο, γενικότερα, ως οδηγητικός μίτος του εκπαιδευτικού συστήματος, όσο και πολύ ειδικότερα, σε αυτό που περιγράφεται στη σημερινή συνεδρία ως Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης στο μετά-πανδημικό περιβάλλον.

Η Δημόσια Διοίκηση είναι βασικός πυλώνας της λειτουργίας της Πολιτείας. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το ΕΚΔΔΑ μπορούν να συμβάλλουν σε αυτό το έργο. Σκοπός της Διοίκησης οφείλει να είναι η ικανοποίηση αναγκών της πολιτείας και των πολιτών. Ενδεικτικές των αντιλήψεων που κυριαρχούν είναι δύο από τις συχνά εμφανιζόμενες αδυναμίες του συστήματος της διοίκησης, που το εκφυλίζουν σε:

1. Αυτοτροφοδοτούμενη γραφειοκρατία που δημιουργεί νέες –αχρείαστες– ανάγκες, για να δικαιολογήσει την ύπαρξή της.
2. Μηχανισμό ικανοποίησης αναγκών των υπαλλήλων σε βάρος τόσο της πολιτείας, όσο και των πολιτών. Είναι η ιδιότυπη «παρα-διοίκηση», που, κατά κανόνα, λειτουργεί παρά και άνωθεν της Διοίκησης.

Στόχος των εισηγουμένων αλλαγών θα όφειλε να είναι η αντιστροφή αυτής της τάσης. Με ποιο τρόπο μπορεί αυτή να επιχειρηθεί; Με την υποβολή των αξιών της ευνομίας, της αξιοκρατίας και του ορθολογισμού στα εκπαιδευτικά τους Προγράμματα.

Για ποιον ακριβώς λόγο οι αλλαγές να εστιαστούν σε αυτά και να μην αφοσιωθούν σε άλλες ανάγκες, που η ικανοποίησή τους φαντάζει πιο επιτακτική; Είναι δεδομένο ότι η έγκυρη γνώση και η δυνατότητα αξιοποίησης της τεχνολογίας αποτελούν

αναγκαία μέσα για την πρόοδο, τη δημιουργία και την ευημερία. Χαρακτηρίζουν κάθε δημιουργική απόπειρα μετασχηματισμού. Άρα, λοιπόν, γιατί να μην εστιάσουμε σε αυτές τις κατευθύνσεις και να ασχοληθούμε με αξίες, αρχές και αντιλήψεις;

Επειδή, τα εφόδια που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και τα διοικητικά στελέχη μέσα από τέτοιες νέες αναθεωρημένες εφαρμογές επωφελούν αμέσως τη λειτουργία της Διοίκησης, συντελώντας στη συνειδητοποίηση του ρόλου της και τον εξορθολογισμό της λειτουργίας της. Είναι σημαντικά για την προσωπική καλλιέργεια των εμπλεκομένων, η οποία οδηγεί στη δυνατότητα διατύπωσης ορθολογικών κρίσεων, αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων. Εξυπηρετούν εμμέσως την οπισθοχώρηση του κομματικού κράτους από τη Δημόσια Διοίκηση, ούτως ώστε να δοθεί χώρος ανάπτυξης στον επαγγελματισμό και την διοικητική αυτοτέλεια των στελεχών.

Αυτό συμβαίνει, διότι, πέρα και πάνω από τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό, τις δεξιότητες, τις καλές πρακτικές που είναι –όλα αυτά– αναγκαία, η γενική αλλαγή των αξιών και των αντιλήψεων που διέπουν τη Διοίκηση αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για κάθε επί μέρους αλλαγή και βελτίωση. Τα παιδιά, οι νέοι, οι πολίτες, οι υπάλληλοι και τα στελέχη της Διοίκησης δεν αρκεί να γνωρίζουν, αλλά και να είναι σε θέση να ελέγχουν και κατευθύνουν την τεχνολογία με βάση τα ανθρώπινα ιδεώδη και το δημόσιο συμφέρον. Επειδή, ακριβώς, η λογική και οι ανθρώπινες αξίες είναι αυτές που παρέχουν το απαραίτητο «λογισμικό» ώστε οι απόπειρες επίλυσης προβλημάτων να μην αποτελούν απλοϊκές εκδηλώσεις τεχνοκρατικής υπεροχής.

Βιβλιογραφία

1. Hobbes, Thomas. (1651) *Leviathan*, Macpherson C.B., (ed.). London, Penguin (1968).
2. Πολίτης, Γιώργος Ν. (2014). *Να σηκωθούμε όρθιοι - Η επανάσταση της κοινής λογικής*, Αθήνα, Ψυχογιός.
3. Πολίτης, Γιώργος Ν. Κατσιφαρέα, Καλλιόπη Κλη, Μαρία (επ.). (2013). *Έννοιες και όροι του Κορνήλιου Καστοριάδη*, Αθήνα, Βιβλιοπέλαγος.
4. Παπανδρέου, Ανδρέας Γ. (1975). *Δημοκρατία και εθνική ανεξαρτησία*, Αθήνα, Φέξης.
5. Δήμου, Νίκος. (2013). *Μιλώντας μ' έναν αγανακτισμένο νέο για επαναστάσεις, τεχνολογικές και άλλες*, Αθήνα, Πατάκης.

Προκλήσεις αποδοτικότητας για τη Δημόσια Διοίκηση του αύριο: από την εμπειρία στελεχών και πολιτών

Αθηνά Δημοπούλου

1. Εισαγωγή

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, κατά κοινή ομολογία, έχει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης της εμπειρίας των συναλλαγών για τους πολίτες και τους επαγγελματίες. Η αίσθηση που ενίοτε αποκομίζει ο συναλλασσόμενος με το Δημόσιο είναι αυτή μίας αχρείαστης πολυπλοκότητας, αναποτελεσματικότητας, απουσίας ξεκάθαρων διαδικασιών, με μεγάλο κόστος σε χρόνο, χρήμα και στην ψυχική ηρεμία των διοικουμένων. Επίσης, σε προσωπικό επίπεδο, οι εντυπώσεις που ενίοτε δημιουργούνται είναι αυτές της αντιμετώπισης του πολίτη χωρίς πάντοτε ως γνώμονα την βέλτιστη εξυπηρέτησή του. Οι δε φόροι που καταβάλλουν οι Έλληνες φορολογούμενοι δεν αντιστοιχούν στο επίπεδο των δημόσιων υπηρεσιών που όλοι θα επιθυμούσαμε. Από την άλλη, οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται συχνά να διαχειριστούν μία γραφειοκρατία για την οποία δεν ευθύνονται και γίνονται αποδέκτες παραπόνων των πολιτών, ενίοτε οξύτατων, που τους ξεπερνούν, με ότι άγχος αυτό συνεπάγεται για τους ίδιους. Παράλληλα, ο Δημόσιος Τομέας καλείται να ανταποκριθεί σε αυξανόμενες απαιτήσεις εν σχέσει με την παροχή δημοσίων υπηρεσιών, σε όλο και μεγαλύτερες δημοσιονομικές πιέσεις και στην ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια και βέλτιστη αξιοποίηση των κρατικών κονδυλίων.

Η βέλτιστη διαχείριση της αποδοτικότητας κάθε δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να συμβάλει στην οικοδόμηση και διατήρηση της εμπιστοσύνης τόσο μεταξύ του κράτους ως εργοδότη και του δημοσίου υπαλλήλου ως εργαζομένου, όσο και μεταξύ του πολίτη και του κράτους. Τί θα μπορούσε λοιπόν να γίνει για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών; Οι προτάσεις που ακολουθούν αποτελούν ορισμένες σκέψεις, προερχόμενες από την εμπειρία επαγγελματιών που είτε απασχολούνται σε φορείς του Δημοσίου Τομέα, είτε συνεργάζονται καθημερινά με αυτόν.

1. Ξεκάθαροι στόχοι

Αφιερώσει κάθε προσπάθεια για την αναβάθμιση των δημοσίων φορέων και υπηρεσιών πρέπει να αποτελέσει η εμπέδωση της αντίληψης ότι ο εργαζόμενος στο Δημόσιο έχει και οφείλει να συμπεριφέρεται ως έχων ως βασική αποστολή και κύριο στόχο του την βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη. Ότι πρέπει επομένως και ο ίδιος να επιδιώκει ενεργά τη δημιουργία συνθηκών που θα επιτρέψουν σε όλους τους εργαζόμενους στο Δημόσιο Τομέα να μεγιστοποιήσουν την προσφορά τους, ώστε η Ελλάδα να παρέχει υπηρεσίες παγκόσμιας κλάσης στους πολίτες της, όπως και σε όσους επισκέπτονται τη χώρα, αποδέκτης των οποίων θα είναι και ο ίδιος.

Για να επιτευχθεί αυτό θα ήταν καταρχάς σκόπιμο να καταρτισθεί ένα κοινό κείμενο θέσεων και οδηγιών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, που θα θέσει τις βάσεις μιας συνεπούς, δίκαιης και συστηματικής προσέγγισης της διαχείρισης των επιδόσεων των δημοσίων υπαλλήλων σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση. Αντιστοίχως, στον Καναδά, ένα κράτος-πρότυπο σε πολλούς τομείς της δημόσιας διοίκησης, με υψηλότατο επίπεδο δημοσίων υπηρεσιών με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πολίτη, η διαχείριση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων βασίζεται σε μία κοινή για όλο το Δημόσιο συντεταγμένη οδηγιών (*Directive on Performance Management*). Η διαχείριση της αποδοτικότητας κάθε δημοσίου υπαλλήλου αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό προσωπικών στόχων για την ανάπτυξη, καθοδήγηση, παροχή ανατροφοδότησης και αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου. Ο δημόσιος υπάλληλος αναλαμβάνει συνειδητά να βελτιώνει συνεχώς την εργασία του, υπογράφοντας μία προσωποποιημένη «συμφωνία επιδόσεως» με την υπηρεσία του, η οποία καταγράφει τί αναμένει η υπηρεσία του από αυτόν. Οι εν λόγω συμφωνίες επιδόσεων περιλαμβάνουν:

- Καθαρούς και μετρήσιμους στόχους εργασίας, με συναφή μέτρα επιδόσεων, που συνδέονται με τις προτεραιότητες του Οργανισμού και της Κυβέρνησης της χώρας
- Μετρήσιμες αναμενόμενες συμπεριφορές
- Σχέδιο μάθησης και ανάπτυξης του δημοσίου υπαλλήλου

Η «συμφωνία επιδόσεως» υπογράφεται τόσο από τον προϊστάμενο όσο και από τον εργαζόμενο, που αναγνωρίζουν ότι το περιεχόμενό της έχει αποτελέσει αντικείμενο

εξατομικευμένης συζητήσεώς τους. Ακολουθεί ο κύκλος παρακολούθησης της εφαρμογής της συμφωνίας επιδόσεως, που γίνεται σε τρία στάδια κατά τη διάρκεια του εργασιακού έτους. Στην αρχή του έτους, τίθενται οι στόχοι εργασίας και επιμόρφωσης του υπαλλήλου, ο οποίος αναπτύσσει από κοινού με τον προϊστάμενό του το πλάνο διαχείρισης των ταλέντων ή της απόδοσής του. Στα μέσα του έτους, αναθεωρείται το πλάνο και ο εργαζόμενος εντοπίζει τυχόν ζητήματα που επηρεάζουν την απόδοσή του. Στο τέλος του έτους, γίνεται η αξιολόγησή του επί τη βάση των στόχων που είχαν τεθεί από κοινού. Η συνδιαμόρφωση των στόχων, η αυτοδέσμευση του δημοσίου υπαλλήλου και ο συνεχής έλεγχος εφαρμογής του σχεδίου από τον ιεραρχικά προϊστάμενο επιτρέπουν την βέλτιστη στοχοθέτηση, παρακολούθηση και εργασιακή απόδοση για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους. Επίσης παρέχουν ευκαιρίες ανέλιξης και διαμόρφωσης νέων δεξιοτήτων για τους ίδιους, σε ένα συνεχώς ανατροφοδοτούμενο περιβάλλον ποιοτικής στόχευσης της Δημόσιας Διοίκησης.

2. Διαδικασίες

Προκειμένου να καταστεί δυνατόν να υπάρξει στόχευση απόδοσης για τις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και αποτελεσματικότερη οργάνωση προς όφελος του πολίτη, βασική προϋπόθεση είναι να λάβει χώρα καταγραφή των αναγκαίων διαδικασιών για κάθε ενέργεια που υπάγεται στις αρμοδιότητες κάθε φορέα ή οργανισμού, από το «άλφα» έως το «ωμέγα». Εν συνεχεία, θα ήταν σκόπιμο να δημιουργηθεί ως πάγιο στοιχείο της οργάνωσης και οργανογράμματος κάθε δημόσιας υπηρεσίας, ειδική θέση ευθύνης που να έχει ως αντικείμενο να παρακολουθεί και ελέγχει το πώς να βελτιώσει τις συναφείς διαδικασίες επί τη βάση της εμπειρίας, καλών πρακτικών τρίτων φορέων και τυχόν αλλαγών που προκύπτουν από τις τροποποιήσεις της νομοθεσίας. Με στόχο ο συνεχής έλεγχος να προσαρμόζει τις διαδικασίες ώστε να καταστούν λιγότερο χρονοβόρες και κοστοβόρες και περισσότερο αποτελεσματικές και φιλικές για τον πολίτη, με στόχο την βέλτιστη απόδοση των υπαλλήλων και της υπηρεσίας και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

3. Στόχευση απόδοσης εργαζομένων

Στην Ελλάδα, σε μία εποχή που όλα πλέον μπορούν να είναι και θα έπρεπε να είναι μετρήσιμα, οι περισσότεροι Δημόσιοι Οργανισμοί λειτουργούν χωρίς καμία προδιαγραφή εργασιακής απόδοσης με βάση μετρήσιμους δείκτες, κάτι που καθιστά κάθε έλεγχο αποδοτικότητας απλώς ανέφικτο.

Βασικό πρόβλημα επίσης για την ανομοιογενή απόδοση των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα αποτελεί το ότι η απόδοση κάθε εργαζόμενου (με ή χωρίς θέση ευθύνης) δεν ποσοτικοποιείται και δεν συγκρίνεται με την απόδοση σε αντίστοιχες θέσεις του ίδιου ή άλλου φορέα. Ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τί αναμένεται από αυτούς και δεν υφίστανται εργαλεία για την παρακολούθηση της απόδοσής τους, με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια. Ως αποτέλεσμα, παρατηρείται το γνωστό σε όλους φαινόμενο, σε ορισμένες Δημόσιες Υπηρεσίες να συνυπάρχουν εξαιρετικά φιλότιμοι και αποδοτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, με υπαλλήλους χαμηλών ή ακατάλληλων επιδόσεων. Καταλήγοντας, πέραν των άλλων, σε ανισότητα σε βάρος όσων επιδεικνύουν ιδιαίτερη επιμέλεια και δεξιότητες, τα οποία δεν αναγνωρίζονται, οι οποίοι επιβαρύνονται και με αυξημένο όγκο εργασίας έναντι των συναδέλφων τους.

Για να αποφευχθούν παρόμοια φαινόμενα, η εργασία, η οργάνωση και η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων θα έπρεπε να βασίζεται σε μετρήσιμους δείκτες, ανάλογους με το είδος της υπηρεσίας κάθε Δημοσίου Φορέα, σύμφωνα με συναφείς καταγεγραμμένες προδιαγραφές. Άλλες συναφείς βελτιώσεις αποτελούν:

- Να υπάρχει σαφής περιγραφή των θέσεων εργασίας κάθε φορέα, σε κάθε βαθμίδα εργασίας, με αναφορά σε στόχους, ευθύνες, υποχρεώσεις, επιβράβευση και συνέπειες.
- Να δίνονται κίνητρα για καλύτερη απόδοση σε επίπεδο εργαζομένων, προϊσταμένων ή οργανισμών.
- Να ενθαρρύνονται πρωτοβουλίες εργαζομένων που στόχο έχουν την αναβάθμιση ή ανάπτυξη των παρεχόμενων από το φορέα υπηρεσιών.
- Να αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται ιδιαίτερες δεξιότητες ή γνώσεις

4. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Σε ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες δεν υπάρχει πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αντιμετωπίζονται οι τακτικές ή έκτακτες απουσίες, ιδίως σε νευραλγικές θέσεις. Ως αποτέλεσμα, σε περίπτωση απουσιών ή αδειών μελών του προσωπικού, οι συναφείς υπηρεσίες παραλύουν και δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν οι πολίτες, χωρίς να υπάρχει και σχετική δυνατότητα έγκαιρης ενημέρωσής τους. Θα ήταν επομένως σκόπιμο να παγιωθεί ως διαδικασία ο ορισμός αντικαταστατών για εργαζομένους με εξειδικευμένο αντικείμενο, ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια της υπηρεσίας σε περιπτώσεις αδειών ή απουσίας στελεχών.

Η στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών επίσης είναι συχνά ανισομερής και ανορθολογική. Υπάρχουν δημόσιοι φορείς με υπαλλήλους χωρίς ουσιαστικό αντικείμενο και άλλοι χωρίς επαρκές προσωπικό. Είναι επομένως αναγκαίο να γίνεται περιοδική αξιολόγηση των θέσεων εργασίας του Δημοσίου σε συνάρτηση με το φόρτο εργασίας κάθε φορέα και το αντικείμενο κάθε υπαλλήλου. Αυτό σε συνδυασμό με μετρήσιμους στόχους απόδοσης που θα συνδέονται με κάθε θέση εργασίας, ώστε να ακολουθεί, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ορθολογική ανακατανομή θέσεων μεταξύ των ποικίλων φορέων του Δημοσίου, για πρόσωπα αντίστοιχων προσόντων. Για να καταστεί αυτό δυνατό πρέπει να παρέχεται επίσης ευελιξία κινητικότητας, ιδίως μεταξύ φορέων που εδρεύουν στη ίδια πόλη ή και μεταξύ διαφορετικών περιοχών.

5. Εκπαίδευση και επιμόρφωση υπαλλήλων

Οι απασχολούμενοι υπάλληλοι σε πολλούς δημόσιους φορείς έχουν τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του φορέα, της θέσης εργασίας και εν γένει ενός σύγχρονου κράτους υψηλών απαιτήσεων εξυπηρέτησης του πολίτη. Προκειμένου να αποφεύγονται παρόμοια φαινόμενα, είναι σκόπιμο να υπάρχουν καταγεγραμμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης για κάθε θέση εργασίας, ανάλογες των απαιτήσεων, της στόχευσης και της εξειδίκευσης κάθε δημοσίου φορέα. Επίσης, να προβλέπεται, ως πάγιο μέρος της απασχόλησης κάθε δημοσίου υπαλλήλου και κάθε δημοσίου φορέα, η δια βίου επιμόρφωση του προσωπικού, η οποία θα πρέπει να είναι διαρκής, σταθερή, να λαμβάνει χώρα σε τακτά χρονικά διαστήματα και να είναι αντίστοιχη των εργασιακών απαιτήσεων κάθε θέσης. Προκειμένου δε η επιμόρφωση να μην επαφίεται μόνον στην φιλοτιμία των

υπαλλήλων, πρέπει να δημιουργηθούν διαδικασίες που να υποχρεώνουν τον εργαζόμενο σε επιπλέον εκπαίδευση ή κατάρτιση, ιδίως εφόσον διαπιστωθούν ελλείψεις στην απόδοσή του ή κατά την τακτική αξιολόγησή του, αλλά και ως προϋπόθεση εργασιακής ανέλιξης. Η δε παρεχόμενη επιμόρφωση να βασίζεται στις ανάγκες της θέσης εργασίας του, όπως θα προκύπτουν από τη συναφή περιγραφή της.

6. Επαγγελματική συνείδηση και εργασιακές συνθήκες

Το έτος 2020-21, όπου η πανδημία του covid-19 δημιούργησε πρωτόγνωρες συνθήκες εργασίας και ανάγκασε τους εργαζόμενους και στον δημόσιο τομέα σε εκ περιτροπής εξ αποστάσεως εργασία για υγειονομικούς λόγους, δυστυχώς παρείχε επίσης άλλοθι για την ελαχιστοποίηση εργασιακής απόδοσης ορισμένων υπαλλήλων. Ανεξαρτήτως των έκτακτων αυτών συνθηκών, σε κάποιους τομείς του Δημοσίου δεν υφίσταται συνέπεια στην τήρηση του εργασιακού ωραρίου, καθώς παρατηρούνται συχνές απουσίες για προσωπικούς λόγους, χωρίς να υφίσταται ουσιαστική επιτήρηση του εργατικού δυναμικού. Ως αποτέλεσμα, χάνονται άπειρες εργατοώρες σε βάρος του Δημοσίου και των πολιτών που δεν εξυπηρετούνται προσηκόντως. Για την παρακολούθηση της εργασιακής συνέπειας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καινοτόμες τεχνολογικές λύσεις ελέγχου της εισόδου-εξόδου των υπαλλήλων στις δημόσιες υπηρεσίες, που να επιτρέπουν αυτόματη καταγραφή της προσέλευσης, η υιοθέτηση των οποίων θα εξοικονομούσε σημαντικούς πόρους.

Αντιθέτως με ότι προαναφέρθηκε ως προς το τί ισχύει στον Καναδά, στη χώρα μας δεν καταγράφονται πουθενά το όραμα και οι προσδοκίες κάθε εργαζόμενου για τον χώρο εργασίας του και δεν αναπτύσσεται προσωπική ευθύνη για την συνδιαμόρφωσή τους. Επίσης, ελλείπει σαφών κριτηρίων, επικρατούν εσφαλμένες εντυπώσεις σε μέρος των δημοσίων υπαλλήλων για το αληθές επίπεδο των ικανοτήτων τους και της αποδόσεώς τους. Είναι επομένως σημαντικό να καλλιεργηθεί η αυτογνωσία, μέσω ειδικών τεστ ανάλυσης επιδόσεων. Επίσης, η ανάπτυξη επαγγελματικής συνείδησης και πνεύματος συνεργασίας, μέσω ειδικών επιμορφωτικών σεμιναρίων. Ιδίως δε ενόψει των άκρως δυσχερών συνθηκών υπό τις οποίες ορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να παρέχουν τις υπηρεσίες τους, είναι σημαντικό να γίνεται επιμόρφωση για τη διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων, τη διαχείριση άγχους και την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, τόσο με τους συναδέλφους τους, όσο και με την

ευρύτερη κοινότητα και ιδίως με τους πολίτες που εξυπηρετούνται μέσω της υπηρεσίας των επιμέρους φορέων.

