

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. • Αθήνα 21-22 Ιανουαρίου 2008

Έκδοση:

**ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)**

Μετάφραση - Επιμέλεια:

Κωνσταντίνος Λ. Παπαγεωργίου, Πρόεδρος Δ.Σ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
Γεωργία Ε. Πρωτογέρου, Προϊσταμένη Αυτοτελούς Τμήματος
Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Επιμέλεια έκδοσης:

**Αυτοτελές Τμήμα Επικοινωνίας,
Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων**

Μελέτη εντύπου - φωτοστοιχειοθεσία:

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

Εκτύπωση - βιβλιοδεσία:

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

ISBN: 978-960-8494-03-9

Η παρούσα έκδοση έχει τυπωθεί σε ανακυκλωμένο χαρτί

Απαγορεύεται χωρίς γραπτή άδεια του Γενικού Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - ΥΠ.ΕΣ. 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.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



ΕΘΝΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
Αθήνα, 21-22 Ιανουαρίου 2008

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ
ΑΘΗΝΑ, 2008

Επιστημονική Επιτροπή Συνεδρίου

Καθηγητής Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου, Συντονιστής, Πρόεδρος του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Αναστασίου Ζωγράφου, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝ.ΕΠ.

Άννα Κοντονή, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝ.ΕΠ.

Φανή Κορσέλη, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας, Αναπληρώτρια του Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ.

Γεώργιος Παπαγεωργίου, Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας, Αναπληρωτής του Διευθυντή της Ε.Σ.Τ.Α.

Γεωργία Πρωτογέρου, Προϊσταμένη Αυτοτελούς Τμήματος Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Μαρία Ραμματά, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας Π.ΙΝ.ΕΠ. Θεσσαλονίκης

Οργανωτική Επιτροπή Συνεδρίου

Νάγια Βρεττάκου, Προϊσταμένη του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων της Δ/σης Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Ιωάννης Εμμανουήλ, Υπεύθυνος Τεχνικής Στήριξης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων ΙΝ.ΕΠ.

Βασιλική Ζακυνθινού, Υπεύθυνη Οργάνωσης Επιμορφωτικών Προγραμμάτων ΙΝ.ΕΠ.

Αφροδίτη Μπαλού, Προϊσταμένη του Τμήματος Προμηθειών της Δ/σης Οικονομικού, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Σχεδιασμός & Επιμέλεια Έντυπου Υλικού Συνεδρίου:

Αυτοτελές Τμήμα Επικοινωνίας Διεθνών & Δημοσίων Σχέσεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



Περιεχόμενα

11	ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ
	<i>Εναρκτήρια Συνεδρία</i>
13	ΠΡΟΣΦΩΝΗΣΗ
	Δρ. Γεώργιος Βούτσινος , Γενικός Γραμματέας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.)
15	ΠΡΟΣΦΩΝΗΣΗ
	Σπύρος Παπασπύρος, Πρόεδρος της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.
17	ΚΗΡΥΞΗ ΕΝΑΡΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
	Καθηγητής Προκόπιος Παυλόπουλος , Υπουργός Εσωτερικών
	<i>Εναρκτήρια Εισήγηση</i>
20	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
	Καθηγητής Βασίλειος Σκουρής , Πρόεδρος του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων
	ΕΝΟΤΗΤΑ 1
	<i>Συνεδρία Α΄</i>
26	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
	Δρ Γεώργιος Βούτσινος , Γενικός Γραμματέας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών
31	Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΕΣΩ ΜΙΑΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΝΑ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΤΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ
	Philippe Bastelica , Διευθυντής Διεθνών Σχέσεων της Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Γαλλίας (ENA)
38	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΝΕΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΙΤΑΛΙΑ
	Καθηγήτρια Valeria Termini , Διευθύντρια Ανωτάτης Σχολής Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας (SSPA)
48	ΣΥΖΗΤΗΣΗ
	<i>Συνεδρία Β΄</i>
55	ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΝΩΜΕΝΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ
	Bob MacLennan , Διευθυντής Στρατηγικής, Διακυβέρνησης και Εξωτερικών Σχέσεων, Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ην. Βασιλείου

60	Ο ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - Η ΑΛΛΑΓΗ ΡΟΛΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ Δρ Hans-Edmund Kunsmann , Προϊστάμενος Τμήματος Ευρωπαϊκής Ένωσης και Διεθνών Θεμάτων, Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Baköy) , Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών της Γερμανίας
65	ΟΙ ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΚΙΝΑΣ» Καθηγητής Weibin Gong , Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής Τμήματος Πολιτικών Επιστημών της Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Κίνας (CNSA)
68	ΣΥΖΗΤΗΣΗ <i>Συνεδρία Γ΄</i>
71	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΡΙΖΟΜΕΝΟΣ ΣΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ-ΠΡΟΚΛΗΣΗ Η΄ ΑΠΕΙΛΗ; Sylvia Archmann , Εμπειρογνώμων, Senior Lecturer του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA)
75	Η ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑ-ΒΙΟΥ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ: ΕΝΑ ΜΕΙΖΟΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Sophie Guilbot-Christaki , Εμπειρογνώμων, Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Προσωπικού και Δημόσιας Διοίκησης, Υπουργείο Οικονομίας, Οικονομικών και Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας
84	ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ Jack Peffers , Υπεύθυνος Ευρωπαϊκής Ανάπτυξης, του Ινστιτούτου Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου
88	ΣΥΖΗΤΗΣΗ <i>Συνεδρία Δ΄</i>
90	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΑΠΟ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ: ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ Γεώργιος Παπαγεωργίου , Διευθυντής Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομικών της Κύπρου
95	ΙΚΑΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΦΙΛΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Robert Ledvinka , Πρώτος Αντιπρόεδρος του Ινστιτούτου Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Πράγα
105	ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ Dimitar Penkov , Γενικός Διευθυντής του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης και Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης της Βουλγαρίας (IPAEI)
108	Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΟ ΝΕΟ ΒΑΣΙΚΟ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ Cristina Juarranz de la Fuente , Διευθύντρια του Κέντρου Θεσμικής Συνεργασίας του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Ισπανίας (INAP)
113	ΣΥΖΗΤΗΣΗ

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

- 118 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΗΣ
Βασίλειος Ανδρονόπουλος, Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του **Υπουργείου Εσωτερικών**
- 124 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑΣ
 Καθηγητής **Amílcar José Martins Arantes**, Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του **Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Πορτογαλίας (INA)** και **Pedro Pacheco**
- 133 ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΣΩ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
Kirsi Valto, Διευθύντρια Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων **Γραφείο Πρωθυπουργού, Φινλανδία**,
- 138 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

- 142 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
Robin Ryde, Γενικός Διευθυντής **Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ην. Βασιλείου**
- 148 ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΝΟΗΜΑ ΤΩΝ ΕΛΙΤ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
 Καθηγητής **Αντώνιος Μακρυδημήτρης**, Πανεπιστήμιο Αθηνών
- 154 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
 Αν. Καθηγητής **Αθανάσιος Κριεμάδης**, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
- 158 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ» (ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ)
 Ομ. Καθηγητής **Επαμεινώνδας Σπηλιωτόπουλος**, Παν. Αθηνών, Ακαδημαϊκός
- 161 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

- 170 ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ, ΕΝΝΟΙΕΣ ΑΛΛΗΛΕΝΔΕΤΕΣ
 Καθηγητής **Σπυρίδων Φλογαίτης**, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πρόεδρος του Διοικητικού Δικαστηρίου των Ηνωμένων Εθνών
- 173 Η ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΗΓΟΡΟΥ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ
Γεώργιος Καμίνης, Συνήγορος του Πολίτη
- 177 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» (ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ)
 Ομ. Καθηγητής **Επαμεινώνδας Σπηλιωτόπουλος**, Παν. Αθηνών, Ακαδημαϊκός
- 179 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

184	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
	Δρ Γεώργιος Βούτσινος , Γενικός Γραμματέας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - ΥΠΕΣ
187	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ
187	α. Περιλήψεις στην Αγγλική - Abstracts in english
199	β. Το πρόγραμμα του Συνεδρίου
207	γ. Ακρωνύμια



Πρόλογος της έκδοσης

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), επιδιώκοντας να παραμένει στην πρωτοπορία των εξελίξεων στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, ανοίχθηκε στον Ευρωπαϊκό χώρο και θεμελίωσε σχέσεις συνεργασίας με τους σημαντικότερους ομόλογους φορείς, καρπός των οποίων υπήρξε η επεξεργασία θεμάτων αμοιβαίου ενδιαφέροντος, η διερεύνηση και διάδοση βέλτιστων πρακτικών και η αναζήτηση μεθόδων αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Επιστέγασμα αυτής της συνεργασίας, υπήρξε η διοργάνωση από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην Αθήνα, τον Ιανουάριο του 2008, του πρώτου Διεθνούς Συνεδρίου με θέμα «Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση». Την έναρξη των εργασιών κήρυξε ο Υπουργός Εσωτερικών, Καθηγητής κ. Προκόπης Παυλόπουλος.

Εικοσιδύο εισηγητές από 12 χώρες, με ιδιαίτερες περγαμηνές στα θέματα της Δημόσιας Διοίκησης και κορυφαίοι αξιωματούχοι υπερεθνικών φορέων, όπως ο Πρόεδρος του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και ο Πρόεδρος του Διοικητικού Δικαστηρίου των Ηνωμένων Εθνών, επί δύο ημέρες παρουσίασαν, σε ένα ακροατήριο περίπου 350 ανώτερων στελεχών του Δημόσιου τομέα, το καταστάλαγμα εμπειριών και καινοτομιών και έδωσαν τροφή για εμβάθυνση στον διαρκή προβληματισμό για τους παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης.