7. Προϊστάμενοι

Η βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων περνά όμως σε μεγάλο βαθμό και από τους προϊσταμένους των δημοσίων υπηρεσιών. Σε πολλούς τομείς του Δημοσίου, η ιεραρχική εξέλιξη γίνεται συχνά με βάση την αρχαιότητα και όχι τα αντικειμενικά προσόντα των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα ενίοτε να βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης παντελώς ακατάλληλα πρόσωπα. Επιπλέον, οι προϊστάμενοι και η διοίκηση κάθε οργανισμού δεν διαθέτουν «εργαλεία» για τη συμμόρφωση των υφισταμένων τους με τα ζητούμενα για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν παρόμοια φαινόμενα είναι σκόπιμο να υφίσταται σύστημα ελέγχου, κατά το οποίο ο προϊστάμενος θα ελέγχεται για την απόδοση των υφισταμένων του. Επίσης, να ανασκοπείται το έργο των προϊσταμένων, με στόχο τη βελτίωση του παραγόμενου έργου και να προβλέπεται και η αντικατάστασή τους σε περίπτωση χαμηλών επιδόσεων.

Από την άλλη, στο Δημόσιο συχνά παρατηρείται επίσης το φαινόμενο της αυτόματης αντικατάστασης αποχωρούντων υπαλλήλων λόγω συνταξιοδότησης, ανεξαρτήτως απόδοσής τους και των αληθών αναγκών ενός οργανισμού. Θα έπρεπε επομένως να καθιερωθεί διαδικασία επανεκτίμησης της αναγκαιότητας της θέσης μετά την αφυπηρέτηση κάποιου και να μην γίνεται αντικατάσταση εργαζομένων σε θέσεις ευθύνης, μετά το πέρας της θητείας τους, ανεξάρτητα από τον έλεγχο της αναγκαιότητας, ποιότητας και ποσότητας του παραγόμενου έργου από τη θέση αυτή.

8. Η Διοίκηση

Περνώντας στο ανώτερο κλιμάκιο, αυτό της Διοίκησης κάθε δημόσιου οργανισμού, και εδώ θα έπρεπε να εφαρμόζονται αξιοκρατικά κριτήρια για την επιλογή της, επί τη βάση αντικειμενικών προσόντων των υποψηφίων και της εμπειρίας διοίκησής τους, τα οποία θα πρέπει να είναι αντίστοιχα των αναγκών του οργανισμού.

Η Διοίκηση κάθε οργανισμού θα έπρεπε να καλείται να σχεδιάζει το όραμά του, καθώς και την στρατηγική της για να το επιτύχει και να καθιστά κοινωνούς για αυτά τους εργαζομένους. Η στρατηγική θα έπρεπε να επανεξετάζεται και αναπροσαρμόζεται σε τακτά διαστήματα, επί τη βάση του απολογισμού εφαρμογής

της. Επίσης, να γίνονται ανασκοπήσεις του παραγόμενου έργου από τη Διοίκηση κάθε οργανισμού, σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό είτε την αναγνώριση και διόρθωση τυχόν λανθασμένων αποφάσεων, είτε την επιβράβευση και συνέχιση πρακτικών. Η Διοίκηση τέλος, κατά τη λήψη αποφάσεων, δεν θα έπρεπε να βασίζεται στην άποψη μόνον των προϊσταμένων επιμέρους διευθύνσεων, αλλά να λαμβάνει υπόψη και τη γνώμη των άμεσα εμπλεκόμενων υπαλλήλων, που ενδέχεται να έχουν καλύτερη γνώση και άμεση εμπλοκή σε επιμέρους ζητήματα.

9. Αξιολόγηση

Από πλευράς αξιολόγησης, έναν όρο που ενίοτε αντιμετωπίζεται με εξαιρετική καχυποψία στη Δημόσια Διοίκηση, η ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων συνήθως δεν είναι ουσιαστική, διότι δεν βασίζεται σε προκαθορισμένα -αντικειμενικά κριτήρια. Αλλά και ακόμα και όταν λαμβάνει χώρα, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν αξιοποιούνται με οποιονδήποτε τρόπο, δεν λαμβάνονται υπόψη τα αναφερόμενα προβλήματα και τυχόν προτάσεις για τη λύση τους. Αντιθέτως, η διαδικασία της αξιολόγησης εκλαμβάνεται ως μία τυπικότητα ή αντιμετωπίζεται με χαριστική και επιεική διάθεση, λόγω προσωπικών σχέσεων και ανάγκης τήρησης ισορροπιών στο εσωτερικό του οργανισμού. Λόγος για τον οποίο είναι αναγκαία η συνύπαρξη διαδικασιών εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης.

10. Οργανισμοί – Προμήθειες

Από πλευράς διαχείρισης πόρων, παρά το πλέον αυστηρό νομικό πλαίσιο των προμηθειών:

- Η απόδοση του κάθε οργανισμού και οι χρησιμοποιούμενοι πόροι δεν συγκρίνονται με αυτά άλλων αντίστοιχων οργανισμών του Δημοσίου.
- Δεν γίνεται εξειδικευμένη παροχή υπηρεσιών από οργανισμούς του ίδιου αντικείμενου (π.χ. νοσοκομεία για ορθοπεδικά, καρδιολογικά, χειρουργικά, ογκολογικά περιστατικά).
- Οι προμήθειες δεν γίνονται κεντρικά, με αποτέλεσμα υψηλό κόστος και κάποιες φορές προμήθεια χαμηλής ποιότητας υλικών.
- Δεν απαιτείται η διενέργεια επιχειρηματικού σχεδίου κάθε οργανισμού, προκειμένου να τεκμηριωθεί η ποιότητα και το είδος

του ζητούμενου υλικού, αλλά μια απλή αναφορά ενός προϊσταμένου είναι συνήθως αρκετή.

- Δεν υπάρχει κεντρική υπηρεσία σύνταξης και επικαιροποίησης προδιαγραφών (μηχανημάτων, αναλώσιμου υλικού κλπ), με αποτέλεσμα προδιαγραφές χαμηλού επιπέδου, που κάποιες φορές δεν εξυπηρετούν τις ανάγκες του οργανισμού.
- Δεν γίνεται σύγκριση της ποιότητας και ποσότητας των υπό προμήθεια υλικών σε συνάρτηση με το παραγόμενο έργο, μεταξύ φορέων συναφών αντικειμένων.
- Γίνεται τεράστια σπατάλη πόρων σε τηλέφωνα και ηλεκτρικό, ενώ έξυπνα ψηφιακά συστήματα θα επέτρεπαν σημαντική μείωση δαπανών.

11. Ψηφιακά εργαλεία

Η πανδημία του covid-19 έφερε μία ψηφιακή επανάσταση στις υπηρεσίες του Δημοσίου. Οι πλατφόρμες και άλλες συναλλαγές που γίνονται πλέον *online* έχουν απλοποιήσει πολλές διαδικασίες. Όμως:

- Θα ήταν σκόπιμη η ολοκλήρωση των επιμέρους λειτουργιών της κάθε πλατφόρμας πριν από την εφαρμογή της, καθώς συνήθως τίθεται σε εφαρμογή η νέα διαδικασία ενώ η πλατφόρμα δεν καλύπτει όλες τις ανάγκες οι οποίες είναι γνωστές στους αρμόδιους.
- Λείπουν ξεκάθαρες οδηγίες και διευκρινίσεις για τους πολίτες, με αποτέλεσμα να παραμένουν κενά και απορίες. Τα e-mails και τηλέφωνα παροχής πληροφοριών σπανίως απαντώνται, με αποτέλεσμα ο πολίτης να χάνει πολύτιμο χρόνο σε αναμονή ή να παραπέμπεται από υπάλληλο σε υπάλληλο για την παροχή διευκρινίσεων.
- Θα ήταν σκόπιμη η πιλοτική λειτουργία της πλατφόρμας και δοκιμή της από επαγγελματίες του οικείου κλάδου ή πολίτες, από το πρώτο βήμα έως το τελευταίο, ώστε να διαπιστώνονται οι βελτιώσεις που απαιτούνται πριν τεθεί σε ευρεία εφαρμογή.
- Η έντυπη υποβολή και διακίνηση εγγράφων, στο μέτρο του δυνατού, πρέπει να ελαχιστοποιηθεί.

12. Νομοθεσία

Η φειδώ στην παραγωγή νόμων δεν είναι κάτι που μας διακρίνει στην Ελλάδα. Πολυνομία, νομοθετικές αντιφάσεις, πολυδαίδαλες διαδικασίες, επιβαρύνουν το έργο των δημοσίων υπαλλήλων, των επαγγελματιών και των πολιτών:

- Οι αόριστοι κανόνες δικαίου αφήνουν μεγάλα περιθώρια ερμηνείας στη Διοίκηση, π.χ. ώστε να επιβάλλονται πρόστιμα κατά το δοκούν, επιβαρύνοντας εν συνεχεία και το έργο των Δικαστηρίων.
- Οι συνεχείς τροποποιήσεις της νομοθεσίας καθιστούν αδύνατη την παρακολούθηση των αλλαγών χωρίς πρόσβαση σε συνδρομητικές ηλεκτρονικές βάσεις νομικών δεδομένων.
- Επίσης, δημιουργούν κίνδυνο σφαλμάτων για τους υπαλλήλους, ώστε η τακτική κωδικοποίηση νόμων σε ενιαίο κείμενο να είναι αναγκαία.
- Όταν θεσπίζονται νέες ρυθμίσεις, είναι σκόπιμο να γίνονται, μέσω διαδικτύου, επιμορφωτικά σεμινάρια σε όλους τους εμπλεκόμενους δημόσιους υπαλλήλους, αλλά και στους επαγγελματίες των συναφών κλάδων, για την ορθή εφαρμογή των νέων κανόνων δικαίου και διαδικασιών.
- Η διάσπαση της πληροφόρησης, η περιπλοκότητα των διαδικασιών σε κάθε τομέα του Δημοσίου και η ακατανόητη συχνά διατύπωση των νομοθετικών κειμένων για τους μη ειδικούς, απαιτεί την παροχή σαφών, συνοπτικών Οδηγών για τους πολίτες, για κάθε διαδικασία, προσβάσιμων στο διαδίκτυο, οι οποίοι να επικαιροποιούνται τακτικά.
- Ιδιαίτερη κατηγορία κοινού αποτελούν οι αλλοδαποί. Όταν θεσπίζεται μία ρύθμιση, όπως π.χ. φορολογικά κίνητρα για αλλοδαπούς για τη μεταφορά της φορολογικής κατοικίας τους στην Ελλάδα, καλό θα ήταν να υπάρχει πρόνοια για μία συνολική προσέγγιση, η οποία θα λαμβάνει υπόψη τις περιπλοκότητες και γραφειοκρατία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, υπό την οπτική ενός ξένου, με τη συναφή δυσχέρεια πρόσβασης και γνώσης των διαδικασιών και της γλώσσας. Η νομοθετική πρωτοβουλία θα μπορούσε π.χ. να συνοδεύεται από τη σύνταξη Οδηγού, στα αγγλικά, για όλα τα λοιπά ζητήματα που συνδέονται με μία τέτοια απόφαση, από την άδεια παραμονής και τη λήψη ΑΦΜ, μέχρι τον εκτελωνισμό των αυτοκινήτων.

- Υφίσταται μεγάλη απόσταση μεταξύ των νομοθετικών ρυθμίσεων και της εφαρμογής αυτών στην καθημερινή πρακτική. Για την προώθηση λύσεων για παρωχημένες, γραφειοκρατικές και ανορθολογικές διαδικασίες, θα ήταν σκόπιμο να καλούνται από την εκάστοτε κυβέρνηση επαγγελματίες του οικείου κλάδου προς υποβολή προτάσεων, ώστε να αναδεικνύονται τα θέματα/προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν. Αυτό δε όχι μόνον με τη μορφή της δημόσιας διαβούλευσης που ακολουθεί τη σύνταξη σχεδίων νόμων, αλλά της εκ προοιμίου υποβολής προτάσεων και καλών πρακτικών από τους επαγγελματίες που γνωρίζουν καλά προβλήματα και είναι σε θέση να προτείνουν συγκεκριμένες λύσεις, με στόχο την διόρθωση δυσλειτουργιών, πριν την εκπόνηση σχεδίων νόμων.

Στρογγυλά πούλια σε τετράγωνες τρύπες: μετα-πανδημικά μαθήματα από τη αγγλοσαξωνική νομοτεχνική μέσω του νόμου για το επιτελικό κράτος

Κωνσταντίνος Στεφάνου

1. Εισαγωγή

Μια από τις μεγαλύτερες καινοτομίες του νόμου για το Επιτελικό Κράτος είναι ο τρόπος που αντιμετωπίζει την νομοτεχνική και κατ' επέκταση το θέμα της ποιότητας νομοθεσίας στην Ελλάδα. Τα ζητήματα ποιότητας νομοθεσίας γίνονται όλο και περισσότερο αντικείμενα έρευνας σε πολλές χώρες όχι μόνο για λόγους «πολυνομίας» αλλά και διότι η «κακονομία» έχει πλέον γίνει ένα σοβαρό ζήτημα σε εθνικό αλλά και Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Κύριο χαρακτηριστικό του νόμου για το Επιτελικό Κράτος σε σχέση με την νομοτεχνική είναι η υιοθέτηση μεθόδων από χώρες του Αγγλοσαξονικού δικαίου (common law) παρά το ότι η Ελλάδα είναι αμιγώς χώρα αστικού δικαίου (civil law). Είναι ένα εγχείρημα που παρακολουθείται στενά γιατί το «πάντρεμμα» αυτό είναι κάτι που πολλές χώρες θά ήθελαν να επιτύχουν. Η Βρετανία ήταν η πρώτη χώρα στην Ευρώπη που προσπάθησε να αντιμετωπίσει και να ανταποκριθεί στο πρόβλημα της κακονομίας ξεκινώντας τις προσπάθειές της το 1869. Το Βρετανικό σύστημα νομοτεχνικής έχει χτιστεί με τρόπο που να ευνοείται η καλή νομοθεσία (Good Law) έτσι τα βασικά του στοιχεία θεωρούνται ισχυρά θεμέλια κατά της κακονομίας.

Για να καταλάβουμε καλύτερα πώς ο νόμος για το επιτελικό κράτος συνδέεται με την Βρετανική/ Αγγλοσαξωνική νομοτεχνική, π.χ. η δημιουργία Γενικής Γραμματείας για την νομοτεχνική, πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τις βασικές παραμέτρους της Βρετανικής νομοτεχνικής σε σχέση με αυτές των χωρών του αστικού δικαίου.

2. Κοινά χαρακτηριστικά νομοτεχνικής στις δύο ευρωπαϊκές οικογένειες

2.1. Βρετανική νομοτεχνική

Το 1869 η Αγγλική κυβέρνηση πήρε την απόφαση να κάνει μια επανάσταση στο σύστημα συγγραφής νομοθεσίας με τη δημιουργία κεντρικού κρατικού φορέα για την νομοτεχνική το Γραφείο Συμβούλου του Κοινοβουλίου (*Parliamentary Counsel's Office*) με Πρώτο Σύμβουλο (*First Parliamentary Counsel*) τον Henry Thring. Οι

λόγοι που οδήγησαν την Βρετανία σε αυτήν την απόφαση ήταν πολύ σοβαροί. Μέχρι τα τέλη του 19ου αιώνα η συγγραφή νομοθεσίας στην Αγγλία ήταν «προνόμιο» ολίγων και εκλεκτών δικηγόρων (*barristers*) οι οποίοι δούλευαν σχεδόν αποκλειστικά για συγκεκριμένα υπουργεία. Το αποτέλεσμα ήταν το γνωστό σε όλους «μωσαϊκό νομοθεσίας» που άρχισε να δημιουργεί και πρακτικά προβλήματα. Κάθε ένας από τους ‘*barristers*’ χρησιμοποιούσε το δικό του, ‘*sui generis*’ νομοτεχνικό ύφος με αποτέλεσμα κάθε νόμος να έχει διαφορετικό ύφος και δομή από άλλους νόμους. Αυτό με την σειρά του δημιούργησε προβλήματα στην κατανόηση της νομοθεσίας – και κατ’ επέκταση στην απονομή της δικαιοσύνης. Οι ίδιοι οι δικαστές είχαν φτάσει σε σημείο να παραπονούνται για την δυνατότητά τους να προσφέρουν σωστή ερμηνεία δικαίου. Η δημιουργία του κεντρικού νομοτεχνικού γραφείου σκόπευε να δημιουργήσει ένα ενοποιημένο ύφος και μία ολοκληρωμένο δομή στην αγγλική νομοθεσία.

Το αγγλικό ύφος (*english style*) στην νομοτεχνική έχει πάρει εξέχουσα θέση στον 20ο αιώνα για τρεις ακόμα λόγους:

1. Σαν αποικιακό κληροδότημα.
2. Επειδή τα τελευταία χρόνια οι ΗΠΑ έχουν δημιουργήσει τη δική τους μεθοδολογία στην νομοτεχνική
3. Επειδή η περισσότερη έρευνα και οι περισσότερες δημοσιεύσεις για την νομοτεχνική προέρχονται από χώρες του κοινού δικαίου.

Επομένως, η χρήση του Βρετανικού μοντέλου είναι μια πολύ καλή επιλογή δεδομένου ότι είναι πρόσφορη, επίκαιρη και με αποδεδειγμένη επιτυχία, τουλάχιστον τα τελευταία 150 χρόνια.

2.4. Νομοτεχνική σε χώρες ‘αστικού δικαίου’ – της Ηπειρωτικής Ευρώπης

Η νομοτεχνική σε χώρες αστικού δικαίου διαφέρει από την νομοτεχνική σε χώρες αγγλοσαξονικού (κοινού) δικαίου αρκετά ώστε συχνά να είναι το «αντίθετό» της. Στις χώρες αστικού δικαίου δεν κυριαρχεί ένας συγκεκριμένος τύπος νομοτεχνικής (π.χ. Γαλλικός ή Γερμανικός τύπος) κάτι που ίσως να είναι μέρος του προβλήματος αφού μόλις τα τελευταία χρόνια βλέπουμε να διαφαίνεται μια αποδοχή ότι η συγγραφή νομοθεσίας είναι πρόβλημα και όχι στην Γαλλία ή στην Γερμανία.

Υπάρχουν όμως ομοιότητες σε χαρακτηριστικά και ο καλύτερος – και μάλλον ο απλούστερος – τρόπος να γίνουν αντιληπτές είναι στον πίνακα που ακολουθεί.

2.3. Πίνακας αντιπαραβολής χαρακτηριστικών

- Νομοτεχνική στις χώρες Αγγλοσαξονικού δικαίου
- Νομοτεχνική στις χώρες αστικού δικαίου
- Συγκεντρωτικό σύστημα

Όλα τα νομοσχέδια και όλα τα τελικά κείμενα που περνάνε από τη Βουλή των Λόρδων και την Βουλή των Κοινοτήτων επεξεργάζονται από το ίδιο κεντρικό νομοτεχνικό γραφείο (το Γραφείο Συμβούλου του Κοινοβουλίου).

Η ομάδα που αναλαμβάνει την συγγραφή ενός νόμου παραμένει και «ακολουθεί» το νόμο μέχρι την ημέρα την ψηφοφορίας.

- **Πολλαπλές πηγές συγγραφής νομοθεσίας (Αποκέντρωση):** Τα νομοσχέδια που περνάνε από την Βουλή δεν έχουν επεξεργασθεί από ένα συγκεκριμένο γραφείο. Μερικές φορές η ομάδα «ειδικών» επιστημόνων από το αρμόδιο υπουργείο μπορεί να ακολουθήσει το νομοσχέδιο αλλά αυτό δεν είναι απαραίτητο.
- **Αποκλειστικότητα:** Όλα τα νομοσχέδια ξεκινούν από την ίδια αφετηρία δηλαδή το Γραφείο Συμβούλου του Κοινοβουλίου (Η αφετηρία του πρώτου κειμένου ενός νομοσχεδίου είναι σημαντικότερο θέμα στην μοντέρνα νομοτεχνική). Ακόμα και διεθνείς Συμφωνίες ή Ευρωπαϊκή νομοθεσία μετατρέπονται σε εθνική νομοθεσία μέσα από το Γραφείο Συμβούλου του Κοινοβουλίου. Άγνωστη προέλευση πρώτου νομοσχεδίου

Τα νομοσχέδια δεν έχουν την ίδια αφετηρία. Μερικές φορές το πρώτο κείμενο ξεκινά από υπουργεία, μερικές φορές από το γραφείο του πρωθυπουργού αν και συχνά η προέλευση του πρώτου κειμένου είναι άγνωστη και έτσι δεν είναι γνωστό ούτε με τι εντολές αλλά και ούτε με τι παραμέτρους ενεγράφη «Εντολή» για συγγραφή νομοθεσίας.

Το υπουργείο που επιθυμεί τη συγγραφή νομοσχεδίου στέλνει στο Γραφείο Συμβούλου του Κοινοβουλίου εντολή και πολύ συγκεκριμένες οδηγίες (*drafting instructions*) οι οποίες είναι απαραίτητες για τον νομοτεχνικό.

Έλλειψη ή περιορισμένη «εντολή»: Δεν υπάρχει επίσημη «εντολή» γι' αυτό και είναι αδύνατον να γνωρίζουμε τις οδηγίες/ εντολές για την συγγραφή του νομοσχεδίου.