Τα μηνύματα που μεταδόθηκαν στο κατ' ανάγκη περιορισμένο ακροατήριο, δεν αφορούν μόνον όσους είχαν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν το συνέδριο αλλά κάθε πολίτη και πολύ περισσότερο κάθε λειτουργό της Δημόσιας Διοίκησης. Γι' αυτό, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποφάσισε να διευρύνει τον κύκλο των αποδεκτών αυτών των μηνυμάτων με τη δημοσίευση των εισηγήσεων και των συζητήσεων που προκλήθηκαν. Όσοι είχαν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν το Συνέδριο, θα βρουν στον τόμο αυτόν τις θέσεις των εισηγητών και θα έχουν την ευκαιρία να ενδιατρίψουν με άνεση χρόνου στις απόψεις που διατυπώνονται. Όσοι δεν παρακολούθησαν το Συνέδριο, θα έχουν την ευκαιρία να γίνουν κοινωνοί των διαμειφθέντων και να ενημερωθούν, εξ ίσου, αναφορικά με τις ιδέες που «κυκλοφορούν» στον Ευρωπαϊκό χώρο, που ενδέχεται να αποδειχθούν χρήσιμες και στον τόπο μας.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης θεωρεί ιδιαίτερης σημασίας την περιοδική ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μεταξύ των ομόλογων φορέων του Ευρωπαϊκού και του ευρύτερου χώρου και γι' αυτό αποφάσισε να οργανώνεται ένα ανάλογο συνέδριο κάθε δύο χρόνια στην Ελλάδα. Ο αγώνας για υψηλή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα δεν έχει τέλος και τα περιθώρια βελτίωσης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι ακόμη μεγάλα. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θεωρεί υποχρέωσή του να συμβάλλει σ' αυτόν τον αγώνα.

Δρ Γεώργιος Βούτσινος
Γενικός Γραμματέας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. του Υπουργείου Εσωτερικών
Αθήνα, Ιούλιος 2008



ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ: **κα Γεωργία Πρωτογέρου** Προϊσταμένη Αυτοτελούς Τμήματος Επικοινωνίας,
Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Κύριε Υπουργέ, κύριε Υφυπουργέ, κύριε Πρόεδρε του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, κύριε Πρόεδρε του Νομικού Συμβουλίου του κράτους, κύριε Αρχηγέ του Πυροσβεστικού Σώματος, κύριοι Γενικοί και Ειδικοί Γραμματείς, κύριοι Πρυτάνεις, κύριοι Ακαδημαϊκοί και εκπρόσωποι της Πανεπιστημιακής κοινότητας, κύριοι Πρόεδροι των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών, κύριε Γενική Επιθεωρητά Δημόσιας Διοίκησης, κύριε Ειδική Επιθεωρητά Δημόσιας Διοίκησης, κύριοι Πρόεδροι και Διοικητές Δημοσίων οργανισμών και φορέων, κύριε Πρόεδρε και Γενική Γραμματέα της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., αξιότιμοι προσκεκλημένοι, εκπρόσωποι ευρωπαϊκών φορέων δημόσιας διοίκησης,

Κυρίες και κύριοι,

Εκ μέρους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης έχω την τιμή να σας καλωσορίσω στο διεθνές αυτό επιστημονικό συνέδριο όπου διακεκριμένοι εισηγητές και κορυφαία στελέχη εκπαιδευτικών οργανισμών εγνωσμένου διεθνούς κύρους από την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Κίνα μαζί με επιφανείς Έλληνες επιστήμονες ειδικούς σε θέματα διοίκησης, θα παρουσιάσουν σε δύο ημέρες ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει σε ιδέες και πρακτικές για την επιμόρφωση και την εκπαίδευση στην σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Πριν προσκαλέσω στο βήμα τον κύριο Γενικό Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών και τον πρόεδρο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. για να απευθύνουν σύντομο χαιρετισμό, επιτρέψτε μου να σας γνωστοποιήσω μια διεθνή κοινή πρωτοβουλία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., η οποία από την περασμένη Παρασκευή είναι πραγματικότητα.

[Προβολή σχετικού ολιγόλεπτου βίντεο.]

Κυρίες και κύριοι, η δημόσια διοίκηση απέκτησε Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας. Δημόσιοι οργανισμοί και κοινωνικοί εταίροι για πρώτη φορά συνεργάζονται με όραμα και στρατηγικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της διακυβέρνησης. Στο σημείο αυτό παρακαλώ τον Γενικό Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών κύριο Γεώργιο Βούτσινο να απευθύνει σύντομο χαιρετισμό.

**κος Γεώργιος Βούτσιнос, Γενικός Γραμματέας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας
Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών**

Κύριε Υπουργέ,

Κύριε Υφυπουργέ,

Κύριε Πρόεδρε του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων,

Κύριοι Γενικοί και Ειδικοί Γραμματείς,

Κύριε Πρόεδρε του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.,

Κύριε Πρόεδρε της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.,

Κυρίες και Κύριοι,

Καλή σας ημέρα και σας ευχαριστώ για την παρουσία σας.

Με ιδιαίτερη χαρά και ευχαρίστηση υποδέχομαι και καλωσορίζω, εκτός των άλλων και τους διεθνείς προσκεκλημένους μας και τους εύχομαι καλή διαμονή στην Αθήνα.

Την πόλη, που στο διάβα της ιστορίας, έχει αποτελέσει το πανανθρώπινο λίκνο της γνώσης, της φιλοσοφίας και του πολιτισμού. Μια πόλη, που έχει ιδιαίτερη συνεισφορά στη διαμόρφωση της δημοκρατικού πολιτεύματος, της ανάδειξής του, της θεσμικής οργάνωσης και της κατοχύρωσής του.