- **Ο «μοναχικός» νομοτεχνικός:** Παρά το ότι μια μικρή ομάδα αναλαμβάνει να γράψει μια σειρά νόμων ο κάθε νόμος γράφεται συνήθως από έναν νομοτεχνικό – αν και το τελικό κείμενο «χτενίζεται» και από άλλα μέλη της ομάδας. Αυτό είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του αγγλοσαξονικού νομοτεχνικού συστήματος.
- **Νομοπαρασκευαστική επιτροπή:** Οι επιτροπές έχουν διαφορετικούς ρόλους σε διαφορετικές χώρες. Σε μερικές χώρες κάνουν ελάχιστες «εξωραϊστικές» παρεμβάσεις ενώ σε άλλες σχεδόν ξαναγράφουν μέρη του νομοσχεδίου.
- **Μεγάλος χρόνος εκπαίδευσης:** Από τη στιγμή που θα ξεκινήσει κάποιος να εργάζεται για το Γραφείο Συμβούλου του Κοινοβουλίου παίρνει γύρω στα 10 χρόνια για να αρχίσει να γράφει μόνος του τα πρώτα νομοσχέδια. Αυτή τη στιγμή υπάρχει μόνο ένα μέρος στη Ευρώπη που μπορεί να σπουδάσει κανείς νομοτεχνική.
- **Μικρή εκπαίδευση:** Το ζήτημα της μικρής και ελλιπούς εκπαίδευσης συζητείται πολύ τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στην ΕΕ. Στις χώρες αστικού δικαίου θεωρείται ότι αν κάποιος έχει δίπλωμα νομικής μπορεί και να συγγράψει νομοθεσία.
- **Διαχωρισμός «πολιτικής» από νομοτεχνική:** Εμμονή στην αρχική προσέγγιση του Henry Thring ότι το κεντρικό νομοτεχνικό γραφείο δεν ασχολείται ούτε με την πολιτική ούτε με την ουσία της νομοθεσίας αλλά μόνο με τον «τύπο».
- **Σύνδεση «πολιτικής» με νομοτεχνική διαδικασία:** Είναι μάλλον ένα προτέρημα αυτό διότι επιτρέπει στους ειδικούς επιστήμονες αλλά και την νομοτεχνική επιτροπή να δουν τον νόμο από την «πολιτική» του σκοπιά ενώ μερικές φορές τα μέλη της νομοτεχνικής επιτροπής μπορεί να κληθούν να εφαρμόσουν τον νόμο, κάτι που είναι σχεδόν αδιανόητο για νομοτέχνες στο Αγγλοσαξονικό δίκαιο.

- **Έλλειψη συνοδευτικών εγγράφων:** Η έλλειψη συνοδευτικών εγγράφων (*travaux préparatoires*) είναι από τα λιγότερο γνωστά αγγλοσαξονικά χαρακτηριστικά. Όμως τα τελευταία χρόνια τα νομοσχέδια κατατίθενται με μια αρχική σελίδα ενός *Explanatory Memorandum*.
- **Πολλά συνοδευτικά έγγραφα:** Σε πολλές χώρες αστικού δικαίου η κατάθεση νομοσχεδίου στην Βουλή είναι κατάθεση χιλιάδων σελίδων συνοδευτικών εγγράφων που θα μείνουν για πιθανή μεταγενέστερη χρήση από δικαστήρια.

2.4 Υπάρχει αλληλεπίδραση των δύο συστημάτων;

Αν και τα δύο συστήματα διατηρούν τα βασικά τους χαρακτηριστικά, τα τελευταία χρόνια υπάρχουν στοιχεία και ενδείξεις που δείχνουν ότι το ένα έχει επηρεάσει το άλλο, για παράδειγμα:

1. Η ύπαρξη νομοτεχνικής ομάδας στη Βουλή είναι χαρακτηριστικό χωρών αστικού δικαίου. Παρόλα ταύτα, όλο και περισσότερες χώρες αγγλοσαξονικού δικαίου έχουν δεύτερη νομοτεχνική ομάδα, συνήθως στην Βουλή, και λίγες απ' αυτές έχουν νομοτέχνες και σε υπουργεία.
2. Το πρώτο σχέδιο νόμου «δίδεται» σε νομοτέχνες για επιμέλεια (*editing*) και δεν είναι γραμμένο από το κεντρικό νομοτεχνικό γραφείο. Αυτό βεβαίως θεωρείται ότι χειρότερο σε χώρες αγγλοσαξονικού δικαίου αλλά η χρήση «έτοιμων» νομοσχεδίων (είτε μεταφρασμένων, είτε γραμμένων από *freelance consultants* που εργάζονται για διεθνείς οργανισμούς).
3. Η «πλημμελής» εκπαίδευση νομοτεχνών σε χώρες αστικού δικαίου έχει αρχίσει να θεωρείται σοβαρό πρόβλημα, ιδιαίτερα από οργανισμούς όπως η ΕΕ – όπου υπάρχουν τα γνωστά προβλήματα που απορρέουν από την ύπαρξη 24 επισήμων γλωσσών. Γίνεται σοβαρή προσπάθεια από μερικές χώρες για να εκπαιδευτούν οι νομοτέχνες αλλά η έλλειψη συγκεκριμένης αποκλειστικής ομάδας συγγραφής νομοσχεδίων συχνά δυσκολεύει τη επιλογή προσωπικού για εκπαίδευση.
4. Ακόμη και σε χώρες αγγλοσαξονικού δικαίου, θέματα «πολιτικής» όλο και περισσότερο διαβρώνουν την αρχική προσέγγιση του Henry Thring ο οποίος είχε πει το γνωστό «*The central drafting office considers neither policy nor substance, just form*» σε σημείο που πλέον υπάρχει αποδοχή της ανάγκης σύνδεσης της νομοτεχνικής με την ουσία της πολιτικής.

Ίσως η πιο σημαντική αλληλεπίδραση είναι η κατανόηση από τις δύο οικογένειες δικαίου ότι η νομοτεχνική δεν είναι ένα «τεχνικό» θέμα ή – ακόμα χειρότερα – ένα γλωσσικό θέμα αλλά μέρος μιας διαφορετικής αντιμετώπισης της νομοθεσίας με άξονα την «ποιότητα νομοθεσίας» (quality of law) η οποία τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εστιάζεται στη *Μετα-Νομοθετική Αξιολόγηση (Post Legislative Scrutiny)*. Τελικά ίσως και ο όρος «νομοτεχνική» στην Ελληνική γλώσσα να έχει περιφερειοποιήσει την συγγραφή νομοθεσίας σαν τεχνικό/γλωσσικό θέμα με αποτέλεσμα να μην έχει την βαρύτητα που της αναλογεί ακόμα και ανάμεσα σε νομικούς. Το μόνο σίγουρο είναι ότι το μωσαϊκό νομοθεσίας υπάρχει στην Ελλάδα και σαν αποτέλεσμα της συγγραφής νομοθεσίας από διάφορα άτομα με διαφορετικά προσόντα/γνώσεις/εκπαίδευση και σαν αποτέλεσμα της μετάφρασης ξένης νομοθεσίας, π.χ. το χιουμοριστικά αναφερόμενο σαν «cut & paste» από νομοθεσία της ΕΕ.

3. Επιτελικό Κράτος και Νομοτεχνική Διαδικασία

Ο νόμος για το επιτελικό κράτος κάνει το πιο μεγάλο και δύσκολο βήμα για την συγγραφή νομοθεσίας στην Ελλάδα – που είναι η αποφυγή του μωσαϊκού νομοθεσίας – μέσω της δημιουργίας της ΓΓ για νομοτεχνική. Το μωσαϊκό νομοθεσίας συμβαίνει όταν (1) δεν υπάρχει κεντρικός συντονισμός για την νομοτεχνική, όταν (2) υπάρχει «μεταμόσχευση» νομοθεσίας από άλλες χώρες, π.χ. όταν υπάρχει νομοθεσία η οποία έχει συγγραφεί εκτός της χώρας και έχει απλά μεταφραστεί χωρίς να γίνει προσπάθεια ο νόμος να γίνει οργανικό μέρος του συνόλου, και (3) όταν δεν υπάρχει κοινή εκπαίδευση των νομοτεχνικών έτσι ώστε οι νόμοι να έχουν συγκεκριμένο εθνικό «ύφος» ή να μην είναι γραμμένοι με βάση συγκεκριμένες παραμέτρους οι οποίες έχουν δημιουργηθεί από την εθνική «σχολή» νομοτεχνικής.

Και άλλες χώρες προσπαθούν ή έχουν προσπαθήσει να βελτιώσουν την ποιότητα της νομοθεσίας τους. Όμως η έμφαση της Ελλάδας στο Βρετανικό μοντέλο έχει εστιάσει στο βασικό πρόβλημα (το μωσαϊκό νομοθεσίας) και στην προσπάθεια δημιουργίας, μέσω της ΓΓ για τη νομοτεχνική, μιας αποκλειστικής ομάδας για την συγγραφή νομοθεσίας. Με αυτόν τον τρόπο η Ελλάδα αντιμετωπίζει το ζήτημα αξιολόγησης νομοθεσίας στην πιο σωστή του εκδοχή σαν προ-νομοθετικό έλεγχο και μετα-νομοθετική αξιολόγηση (pre- and post-legislative scrutiny) χρησιμοποιώντας την συγγραφή νομοθεσίας σαν το βασικό εργαλείο. Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες

ή έλλειψη σύνδεσης της συγγραφής νομοθεσίας με την μετα-νομοθετική αξιολόγηση έχει υπονομεύσει τις προσπάθειες τους να βελτιώσουν την ποιότητα νομοθεσίας. Όμως γιατί είναι η δημιουργία της ΓΓ για νομοτεχνική ένα τόσο σημαντικό εξέλιξη; Για να το καταλάβουμε αυτό θα πρέπει να δούμε το «επόμενο βήμα».

Το επόμενο βήμα είναι η στελέχωση και η εκπαίδευση και αυτό θα είναι η *'λυδία λίθος'* για τη δημιουργία ελληνικού ύφους νομοτεχνικής (style of drafting), που είναι το ζητούμενο. Η ύπαρξη μιας κεντρικής ΓΓ είναι σε αυτήν την περίπτωση μια θετική εξέλιξη. Και μόνο η ύπαρξη συγκεκριμένης ομάδας για την συγγραφή του πρώτου κειμένου νομοσχεδίων θα βοηθήσει στην δημιουργία Ελληνικού ύφους νομοτεχνικής. Μια ομάδα δημοσίων λειτουργών που θα διαχειρίζεται την συγγραφή νομοθεσίας με συγκεκριμένους στόχους και με βάση συγκεκριμένες εντολές έτσι ώστε να είναι όλοι σε θέση να καταλάβουν το πώς και γιατί το νομοσχέδιο γράφτηκε με τον τρόπο που γράφτηκε, ποιές ήταν οι εντολές και γιατί. Η εκπαίδευση αυτής της ομάδας είναι ίσως το πιο σημαντικό επόμενο βήμα.

Η κοινή εκπαίδευση θα φέρει από μόνη της μια μικρή επανάσταση στην Ελληνική νομοτεχνική. Τα μέλη της ΓΓ θα έχουν κοινές αναφορές όχι μόνο στο χώρο εργασίας τους αλλά και στην εκπαίδευσή τους κάτι που φυσικά θα βοηθήσει στην δημιουργία Ελληνικού ύφους αλλά και σχολής νομοτεχνικής. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να έχει στοιχεία από τα παραδείγματα χωρών Αγγλοσαξονικού αλλά και αστικού δικαίου. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση θα μπορεί να πάρει τα καλύτερα στοιχεία από τις δύο δικαιοσύνη οικογένειες. Η εκπαίδευση νομοτεχνών είναι ίσως η πιο δαπανηρή για την νομική επιστήμη. Χρειάζεται ένα ελάχιστο 18 μηνών και τρία στάδια εκπαίδευσης από τα οποία η εκπαίδευση των εκπαιδευτών είναι ίσως το πιο ακριβό. Το *Sir William Dale Centre for Legislative Studies*, που είναι διεθνώς το μόνο πανεπιστημιακό κέντρο που ειδικεύεται στην εκπαίδευση νομοτεχνών, θεωρεί ότι το ελάχιστο ποσό για πλήρη εκπαίδευση ενός νομοτέχνη είναι γύρω στις £37.000. Η δημιουργία Ελλήνων εκπαιδευτών από την ομάδα της ΓΓ νομοτεχνικής θα σιγουρέψει την συνέχεια και, φυσικά την εξέλιξη του Ελληνικού ύφους και σχολής στην νομοτεχνική.

Η προσπάθεια της Ελλάδας είναι πολύ σημαντική διότι αν είναι επιτυχής θα υπάρξουν μιμητές σε πολλές χώρες αστικού δικαίου, ιδιαίτερα στην Ε.Ε. Τα τελευταία χρόνια το θέμα της ποιότητας νομοθεσίας στην Ε.Ε. έχει πάρει μεγάλες

διαστάσεις και με την υπάρχουσα δυναμική πολλές χώρες φαίνεται να είναι πεπεισμένες για την ανάγκη αλλαγών χωρίς όμως να υπάρχει συμφωνία για το πως θα υλοποιηθούν αυτές οι αλλαγές – κάτι που δεν είναι παράξενο στα πλαίσια της Ε.Ε.

Στη Ελλάδα, αυτό που θα κάνει τη διαφορά είναι:

1. Η δημιουργία εξειδικευμένων νομοτεχνών με πραγματική εκπαίδευση, ικανών να ετοιμάσουν το πρώτο κείμενο για οποιαδήποτε νομοσχέδιο
2. Η μελλοντική στελέχωση νομοτεχνικών επιτροπών με εξειδικευμένους νομοτέχνες.

Όσον αφορά το πρώτο, την δημιουργία εκπαιδευμένων νομοτεχνών, αυτό είναι κάτι στο οποίο τα Πανεπιστήμια θα πρέπει να βοηθήσουν, είτε άμεσα με συγκεκριμένα μαθήματα ή προσωπικό, είτε έμμεσα, π.χ. μέσω της ΕΚΔΔΑ. Η επαγγελματική επιμόρφωση είναι πολύ σημαντική αλλά δεν μπορεί να σταθεί μόνη της χωρίς τη συστηματική μάθηση από την «ακαδημαϊκή» κοινότητα. Το ίδιο ισχύει και για την πανεπιστημιακή μάθηση η οποία συχνά παραβλέπει την πρακτική βοήθεια και σημασία της επαγγελματικής επιμόρφωσης.

Όσον αφορά το δεύτερο, τη μελλοντική στελέχωση νομοτεχνικών επιτροπών, εκεί αναμένεται να υπάρξει η μεγαλύτερη αντίσταση. Αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα οι νομοτεχνικές επιτροπές είναι αυτές που κάνουν το λεγόμενο *editing of legislation* αφού το πρώτο κείμενο είναι είτε αγνώστου προελεύσεως ή προέρχεται από μη εξειδικευμένους στην νομοτεχνική εμπειρογνώμονες που συνήθως εργάζονται για υπουργεία. Στις νομοτεχνικές επιτροπές αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει εξειδικευμένος νομοτέχνης, επομένως η συμμετοχή του θα εισάγει τις αρχές της νομοτεχνικής σε μια σειρά από σημαντικότερα ζητήματα όπως:

- Ποιος ο σκοπός και το αντικείμενο της νομοθεσίας;
- Χρειάζεται απαραίτητα ένας νέος νόμος ή χρειάζεται άλλου είδους ρύθμιση;
- Χρειάζεται νέος νόμος ή μήπως η τροποποίηση υπάρχουσας νομοθεσίας είναι καλύτερη λύση;
- Σωστή νομοτεχνική δομή.
- Σωστή νομοτεχνική γλώσσα.
- Χρειάζεται να δημιουργήσουμε μεταβατικές διατάξεις;

Αυτές δεν είναι παρά λίγες από τις ερωτήσεις που θα αναγκαστούν να αντιμετωπίσουν οι νομοτεχνικές επιτροπές οι οποίες με την πανδημία και την ανάγκη για γρήγορες και ακριβείς ρυθμίσεις έδειξαν ότι έχουν φτάσει στα όρια των δυνατοτήτων τους. Να τονίσουμε εδώ ότι τα σχόλια αυτά για τις νομοτεχνικές επιτροπές στη Ελλάδα δεν έχουν σκοπό να μειώσουν το αξιόλογο προσωπικό που τις στελεχώνει. Έχουν απλά σκοπό να δείξουν πόσο προβληματική είναι η έλλειψη εκπαίδευσης στο αντικείμενο της νομοτεχνικής. Πόσο μάλλον όταν δεν εκλαμβάνεται καν σαν πρόβλημα αφού, όπως ήδη είπαμε, στο χώρο του αστικού δικαίου το πτυχίο νομικής θεωρείται ικανό προσόν για την συγγραφή νομοθεσίας. Δεν είναι απαραίτητο να είναι όλα τα μέλη της νομοτεχνικής επιτροπής εκπαιδευμένα στην νομοτεχνική. Όμως δεν είναι σωστό, εποικοδομητικό, και αποτελεσματικό να μην υπάρχει τουλάχιστον ένας νομοτέχνης σε κάθε νομοτεχνική επιτροπή.

4. Συμπέρασμα

Το ότι η πανδημία συνέπεσε με την αρχή της υλοποίησης το νόμου για το Επιτελικό Κράτος είχε σαν αποτέλεσμα να καταδειχθούν με αρκετή ακρίβεια όλα τα προβλήματα του υπάρχοντος συστήματος. Το μεγαλύτερο, ίσως το καλύτερο, και σίγουρα το πιο σημαντικό μάθημα της πανδημίας σε ζητήματα νομοθεσίας ήταν η ανάγκη εξειδικευμένων και άρτια εκπαιδευμένων νομοτεχνών. Η ταχύτητα με την οποία έπρεπε να κινείται το κράτος σε σχέση με ρυθμίσεις που αφορούσαν την πανδημία και η απαιτούμενη ακρίβεια αυτών των ρυθμίσεων συχνά ξεπέρναγε τις ικανότητες/όρια του υπάρχοντος συστήματος συγγραφής νομοσχεδίων.

Ελπίζω ότι το τέλος της πανδημίας και η επιστροφή στην «κανονικότητα» δεν θα ανατρέψει όσα παρατηρήσαμε στον τομέα της νομοτεχνικής. Η Ελλάδα έχει υποφέρει αρκετά από τις λεγόμενες «άκυρες εκκινήσεις» όπου η κατάδειξη ενός προβλήματος ακολουθείται από αδράνεια. Σε ότι αφορά θέματα ποιότητας νομοθεσίας δεν υπάρχει αμφιβολία ότι υπάρχει σχέδιο. Το ζήτημα λοιπόν είναι το αν θα υλοποιηθεί αυτό το σχέδιο. Ο πλέον συνήθης τρόπος για την συνέχιση πρωτοβουλιών που έχει πάρει μία κυβέρνηση είναι το λεγόμενο *issue depoliticization*, δηλαδή την μη πολιτικοποίηση των πρωτοβουλιών έτσι ώστε να υπάρξει συνέχεια και γενικότερη υποστήριξη από όλο το πολιτικό φάσμα. Η νομοτεχνική νομίζω ότι είναι σαφέστατα ένα θέμα που αξίζει να μην πολιτικοποιηθεί διότι είναι άμεσα συνυφασμένο με την ποιότητα νομοθεσίας η οποία στο μέλλον αναμένεται να γίνει η κυρίαρχη τάση σε θέματα

νομοθεσίας παγκοσμίως ενώ στην Ελλάδα η λεγόμενη «κακονομία» έχει ήδη γίνει αντικείμενο μελέτης. Το μοναδικό ίσως πρόβλημα είναι ακριβώς ότι η μη πολιτικοποίηση σημαίνει και έλλειψη του λεγομένου *political capital* – που με απλά λόγια σημαίνει ότι αυτό το θέμα δεν δίνει ψήφους και επομένως δεν αξίζει να το κυνηγήσει κανείς. Αλλά ας μη φτάσουμε εκεί πάλι.

Η Δημόσια Διοίκηση ως 'Όργανισμός που Μαθαίνει'

(Learning Organization)

Μάνος Παυλάκης

Περίληψη

Η Δημόσια Διοίκηση συχνά χαρακτηρίζεται για τον συγκεντρωτικό και έντονα γραφειοκρατικό χαρακτήρα της, στοιχεία τα οποία απέχουν από τα χαρακτηριστικά οργανισμών που καλλιεργούν νέα πρότυπα σκέψης, ενθαρρύνουν την ομαδική μάθηση, προωθούν τον διάλογο και συστήματα διάχυσης της γνώσης και συμβάλουν στην ενδυνάμωση των ανθρώπων τους προς ένα συλλογικό όραμα. Το ΕΚΔΔΑ αποτελεί μια ενδιαφέρουσα περίπτωση επιτελικού οργανισμού της Δημόσιας Διοίκησης, στον οποίο κάποια από τα παραπάνω χαρακτηριστικά -γνωρίσματα Οργανισμού που Μαθαίνει (Learning Organization)- μπορούν να αναδειχτούν μέσα από συγκεκριμένες δράσεις και εφαρμογές. Μια τέτοια εφαρμογή αποτελεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα 'Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού' το οποίο σχεδιάστηκε σε μια ιδιαίτερα δύσκολη -οικονομικά, κοινωνικά, πολιτικά- περίοδο και υλοποιήθηκε για μια περίοδο αρκετών ετών με εξαιρετικά αποτελέσματα.

Λέξεις – κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Οργανισμός που Μαθαίνει, Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στην έννοια που στη διεθνή βιβλιογραφία έχει καθιερωθεί ως Learning Organization. Σε παλιότερα κείμενα του συγγραφέα του παρόντος είχε προτιμηθεί ως μετάφραση ο όρος Οργανισμός Μάθησης. Ωστόσο, στο κείμενο αυτό επιλέχθηκε ο λιγότερο ίσως δόκιμος όρος Οργανισμός που Μαθαίνει για δυο λόγους: α) φάνηκε ότι υπήρξε σύγχυση μεταξύ του Οργανισμού Μάθησης και του Οργανισμού Εκπαίδευσης, κατ' επέκταση πολλοί θεώρησαν ότι Learning Organization μπορεί να είναι μόνο Εκπαιδευτικός Οργανισμός, κάτι που προφανώς δεν ισχύει και β) γιατί ο όρος 'που μαθαίνει' δείχνει με περισσότερο εύληπτο ίσως τρόπο τη δυναμική του οργανισμού που συνεχώς εξελίσσεται, μαθαίνει από τα λάθη του, αναπτύσσει το προσωπικό του και προοδεύει.

Βασικός σκοπός της παρούσας εισήγησης είναι η προσπάθεια να αναδειχτεί μια γόνιμη και ουσιαστική συζήτηση για τον τρόπο με τον οποίο η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να αποτελέσει ένα καλό παράδειγμα Οργανισμού που Μαθαίνει. Ως πλαίσιο αναφοράς αξιοποιείται το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (INEΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και πιο συγκεκριμένα ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα με τίτλο ‘Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού’, στο οποίο φαίνεται να συγκεντρώνονται κάποια από τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που βρίσκει κανείς σε Οργανισμούς που Μαθαίνουν.

Το κείμενο που ακολουθεί χωρίζεται σε τρία βασικά μέρη: στο πρώτο από αυτά, επιχειρείται μια σύντομη, ωστόσο περιεκτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά την έννοια του Οργανισμού που Μαθαίνει, καθώς και μια παρουσίαση της εξέλιξης του όρου διαχρονικά. Το δεύτερο μέρος εστιάζει με το πλαίσιο της έρευνας, το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο σχεδιασμού και τη μεθοδολογία υλοποίησής του. Στο τρίτο και τελευταίο μέρος γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των βασικών αποτελεσμάτων από την αξιολόγησή του προγράμματος.

2. Θεωρητικό υπόβαθρο

Από την αρχή κιόλας της σύντομης αυτής βιβλιογραφικής επισκόπησης, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στην έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης (Organizational Learning), καθώς αποτελεί τον προπομπό για το ενδιαφέρον που αναπτύχθηκε τα επόμενα χρόνια για την έννοια του Οργανισμού που Μαθαίνει. Ως όρος, η οργανωσιακή μάθηση άρχισε να αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, κυρίως μέσα από το έργο του Argyris, σύμφωνα με τον οποίο οργανωσιακή μάθηση είναι ‘μια διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης του λάθους. Λάθος θεωρείται, για την περίπτωση μας, κάθε στοιχείο γνώσης ή η γνώση που εμποδίζει τη μάθηση’ (Argyris, 1977, σελ. 116).

Λίγα χρόνια αργότερα, όταν το θέμα είχε αρχίσει να ενδιαφέρει περισσότερο τους οργανισμούς, υποστηρίχθηκε ότι η ατομική γνώση χάνεται σε έναν οργανισμό, αν δεν μετατραπεί σε οργανωσιακή. Και αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν γίνει διαθέσιμη, αν δηλαδή, μοιραστεί με άλλους. Ο διαμοιρασμός της γνώσης θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες ενός οργανισμού (Nonaka, 1991), κάτι που, όπως θα δούμε και παρακάτω, αποτελεί, θεμελιώδες χαρακτηριστικό ενός Οργανισμού που

Μαθαίνει. Ενισχύοντας τα παραπάνω, ο Senge υποστηρίζει ότι ‘η ατομική μάθηση, σε κάποιο επίπεδο, είναι άσχετη με την οργανωσιακή μάθηση. Τα άτομα μαθαίνουν όλη την ώρα και δεν υπάρχει οργανωσιακή μάθηση. Αλλά αν μάθουν οι ομάδες, γίνονται ένας μικρόκοσμος για μάθηση σε ολόκληρο τον οργανισμό’ (Senge, 1990, σελ. 220). Η διάσταση, επομένως, της ομάδας και κατ’ επέκταση της συνεργασίας έρχεται κατευθείαν στο προσκήνιο, προκειμένου η μάθηση να αποκτήσει οργανωσιακά χαρακτηριστικά.

Με βάση τη συζήτηση αναφορικά με την οργανωσιακή μάθηση γίνεται φανερό ότι οι οργανισμοί που συνειδητοποιούν και εστερνίζονται μια πρακτική συνεχούς εξέλιξης και ανταπόκρισης στις αλλαγές, είναι πιο εύκολο να αναδείξουν την έννοια της μάθησης σε κεντρικό πυρήνα της ίδιας τους της ύπαρξης, προλαμβάνοντας κρίσεις και προσαρμοζόμενοι στις νέες προκλήσεις (Kontoghiorghes, Awbrey & Feurig, 2005), είναι επομένως πιο εύκολο να εξελιχθούν σε Οργανισμούς που Μαθαίνουν, χώρους δηλαδή: *‘όπου οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέα και επεκτατικά πρότυπα σκέψης, όπου η συλλογική φιλοδοξία απελευθερώνεται και όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς πώς να μαθαίνουν μαζί’* (Senge, 1990, σελ. 4).

Πρόκειται δηλαδή για οργανισμούς που έχουν ως βασικό στόχο τη διευκόλυνση της μάθησης σε όλα τα μέλη του και απώτερο σκοπό τον μετασχηματισμό του ίδιου του οργανισμού (Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J., 1989). Πρόκειται, επίσης, για οργανισμούς που έχουν την εγγενή ικανότητα να δημιουργούν γνώση και να την διαμοιράζουν με τρόπο τέτοιο, ώστε τελικά να τροποποιείται και να βελτιώνεται η συμπεριφορά του ίδιου του οργανισμού, αντανακλώντας τη νέα αυτή γνώση (Garvin, 1993).

Όπως πλέον μπορούμε να καταλάβουμε, ο Οργανισμός που Μαθαίνει δεν είναι μια συμβολική έννοια, αλλά μια πραγματικότητα στον χώρο της Εκπαίδευσης και της Διοίκησης. Η συμβολή των Marsick & Watkins (2003) υπήρξε σημαντική, καθώς συστηματοποίησαν όλη τη θεωρητική συζήτηση, μέρος της οποίας αναλύθηκε παραπάνω και πρότειναν την εισαγωγή ενός μοντέλου διάγνωσης των διαστάσεων του Οργανισμού που Μαθαίνει (βλ. Πίνακα 1), μεταξύ των οποίων βρίσκει κανείς πρακτικές για συνεχή μάθηση, κριτική σκέψη και συνεργασία, συλλογικό όραμα και στρατηγική ηγεσία εστιασμένη στη μάθηση.

Πίνακας 1: Διαστάσεις Οργανισμού που Μαθαίνει

Διαστάσεις - Ορισμοί

Δημιουργία συνεχών ευκαιριών μάθησης: Η μάθηση έχει σχεδιαστεί ώστε να μπορούν οι άνθρωποι να μάθουν για τη δουλειά τους. Παρέχονται ευκαιρίες για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Προώθηση της διερευνητικής σκέψης και του διαλόγου: Οι άνθρωποι αποκτούν δεξιότητες συλλογισμού για να εκφράσουν τις απόψεις τους και την ικανότητα να ακούν και να ρωτούν τις απόψεις των άλλων. Η κουλτούρα αλλάζει για να υποστηρίξει την αμφισβήτηση, την ανατροφοδότηση και τον πειραματισμό.

Ενθάρρυνση της συνεργασίας και της ομαδικής μάθησης: Η εργασία έχει σχεδιαστεί, ώστε να χρησιμοποιούνται ομάδες για να αποκτήσουν πρόσβαση σε διαφορετικούς τρόπους σκέψης. Οι ομάδες αναμένεται να μαθαίνουν από κοινού και να συνεργάζονται. Η συνεργασία εκτιμάται από την κουλτούρα και ανταμείβεται.

Δημιουργία συστημάτων για την ανταλλαγή και τον διαμοιρασμό της γνώσης: Δημιουργούνται και ενσωματώνονται στην εργασία συστήματα τεχνολογιών για τον διαμοιρασμό της γνώσης. Προσφέρεται πρόσβαση.

Ενδυνάμωση των ανθρώπων προς ένα συλλογικό όραμα: Οι άνθρωποι συμμετέχουν στον καθορισμό, στην αποδοχή ως δικού τους και στην εφαρμογή ενός κοινού οράματος. Η ευθύνη κατανέμεται κοντά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε οι άνθρωποι να παρακινούνται να μάθουν για το τι είναι υπεύθυνοι να κάνουν.

Σύνδεση του οργανισμού με το περιβάλλον του. Οι άνθρωποι βοηθιούνται να δουν την επίδραση του έργου τους σε ολόκληρη την επιχείρηση. Οι άνθρωποι σαρώνουν το περιβάλλον και χρησιμοποιούν πληροφορίες για να προσαρμόσουν τις πρακτικές εργασίας. Ο οργανισμός συνδέεται με τις κοινότητές του.

Παρουσία στρατηγικής ηγεσίας για τη μάθηση: Η ηγεσία μοντελοποιεί, αποθεώνει και υποστηρίζει τη μάθηση. Η ηγεσία αξιοποιεί τη μάθηση στρατηγικά για την επίτευξη επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

Η εξέλιξη ενός παραδοσιακού οργανισμού σε ένα μοντέλο Οργανισμού που Μαθαίνει δεν είναι αυτονόητη. Μια σειρά από εμπόδια, τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά,

περιορίζουν την όποια δυναμική εξέλιξης με αποτέλεσμα τελικά να υπάρχει σκεπτικισμός κατά πόσο πολλοί οργανισμοί καταφέρνουν να επιδείξουν σχετική επιτυχημένη δραστηριότητα (Britton, 2002). Ένα από τα κυριότερα ζητήματα που αναφέρεται στη βιβλιογραφία είναι το θέμα μιας ανθιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι το είδος της κουλτούρας σε έναν οργανισμό, που την αναγνώριση και την ανταμοιβή, εμποδίζει τους ανθρώπους να εκφράζουν ανοιχτά και να μοιράζονται τη γνώση χωρίς τον φόβο της κριτικής ή της ποινής (Marsick et al., 2000), ενώ άλλα ζητήματα που ασκούν περιορισμούς στη μάθηση που συμβαίνει στους οργανισμούς σχετίζονται με μη υποστηρικτικά περιβάλλοντα εντός του οργανισμού, (Marsick & Neaman, 1996), γραφειοκρατικά συστήματα (Marsick & Watkins, 1994) και μια ηγεσία που αγνοεί τα σημάδια και αρνείται να εξετάσει τις δικές προβληματικές παραδοχές και αντιλήψεις (Argyris, 1977).

Το θέμα των Οργανισμών που Μαθαίνει απασχολεί τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο τη χώρα μας. Είναι γεγονός ότι τόσο η τυπική εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες, όσο και η μη τυπική εκπαίδευση, όπως τα επιμορφωτικά προγράμματα που προσφέρονται από το ΕΚΔΔΑ, αποτελούν ένα καθρέπτη της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας, που χαρακτηρίζεται από ένα γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό σύστημα. Σε τέτοια συστήματα, συνήθως ζητήματα εκπαιδευτικής πολιτικής διαμορφώνονται σε επίπεδο κεντρικής εξουσίας (Κουτούζης, 2008) και οι όποιες αποφάσεις λαμβάνονται έχουν κυρίως διεκπεραιωτικό χαρακτήρα και συνδέονται με θέματα της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού ή της μονάδας.

Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται να γίνει μεγάλος αγώνας για την ενίσχυση του ρόλου και της συμμετοχής των εμπλεκόμενων στον οργανισμό, αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων για τη διδασκαλία, τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση και συνεργασία, καθώς και συνεχείς ευκαιρίες μάθησης. Στο πλαίσιο αυτό, είναι δυνατή η ανάπτυξη ενός κοινού οράματος ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους του οργανισμού, που ενισχύει θετικά την προϋπάρχουσα κουλτούρα και περιορίζει τη δυναμική των όποιων αντιστάσεων κατά τη διαδικασία των επιδιωκόμενων αλλαγών (Everard & Morris, 1999).

Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι αισιοδοξίας για την επίτευξη του παραπάνω οράματος, καθώς τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι αναπτύσσεται ένα έντονο ενδιαφέρον για το πεδίο, είτε στο πλαίσιο διατριβών σε μεταπτυχιακό ή διδακτορικό επίπεδο

(ενδεικτικά: Ασλάνογλου, 2019; Κούκου, 2018; Pavlakis, 2017; Παπάζογλου, 2016; Αποστολοπούλου, 2016; Δέκουλου, 2012;) είτε στο πλαίσιο ερευνητικών εργασιών και παρουσιάσεων σε επιστημονικό συνέδριο που διοργανώθηκε σχετικά πρόσφατα στην Ελλάδα (Αργυροπούλου κ.ά., 2014). Η μεγάλη πλειοψηφία των ανακοινώσεων που παρουσιάστηκαν στο συνέδριο κατέδειξε μια επαρκή επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, γεγονός που αποδεικνύει το διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον της ερευνητικής κοινότητας στην Ελλάδα (Παυλάκης, 2020).

3. Πλαίσιο της έρευνας

Το πλαίσιο της παρούσας μελέτης αφορά το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, κατ' εξοχήν αρμόδιο φορέα για την επιμόρφωση και εκπαίδευση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη εστιάζει στα αποτελέσματα ενός από τις δεκάδες επιμορφωτικών προγραμμάτων που κάθε χρόνο προσφέρει το ΕΚΔΔΑ μέσω του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ). Η αρχή της ιστορίας τοποθετείται στο 2011, όταν προέκυψε η ανάγκη του ΙΝΕΠ για επικαιροποίηση υπαρχόντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αντίστοιχων εκπαιδευτικών υλικών. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε από τους αρμόδιους επιστημονικούς υπευθύνους του ΙΝΕΠ στην επικοινωνία τους προς εμπειρογνώμονες, πιθανά συνεργαζόμενους, στα στοιχεία της βιωματικής μάθησης, της διάδρασης και του καινοτόμου χαρακτήρα που ήταν αναγκαίο να διέπουν τα νέα εκπαιδευτικά προγράμματα και τα εκπαιδευτικά υλικά. Ειδικότερα, για το υπό διαμόρφωση εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τίτλο 'Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού' το αίτημα ικανοποίησης των παραπάνω στοιχείων ήταν περισσότερο από αναγκαίο λόγω της φύσης του αντικειμένου και των θεματικών ενοτήτων του συγκεκριμένου προγράμματος.

Η πρόταση που κατατέθηκε από τους εμπειρογνώμονες που επιλέχθηκαν για τον σχεδιασμό του νέου εκπαιδευτικού προγράμματος (μεταξύ των οποίων είναι και ο συγγραφέας της παρούσας μελέτης) έλαβε υπόψη προϋπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα / υλικά πάνω στο θέμα της διαχείρισης / ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και βέβαια τις απαιτήσεις του φορέα για προγράμματα που ενισχύουν τη βιωματική μάθηση, προάγουν τη διάδραση και χαρακτηρίζονται από καινοτομία. Τρία ήταν τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά της πρότασης που κρίθηκε ότι πληρούσαν τα παραπάνω κριτήρια:

- Η διάρκεια/δομή του προγράμματος. Αντί της παραδοσιακής δομής των συνεχόμενων ημερών που ακολουθούσαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ έως τότε, προτάθηκε το συνεχόμενο πενήήμερο που προβλεπόταν ως διάρκεια για το συγκεκριμένο πρόγραμμα να διαχωριστεί α) σε 4 ημέρες βιωματικής εκπαίδευσης και β) 1 ημέρα μετά από ένα μήνα. Το διάστημα μεταξύ της τέταρτης και της πέμπτης ημέρας του προγράμματος είχε διάρκεια περίπου τεσσάρων εβδομάδων και προτάθηκε ως απάντηση στο λεγόμενο honeymoon effect (Campbell et al., 1970, όπ. αναφ. στο Boyatzis, 2009) της επίδρασης δηλαδή που συνήθως έχει μια εκπαίδευσης τις πρώτες μέρες μετά την ολοκλήρωσή της.
- Αξιοποίηση του ενδιάμεσου διαστήματος. Οι τέσσερις εβδομάδες που μεσολαβούσαν έως την ολοκλήρωση του προγράμματος αναμενόταν να βοηθήσουν για να γίνει εφικτή η δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης των γνώσεων που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια των πρώτων τεσσάρων ημερών, αλλά και εφαρμογής τεχνικών και μοντέλων που οι εκπαιδευόμενοι θα είχαν γνωρίσει στο πρόγραμμα. Ιδιαίτερα, κατά το διάστημα αυτό οι εκπαιδευόμενοι θα είχαν την ευκαιρία να εκπονήσουν εργασία πάνω σε θέμα της Υπηρεσίας τους και να την παρουσιάσουν την τελευταία ημέρα του προγράμματος στους εκπαιδευτές και συν-εκπαιδευομένους τους, επιδιώκοντας ανατροφοδότηση και ενισχύοντας την ανταλλαγή καλών πρακτικών.
- Εξοικείωση με εργαλεία εξ αποστάσεως εργασία. Το 2011, περίοδος, κατά την οποία έγινε η πρόταση για το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η εξάπλωση των Νέων Τεχνολογιών στην Ελλάδα είχε μικρή απήχηση συγκριτικά με 10 χρόνια αργότερα. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα που μόλις είχε εισέλθει στα Μνημόνια μοιραία υστερούσε σε τεχνολογικές και ψηφιακές υποδομές. Επομένως, η εισαγωγή εργαλείων / πλατφορμών, όπως το Skype, τα Google Έγγραφα (τόρα Google Drive) και το Doodle για την οργάνωση, επικοινωνία και συνεργασία των εκπαιδευόμενων μεταξύ τους και με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια του ενδιάμεσου διαστήματος θεωρήθηκε ότι ήταν ένα καινοτόμο χαρακτηριστικό του προτεινόμενου προγράμματος.

Και τα τρία αυτά χαρακτηριστικά εισήχθησαν παρά τις αρχικές ενστάσεις μπροστά από διαφαινόμενες δυσκολίες που προέκυπταν από τη δημιουργία δυο περιόδων εκπαίδευσης αντί μιας συνεχόμενης (π.χ. αυξημένα έξοδα μετακινήσεων, διαμονής

και σίτισης για εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους, διαφορετικές περιόδοι αδειών στους εκπαιδευόμενους – δημόσιους λειτουργούς κτλ.), αλλά και της αντικειμενικής πραγματικότητας των φορέων και οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης όσον αφορά στις τεχνολογικές τους υποδομές. Αν σε αυτά, προστεθεί και το ιδιαίτερο χαμηλό - δεδομένης της χρονικής περιόδου (2011-2012) επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων της συντριπτικής πλειοψηφίας των δημόσιων λειτουργών, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η πρόταση ήταν πραγματικά ιδιαίτερα φιλόδοξη.

Η άποψη αυτή ενισχύεται ακόμα περισσότερο, καθώς πέρα από τις υπαρκτές δυσκολίες, που αναφέρθηκαν παραπάνω, ήταν φανερό ότι ίσως η μεγαλύτερη πρόκληση της υλοποίησης του συγκεκριμένου προγράμματος ήταν το γεγονός ότι έφερε στην επιφάνεια την ανάγκη για αλλαγές στη γραφειοκρατία του οργανισμού, στοιχείο που αναγνωρίζεται στη βιβλιογραφία για τη Δημόσια Διοίκηση (Τσέρτου, 2017), μια διαδικασία που απαιτούσε αντιμετώπιση του θέματος και λήψη απόφασης με τρόπο διαφορετικό από ότι ίσχυε έως τότε.

4. Αποτελέσματα

Το πρόγραμμα τελικά υλοποιήθηκε από την πιλοτική του εφαρμογή το 2011 έως και το 2017, αποτελώντας ένα από τα μακροβιότερα προγράμματα του ΙΝΕΠ (με την ίδια συγκεκριμένη δομή και το ίδιο εκπαιδευτικό υλικό), ενώ ταυτόχρονα εκτιμάται ότι αποτέλεσε οδηγό, ως προς τη μεθοδολογία του (ενδεικτικά: όχι συνεχόμενες ημέρες εκπαίδευσης, αξιοποίηση ψηφιακών / διαδικτυακών εργαλείων για επικοινωνία, συνεργασία και μάθηση), για προγράμματα που σχεδιάστηκαν στο ΕΚΔΔΑ το επόμενο διάστημα. Κατά τη διάρκεια των επτά σχεδόν χρόνων υλοποίησης του προγράμματος, εκατοντάδες στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με θέση ευθύνης (Προϊστάμενοι Τμημάτων ή Διευθύνσεων) έδωσαν ιδιαίτερα υψηλές αξιολογήσεις, τα βασικότερα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω.

Κατά την περίοδο που εξετάζουμε (Φεβρουάριος 2014 – Ιούλιος 2017) το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα παρακολούθησαν 703 δημόσιοι λειτουργοί, εκ των οποίων 673 συμμετείχαν στην αξιολόγησή του με το πέρας της παρακολούθησής τους, δίνοντας την εκτίμησή τους σε διαδοχικές ερωτήσεις σε μια 10βάθμια κλίμακα (όπου 1 = Καθόλου και 10 Απόλυτα). Ποσοστό ιδιαίτερα υψηλό σε όλους τους κύκλους προγραμμάτων αφορά τη σχέση του προγράμματος με τις

υπηρεσιακές ανάγκες των υπαλλήλων (9.19/10.00 ως Μέσος Όρος όλων των προγραμμάτων) και το προσωπικό ενδιαφέρον για να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα (αντίστοιχα 9.26/10.00).

Πίνακας 2: Υπηρεσιακές ανάγκες και προσωπικό ενδιαφέρον

ΕΝΑΡΞΗ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΛΗΞΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ			ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ		ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ
24/2/2014	14/3/2014	20	20	9.29	9.26	
12/5/2014	16/6/2014	18	17	9.24	9.47	
14/7/2014	23/7/2014	20	20	9.15	9	
6/10/2014	31/10/2014	21	21	9.62	9.52	
24/11/2014	12/12/2014	25	22	9.05	9.01	
24/11/2014	19/12/2014	21	21	9.58	9.61	
26/1/2015	16/2/2015	17	17	9.22	9.35	
16/2/2015	27/3/2015	22	22	8.95	9.14	
24/2/2015	23/3/2015	22	22	8.81	8.82	
30/3/2015	20/4/2015	15	14	9.34	9.34	
30/3/2015	24/4/2015	25	26	9.21	9.19	
20/4/2015	11/5/2015	30	24	9.46	9.63	
4/5/2015	2/6/2015	21	20	9.6	9.58	
11/5/2015	5/6/2015	24	24	8.78	8.97	
25/5/2015	18/6/2015	15	12	9.02	8.84	
25/5/2015	26/6/2015	22	19	8.68	8.95	
8/6/2015	3/7/2015	25	25	9.45	9.49	
22/6/2015	10/7/2015	19	19	9.37	9.42	

22/6/2015	10/7/2015	18	17	9.02	9.08
21/9/2015	19/10/2015	20	20	9.05	9.06
12/10/2015	20/11/2015	24	23	8.92	9.14
7/3/2016	28/3/2016	26	25	9.46	9.51
21/3/2016	15/4/2016	25	25	9	9.09
9/5/2016	17/6/2016	21	18	9.4	9.54
6/6/2016	30/6/2016	20	18	9.17	9.27
31/10/2016	21/11/2016	23	23	8.73	8.83
7/11/2016	28/11/2016	22	22	9.05	9.27
14/11/2016	9/12/2016	22	20	9.02	9.24
6/3/2017	4/4/2017	25	23	9.31	9.27
27/3/2017	19/5/2017	11	10	9.5	9.7
24/4/2017	15/5/2017	18	18	9.27	9.24
2/5/2017	6/6/2017	20	20	9.37	9.42
6/6/2017	3/7/2017	26	26	9.17	9.48
	703	673	M.O. = 9.19	M.O. = 9.26	
			MAX = 9.62	MAX = 9.7	
			MIN = 8.68	MIN = 8.82	

Ιδιαίτερα θετικά αποτιμάται, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευόμενων, το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του προγράμματος (Μ.Ο. 8.99/10.00). Στο ίδιο υψηλό επίπεδο κυμαίνονται οι εκτιμήσεις και για τη χρήση των εκπαιδευτικών μεθόδων και τεχνικών που αξιοποιήθηκαν από τους εισηγητές του ΙΝΕΠ (Μ.Ο. 9.01/10.00).