Κυρίες και Κύριοι,

Όπως είναι γνωστό, καταλύτης κάθε προσπάθειας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Έτσι, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ο στρατηγικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, τα τελευταία τέσσερα περίπου χρόνια, μέσα από τις τρεις εκπαιδευτικές του μονάδες, το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης με τα Περιφερειακά του Ινστιτούτα, την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης και με την άοκνη συνδρομή του Υπουργού Εσωτερικών Καθηγητή Προκόπη Παυλόπουλου, ανασύνταξε τις υποδομές, τα μέσα, την οργανωτική του διάρθρωση και υπόσταση, σχεδόν διπλασίασε το προσωπικό του, πολλαπλασίασε τον προϋπολογισμό του και συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του στελεχιακού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, με γνώμονα την κάλυψη των πραγματικών υπηρεσιακών αναγκών.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., την ίδια χρονική περίοδο, ίδρυσε και λειτουργεί αποκεντρωμένες δομές του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, σ' όλες τις έδρες των διοικητικών Περιφερειών της Χώρας, τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης. Με αυτό τον τρόπο, ενδυναμώνει την ελληνική περιφέρεια, αξιοποιεί το τοπικό επιστημονικό και τεχνολογικό προσωπικό, τις σύγχρονες τεχνολογίες, όπως είναι τα δίκτυα πληροφορικής και επικοινωνιών και υποστηρίζει τις αναγκαίες μεταρρυθμιστικές διαδικασίες για πραγματική σύγκλιση με τις λοιπές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, κυρίως, για την εξυπηρέτηση του πολίτη στον τόπο διαμονής του.

Παράλληλα, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., αξιοποιώντας, για πρώτη φορά σε μεγάλη κλίμακα, επιλεγμένες καλές πρακτικές της ευρωπαϊκής, αλλά και της ευρύτερης διεθνούς εμπειρίας, μέσα από σειρά επιτυχημένων διεθνών συνεργασιών, που ανέπτυξε και συνεχώς διευρύνει, συμμετέχει ως ισότιμος εταίρος στη διεθνή κοινότητα παραγωγής τεχνογνωσίας για τη δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση και κτίζει υπεύθυνα, σταδιακά και, στοχοθετημένα την ανάλογη ελληνική Κοινωνία της Γνώσης.

Σήμερα, σε αυτόν το χώρο, εγκαινιάζεται, μια πρωτοποριακή συνεργατική προσπάθεια, για το δημόσιο τομέα, που έχει διεθνή χαρακτήρα: Ένα Διεθνές Συνέδριο με τίτλο «Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση», που διοργανώνεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, με πρόσκληση των βασικών διεθνών εταίρων του, ως επιστέγασμα της ευδόκιμης συνεργασίας και με σκοπό τη συγκέντρωση και καταγραφή έγκυρων και αξιόπιστων καλών διεθνών πρακτικών για εκσυγχρονισμό, ποιότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του πολιτικού προσωπικού του κράτους.

Προσδοκία, αλλά και πρόκληση για το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., είναι η διεθνής αυτή συνέργεια και ο γόνιμος διάλογος, που αναμένεται να αναπτυχθεί, να αποτελέσουν και το έναυσμα για τη δημιουργία ενός επαναλαμβανόμενου διεθνούς βήματος προσφοράς σημαντικής επιχειρησιακής καινοτομίας και τεκμηρίωσης για την κατάλληλη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, προσανατολισμένο στην ουσιαστική διαχείριση αποτελεσμάτων και όχι απλώς διαδικασιών, με τελικό όφελος την αύξηση της ευημερίας του πολίτη.

Με αυτές τις σκέψεις χαιρετίζω, τη σημερινή συνεδριακή εκδήλωση.

Εύχομαι ευόδωση των εργασιών και αναμένω με εξαιρετικό ενδιαφέρον τις επιμέρους εισηγήσεις.

Σας ευχαριστώ και πάλι.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ: κα Γεωργία Πρωτογέρου

Παρακαλώ τον Πρόεδρο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. κ. Σπύρο Παπασπύρο να απευθύνει επίσης σύντομο χαιρετισμό.

κος **Σπύρος Παπασπύρος,**
Πρόεδρος της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Κύριε Υπουργέ,
 κύριε Υφυπουργέ,
 κύριε Πρόεδρε του Δικαστηρίου Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων,
 κύριοι Πρόεδροι των Ανεξάρτητων Αρχών,
 αγαπητέ Γενικό Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης,
 κυρίες και κύριοι.

Η ενεργοποίηση και η ανάπτυξη πολιτικών επένδυσης στη γνώση, την έρευνα και την καινοτομία, δυναμικών εκτεταμένων και αποτελεσματικών προγραμμάτων, είναι στο προσκήνιο της πολιτικής, επιστημονικής και κοινωνικής συζήτησης, γιατί αποτελεί προϋπόθεση για νέες ικανότητες επίδοσης, δύναμη αντιμετώπισης πολλών πολύμορφων και σύνθετων σύγχρονων προβλημάτων και καθηκόντων, κοινωνικών υποχρεώσεων της Δημόσιας Διοίκησης, των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Η ελεύθερη αλληλεπίδραση της πρωτοβουλίας, της επιστημονικής μεθοδολογίας και συστηματικότητας, οι ανεπτυγμένες τεχνολογίες και οι σύγχρονες δυνατότητες που προέκυψαν ως στοιχείο εξέλιξης και προόδου στη διάθεση των σύγχρονων κοινωνιών, είναι αποτέλεσμα, απόρροια και αυτής της σχέσης. Της σχέσης εκπαίδευσης, έρευνας και καινοτομίας.

Αυτά τα επιστημονικά και τεχνολογικά δεδομένα είναι σε συσχετισμό, συμβαδίζουν με ιστορικές κοινωνικοπολιτικές αναζητήσεις και εξελίξεις, απαιτήσεις για το σύγχρονο κράτος, τη διακρίση των εξουσιών, τη διαφάνεια και τη δημοκρατία, τη δικαιοσύνη και την κοινωνική συνοχή, τα θεμελιώδη δικαιώματα και το σύγχρονο βιοτικό πολιτισμικό επίπεδο.

Η γνώση, η έρευνα και η καινοτομία, όχι μόνο στην επίλυση των προβλημάτων, διευρύνει και την εικόνα που έχουμε για τον κόσμο, αντικειμενικοποιεί καταστάσεις και εμπλουτίζει τον πολιτισμό μας. Στην τρέχουσα μορφή παγκοσμιοποίησης, που σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο αντιμετωπίζουμε οξυνόμενα προβλήματα, προκλήσεις με οικονομικές δυνάμεις, όπως είναι οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία, αλλά και νέες δυναμικά αναδεικνυόμενες, όπως είναι η Κίνα της οποίας έχουμε την τιμή να έχουμε εκπροσώπους, η Ινδία και η Βραζιλία, με αυξανόμενες πιέσεις και επιπτώσεις στην ποιότητα και το επίπεδο απασχόλησης, τα εισοδηματικά επίπεδα, τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα, η δράση προς τις κατευθύνσεις αυτές, μέσα και από τέτοιες πρωτοβουλίες είναι αξιοσημείωτη και πρωτοποριακή.

Το ευρωπαϊκό προβάδισμα στη γνώση, την έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη, την καινοτομία σε συνθήκες κοινωνικού και πολιτιστικού πλαισίου δημοκρατίας, πλουραλισμού, πολιτικών ελευθεριών και κοινωνικής βεβαιότητας, είναι καθοριστική πρόκληση, προϋπόθεση και συνταγή για το μέλλον.

Με το Ελληνικό Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης στη βάση της συνέργειας με πλαίσιο την προγραμματική συμφωνία που λειτουργεί από το 2004 με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., επιχειρούμε να εδραιώσουμε και να διαδώσουμε νέα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, διαρκούς κατάρτισης και εξειδίκευσης.

Η γνώση θεμελιώνεται σε δύο ισοδύναμους αλληλοεξαρτώμενους πυλώνες, την εκπαίδευση και την έρευνα. Γνωρίζουμε, όλοι και όλες, ότι η πρόοδος θεμελιώνεται στην καινοτομία, σε νέες καλύτερες μεθόδους και μοντέλα, σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες για καλύτερη ανταπόκριση και αποτελεσματική επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων.

Για τον λόγο αυτό προχωρήσαμε με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης στη δημιουργία και του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας στη Νοτιανατολική Ευρώπη και

τη Μεσόγειο. Με τον τρόπο αυτό συμπληρώνουμε, εδραιώνουμε ολοκληρωμένα ένα νέο πλαίσιο πρωτοβουλιών βασικών έργων που οδηγούν τη δραστηριότητά μας από το εθνικό στο ευρωπαϊκό, στο παγκόσμιο επίπεδο.

Δημιουργούμε μία δυναμική βάση για την εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση, τις δημόσιες υπηρεσίες, σε ένα ανοιχτό και συνεργατικό περιβάλλον, ανάμεσα στις δημόσιες δομές και τις συνδικαλιστικές κοινωνικές οργανώσεις, και με αυτό το χαρακτηριστικό και κριτήριο έναν ευρύτερο ευρωπαϊκό χώρο διακρατικής, διαπολιτιστικής, κοινωνικής συνέργειας για πρωτοβουλίες στους τομείς μάθησης καινοτομίας και έρευνας.

Κυρίες και κύριοι, η ανάπτυξη της επιστήμης και της τεχνολογίας, η εξέλιξη των κοινωνιών, των συνθηκών διαβίωσης, η ενέργεια, το πρόβλημα της κλιματικής αλλαγής και του ενεργειακού εφοδιασμού, το περιβάλλον ως οικολογικό και κοινωνικό ζήτημα, ως ζήτημα προόδου, η αντιμετώπιση των ανισοτήτων, των νέων μορφών φτώχειας κοινωνικού αποκλεισμού και βίας, οι δημογραφικές μεταβολές, η κοινωνική αποτελεσματικότητα των δημόσιων πολιτικών και συστημάτων δημόσιας διοίκησης, των δημόσιων συστημάτων υγείας και εκπαίδευσης, είναι προκλήσεις ανάληψης νέων ευθυνών, πρωτοβουλιών και δράσεων, συνέργειας και δικτύωσης, που προϋποθέτουν και νέα ικανότητα της πολιτικής στη σύνθεση των λύσεων μεταξύ κοινωνικής απαίτησης και ανάγκης, επιστημονικής δυνατότητας και τεχνικών. Προϋποθέτουν την συνάντηση της πολιτικής, της επιστήμης και της κοινωνίας, στη διάρθρωση ομαδικά και συλλογικά μιας νέας δυναμικής για νέα εξέλιξη, για νέα δημιουργικότητα.