Πίνακας 3: Αποτίμηση του εκπαιδευτικού υλικού και της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας

ΕΝΑΡΞΗ ΥΛΙΚΟ	ΛΗΞΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ			ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ		ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
24/2/2014	14/3/2014	20	20	8.83	9.01	
12/5/2014	16/6/2014	18	17	9.07	8.92	
14/7/2014	23/7/2014	20	20	8.2	8.45	
6/10/2014	31/10/2014	21	21	9.48	9.58	
24/11/2014	12/12/2014	25	22	9.12	9.01	
24/11/2014	19/12/2014	21	21	9.52	9.54	
26/1/2015	16/2/2015	17	17	9.36	9.37	
16/2/2015	27/3/2015	22	22	8.78	8.81	
24/2/2015	23/3/2015	22	22	8.7	8.75	
30/3/2015	20/4/2015	15	14	9.3	9.26	
30/3/2015	24/4/2015	25	26	8.89	9.08	
20/4/2015	11/5/2015	30	24	9.29	9.21	
4/5/2015	2/6/2015	21	20	9.43	9.38	
11/5/2015	5/6/2015	24	24	8.76	8.69	
25/5/2015	18/6/2015	15	12	8.59	8.66	
25/5/2015	26/6/2015	22	19	8.68	8.71	
8/6/2015	3/7/2015	25	25	9.13	9.13	
22/6/2015	10/7/2015	19	19	8.92	9.32	
22/6/2015	10/7/2015	18	17	8.16	8.25	

21/9/2015	19/10/2015	20	20	9.3	9.27
12/10/2015	20/11/2015	24	23	8.49	8.55
7/3/2016	28/3/2016	26	25	9.31	9.39
21/3/2016	15/4/2016	25	25	8.5	8.59
9/5/2016	17/6/2016	21	18	9.43	9.13
6/6/2016	30/6/2016	20	18	9.01	8.96
31/10/2016	21/11/2016	23	23	8.66	8.63
7/11/2016	28/11/2016	22	22	8.69	8.54
14/11/2016	9/12/2016	22	20	8.96	8.93
6/3/2017	4/4/2017	25	23	9.23	9.14
27/3/2017	19/5/2017	11	10	9.44	9.68
24/4/2017	15/5/2017	18	18	9.04	8.97
2/5/2017	6/6/2017	20	20	9.01	9.18
6/6/2017	3/7/2017	26	26	9.25	9.35
	703	673	M.O. = 8.99	M.O. = 9.01	
			MAX = 9.52	MAX = 9.68	
			MIN = 8.16	MIN = 8.25	

Τέλος, τρία ακόμα στοιχεία παρουσιάζουν ενδιαφέρον από τις απαντήσεις των εκπαιδευόμενων που ολοκλήρωσαν την αξιολόγηση του προγράμματος. Και στις τρεις, οι αξιολογήσεις είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα, καθώς αναγνωρίζουν ως ιδιαίτερα σημαντική τη συμβολή της διοικητικής υποστήριξης (M.O. = 9.42/10.00), στοιχείο ιδιαίτερα χρήσιμο, καθώς συνδέεται με την ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ επίσης θεωρούν ότι η διάρκεια του προγράμματος κάλυψε τις ανάγκες τους (M.O. = 8.80/10.00) και τελικά απέκτησαν γνώσεις και δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν στο εργασιακό τους περιβάλλον (M.O. = 8.89/10.00).

Πίνακας 4: Αξιολόγηση της διοικητικής υποστήριξης, της διάρκειας και των γνώσεων/δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν από το πρόγραμμα

ΕΝΑΡΞΗ	ΛΗΞΗ ΣΥΜΜΕ-ΤΟΧΕΣ	ΑΞΙΟΛΟ-ΓΗΣΕΙΣ		ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ		
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΑΠΟ ΤΗ	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΤΟΥ	ΙΝΕΠ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ	
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ / ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΚΤΗΣΑΤΕ						
24/2/2014	14/3/2014	20	20	9.2	9.15	9.15
12/5/2014	16/6/2014	18	17	9.47	8.53	8.88
14/7/2014	23/7/2014	20	20	9	7.75	8
6/10/2014	31/10/2014	21	21	9.43	9	9.14
24/11/2014	12/12/2014	25	22	9.41	8.86	8.68
24/11/2014	19/12/2014	21	21	9.71	9.52	9.62
26/1/2015	16/2/2015	17	17	9.65	9.18	9.35
16/2/2015	27/3/2015	22	22	9.36	8.91	8.91
24/2/2015	23/3/2015	22	22	9.55	8.86	8.73
30/3/2015	20/4/2015	15	14	9.43	8.86	9.36
30/3/2015	24/4/2015	25	26	9.46	8.31	9.04
20/4/2015	11/5/2015	30	24	9.5	9.46	9.38
4/5/2015	2/6/2015	21	20	9.45	9	9.05
11/5/2015	5/6/2015	24	24	8.88	8.5	7.92
25/5/2015	18/6/2015	15	12	8.75	8.75	8.25
25/5/2015	26/6/2015	22	19	8.68	8.42	8.63
8/6/2015	3/7/2015	25	25	9.8	9.04	9.32
22/6/2015	10/7/2015	19	19	9.42	8.68	8.84
22/6/2015	10/7/2015	18	17	9.24	8.06	8.12

21/9/2015	19/10/2015	20	20	9.45	8.8	9.1
12/10/2015	20/11/2015	24	23	9.52	8.65	8.65
7/3/2016	28/3/2016	26	25	9.8	9.08	9.28
21/3/2016	15/4/2016	25	25	9.52	8.16	8.48
9/5/2016	17/6/2016	21	18	9.72	9.28	9.33
6/6/2016	30/6/2016	20	18	9.06	9.17	8.94
31/10/2016	21/11/2016	23	23	9.39	8.26	8.43
7/11/2016	28/11/2016	22	22	9.5	8.82	8.59
14/11/2016	9/12/2016	22	20	9.15	8.7	9
6/3/2017	4/4/2017	25	23	9.57	8.91	9
27/3/2017	19/5/2017	11	10	9.7	9	9.3
24/4/2017	15/5/2017	18	18	9.61	9.11	8.89
2/5/2017	6/6/2017	20	20	9.7	9.35	9.4
6/6/2017	3/7/2017	26	26	9.62	8.19	8.69
	703	673	M.O. = 9.42	M.O. = 8.80	M.O. = 8.89	
			MAX = 9.8	MAX = 9.52	MAX = 9.62	
			MIN = 8.68	MIN = 7.75	MIN = 7.92	

Χωρίς αμφιβολία, τα παραπάνω στοιχεία είναι ενδεικτικά και μόνο των απόψεων των εκπαιδευόμενων μετά την παρακολούθηση του προγράμματος. Μια ολοκληρωμένη έρευνα θα λάμβανε υπόψη πέρα από αυτά τα δεδομένα, συζητήσεις με επιστημονικούς υπευθύνους του ΕΚΔΔΑ, καθώς και μια αποτίμηση σε βάθος χρόνου μετά την ολοκλήρωση κάθε κύκλου προγράμματος, ώστε να υπάρχει μια περισσότερο ολιστική εικόνα. Ωστόσο, ένα στοιχείο που έχει μεγάλο ενδιαφέρον είναι η πολύ μικρή απόκλιση μεταξύ των μέγιστων (MAX) και των ελάχιστων (MIN) τιμών –

αξιολογήσεων σε όλους τους άξονες που παρουσιάστηκαν παραπάνω, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των δεδομένων.

5. Συμπεράσματα

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ‘Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού’, του οποίου η συλλογιστική όσον αφορά τον σχεδιασμό και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, όπως το έκριναν οι άμεσα ωφελούμενοι, Προϊστάμενοι και Διευθυντές φορέων και οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης απ’ όλη τη χώρα, αποτελεί ένα ενδεικτικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός σε μια ιδιαίτερα βεβαρυμμένη περίοδο με σημαντικά ζητήματα που χρειάζεται άμεσα να αντιμετωπίσει, τολμά να αναγνωρίσει τις δυσκολίες της οργανωσιακής του κουλτούρας και να επενδύσει στην καινοτομία,

Είναι προφανές ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι ένα μικρό δείγμα μιας ευρύτερης κουλτούρας που διαχρονικά χαρακτηρίζει το ΕΚΔΔΑ μέσω του ΙΝΕΠ, ως τον επιτελικό φορέα της Δημόσιας Διοίκησης, αρμόδιο για την αρχική εκπαίδευση νεοεισερχόμενων δημόσιων λειτουργών και την συνεχή επιμόρφωση των υπαρχόντων. Κάθε χρόνο προσφέρονται δεκάδες επιμορφωτικά προγράμματα σε μια πλειάδα θεματικών αντικειμένων, που στοχεύουν στη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά και στην πολύπλευρη ‘μόρφωσή’ τους σε κοινωνικά, πολιτιστικά κ.ά. ζητήματα, τα οποία συμβάλουν στη βελτίωση της κατανόησης, επικοινωνίας, συνεργασία, αλληλεπίδρασης και διαχείρισης σχέσεων με συναδέλφους και ασφαλώς τους πολίτες.

Αν, ωστόσο, για κάτι οφείλουμε να μνημονεύσουμε το πρόγραμμα ‘Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού’, είναι ότι ήρθε ως μια απάντηση στην ‘ανοσία στην αλλαγή’ (Kegan & Lahey, 2009), ένα σύνηθες φαινόμενο στο οποίο ενώ είναι κατανοητή η ανάγκη για αλλαγή, υποβόσκει μια εσωτερική σύγκρουση μεταξύ αυτής της ανάγκης και ασυνείδητων πεποιθήσεων και σκέψεων που την εμποδίζουν να γίνει πραγματικότητα. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην εξέλιξη ενός οργανισμού, σε οργανισμό που μαθαίνει και κάθε βήμα που γίνεται προς την κατεύθυνση αναγνώρισης και διόρθωσης προβληματικών παραδοχών και πεποιθήσεων είναι μια μικρή σπίθα που μπορεί να δώσει φως και ελπίδα και για κάτι μεγαλύτερο. Είναι βέβαιο ότι κατά τη διάρκεια της σχεδόν τεσσάρων δεκαετιών

λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ υπάρχουν πολλές παρόμοιες ‘σπίθες’, που αξίζει τον κόπο να αναζητηθούν, να καταγραφούν και να αναδειχτούν.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Αποστολοπούλου, Ε. (2016). Οργανισμός μάθησης: Ο ρόλος του ηγέτη στη δημιουργία οργανισμού μάθησης με σκοπό την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ασλάνογλου, Π. (2019). Ο ρόλος της επαγγελματικής μάθησης, του οργανισμού μάθησης και του εκπαιδευτικού ηγέτη στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Αργυροπούλου, Μ., Κολέζα Ε., & Τσιόκανος, Α. (Επιμ.). 3ο Διεθνές Συνέδριο Schools as Learning Organizations - Η Σχολική Μονάδα ως ένας «Οργανισμός που μαθαίνει» – Προσεγγίσεις και Εφαρμογές, 12 – 14 Σεπτεμβρίου 2014 (σσ. 14-30). Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Δεκούλου, Π. (2012). Οργανωσιακή μάθηση στις επιχειρήσεις μέσω μαζικής επικοινωνίας και διαφήμισης στην Ελλάδα: η αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού μάθησης, της οργανωσιακής δομής και επίδοσης. Διδακτορική Διατριβή. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Everard, K. & Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση. Μτφ. Δ. Κίκιζας. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κουτούζης, Μ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο: Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Α. Δακοπούλου & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Τόμος Α (2η έκδ.). Πάτρα: ΕΑΠ

Κούκου, Ε. (2018). Τα σχολεία ως οργανισμοί μάθησης: Η οπτική εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Βόλου. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Παπάζογλου, Α. (2016). Εκπαιδευτική Ηγεσία και Οργανισμός Μάθησης: διερεύνηση της σχέσης στις Σχολικές Μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παυλάκης, Μ. (2020). Οργανισμοί Μάθησης: προκλήσεις και περιορισμοί στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην Ελλάδα. Εκπαίδευση Ενηλίκων. Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων: Αθήνα.

Τσέρτου, Φ. (2017). Ο Δημόσιος Οργανισμός ως Οργανισμός Μάθησης: προκλήσεις και προοπτικές. Διπλωματική Εργασία. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΕΚΔΔΑ: Αθήνα.

Ξενόγλωσση

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115-125.

Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770
Britton, B. (2002). *Learning for Change: Principles and practices of learning organisations*. Sundbyberg: Swedish Mission Council.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4): 78-91. Available online at <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. (Retrieved on 14/12/2016).

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Harvard Business Review Press.

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M. & Feurig, P. L. (2005). The relationship between learning organizational characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-211.

Marsick, V., Bitterman, J., & Van der Veen, R. (2000). *From the Learning Organization to Learning Communities toward a Learning Society*. Information Series No. 382. Columbus, OH: ERIC.

Marsick, V., & Neaman, P. (1996). Individuals who learn create organizations that learn. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1996(72), 97-104.

Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

Marsick, V., & Watkins, K. (1994). The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353-360.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96.

Pavlaklis, M. (2017). Developing Competent Adult Educators in Learning Organizations. PhD thesis. Hellenic Open University.

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.

To the New Normal and beyond: the pandemic and the countermoves at SNA – Italian National School of Administration

Gianluigi Mangia and Sabrina Bandera

Abstract: The Italian National School of Administration (SNA – *Scuola Nazionale dell’Amministrazione*) was established in 2014 under the impulse of the Italian Government in order to rationalize the scenario. Indeed, the Italian National School of Administration stems from the merger of all the existing public administration training schools: *Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione* (SSPA), *Scuola Superiore dell’Economia e delle Finanze* (Ministry of Economy), *Istituto Diplomatico Mario Toscano* (Ministry of Foreign Affairs), *Scuola Superiore dell’Amministrazione degli Interni* (Ministry of Interior), *Centro di Formazione della Difesa* (Ministry of Defence) and *Scuola Superiore di Statistica e di Analisi Sociali* of ISTAT (Italian National Institute of Statistics). The Italian National School of Administration has two main locations. The first one is in Rome; the second one is in Caserta on the premises of the Royal Palace of Caserta.

1. SNA mission and activities

The mission of the Italian National School of Administration is three-folded. The first pillar is related to the **Executive recruitment**. The SNA is in charge – as per the Italian law - of the recruitment of the Italian public managers through the “Corso Concorso”. The VIII Corso Concorso is currently underway and at the end of the process we will hire 210 public managers; at the same time the Italian Ministry for Public Administration has been finalizing the procedure to open the next call (IX Corso Concorso).

The second area of responsibility includes the **Initial and life-long training** for Italian civil servants. These first two areas of activity are strictly intertwined since they relate to the development and consolidation of technical and managerial competencies to increase the degree of effectiveness of the Italian public administration.

In line with the main goals of this brief contribution, we will just mention the main scientific domains that are covered by our training course catalogue. The first area is Management and Human Resources; the second one is Innovation and Digital

transformation; the third one includes Economics, Finance and Statistics, then International Affairs and Communication and finally Law. Since one of the authors of this contribution is the chair of the Department for Managerial Development (DISCOGE – *Dipartimento per lo Sviluppo delle Competenze Gestionali*), we will be focusing more on the first scientific area. In the last five years we have developed approximately 40 courses divided into three main categories. The first one is the Organizational behavior area. We have several courses related to the following topics:

- Motivation and human resource development
- Team working
- Leadership
- Smart leadership
- Negotiation theory and techniques
- Conflict resolution
- Decision making processes
- Change management
- Complex problem Solving
- Coaching
- Mentoring

In the second area we decided to develop courses to foster public managers knowledge and competencies in the field of Organizational design. We have several courses related to the following topics:

- Project management
- Business Process Reengineering
- Change Management
- Knowledge Management
- Innovation
- Operations
- Relationship between organization and digital transformation.

In the third area we decided to develop and implement courses related to the field of Performance evaluation. Here we have many teaching programs, some of them jointly organized with the Ministry for Public Administration, related to the following topics:

- Performance evaluation
- Evaluation techniques
- Independent evaluation bodies.

Overall, there has been a significant increase in our offer over the last four years, both in terms of courses (Figure 1) and participants (Figure 2).

Figure 1 - Life-long training SNA 2017-2020: courses

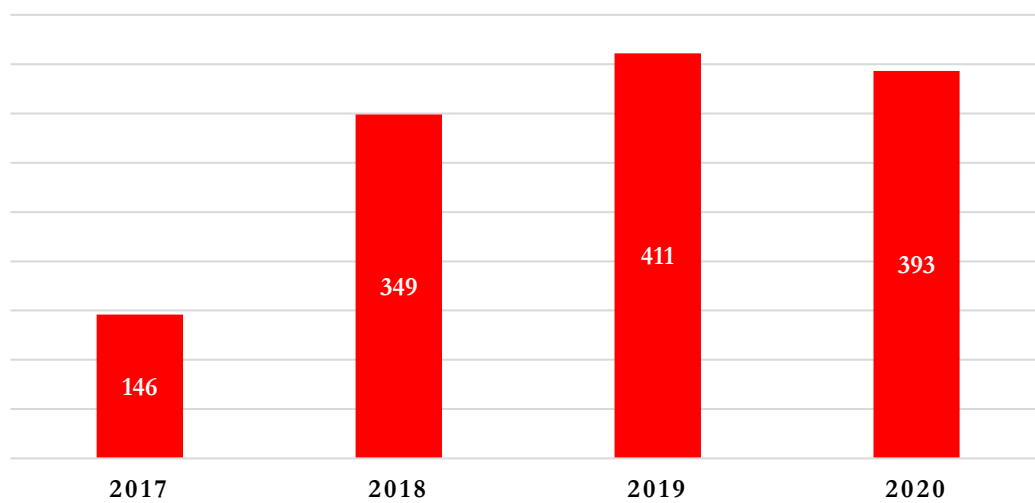
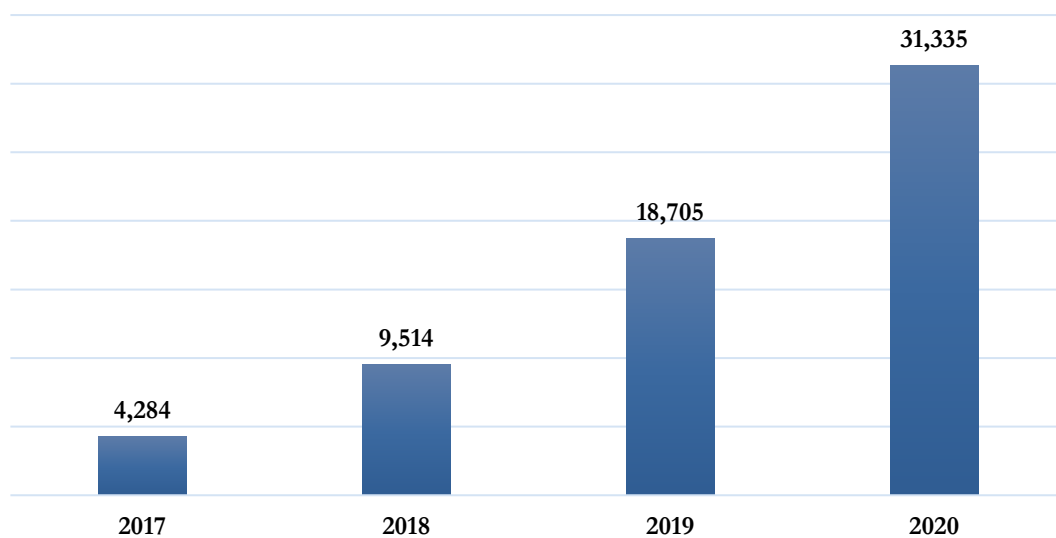


Figure 2 – Life-long training SNA 2017-2020: participants



The last pillar of the SNA mission is **Research**: it is focused on public administration issues, and it is aimed at better developing and implementing both the recruitment and the training activities. In recent years, a specific strategy has been adopted for the development of applied research projects, directing activities towards two priority objectives: carrying out research projects that may have a direct impact on public administrations; and promoting a virtuous circle of research and training activities. Research activities have therefore been developed along two lines: the first one aimed at internal training activities, the second one in collaboration with the academic world, thanks to research programs carried out in collaboration with universities, and co-financed by the SNA.

As a consequence, the research area has showed an interesting vitality and development, with several noteworthy initiatives, starting from the competencies assessment program for mapping and assessing step by step the managerial competencies of all Italian public managers and a research on the competencies for the policy advisors.

2. The reaction to the pandemic

The wave produced by the pandemic of Covid-19 has forced the school to foster a huge acceleration in its delivering processes. The pandemic broke out in March 2020, right at the beginning of the training course for the 125 public managers enrolled in the VII Corso Concorso. The teaching program was supposed to take place on the Caserta premises but, within two days in the second half of March 2020, it was transformed into an online program. It was an extraordinary and exceptional effort that was feasible thanks to the previous investments in the on-line technologies and tools. At the end, 90% of all laboratories and lectures for our public managers took place via web. We used a bundle of online tools: Adobe connect, Microsoft Teams, Moodle.