Κλειδί για τους στόχους αυτούς είναι ένα κατάλληλο γενικό πλαίσιο και αύξηση των χρηματοοικονομικών επενδύσεων προς την κατεύθυνση αυτή σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Γιατί δουλεύουμε, προσπαθούμε στο παρόν, αλλά προετοιμάζουμε ταυτόχρονα και κύρια το μέλλον.

Βασικό κλειδί για το μέλλον είναι η γνώση, η μετάβαση στην κοινωνία της γνώσης, της ποιότητας, του οράματος, για μια ενιαία κοινωνική Ευρώπη, για έναν κόσμο συνεργασίας και ειρήνης. Δουλεύουμε και επιδιώκουμε το μέλλον και δεν διαχειριζόμαστε το παρελθόν. Η δημιουργία χώρων, κοινωνιών εκπαίδευσης και επιστήμης, μιας ευρωπαϊκής κοινωνίας προόδου στη γνώση στην έρευνα και την καινοτομία είναι το άλμα που πρέπει να πετύχουμε.

Με τις σκέψεις αυτές θέλω να καλωσορίσω από την πλευρά μου τις αντιπροσωπείες από όλες τις ευρωπαϊκές χώρες αλλά και από την Κίνα, να συγχαρώ το προσωπικό και τα στελέχη του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης που συνέβαλαν στην οργάνωση αυτού του Συνεδρίου, να υπογραμμίσω τον πρωτοποριακό και υποδειγματικό χαρακτήρα της συνεργασίας και της συνέργειας της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, με την υποστήριξη του Υπουργού Δημόσιας Διοίκησης και του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης, Εσωτερικών όπως τελευταία ονομάστηκε, που είναι ένα στοιχείο που δείχνει ότι μπορούμε εκεί που ενώνουμε τις δυνάμεις, εκεί που υπερβαίνουμε άλλους διαχωρισμούς, να ανοίγουμε όχι μόνο τις πράξεις αλλά και τα οράματά μας, κάνοντάς τα πραγματικότητα, προς το μέλλον.

Καλή επιτυχία στο Συνέδριο.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ: κα Γεωργία Πρωτογέρου

Ευχαριστούμε.

Στο σημείο αυτό παρακαλούμε θερμά τον κ. Υπουργό Εσωτερικών Καθηγητή Προκόπη Παυλόπουλο να κηρύξει την έναρξη των εργασιών του Συνεδρίου.



Κήρυξη έναρξης εργασιών Συνεδρίου

Καθηγητής Προκόπης Παυλόπουλος, Υπουργός Εσωτερικών

Κύριοι συνάδελφοι στη Βουλή και την Κυβέρνηση, κύριε Πρόεδρε του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, κύριε Πρόεδρε της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., μέλη των Ανεξάρτητων Αρχών και των ελεγκτικών μηχανισμών, κυρίες και κύριοι σύνεδροι:

Με ιδιαίτερη χαρά κηρύσσω την έναρξη των εργασιών αυτού του Συνεδρίου, που είναι αφιερωμένο στη μόρφωση, επιμόρφωση, του στελεχιακού δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, των ανθρώπων της.

Είναι περιττό να τονίσω ποια είναι η σημασία και του στόχου και του Συνεδρίου. Ξέρετε όλοι, ότι η Δημόσια Διοίκηση όσο κι αν εξελιχθεί η τεχνολογία, δεν θα πάψει να είναι στη βάση ο άνθρωπος, οι άνθρωποί της. Από ανθρώπους αποτελείται, στον άνθρωπο και τον πολίτη απευθύνεται. Στόχος της είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη, με όρους διαφάνειας και προστασίας των δικαιωμάτων του ανθρώπου.

Και για να γίνει αυτό στη σύγχρονη εποχή, σε μια εποχή όπου η γνώση παράγεται με ρυθμό που δεν έχουμε γνωρίσει ποτέ στο παρελθόν και η τεχνολογία τρέχει με ρυθμούς που ποτέ δεν ξέραμε μέχρι σήμερα, για να υπάρξει, λοιπόν, αυτή η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, χρειάζεται στελεχιακό δυναμικό το οποίο να μπαίνει στη Δημόσια Διοίκηση με βάσεις, για να προχωρήσει και η επιμόρφωση.