Following the pandemic, the SNA courses have been provided in three main ways:

- Synchronous Courses: consisting of webinars, with sessions lasting up to 2 hours;
- Asynchronous Courses: with digital lessons that students can access autonomously within a fixed time frame;

- Blended Courses: a variable mix of synchronous webinars and asynchronous digital lessons.

Students access all types of activities provided for each course through the Moodle platform, with a dedicated online environment for each session (virtual classroom), where the following items are also available: course program, in-depth learning materials, registration for webinars (after the synchronous lesson), evaluation test and final assessment questionnaire of the course. For some courses, additional activities are provided, such as discussion forums and remote tutoring.

In the second half of 2020, the design and implementation of the so called “scheduled” courses and self-paced courses were also launched. The courses of the first model aim to increase the interaction among participants and between participants and teachers. The courses include synchronous teaching as well as introductory engagement videos, podcasts, activities to be carried out on Moodle or in small groups on Teams (simulations, presentations, etc.), a final evaluation test that can become a final project work for longer courses.

The self-paced teaching model has been applied to asynchronous courses that provide basic knowledge on: public policies analysis, public accounting, administrative law, public economics, public management, statistics, digital transformation. Each course is made of video lessons (5 to 8, including the introductory one) by different teachers; at the end of each video a self-evaluation test to be passed in order to move on to the next video; articles and other in-depth materials; discussion forums through the Moodle platform, both for peer-to-peer exchange and for asking questions to teachers; a final evaluation test.

3. Development perspectives

Moving to our concluding remarks, from our experience of crisis management we may outline several lines of possible action that represent strategic priorities. The first one is the **development of blended learning methodologies**. Like many other training institutions (including universities) we are strongly committed to fostering our blended learning offer to try and combine the benefits of both on-line and in-presence methodologies. For instance, through e-learning we had the possibility to

reach a huge part of our potential stakeholders including, perhaps for the first time, those located very far from Rome that typically do not join our courses in presence.

The second line is the implementation of a **catalogue of MOOC** (Massive Open Online Courses) specifically devoted to the public administration. It is the initial step of an important initiative that the SNA would like to carry on thanks to the cooperation with other stakeholders and other research and training institutions.

The third line is the finalization of the **Assessment Centre**. Based on the experience of recent years with the research project "Mapping, evaluation and development of the competencies of public administrations" and on the comparison with the best practices at European and international level, an Assessment and Development Centre will be created at the SNA. This will involve specific professional figures for designing, implementing and coordinating all activities for the detection, analysis and assessment of the competencies of managers and officials of the public administrations, both for the purposes of recruitment and training.

To conclude, we are strongly keen on developing a methodology that helps us measure and assess the effectiveness of our teaching programs. In the last four years, we have constantly invested in the implementation of a community of practice (*the Club dei Formatori*) for the managers in charge of the training policy within Italian central administrations. Using this community of practice and the expertises of its members we intend to define a set of indicators to provide us and all stakeholders a reliable measure of our effectiveness.

Σύντομα Βιογραφικά

Η **Παρασκευή Αντ. Δραμαλιώτη** είναι νομικός, αριστούχος απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, αριστούχος διδάκτωρ Διοικητικής Επιστήμης με επιστημονικό αντικείμενο τη Ρυθμιστική Συνοχή και τον Συντονισμό του Κυβερνητικού Έργου στο Κέντρο Διακυβέρνησης. Έχει ολοκληρώσει τη μεταδιδακτορική της έρευνα στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Πρόσφατα έχει εκδοθεί το βιβλίο της με τίτλο «Το επιτελικό κράτος. Ρυθμιστική συνοχή και συντονισμός στο Κέντρο Διακυβέρνησης» (Εκδόσεις Παπαζήση & Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου, Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου). Απέκτησε δύο μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών με εξειδίκευση στο δημόσιο και στο διεθνές δίκαιο. Είναι υπότροφος του «Ιδρύματος Μαραγκοπούλου για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου», έχει διδάξει στο Πάντειο Πανεπιστήμιο σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, καθώς και στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με επιστημονικό αντικείμενο «Θέματα Οργάνωσης και Λειτουργίας του Κράτους, Συντονισμός του Κυβερνητικού Έργου και Καλή Νομοθέτηση». Παράλληλα, διαθέτει δημοσιεύσεις σε περιοδικά και εφημερίδες, συμμετέχει σε επιστημονικά συνέδρια και μελέτες. Εργάστηκε σε καίριες θέσεις στον δημόσιο τομέα, όπως στο Υπουργείο Εσωτερικών και στην Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα». Υπηρέτησε ως Προϊστάμενη του Τομέα Εξωτερικών και Εθνικής Άμυνας στη Γενική Γραμματεία Συντονισμού του κυβερνητικού έργου ήδη από τη σύστασή της το 2013 και κατόπιν στην Προεδρία της Κυβέρνησης. Έχει λάβει μέρος σε τεχνικές διαπραγματεύσεις με την τρόικα παρακολουθώντας τα θέματα κράτους-δημόσιας διοίκησης. Ιδιαίτερα δραστήριο μέλος της Ένωσης Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, πρόσφερε τις υπηρεσίες της ως Γενική Γραμματέας, αλλά και ως πρώτη «Συνήγορος των Αποφοίτων». Από τον Νοέμβριο του 2019 μέχρι τον Μάρτιο του 2021 κατείχε τη θέση Αντιπροέδρου του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Από τον Απρίλιο του 2021, είναι Πρόεδρος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. Μιλά άριστα αγγλικά και γαλλικά. Είναι έγγαμη και μητέρα δυο κοριτσιών.

Ο **Θανάσης Ράπτης** γεννήθηκε στις Πλαταιές, διαμένει στην Αθήνα, είναι έγγαμος και έχει τρία παιδιά. Είναι απόφοιτος του Τμήματος Φυσικής και του Τμήματος

Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών (ΕΚΠΑ). Απέκτησε μεταπτυχιακό στην Ιατρική Πληροφορική από το ΕΚΠΑ και μεταπτυχιακό ειδίκευσης στην Στατιστική από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο. Εκπόνησε διδακτορική διατριβή στο Πανεπιστήμιο Αθηνών στα αντικείμενα της Επιχειρησιακής Έρευνας και Στατιστικής («Μελέτη της εφαρμογής της τηλεϊατρικής στην Ελλάδα με χρήση στοχαστικών και αριθμητικών αναλυτικών μεθόδων και υπολογιστικών αλγορίθμων»). Εισήχθη στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με την 25η σειρά, από την οποία αποφοίτησε το 2019. Έχει εργαστεί σε ελληνικές και διεθνείς εταιρίες και φορείς ως συνεργάτης, σύμβουλος και μελετητής, έχει διδάξει σε διάφορα ΑΕΙ της Ελλάδας και έχει συγγράψει άρθρα για διεθνή επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια. Στον δημόσιο τομέα έχει εργαστεί ως εμπειρογνώμονας πιστοποίησης προγραμμάτων σπουδών ΑΕΙ, ως συνεργάτης στο γραφείο του Υπουργού Επικρατείας κ. Πιερρακάκη και ως διευθυντής του Γραφείου του Υφυπουργού Ψηφιακής Διακυβέρνησης αρμόδιου για την Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, κ. Γρηγόρη Ζαριφόπουλου. Από τον Σεπτέμβριο του 2021 εκλέχτηκε στην θέση του Διευθυντή της ΕΣΔΔΑ.

Ο **Δημήτρης Κιρμικίρογλου** είναι Αριστούχος Απόφοιτος του τμήματος Γενικής Διοίκησης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Είναι κάτοχος δύο (2) μεταπτυχιακών τίτλων στις "Ευρωπαϊκές και Διεθνείς Σπουδές" στο τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης της Σχολής Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και MBA με ειδίκευση την Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών στη Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών στο Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Σπούδασε Ιστορία στο τμήμα Ιστορίας – Αρχαιολογίας της Φιλοσοφικής Σχολής του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και Δημόσια Διοίκηση (Οικονομική Κατεύθυνση) στη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών. Είναι Υποψήφιος Διδάκτωρ Ευρωπαϊκής Διακυβέρνησης στο τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης στη Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών στο Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών με θέμα: "Το Κράτος Δικαίου και η Καλή Διακυβέρνηση στην ΕΕ: Η Περίπτωση της ένταξης των Δυτικών Βαλκανίων". Επαγγελματικά έχει εκτεταμένη εμπειρία σε θέσεις ευθύνης στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, καθώς έχει διατελέσει επιστημονικός

συνεργάτης στο Ελληνικό Κοινοβούλιο από το 2009 έως το 2013, Διευθυντής Τύπου στο Υπουργείο Ναυτιλίας κατά την περίοδο 2013 - 2015, στέλεχος στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και την Διεύθυνση Στρατηγικής Τελωνειακών Ελέγχων, ενώ από το 2019 έως σήμερα είναι Διευθυντής του Ιδιαίτερου Γραφείου του Αναπληρωτή Υπουργού Εξωτερικών αρμόδιου για τα Ευρωπαϊκά Θέματα. Η εργασιακή του εμπειρία έχει ξεκινήσει ωστόσο πολύ νωρίτερα σε μεγάλη εταιρεία τηλεπικοινωνιών.

Ο **Γρηγόρης Θεοδωράκης** είναι πτυχιούχος του Μαθηματικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο αντικείμενο «Εκπαιδευτική Τεχνολογία και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων» από το ίδιο πανεπιστήμιο. Αποφοίτησε από την ΙΔ΄ εκπαιδευτική σειρά της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης το 2003 και έκτοτε είναι μόνιμος υπάλληλος της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής. Έχει υπηρετήσει στη Διεύθυνση Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης και στη Διεύθυνση Διοίκησης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής. Ως Προϊστάμενος υπηρέτησε στο Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης Επενδυτικών Προγραμμάτων του Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης Αττικής και ως Προϊστάμενος Διεύθυνσης στις Διευθύνσεις Εθνικών Κληροδοτημάτων και Αλλοδαπών & Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής. Το Φεβρουάριο του 2015 αποσπάστηκε στη Γενική Γραμματεία Πρωθυπουργού και ανέλαβε καθήκοντα Προϊσταμένου του Γραφείου Διοίκησης και Οργάνωσης. Από το Δεκέμβριο του 2016 έως τον Ιούλιο του 2019 υπηρέτησε ως Γενικός Γραμματέας Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Ο **Βασίλειος Κέφης** γεννήθηκε στην Αθήνα. Έλαβε το πτυχίο του από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Συνέχισε τις σπουδές του στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Ην. Βασίλειο) και έγινε κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Οικονομική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Το 1995 ανακηρύχθηκε διδάκτωρ (βαθμός: Άριστα) του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Στη διδακτορική του διατριβή ασχολήθηκε με την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς και με τις προοπτικές που ανοίγονται από μια σύγχρονη διοίκησή τους για την προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού στη χώρα μας. Τα επιστημονικά του ενδιαφέροντα επικεντρώνονται στα γνωστικά αντικείμενα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, της Διαχείρισης

Ανθρωπίνων Πόρων, του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού (business plan) και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Έχει διατελέσει Ειδικός Μεταπτυχιακός Υπότροφος (ΕΜΥ), Ειδικός Επιστήμονας (Ν.407/82) και από το 2002 μέλος ΔΕΠ (Διδακτικού-Ερευνητικού Προσωπικού) του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Σήμερα είναι Καθηγητής του ίδιου Τμήματος. Διδάσκει τα μαθήματα Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Στρατηγικές Ανάπτυξης Επιχειρήσεων, Διαχείριση Φυσικών και Ενεργειακών Πόρων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Διδάσκει στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, ενώ ως Επισκέπτης Καθηγητής μετέχει σε Μεταπτυχιακά Προγράμματα του Πανεπιστημίου Αιγαίου, του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, κ.ά. Είναι επιβλέπων έξι διδακτορικών διατριβών ενώ συμμετέχει σε μεγάλο αριθμό τριμελών και επταμελών επιτροπών και εκλεκτορικών σωμάτων. Έχει διδάξει στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σε Πανεπιστήμια της αλλοδαπής κ.ά. Είναι εισηγητής σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που αναφέρονται σε στελέχη επιχειρήσεων. Συγγραφέας πέντε βιβλίων σχετικών με το γνωστικό αντικείμενο της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, ενώ έχει και την επιστημονική επιμέλεια άλλων πέντε. Μεγάλος αριθμός άρθρων και μελετών του έχει δημοσιευθεί σε αναγνωρισμένα επιστημονικά περιοδικά της Ελλάδος και του εξωτερικού. Έχει συμμετάσχει σε επιστημονικά συνέδρια, εντός και εκτός Ελλάδος. Την περίοδο 2014-2016 ήταν Πρόεδρος του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Μέλος της Συγκλήτου για τα ακαδ. έτη 2014-2015 και 2015-2016 και από το 2017 μέχρι σήμερα. Το ακαδημαϊκό έτος 2005-2006 διετέλεσε και πάλι μέλος της Συγκλήτου του προαναφερθέντος Πανεπιστημίου, ως εκπρόσωπος των μελών ΔΕΠ του Τμήματός του. Την περίοδο 2006-2010 συμμετείχε στο ΔΣ του Συλλόγου Διδασκόντων του Παντείου Πανεπιστημίου.

Ο Δρ **Σαράντης Κουγιού** είναι απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, τμήμα Γενικής Διοίκησης, σειρά ΙΘ'. Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας στο ΕΚΔΔΑ, επί ζετία στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και κατόπιν στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) όπου ανέλαβε Συντονιστής του θεματικού κύκλου προγραμμάτων «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση». Επικεντρώνεται στη διαχείριση έργων, στο στρατηγικό μάνατζμεντ και στον επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Αθηνών και του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, εκπόνησε τη διδακτορική διατριβή του στις διεθνείς σχέσεις και στη διεθνή πολιτική οικονομία στο Διαπανεπιστημιακό-Διατμηματικό Πρόγραμμα «Ιστορίας, Φιλοσοφίας Επιστημών και Τεχνολογίας». Επίσης, κατέχει Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης (2ετές Μάστερ) Διεθνών Σχέσεων και Στρατηγικών Σπουδών από το Πάντειο Πανεπιστήμιο και πτυχίο Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του ίδιου πανεπιστημίου.

Ο **Δημήτριος Πανόπουλος** είναι προϊστάμενος του Τμήματος Έρευνας και Τεκμηρίωσης Πολιτικών Εργασίας Αγοράς Εργασίας, της Διεύθυνσης Συλλογικών Ρυθμίσεων της Εργασίας, του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, κοινωνικός επιθεωρητής εργασιακών σχέσεων του Σ.Ε.Π.Ε. από το 2012, κατόπιν ειδικής 3μηνης εκπαίδευσης, απόφοιτος της 21ης σειράς της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και συντονιστής της διϋπουργικής πρωτοβουλίας REBRAIN GREECE. Επιπλέον είναι Εθνικός Εκπρόσωπος στο DSM Digital Skills Group (DG Connect_EU), και εξωτερικός τεχνικός συνεργάτης του γκρουπ εμπειρογνομόνων υψηλού επιπέδου της DG CONNECT της Κομισιόν (EU's High Level Expert Group on Digital Transformation's impact). Εκπροσωπεί το Υπουργείο Εργασίας στην Εθνική Συμμαχία Ανάπτυξης Ψηφιακών Δεξιοτήτων. Είναι υποψήφιος διδάκτωρ του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά με θέμα: «Οι επιπτώσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην Αγορά Εργασίας στην Ελλάδα». Επιπλέον είναι κάτοχος διετούς μεταπτυχιακού τίτλου του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά με θέμα: «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική». Τέλος είναι κάτοχος μονοετούς μεταπτυχιακού τίτλου με θέμα: «Data Management» του Πανεπιστημίου του Bedfordshire (Luton).

Ο **Μιχάλης Χρηστάκης** γεννήθηκε στο Ηράκλειο Κρήτης. Είναι Πτυχιούχος Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης (Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών) με Άριστα. Έχει Μεταπτυχιακό (M.A.) στις Ευρωπαϊκές Σπουδές (Πανεπιστήμιο Reading, Ηνωμένο Βασίλειο). Το 1993 -με σπουδές ως υπότροφου NATO- αναγορεύτηκε Διδάκτωρ Διεθνών Σχέσεων από το Πανεπιστήμιο του Kent at Canterbury (Ηνωμένο Βασίλειο). Την περίοδο 1994-1996 διετέλεσε ως Σύμβουλος στα Υπουργεία Εθνικής Άμυνας, Δημόσιας Τάξης και Μεταφορών & Επικοινωνιών. Ως στέλεχος της Δημόσιας Διοίκησης είναι Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) από

το 2001. Την περίοδο 2004-2006 διετέλεσε ως Σύμβουλος στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Από το 2007 ως το 2015 διετέλεσε Γενικός Γραμματέας του Δήμου Αμαρουσίου. Την περίοδο , 2015-2017 διετέλεσε Γενικός Γραμματέας του Δήμου Διονύσου. Από το Μάιο του 2017 διατελεί ως Γενικός Γραμματέας του Δήμου Νέας Σμύρνης. Από το 2011 είναι Ιδρυτικό Μέλος και Πρόεδρος της Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης “Κλεισθένης”. Το 2013 - 2014 διετέλεσε Πρόεδρος της Ομάδας Αυτεπιστασίας για τον Τομέα Αλιείας του ΟΟΣΑ για τη δημιουργία της Εργαλειοθήκης του ΟΟΣΑ. Στον εκπαιδευτικό τομέα διαθέτει ευρεία εκπαιδευτική εμπειρία στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, και στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου, στις Στρατιωτικές Σχολές (Σχολή Ικάρων, Σχολή Τεχνικών Υπαξιωματικών Αεροπορίας), στη Σχολή Εθνικής Ασφάλειας (ΣΕΑ) και στη Σχολή Επιμόρφωσης της Ελληνικής Αστυνομίας και του Πολεμικού Ναυτικού, στον ιδιωτικό τομέα (IST Studies), και στην επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση για το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Διαθέτει ευρύ εκπαιδευτικό - συγγραφικό έργο και αρθρογραφία σε θέματα Ευρωπαϊκής Πολιτικής και Χρηματοδοτήσεων και Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Ο **Χρήστος Γαϊτάνης** είναι σπουδαστής ΚΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς ΕΣΔΔΑ, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, έχει σπουδάσει Γλωσσολογία στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων και Οικονομικά (Master in Business Administration) στο κοινό μεταπτυχιακό πρόγραμμα, στην αγγλική γλώσσα, από το Wroclaw University of Economics and Business και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Έχει εργαστεί επί σειρά ετών ως στέλεχος επιχειρήσεων στην Πάτρα, με αντικείμενο τα δημόσια έργα και το χονδρεμπόριο (wholesale). Έχει επίσης διατελέσει Συντονιστής εταιρικών σχημάτων σε ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα (MANUNET και RIS-3), αποτελούμενα από cluster ελληνικών και αλλοδαπών επιχειρήσεων, καθώς και από ελληνικούς ερευνητικούς φορείς (ΙΤΕ/ΙΕΧΜΗ, Πανεπιστήμιο Πατρών). Σήμερα είναι σπουδαστής του Τμήματος Γενικής Διοίκησης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.).

Η **Έλενα Ντζαφέρη** είναι σπουδάστρια ΚΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς ΕΣΔΔΑ, Τμήμα Ψηφιακής Πολιτικής, επικοινωνιολόγος (BA Επικοινωνία και ΜΜΕ – ΕΚΠΑ) και κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος από το Πάντειο Πανεπιστήμιο (ΜΑ Νέα Μέσα και Δημοσιογραφία). Μέρος της διπλωματικής της εργασίας έχει παρουσιασθεί σε Συνέδρια και δημοσιευθεί σε Συλλογικό Τόμο από τις εκδόσεις Πεδίο. Διαθέτει

πιστοποιημένη ειδίκευση στο Digital Marketing και τη διαχείριση social media campaigns. Υπήρξε στέλεχος του ιδιωτικού τομέα με πολυετή εμπειρία στους τομείς των Πωλήσεων, της Επικοινωνίας και του Marketing. Επιπλέον, έχει εργαστεί σε ερευνητικό πρόγραμμα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης του Παντείου Πανεπιστημίου σε συνεργασία με Πανεπιστήμια του εξωτερικού. Σήμερα, είναι σπουδάστρια στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), στο Τμήμα Ψηφιακής Πολιτικής.

Η **Γαρυφαλλιά Πετροπούλου** είναι σπουδάστρια ΚΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς ΕΣΔΔΑ, Τμήμα Ψηφιακής Πολιτικής, Φιλολόγος- Αρχαιολόγος, έχει σπουδάσει Ιστορία και Αρχαιολογία στη Φιλοσοφική Σχολή Αθηνών. Καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών της αλλά και μετά την αποφοίτηση της συμμετείχε σε πανεπιστημιακές ανασκαφές σε σημαντικές αρχαιολογικές θέσεις. Κατόπιν ανέλαβε την θέση της υπευθύνου οργάνωσης και διεξαγωγής μουσειακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε ιδιωτικό πολιτιστικό φορέα. Παράλληλα, εργάστηκε για πολλά έτη ως φιλόλογος στην φροντιστηριακή μέση εκπαίδευση. Σήμερα είναι σπουδάστρια της ΚΖ' εκπαιδευτικής σειράς στο τμήμα Ψηφιακής Πολιτικής της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Η **Αποστολία Παπαδοπούλου** είναι διεθνολόγος και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών από το Πάντειο Πανεπιστήμιο, με αντικείμενο τις διεθνείς σχέσεις και τη στρατηγική ανάλυση. Παράλληλα με τις σπουδές της συνεργάστηκε με το Ινστιτούτο Διεθνών Σχέσεων (Ι.ΔΙ.Σ.) ως ερευνήτρια, στο πεδίο των ευρωπαϊκών θεμάτων, έχοντας στο ενεργητικό της αρκετές δημοσιεύσεις. Επιπλέον, κατέχει πιστοποιημένη ειδίκευση στο Digital Marketing και την Επικοινωνία. Σήμερα είναι σπουδάστρια στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), στο Τμήμα Ψηφιακής Πολιτικής, ενώ διαθέτει πολυετή εργασιακή εμπειρία σε θέσεις ευθύνης, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, ως υπεύθυνη στρατηγικής μάρκετινγκ, δημοσίων σχέσεων και πολιτικής επικοινωνίας.

Ο **Διομήδης Τόλιος** είναι πτυχιούχος του τμήματος Ιστορίας και Αρχαιολογίας του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων με ειδίκευση στην Αρχαιολογία και κατέχει Μεταπτυχιακό δίπλωμα (MSc) στην Πολιτιστική Διοίκηση από το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ, 2017). Έχει συμμετάσχει στα αρχαιολογικά προγράμματα ανασκαφών στο κέντρο των Αθηνών (Σύνταγμα – Μοναστηράκι - Θησείο), στην Καλλιθέα Αχαΐας

και στη νήσο Ιθάκη. Την τελευταία δεκαετία διετέλεσε επιστημονικός συνεργάτης της Βουλής των Ελλήνων με αρμοδιότητα θέματα πολιτισμού και παιδείας.

Ο Δρ. **Μιχάλης Γαλανάκης** γεννήθηκε στην Αθήνα το 1977. Ολοκλήρωσε τις βασικές σπουδές του στο Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, στο Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής & Ψυχολογίας με κατεύθυνση Ψυχολογίας, το 1999. Είναι κάτοχος Πτυχίου Master (MSc) στην Οργανωτική Ψυχολογία από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών & Κοινωνικών Επιστημών από το 2003. Το 2009 αναγορεύθηκε Διδάκτωρ Οργανωτικής Ψυχολογίας στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών & Κοινωνικών Επιστημών. Το 2019 ολοκλήρωσε την Μεταδιδακτορική του Διατριβή στο θέμα της Θετικής Ηγεσίας. Εντός των ερευνητικών του ενδιαφερόντων βρίσκονται η ψυχολογική ευδαιμονία, τα θετικά συναισθήματα, το εργασιακό στρες, η ομαδική αποτελεσματικότητα, η κινητοποίηση, η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή συμπεριφορά. Έχει πραγματοποιήσει 55 διαλέξεις σε διεθνή και ελληνικά συνέδρια ψυχολογίας και έχει δημοσιεύσει 61 πρωτότυπες επιστημονικές εργασίες (άρθρα) σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά. Έχει συμμετάσχει σαν κύριος ερευνητής σε 7 διεθνή ερευνητικά προγράμματα. Υλοποιεί μαθήματα Ψυχολογίας, Οργανωτικής Ψυχολογίας και Διοίκησης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών, στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, στην Ιατρική Σχολή Αθηνών, στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και στην ΑΣΠΑΙΤΕ. Κυκλοφορούν την παρούσα στιγμή 7 βιβλία του μεταξύ των οποίων «Εργασιακή Ψυχολογία» (ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ), «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ» (ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΤΑΚΗ), «ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΑΣ» (ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΟΠΟΣ), «ΕΥΤΥΧΙΑ ΤΩΡΑ» (ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ). Είναι αντιπρόεδρος της Ελληνικής Εταιρείας Θετικής Ψυχολογίας (ΕΕΘΕΨΥ). Με βάση το Google Scholar το h Index του είναι 20 και το i-10 Index του 15. Το επιστημονικό του έργο διαθέτει περισσότερες από 1000 μεταφορές. Την παρούσα χρονική στιγμή καταλαμβάνει θέση Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού με ειδίκευση σε θέματα Διοίκησης και Ψυχολογίας Προσωπικού στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).

Ο **Παναγιώτης Πασσάς** είναι Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Διεθνών, Ευρωπαϊκών Θεμάτων, Παιδείας Ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Είναι απόφοιτος της Εθνικής Σχολής

Δημόσιας Διοίκησης (Τμήμα Γενικής Διοίκησης) και οι ακαδημαϊκές σπουδές του περιλαμβάνουν πτυχίο στην Ιστορία & Αρχαιολογία από το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Μεταπτυχιακό στις Διεθνείς Σχέσεις και τις Στρατηγικές Σπουδές (ΜΑ) από το Πανεπιστήμιο του Λάνκαστερ (Ηνωμένο Βασίλειο) και Μεταπτυχιακό στη Δημόσια Διοίκηση & Δημόσιο Μάνατζμεντ (MSc) από το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Έχει διατελέσει Πρόεδρος, Μέλος, Εισηγητής, Εμπειρογνώμονας σε Συμβούλια, Ομάδες Εργασίας/Διοίκησης Έργου, Διυπουργικές Επιτροπές, Επιστημονικές Ομάδες για θέματα Υπαλληλικού Κώδικα (Αξιολόγηση, Κινητικότητα, Επιλογές Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, Πειθαρχικό Δίκαιο), Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, Διοίκησης μέσω Στόχων, Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Μεταρρυθμίσεων, Ευρωπαϊκών Οργανισμών και Προγραμμάτων, Διεθνών Θεμάτων. Διαθέτει πολυετή εμπειρία σε θέσεις ευθύνης στο Υπουργείο Εσωτερικών και στην Προεδρία της Δημοκρατίας. Διδάσκει ως εξειδικευμένος εμπειρογνώμονας στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης καθώς και στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, έχοντας συγγράψει σχετικά συγγράμματα, διοικητικά εγχειρίδια, επιστημονικούς φακέλους και έχοντας επιβλέψει διπλωματικές εργασίες σπουδαστών. Είναι εισηγητής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου στη θεματική της «Διοικητικής Επιστήμης και του Δημόσιου Μάνατζμεντ» καθώς και στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής στη θεματική της «Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – Στρατηγικού Σχεδιασμού και Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα». Έχει συμμετάσχει σε συγκριτικές μελέτες ως μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης. Έχει λάβει εξειδικευμένη επιμόρφωση στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας, της Αγγλίας καθώς και στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, ενώ μιλάει Αγγλικά, Γαλλικά, Γερμανικά.

Η **Ευγενία Λόκανα**, είναι επικεφαλής της Διεύθυνσης Ψηφιακών Ικανοτήτων της ΕΔΥΤΕ Α.Ε., εποπτευόμενου φορέα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης με αρμοδιότητα στην εφαρμογή της στρατηγικής του Υπουργείου στην Ανάπτυξη των Ψηφιακών Ικανοτήτων. Έχει προϋπηρεσία 38 έτη σε διάφορους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης, από όπου προκύπτει εμπειρία σε θέματα α) επιμόρφωσης στελεχών και υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα, δια βίου εκπαίδευσης και εκπαίδευσης ενηλίκων β)

δημόσιου management σε επιτελικές θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης γ) Ευρωπαϊκών Πολιτικών και ΕΣΠΑ και δ) Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ισότητας των δύο Φύλων, με την υπηρετήση στις παρακάτω θέσεις. Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στους τομείς Δημόσια Διοίκηση & Διακυβέρνηση, Οικονομία και Δημόσια Πολιτική, Βιώσιμη Ανάπτυξη καθώς και στη διαμόρφωση εκπαιδευτικών πολιτικών για την Τοπική Αυτοδιοίκηση σε συνεργασία με την Ε.Ε.Τ.Α.Α. Σύμβουλος Λαϊκής Επιμόρφωσης για θέματα εκπαίδευσης ενηλίκων στη Γενική Γραμματεία Δια Βίου Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Διευθύντρια γραφείων Υπουργών στα Υπουργεία α) Παιδείας, Δια Βίου μάθησης και Θρησκευμάτων και β) Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας. Εθνική Εμπειρογνώμονας στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στη Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης Κοινωνικών υποθέσεων, στη διαμόρφωση πολιτικών και παρακολούθηση δράσεων του Ευρωπαϊκού Κοινοτικού Ταμείου (ΕΚΤ) για το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης για την Ελλάδα. Έχει οργανική θέση στο Γενικό Χημείο του Κράτους, όπου υπηρετήσε ως αναλύτρια και σε διοικητικές υπηρεσίες για εκπαίδευση του προσωπικού του Γ.Χ.Κ. Έχει δραστηριοποιηθεί σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ως αιρετή Δήμος Βελβεντού Κοζάνης, ως μέλος του Δ.Σ της Εταιρίας Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής του Δήμου Αθηναίων (ΕΑΤΑ) και ως Πρόεδρος σε Περιφερειακή και Νομαρχιακή Επιτροπή Ισότητας για θέματα Ισότητας των δύο φύλων. Διεθνείς συνεργασίες: Participation in 2019 International Institute Administrative Science (IIAS) Conference in Nanyang Technological University, Singapore as a Track Chair, representing EKDDA with the following topic: Transforming the Public Sector in the digital era: The challenge of linking and strengthening Inclusive Governance, Accountability and Social Values. Είναι Χημικός του ΑΠΘ με μεταπτυχιακό τίτλο «Master of Arts in Professional and Business Communication».

Ο **Βασίλης Γκατζάρας** είναι στέλεχος του κλάδου Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων (ΟΕΥ) του Υπουργείου Εξωτερικών και την τρέχουσα περίοδο υπηρετεί στο Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Ελληνικής Πρεσβείας στα Σκόπια. Έχει διατελέσει Διευθυντής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) την περίοδο 2019-2021. Είναι αριστούχος απόφοιτος του τμήματος εμπορικών και οικονομικών υποθέσεων της ΕΣΔΔΑ. Είναι υποψήφιος διδάκτορας στο αντικείμενο της στρατηγικής για την εξωστρέφεια της ελληνικής

οικονομίας στα Βαλκάνια (Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου). Αποφοίτησε αριστούχος από το Τμήμα Μεσογειακών Σπουδών / κατεύθυνση Διεθνών Σχέσεων και Οργανισμών του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Είναι κάτοχος του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών «Διεθνείς και Ευρωπαϊκές Σπουδές» του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών καθώς και του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών «Ευρωπαϊκά Οικονομικά» του Πανεπιστημίου των Βρυξελλών (ULB). Είναι αναπληρωματικό μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου του Ελληνογερμανικού Ιδρύματος Νεολαίας, μέλος της Ελεγκτικής Επιτροπής της Ελληνοαμερικανικής Ένωσης και του Οικονομικού Επιμελητηρίου Ελλάδας. Διετέλεσε επίσης μέλος του Δ.Σ. και του Εκπαιδευτικού και Επιστημονικού Συμβουλίου του ΕΚΔΔΑ καθώς και της Διπλωματικής Ομάδας Διοίκησης Έργου για την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων στη χώρα. Παράλληλα, διετέλεσε αναπληρωματικό μέλος του Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού και του Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Έχει εργαστεί επί σειρά ετών στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στην Βουλή των Ελλήνων και σήμερα είναι εμπειρογνώμονας (εξωτερικός συνεργάτης) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Τέλος είναι πιστοποιημένος εκπαιδευτής ενηλίκων με εμπειρία διδασκαλίας στους τίτλους: «Οργάνωση και Λειτουργία του Κράτους», «Μοντέλα Ηγεσίας και Χαρακτηριστικά Ηγέτη», «Σύνταξη-έκδοση δημοσίων εγγράφων» και «Επικοινωνία και Μάρκετινγκ». Μιλάει άριστα Αγγλικά και Γαλλικά και σε βασικό επίπεδο Τουρκικά και Σερβοκροάτικα.

Η **Αθηνά Διακουμάκου** είναι Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Κοινωνικής Αλληλεγγύης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Τα κύρια καθήκοντα της συνίστανται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση κοινωνικών πολιτικών στα θέματα της παιδικής προστασίας, των ατόμων με αναπηρία, της καταπολέμησης της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού και της κοινωνικής ένταξης των ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού. Είναι απόφοιτη της Νομικής Σχολής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στο Δημόσιο Διεθνές και στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο από τη Νομική Σχολή του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Είναι απόφοιτη του Τμήματος Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΙΑ΄ εκπαιδευτική σειρά). Μιλά αγγλικά και γερμανικά. Έχει εκπροσωπήσει το Υπουργείο Εργασίας σε Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στο Συμβούλιο της Ευρώπης, στη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας

και στον ΟΗΕ για θέματα κοινωνικών δικαιωμάτων. Ήταν εθνική συντονίστρια της Πρωτοβουλίας της ΕΕ για την Εγγύηση για τη Νεολαία (2014-2017). Έχει συμμετάσχει ως εισηγήτρια και εμπειρογνώμονας σε σημαντικό αριθμό συνεδρίων και ημερίδων για θέματα σχετιζόμενα με την απασχόληση των νέων και την κοινωνική τους ένταξη καθώς και σε υπηρεσιακά και πειθαρχικά συμβούλια.

Ο **Αναστάσιος Σαλτερής** είναι απόφοιτος του Τμήματος Ιστορίας και Αρχαιολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Είναι αριστούχος απόφοιτος της ΙΗ΄ Εκπαιδευτικής Σειράς της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Σύγχρονες Μέθοδοι Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Διατέλεσε Γενικός Γραμματέας Υποδοχής του Υπουργείου Εσωτερικών (έπειτα Μεταναστευτικής Πολιτικής) και Ειδικός Σύμβουλος στον υπουργό Επικρατείας για το Συντονισμό του Κυβερνητικού Έργου Χριστόφορο Βερναρδάκη. Ως στέλεχος της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού συμμετείχε στις διαπραγματεύσεις με τους Θεσμούς (2015, 2016) για την εξειδίκευση της Συμφωνίας του θέρους του 2015 σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση. Υπήρξε Αντιπρόεδρος (2010-2012) και Πρόεδρος (2012-2014) της Ένωσης Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Έχει αρθρογραφήσει για θέματα Δημόσιας Διοίκησης.

Ο **Μάνος Παυλάκης** διδάσκει Εκπαίδευση Ενηλίκων και Εκπαιδευτική Ηγεσία στο ΕΑΠ και σε μεταπτυχιακά προγράμματα Πανεπιστημίων σε Ελλάδα και Κύπρο. Για χρόνια έχει εργαστεί ως εκπαιδευτής εκπαιδευτών, εκπαιδευτής και σύμβουλος ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς στον δημόσιο, τον ιδιωτικό και τον τρίτο τομέα. Έχει συγγράψει εκπαιδευτικά υλικά και μελέτες σε θέματα σχετικά με Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Coaching, Δυναμική Ομάδας, Επικοινωνία και Συνεργασία, την Επιχειρηματική Εκπαίδευση, τις Οριζόντιες Ικανότητες για οργανισμούς, όπως το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, το ΙΝΕ ΓΣΕΕ, ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών κ.ά. Ήταν Learning Manager και δημιουργός του εκπαιδευτικού υλικού για το πρόγραμμα 'Youreca', το οποίο έλαβε Βραβείο Ποιότητας και Αριστείας της Unesco και έχει διακριθεί για την κοινωνική του δράση, λαμβάνοντας, ως Πρόεδρος του ΜΚΟ Youthnet Hellas, το Βραβείο Ευρωπαίου Πολίτη από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο το 2013. Τα ερευνητικά ενδιαφέροντά του

αφορούν τη βασισμένη στην εργασία μάθηση, την ανάπτυξη ικανοτήτων των εκπαιδευτών και τους οργανισμούς μάθησης. Έχει πτυχία στην Ελληνική Φιλολογία και στον Ευρωπαϊκό Πολιτισμό, μεταπτυχιακά διπλώματα στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και στις Πολιτικές Επιστήμες, και διδακτορικό στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, ενώ ολοκληρώνει μετα-διδακτορική έρευνα στη βασισμένη στην εργασία μάθηση στο Πανεπιστήμιο της Στοκχόλμης.

Ο **Ηλίας Πεχλιβανίδης** είναι κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος (Phd) του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Κρήτης, κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών (Master of Arts) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με ειδίκευση στην Οικονομική Ανάπτυξη και τον Προγραμματισμό, πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Υπηρετεί από το έτος 1985 έως σήμερα στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), στο οποίο σήμερα κατέχει τη θέση του Γενικού Διευθυντή Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών. Είναι Μέλος του Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του ΕΚΔΔΑ από το 1991 και διαθέτει πλούσιο διδακτικό έργο με ειδίκευση σε θέματα Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών.

Η **Αναστασία Τσαρτσάρα** είναι επικεφαλής του Τομέα Εσωτερικών, Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Δικαιοσύνης και Θεσμών στη Γενική Γραμματεία Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης. Αριστούχος απόφοιτος του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών και Πολιτικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (2002) και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ως υπότροφος του Ιδρύματος Μποδοσάκη, στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA) με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (2005), αποφοίτησε από το Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης της ΙΘ' εκπαιδευτικής σειράς της ΕΣΔΔΑ το 2008. Τοποθετήθηκε στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, όπου εργάστηκε στα αντικείμενα του ελέγχου νομιμότητας των πράξεων ΟΤΑ και των οικονομικών υπηρεσιών. Έχει διατελέσει διευθύντρια γραφείου Υφυπουργού και συνεργάτης Υπουργού. Από το 2013 έως και το 2019 ως Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας στην ΕΣΔΔΑ, με την ιδιότητα του Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού, ασχολήθηκε ενεργά με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων σπουδών της Σχολής, με έμφαση στα επιμέρους αντικείμενα της οικονομίας και ανάπτυξης. Επενδύοντας στη δια βίου μάθηση, έχει συμμετάσχει ως εκπαιδευόμενη σε προγράμματα επιμόρφωσης του ΙΝΕΠ, άλλων

εκπαιδευτικών οργανισμών εντός και εκτός Ελλάδας (National School of Government-UK), καθώς και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Erasmus for Public Administration). Επιπλέον, στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης επιμορφωτικών δράσεων έχει αναλάβει την συγγραφή εκπαιδευτικού υλικού και την εκπαίδευση ενηλίκων πάνω σε θέματα των επιστημονικών ενδιαφερόντων της, με έμφαση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την οργανωσιακή κουλτούρα και την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Ως ενεργό μέλος της ένωσης αποφοίτων ΕΣΔΔΑ (ΕΝΑΠ) έχει συμβάλει με τη συμμετοχή της στην ανάληψη και υλοποίηση πρωτοβουλιών, μεταξύ των οποίων η μετάφραση της έκθεσης του ΟΟΣΑ για την ελληνική δημόσια διοίκηση (2012).

Ο **Διονύσης Γιακουμέλος** γεννήθηκε στην Αθήνα, σπούδασε στο Τμήμα Επικοινωνίας και Μ.Μ.Ε του Παντείου Πανεπιστημίου και ολοκλήρωσε το μεταπτυχιακό πρόγραμμα Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου του Leuven (Βέλγιο). Είναι απόφοιτος της Ι ΣΤ' Εκπαιδευτικής Σειράς της ΕΣΔΔΑ και από το 2019 εργάζεται στην Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (ΕΕΔΑ).

Η **Μαρία Παπαδημητράκη** (Γενική Γραμματέας στο ΔΣ της ΕΝΑΠ 2020 –) είναι απόφοιτη της Νομικής Σχολής Αθηνών με μεταπτυχιακό στην Μετάφραση/Διερμηνεία (Strasbourg II) και στην Πολιτική Επιστήμη & Κοινωνιολογία (ΕΚΠΑ) και απόφοιτη της ΙΘ' Σειράς (Τμήμα Στελεχών Επικοινωνίας). Από το 2020 υπηρετεί στον Συνήγορο του Πολίτη ως ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό στον Κύκλο Δικαιωμάτων του Ανθρώπου. Έχει εργαστεί στο Τμήμα Μελέτης και Ανάλυσης Διεθνών ΜΜΕ (πλέον εντάσσεται στο ΥΠΕΞ), στο Τμήμα Νέων Μέσων (με έμφαση στην παρακολούθηση διεθνούς και εγχώριας νομοθεσίας σε ζητήματα νέων μέσων) ενώ ως νομικός συμμετείχε σε υπηρεσιακά και πειθαρχικά συμβούλια, επιτροπές και ομάδες εργασίας και ασκούσε με παράλληλη ανάθεση καθήκοντα κοινοβουλευτικού ελέγχου. Συμμετείχε στη μεταφραστική ομάδα της ΕΝΑΠ που ανέλαβε την μετάφραση στα ελληνικά της Έκθεσης του ΟΟΣΑ για την μεταρρύθμιση των προγραμμάτων κοινωνικής πρόνοιας το 2013. Ερευνητικά ενδιαφέροντα: Πολιτική Φιλοσοφία, φιλοσοφία δικαίου, κοινωνιολογία.

Agnès Fontana born in 1972 and graduated from the Paris Institute of Political Studies (1992) and holds a bachelor's degree in law (1993). She trained at ENA from 1994 to 1996 (promotion Victor Schoelcher). After finishing the training, she joined

the General Inspectorate of Administration of which she becomes the Secretary General in 1999. She was then appointed within the Ministry of Justice as a Substitute Prosecutor at the High Court of Evry (2001-2004) and as a Deputy Coordinator of the Regional Administrative Service of the Paris Court of Appeal (2004-2007). She returned to the General Inspectorate of Administration in 2007 before being appointed in the French Council of State (2007-2011). In 2011, Agnès Fontana was appointed Secretary General of the French Office for Protection of Refugees and Stateless. In 2013, she reintegrated the General Inspectorate of Administration. In 2015, she was appointed Sub-Director of Legal Affairs within the General Directorate of Overseas Territories. In 2016, she became Director of Integration and Access to French Citizenship at the General Directorate of Foreigners in France (Ministry of Interior). Mrs. Fontana was appointed Director of Internships at ENA in 2021. In addition to these positions, Mrs. Fontana teaches at ESSEC and at the Paris Institute of Political Studies. She is Chevalier of the French Légion d'Honneur.

Ο **Μάριος Μιχαηλίδης** είναι Προϊστάμενος Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης – Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, Υπουργείο Οικονομικών, ξεκίνησε να εργάζεται ως λειτουργός επιμόρφωσης στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), τον κεντρικό φορέα μάθησης και ανάπτυξης του δημόσιου τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας, τον Μάιο του 1992. Υπήρξε υπεύθυνος για τον σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης και οργανωσιακής ανάπτυξης, κυρίως στους τομείς της διαχείρισης των αλλαγών, θεμάτων Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης και διαχείρισης συγκρούσεων. Ως λειτουργός επιμόρφωσης, ο Μάριος Μιχαηλίδης συνεργάστηκε με Κύπριους και ξένους εμπειρογνώμονες από τον δημόσιο αλλά και τον ιδιωτικό τομέα. Είναι κάτοχος πτυχίου και μεταπτυχιακού από αμερικανικά πανεπιστήμια στη Μηχανολογία και τη Διοίκηση ενώ διαθέτει επαγγελματικά προσόντα στους τομείς της εκπαίδευσης και της διοίκησης. Το 2013 ο κος Μιχαηλίδης ορίστηκε προϊστάμενος της ΚΑΔΔ.