Δια βίου μάθηση θα έλεγε κανείς, όλων των ανθρώπων της Δημόσιας Διοίκησης, όσο οι άνθρωποι αυτοί παραμένουν στη Δημόσια Διοίκηση και όχι μόνο, γιατί οι άνθρωποι στη Δημόσια Διοίκηση είναι χρήσιμοι και μετά. Γι αυτό είναι περιττό να πω οτιδήποτε παραπάνω σχετικά με τη σημασία της μόρφωσης και της επιμόρφωσης του στελεχιακού δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Φορέας, αιχμή του δόρατος θα έλεγε κανείς, προς αυτή την κατεύθυνση, προς αυτή την κατεύθυνση η οποία τονίζω είναι μια παγκόσμια τάση πλέον, είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ξέροντας από την αρχή πόσο σημαντικό είναι να αξιοποιηθούν οι άνθρωποι της Δημόσιας Διοίκησης, πόσο σημαντικό είναι να μπορείς να τους ζητάς να κάνουν τη δουλειά τους αλλά να τους έχεις δώσει προηγουμένως τα μέσα, θελήσαμε να αναπτύξουμε το Κέντρο και προς τις δύο κατευθύνσεις και προς την παραγωγή του στελεχιακού δυναμικού και προς την καθαυτό επιμόρφωση.

Το ποια ήταν η κατάσταση το 2004 το ξέρετε. Το Εθνικό Κέντρο έχει δημιουργηθεί εδώ και πολλά χρόνια, απομίμηση αρχικά της Ecole Nationale d' Administration. Δυστυχώς και σε επίπεδο σχολών που λειτουργούσαν και σε επίπεδο επιμόρφωσης, το Κέντρο είχε μείνει πίσω. Χρειάστηκε να σχεδιάσουμε απ' την αρχή και να τρέξουμε προς την κατεύθυνση της αξιοποίησης αυτού του σημαντικού θεσμού.

Κι αυτό έγινε σε αγαστή συνεργασία με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και θεωρώ και ευχαριστώ δημόσια τον Πρόεδρό της τον κ. Παπασπύρο και τα στελέχη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., θεωρώ ότι ήταν ευτυχής η στιγμή που υπογράφηκε η προγραμματική συμφωνία τότε, ενώπιον του Προέδρου της Δημοκρατίας, το 2004, όπου παράλληλα με τις νομοθετικές ρυθμίσεις ξεκινήσαμε ουσιαστικά απ' την αρχή πάνω σε αυτές τις δυο κατευθύνσεις.

Η μόρφωση του στελεχιακού δυναμικού που μπαίνει μέσα από την πλήρη ανάπτυξη των δύο

σχολών, δηλαδή της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και της Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η ανάπτυξη σε ολόκληρη την επικράτεια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, δεδομένου ότι η επιμόρφωση από την Αθήνα δεν είναι νοητή και για λόγους πρακτικούς και για λόγους ουσιαστικούς, έχει ως αποτέλεσμα σήμερα το Κέντρο να λειτουργεί με όλα του τα τμήματα και με τα δώδεκα (12) Περιφερειακά του Ινστιτούτα, σε συνεργασία όπως τόνισα με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., για να μπορέσει να προσφέρει στον Έλληνα δημόσιο υπάλληλο αυτό που εκείνος έχει ανάγκη.

Για να προχωρήσουμε προς αυτή την κατεύθυνση, βεβαίως υιοθετήθηκαν και ορισμένες άλλες πρακτικές. Βασική πρακτική υπήρξε η διεθνής συνεργασία με όλες τις αντίστοιχες σχολές, όλα τα αντίστοιχα κέντρα στο εξωτερικό και ιδίως την Ευρωπαϊκή Ένωση και το άνοιγμά μας προς άλλες χώρες που έχουν ανάγκη από την όποια τεχνογνωσία εμείς έχουμε αποκτήσει.

Και το κυριότερο, η συνεργασία σε επίπεδο ινστιτούτων επιμόρφωσης με πανεπιστήμια της χώρας, όπως είναι, παραδείγματος χάρη, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου σε πρώτη φάση, γιατί θα υπάρξει συνεργασία και με περισσότερα πανεπιστήμια, ώστε τα προγράμματα επιμόρφωσης να συνδυάζονται με μεταπτυχιακές σπουδές τέτοιες, ώστε να προσαρμόζονται στις ανάγκες των υπαλλήλων.

Για το δημόσιο υπάλληλο πρέπει να δούμε την επιμόρφωση και τις μεταπτυχιακές σπουδές όχι σε αυτή τη γενικότητα που τις βλέπαμε κάποτε, αλλά με βάση τις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης, το ενδιαφέρον του δημοσίου υπαλλήλου και μεταπτυχιακές σπουδές να κάνει και αυτό να μπορεί να αξιοποιηθεί στην ίδια τη Δημόσια Διοίκηση και σταδιοδρομία του.

Συνδυάζεται, επίσης, αυτό με τις βασικές αλλαγές που έγιναν στον υπαλληλικό κώδικα, όπου πλέον η εξέταση του δημοσίου υπαλλήλου γίνεται με κριτήρια πρωτόγνωρα αντικειμενικά. Τα αντικειμενικά υπερτερούν σε σχέση με τα υποκειμενικά όσο ποτέ άλλοτε, σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Πολλά έχουμε επενδύσει επίσης και στην εφαρμογή του ειδικού επιχειρησιακού προγράμματος για τη διοικητική μεταρρύθμιση, που για πρώτη φορά γίνεται στη χώρα μας στο Δ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης στην τέταρτη προγραμματική περίοδο.