Ο **Γιώργος Πολίτης** είναι Αναπληρωτής Καθηγητής Κοινωνικής Φιλοσοφίας στο Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Διευθύνει το Εργαστήριο Φιλοσοφία – Διακυβέρνηση - Οικονομία, www.ppelab.gr. Το Εργαστήριο μέσα από τη συνθετική μελέτη των τριών γνωστικών αντικειμένων επιδιώκει τη μελέτη, τεκμηρίωση και προώθηση προτάσεων δημόσιας πολιτικής. Διευθύνει το φιλοσοφικό περιοδικό 'Ηθική' <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ethiki>. Είναι

Επιστημονικός Υπεύθυνος του ερευνητικού προγράμματος διδασκαλίας φιλοσοφίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση «Η Σοφία στο Σχολείο» www.mysofia.gr/. Πρόσφατα έργα του: Ελευθερία και εξουσία, 2010, Το δικαίωμα της πολιτικής ανυπακοής, εκδ. Ψυχογιός, 2012, Έννοιες και όροι του Κορνήλιου Καστοριάδη, εκδ. Βιβλιοπέλαγος, 2013. Να σηκωθούμε όρθιοι – Η επανάσταση της κοινής λογικής, εκδ. Ψυχογιός, 2014, Εξουσιαστική Αριστερά και η κρυφή γοητεία της ανοησίας εκδ. Αλεξάνδρεια, 2019, Το παράδειγμα της Ελλάδας – 16 μαθήματα από την πανδημία εκδ. Ψυχογιός, 2020, Roger Scruton: Φωτίζοντας τον ελέφαντα στο δωμάτιο, εκδ. Παπαζήσης, 2021.

Ο **Θάνος Βερέμης** είναι ομότιμος καθηγητής του ΕΚΠΑ, σπούδασε Πολιτική Επιστήμη στο Πανεπιστήμιο της Βοστώνης και Ιστορία στο Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης (Trinity College). Το 1978 ήταν Research Associate του “Διεθνούς Ινστιτούτου Στρατηγικών Μελετών” (Λονδίνο), το 1983 υπήρξε επισκέπτης ερευνητής στο πανεπιστήμιο Harvard, το 1987 επισκέπτης καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Princeton και το 1993-94 επισκέπτης καθηγητής στο St. Antony’s College της Οξφόρδης. Από το 1987 ήταν καθηγητής πολιτικής Ιστορίας στο Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Αθηνών και από το 1988 ως το 1994 υπήρξε Διευθυντής του “Ελληνικού Ιδρύματος Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής” (ΕΛΙΑΜΕΠ) και ως το 2000, Πρόεδρος του ΕΛΙΑΜΕΠ. Από το 2001 ως το 2003 ήταν Constantine Karamanlis Professor στο Fletcher School of Law and Diplomacy. Από το 2004-2010 ήταν Πρόεδρος του Εθνικού Συμβουλίου Παιδείας (ΕΣΥΠ). Έχουν εκδοθεί πάνω από 20 τίτλοι έργων του (βιβλία) και πολλαπλός αριθμός άρθρων στα ελληνικά και τα αγγλικά.

Η **Αθηνά Δημοπούλου** είναι Αναπληρώτρια Καθηγήτρια της Νομικής Σχολής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών στο αντικείμενο της Ιστορίας του Δικαίου. Σπούδασε νομικά στην Αθήνα και μετεκπαιδεύτηκε στο Παρίσι στην Ιστορία του Δικαίου, ως υπότροφος του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών. Είναι αριστούχος Διδάκτωρ Νομικής του Πανεπιστημίου Παρισίων Paris II (Panthéon-Assas) στο Ρωμαϊκό Δίκαιο. Έχει δημοσιεύσει σειρά βιβλίων και άρθρων για τους θεσμούς και το δίκαιο της ελληνικής και ρωμαϊκής αρχαιότητας. Μιλά απταιστώως γαλλικά, αγγλικά και ιταλικά. Έχει διδάξει ως επισκέπτρια καθηγήτρια σε πανεπιστήμια του εξωτερικού. Προπονεί φοιτητές της Νομικής Αθηνών για τη συμμετοχή τους σε διεθνείς διαγωνισμούς εικονικών δικών όπου έχουν αποσπάσει

σημαντικές διακρίσεις, δράση αριστείας η οποία έχει λάβει επαίνους από το Κοινοβούλιο και το Υπουργείο Παιδείας. Μετέχει τακτικά σε διεθνή επιστημονικά συνέδρια, σε εγχώριες και διεθνείς επιστημονικές ενώσεις, σε επιτροπές επιστημονικών εκδόσεων και σε ακαδημαϊκά διοικητικά όργανα. Ως μέλος της Επιτροπής Διεθνών Σχέσεων και Ευρωπαϊκών Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, είναι υπεύθυνη διεθνών συνεργασιών με πανεπιστήμια της Ευρώπης, των ΗΠΑ, του Καναδά και της Κίνας. Στο πλαίσιο της διεθνούς συμμαχίας εννέα ευρωπαϊκών πανεπιστημίων «CIVIS – Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Πολιτών» υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, συντονίζει τον τομέα ευθύνης του οποίου ηγείται το ΕΚΠΑ, για την ενίσχυση της ακαδημαϊκής και φοιτητικής κινητικότητας μεταξύ των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, έχοντας σχεδιάσει και εισηγηθεί προτάσεις καινοτόμων εκπαιδευτικών εργαλείων συνεργατικής διδασκαλίας. Είναι Δικηγόρος παρ' Αρείω Πάγω, μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου Αθηνών, με εμπειρία συμβουλευτικής δικηγορίας σε ζητήματα αστικού και εμπορικού δικαίου.

Ο **Στάθης Καλύβας** είναι Gladstone Professor of Government στο Department of Politics and International Relations του University of Oxford και Fellow του All Souls College. Είναι μέλος της Βρετανικής Ακαδημίας. Κατείχε από το 2003 την έδρα του καθηγητή πολιτικών επιστημών Arnold Wolfers στο πανεπιστήμιο Yale των ΗΠΑ, όπου επίσης διηύθυνε το ερευνητικό πρόγραμμα 'Τάξη, Σύγκρουση και Βία' (Order, Conflict, and Violence). Έκανε τις βασικές του σπουδές στο πανεπιστήμιο Αθηνών (1986) και το διδακτορικό του στο πανεπιστήμιο του Σικάγο (1993) στις πολιτικές επιστήμες. Εκτός από το Yale έχει διδάξει στα πανεπιστήμια του Οχάιο (1993-94), της Νέας Υόρκης (1994-2000) και του Σικάγο (2000-03). Έχει διατελέσει επισκέπτης καθηγητής και υπότροφος των πανεπιστημίων Northwestern, Columbia, Witten/Herdecke, Juan March και των ινστιτούτων Max Planck και European University. Έχει γράψει τα βιβλία *The Logic of Violence in Civil War* (Cambridge University Press, 2006) και *The Rise of Christian Democracy in Europe* (Cornell University Press, 1996). Είναι συγγραφέας και συνεπιμελητής του τόμου *Order, Conflict, and Violence* (Cambridge University Press, 2008) και περισσότερων από πενήντα επιστημονικών άρθρων σε πέντε γλώσσες. Η τρέχουσα έρευνά του αφορά στις παγκόσμιες τάσεις στην πολιτική βία. Το έργο του έχει τιμηθεί με πολλά βραβεία, μεταξύ των οποίων το Woodrow Wilson Award για το καλύτερο βιβλίο με

θέμα την διακυβέρνηση, την πολιτική και τις διεθνείς υποθέσεις, το Luebbert Award για το καλύτερο βιβλίο στη συγκριτική πολιτική, το European Academy of Sociology Book Award, το Luebbert Award για το καλύτερο άρθρο στη συγκριτική πολιτική (τρεις φορές) και το Greenstone Award για το καλύτερο βιβλίο με θέμα την πολιτική και την ιστορία. Η έρευνά του έχει χρηματοδοτηθεί από τα Harry Frank Guggenheim Foundation, United States Peace Institute, Folke Bernadotte Academy και το Ίδρυμα Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης. Το 2007 διετέλεσε υπότροφος του John Simon Guggenheim Memorial Foundation και το 2008 εξελέγη μέλος της Αμερικανικής Ακαδημίας Τεχνών και Επιστημών.

Ο **Χρυσάνθος Δελλαρόκας** είναι Αντιπρύτανης για Ψηφιακή Μάθηση & Ακαδημαϊκή Καινοτομία και Καθηγητής Διοίκησης Shipley στο Πανεπιστήμιο της Βοστώνης (Boston University). Επίσης τελεί αντιπρόεδρος του Τομεακού Επιστημονικού Συμβουλίου (ΤΕΣ) του Εθνικού Συμβουλίου Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας (ΕΣΕΤΕΚ) με αντικείμενο Ανθρώπινο Δυναμικό και Δεξιότητες. Ως ερευνητής, ο κος Δελλαρόκας είναι γνωστός για την πρωτοποριακή του έρευνα στους τομείς των διαδικτυακών μηχανισμών φήμης (online reputation mechanisms) και του διαδικτυακού περιεχομένου που δημιουργείται από χρήστες (user-generated content).

Ο Δρ **Κωνσταντίνος Στεφάνου** (BA MA MPhil PhD) είναι από το 2016 ο Διευθυντής του Sir William Dale Centre for Legislative Studies και Διευθυντής διδασκομένων προγραμμάτων στο Institute of Advanced Legal Studies, του Πανεπιστημίου του Λονδίνου, στο οποίο εργάζεται από το 2001. Το Sir William Dale Centre είναι το παλαιότερο πανεπιστημιακό κέντρο που ειδικεύεται (διδάσκοντας και ερευνώντας) τη συγγραφή νομοθεσίας. Το κέντρο έχει το παλαιότερο μεταπτυχιακό στη νομοτεχνική (LLM in Drafting Legislation, regulation, and Policy) και το παλαιότερο «επαγγελματικό» πρόγραμμα για νομοτεχνικούς (Legislative Drafting Course) που ξεκίνησε ο Sir William Dale το 1964. Το Κέντρο πρόσφατα συστέγαζε το The Erasmus + Joint Master in Parliamentary Procedures and Legislative Drafting με το Πανεπιστήμιο LUISS Guido Carli στη Ρώμη και το πανεπιστήμιο Complutense στην Μαδρίτη. Ο Δρ Στεφάνου ειδικεύεται σε θέματα νομοτεχνικής, δημόσιας πολιτικής, συγκριτικής νομοτεχνικής αλλά και σε θέματα ευρωπαϊκού ποινικού. Ο Δρ Στεφάνου είχε το πρώτο Jean Monnet Course στο Ηνωμένο Βασίλειο στην Θεωρία Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης και στη «νομοθεσία σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό δίκαιο» (Legislating for EU Membership and Accession). Ο Δρ Στεφάνου επιμελείται (managing editor)

του περιοδικού *European Journal of Law Reform* από το 2012 και είναι στην ομάδα επιμέλειας του *IALS Student Law Review* από το 2010.

Taki Sarantakis has been President of the Canada School of Public Service since July 2018, having previously served as Associate Secretary of the Treasury Board at the Treasury Board of Canada Secretariat. Mr. Sarantakis spent most of his career at Infrastructure Canada, including as Assistant Deputy Minister of Policy and Communications. In 2011 Mr. Sarantakis was awarded Canada's Public Service Award of Excellence in Public Policy, and in 2013 he was a recipient of the Queen Elizabeth II Diamond Jubilee Medal. Prior to joining the federal government, Mr. Sarantakis was a doctoral candidate at the University of Toronto. He holds a B.A. and an M.A. from York University in Toronto, as well as an Executive Certificate in Public Policy from the Harvard Kennedy School of Government. He is a graduate of the Rotman School of Management's Institute of Corporate Directors Education Program, holding the ICD.D designation.

Gianluigi Mangia (10/12/1974) holds a full-time position as Professor of Public Management and, since 2018, Coordinator of the Department for Development of Management Skills (DISCOGE), at the National School of Administration (SNA) in Italy. Furthermore, at the National School of Administration, Mangia is the Coordinator of the “Club dei Formatori”, which is the network of public managers’ trainers. Gianluigi Mangia furthermore is Full Professor in Organization Studies (SECS-P/10, S.C. 13/B3) at the University of Naples Federico II. Mangia holds a Ph.D. in Organization, Technology, and Development of Human Resources from the University of Molise and the University of Naples Federico II. He graduated in Economics and Management with 110 cum laude and a special remark at the University of Naples Federico II. Previously he has been Researcher in Organization Studies (2004-2011) and then Associate Professor (2011-2016) of Organization Studies at the Department of Economics, Management, Institutions, University of Naples Federico II. His research interests are currently focused on the public sector and, more specifically, on organizational models and managerial behaviours. Mangia is member of the main Organization Studies' scientific national and international communities (EGOS, ASSIOA, AIDEA) and organized the CMS 2011 and EGOS 2016 conferences on Management and Organization Studies as Chair. Since 2017 Mangia is a member of the Executive Board and Treasurer of the EGOS (European

Group for Organizational Studies). Since 2013, Mangia is the Scientific Coordinator of Capri Summer School, a School of Research methodology. The course is aimed at doctoral students and early-stage researchers in the fields of management, interested in qualitative studies of accounting, management, finance, organization, and is in partnership with the British Academy of Management (BAM) and the Italian Academy of Business Administration and Management (AIDEA). Mangia has been the Coordinator of the Executive Master in Pratica Manageriale Pubblica – MP2 (Public Managerial Practices) at the University of Naples Federico II. The Executive Master aims to provide specialized skills (e.g., management and organizational tools) and behavioural skills (e.g., negotiation and conflict management) to civil servants and public managers. Mangia has carried out teaching and research activities at the following foreign institutes: Institute of Public Management and Governance, Wirtschaftsuniversitat Wien (Austria); Cardiff Business School (U.K.); Cardiff Business School (U.K.); London School of Economics (U.K.); Warwick Business School (U.K.). Mangia, as a reviewer, has contributed to the organization of many national and international conferences organized by the following associations: Academy of Management (AoM), European Academy of Management (EURAM), Italian Academy of Business Economics Youth Section (AIDEA Giovani), annual workshops of teachers and researchers of Business Organization (WOA), Critical Management Studies Society (CMS), European Conference on Information System (ECIS), International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD), Italian Chapter of AIS (ITAIS), European Operations Management Association (EUROMA), Nordic Logistics Research Network (NOFOMA), European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM). As an Editorial Committee member, Mangia is reviewer for the Journal of Management and Sustainability and the International Journal of Advances in Management Sciences. Mangia has participated, both as speaker and session chair, to many national and international conferences, organized by the following associations: Academy of Management (AoM), European Academy of Management (EURAM), Accademia Italiana of Business Economics (AIDEA), Italian Academy of Business Economics Youth Section (AIDEA Giovani), annual workshops of teachers and researchers of Organization Studies (WOA), Critical Management Studies Society (CMS), European Conference on Information System (ECIS), International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD), Italian Chapter of AIS (ITAIS), European Operations Management Association (EUROMA),

Nordic Logistics Research Network (NOFOMA), International Federation of Scholarly Association of Management (IFSAM), European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM). Mangia has published over 120 publications in international and national journals and has lectured at: Stoà; Formez; Luiss Management; University of Naples Federico II; University of Sannio; University of Naples Parthenope; Order of Chartered Accountants of Naples. Cardiff Business School; Warwick Business School, SNA.

Sabrina Bandera graduated in Political Sciences from the University of Milan and took her master's degree in Public Management at the Bocconi School of Management. She is currently Head of the Research, European and International Projects Unit at the SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione, the Italian government school responsible for the recruitment and in-service training of senior management levels in the Italian civil service. Her research focuses on public policies analysis, high-level training for Public Administration and the relationship between applied research and public training. She has over 15 years' experience in the analysis of training needs and the implementation of training courses for civil servants at national and regional level. She has published a number of contributions, working papers and articles for national and international reviews. Previous appointments include the positions of senior policy analyst, research fellow and assistant researcher in university institutes and research centers.

Η **Νάγια Βρεττάκου** σπούδασε Αρχαιολογία και Ιστορία της Τέχνης στη Φιλοσοφική Σχολή του Πανεπιστημίου Αθηνών, πραγματοποίησε μεταπτυχιακές σπουδές στην Πολιτιστική Διαχείριση, Διοίκηση και Επικοινωνία του Τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου, είναι αριστούχα απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΙΕ' Εκπ. Σειρά) και υποψήφια διδάκτωρ του Τμήματος Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας του Ιονίου Πανεπιστημίου. Το επιστημονικό της ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην Επικοινωνία και τον τρόπο που αυτή διαμορφώνεται και εξελίσσεται στο πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. Έχει εργαστεί επί σειρά ετών ως εκπαιδευτικός σε δημόσια και ιδιωτικά λύκεια, καθώς και ως διερμηνέας και μεταφράστρια σε πολυεθνικές εταιρείες και δημόσια και ιδιωτικά ΜΜΕ. Υπηρετεί στο ΕΚΔΔΑ από το 2005 και έχει συνεισφέρει στο έργο του φορέα ως επικεφαλής των Τμημάτων Διοικητικής

Υποστήριξης και Συντονισμού στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων στη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, καθώς και ως επικεφαλής του Αυτοτελούς Τμήματος Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων επί δεκαετία. Στελέχωσε ως συνεργάτης επί δύο έτη το Ιδιαίτερο Γραφείο του Γενικού Γραμματέα Απόδημου Ελληνισμού και Δημόσιας Διπλωματίας του Υπουργείου Εξωτερικών και, κατά την τρέχουσα περίοδο, υπηρετεί στο ΕΚΔΔΑ ως Προϊσταμένη του Αυτοτελούς Τμήματος Διοικητικής Υποστήριξης Προέδρου και Συλλογικών Οργάνων.

Η **Κυριακή Γ. Ελευθεριάδου** είναι Προϊσταμένη του Αυτοτελούς Τμήματος Επικοινωνίας, Διεθνών & Δημοσίων Σχέσεων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Έχει διατελέσει Προϊσταμένη του Τμήματος Διαχείρισης & Παρακολούθησης της Πληροφορίας στη Δημόσια Διοίκηση του Ινστιτούτου Τεκμηρίωσης Έρευνας & Καινοτομίας (ΙΤΕΚ – ΕΚΔΔΑ), μέλος της συγγραφικής ομάδας εργασίας της μελέτης για την υλοποίηση του Ψηφιακού Αποθετηρίου του ΕΚΔΔΑ και στέλεχος του Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργάνωσης (ΕΚΔΔΑ). Έχει εργασθεί στον ιδιωτικό τομέα (ΔΘΚΑ-ΥΓΕΙΑ) ως συνεργάτιδα Δ/νη Χειρουργικής Κλινικής (Διαχείριση ασθενών, οργάνωση & δημόσιες σχέσεις). Είναι πτυχιούχος του Τμήματος Διοίκησης Μονάδων Υγείας & Πρόνοιας του ΑΤΕΙ Αθήνας και αριστούχος απόφοιτος της Α΄ Εκπαιδευτικής Σειράς της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ/ΕΣΔΔΑ), Τμήμα Πολιτικής Προστασίας. Είναι μέλος του Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του ΕΚΔΔΑ από 2010 στα γνωστικά αντικείμενα Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα και Πολιτική & Διοικητική Οργάνωση του Δημοσίου Τομέα.

Ο Δρ. **Οδυσσέας Κοψιδάς** είναι απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Λέκτορας Οικονομικής Θεωρίας και Οικονομικής του Περιβάλλοντος και των Φυσικών Πόρων στο Aegean College. Είναι πτυχιούχος Οικονομικής Επιστήμης, Νομικής και Τεχνολόγος Μηχανικός Πολιτικών Έργων Υποδομής. Εργάζεται στο Τμήμα Νομικών Θεμάτων και Κρίσεως Προσφυγών του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας. Οι μεταπτυχιακές του σπουδές πραγματοποιήθηκαν στο Διαπανεπιστημιακό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών ‘Οργάνωση & Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων’ με κατεύθυνση ‘Συστήματα Διαχείρισης Ενέργειας & Προστασίας Περιβάλλοντος’ που συνδιοργάνωσε το

Πανεπιστήμιο Πειραιώς και το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Η διδακτορική του διατριβή στη θεματική περιοχή της Τεχνοοικονομικής Ανάλυσης Συστημάτων πραγματοποιήθηκε στο Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Οι παιδαγωγικές του σπουδές πραγματοποιήθηκαν στο Ετήσιο Πρόγραμμα Παιδαγωγικής Κατάρτισης και στο Πρόγραμμα Επαγγελματικής Συμβουλευτικής & Προσανατολισμού στην Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. Είναι πιστοποιημένος εκπαιδευτής ενηλίκων από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π., καθώς επίσης και εισηγητής στο Λ.Α.Ε.Κ. Έχει διδάξει σε σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σε φοιτητές προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων, καθώς και σε προγράμματα επιμόρφωσης ενηλίκων. Ως Τεχνολόγος Μηχανικός Πολιτικών Έργων Υποδομής συμμετείχε στις εργασίες αναστήλωσης του Καθεδρικού Ναού Αθηνών. Η ερευνητική του δραστηριότητα και η συμμετοχή του σε διεθνή ερευνητικά προγράμματα έχει ως αποτέλεσμα την δημοσίευση πολλών επιστημονικών άρθρων σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά και σε διεθνή επιστημονικά συνέδρια με το σύστημα των κριτών. Στις 6-11-2015 βραβεύτηκε με το τρίτο βραβείο καλύτερης ανακοίνωσης με τίτλο: ‘Contribution to Historic Monuments Preservation by Investigating the Willingness to Participate within a Target Population with Low Opportunity Cost’.

**Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.):
Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο
Επιτελικό Κράτος**

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

Πειραιώς 211, 17778, Τάυρος

Τηλ.: 2131306400

Website: www.ekdd.gr

e-mail: ekdd@ekdd.gr

ISBN: 978-618-86024-0-3