Ένας από τους βασικούς άξονες του ειδικού επιχειρησιακού προγράμματος είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κι αυτή η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει αξιοποίηση με κοινοτικούς πόρους και εθνική συμμετοχή και ευρωπαϊκή συνεργασία και εμπειρία, ακριβώς όλων των δυνατοτήτων που έχουμε, για να μπορέσουμε να αναπτύξουμε πολύ περισσότερο αυτό το οποίο έχουμε ήδη ξεκινήσει.

Μόνο που δεν περιμέναμε να γίνει το ειδικό επιχειρησιακό πρόγραμμα. Έχουμε ήδη ξεκινήσει, ώστε, αντί να συζητάμε τώρα από δω και πέρα για το τι θα κάνουμε, να έχουμε την εμπειρία σε επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης και αυτό να το τρέξουμε πολύ περισσότερο μέσα από το ειδικό επιχειρησιακό πρόγραμμα για τη Δημόσια Διοίκηση.

Σε γενικές γραμμές αυτή είναι η προσπάθεια την οποία έχουμε ξεκινήσει. Είναι καλές βάσεις αυτές, μόνο που χρειάζονται διαρκή, πραγματικά, εγρήγορση. Στόχος μας είναι στο τέλος του 2013 κάθε δυόμισυ με τρία χρόνια, ο υπάλληλος να έρχεται σε επαφή τουλάχιστον με ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης.

Είναι αδύνατον σήμερα, όπως τρέχει η έρευνα, η τεχνολογία, η γνώση, είναι αδύνατον ο δημόσιος υπάλληλος να κάνει καλά τη δουλειά του αν δεν έχει τέτοιες δυνατότητες. Είναι άδικο το κράτος το ίδιο να ζητάει από το δημόσιο υπάλληλο πράγματα σε ό,τι αφορά τη δουλειά του, αν δεν του έχει δώσει αυτά τα εφόδια. Ξέρω ότι προς την κατεύθυνση αυτών των αναζητήσεων και των στόχων θα συμβάλει πολύ αυτό το Συνέδριο και τα Συνέδρια που θα γίνουν στο μέλλον.

Θέλω να σας ευχαριστήσω που είστε εδώ, κηρύσσοντας την έναρξη των εργασιών του Συνεδρίου, να σας πω ότι τα συμπεράσματά σας θα είναι πολύτιμος οδηγός μας και, πολύ περισσότερο, ότι η πρακτική τέτοιων συνεδρίων είναι η βάση για να σκεφτούμε και κάτι άλλο: Όπως

τα κράτη και οι λαοί δένονται σιγά-σιγά μέσα από δεσμούς που είναι ακατάλυτοι, το ίδιο κυρίως συμβαίνει στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έτσι ακριβώς και οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι Δημόσιες Διοικήσεις, επειδή υπηρετούν τον πολίτη, πρέπει και αυτές να συνεργαστούν, όσο γίνεται πιο στενά, όσο γίνεται πιο αρμονικά, για να επιτύχουμε κοινούς στόχους.

Η αποστολή των υπαλλήλων στα δημοκρατικά κράτη είναι κοινή. Ας είναι κοινή και η δράση, για να μπορέσουν να έχουν τα εφόδια, ώστε να επιτελέσουν το σκοπό τους.

Σας ευχαριστώ πάρα πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ: κα Γεωργία Πρωτογέρου

Ευχαριστούμε θερμά τον κ. Υπουργό.

Παρακαλούμε τώρα τον Πρόεδρο του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων κ. Βασίλειο Σκουρή να λάβει το λόγο. Η εναρκτήρια ομιλία έχει ως θέμα «τον ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης στην εφαρμογή του Κοινοτικού Δικαίου».

Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης στην εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου

Καθηγητής Βασίλειος Σκουρής,

Πρόεδρος του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων

Α. Εισαγωγή

Κύριε Υπουργέ,
Κυρίες και Κύριοι,

Θα ήθελα κατ' αρχήν να ευχαριστήσω θερμά το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και τον Γενικό Γραμματέα κύριο Γεώργιο Βούτσινο για την ευγενική πρόσκληση να μιλήσω στην εναρκτήρια συνεδρία του διεθνούς αυτού συνεδρίου με θέμα την επιμόρφωση και εκπαίδευση στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση.

Θα μπορούσε να αναρωτηθεί κάποιος τι δικαιολογεί τη συμμετοχή του Προέδρου του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων σε ένα συνέδριο που έχει ως επίκεντρο του την επιμόρφωση στη δημόσια διοίκηση, όταν μάλιστα ισχύει η αρχή της διάκρισης των εξουσιών. Ελπίζω η σύντομη εισήγησή μου να αναδείξει τους λόγους για τους οποίους η δημόσια διοίκηση έχει και διατηρεί κυρίαρχο ρόλο στην κατάσχεση, την ερμηνεία και την εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου.

Εύλογο είναι, λοιπόν, ότι επέλεξα να επικεντρώσω την σημερινή μου παρέμβαση στον ρόλο της εθνικής δημόσιας διοίκησης στην εφαρμογή του Κοινοτικού Δικαίου, ένα θέμα το οποίο είναι πάντοτε επίκαιρο, δεδομένου ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που εξελίσσεται συνεχώς, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μία ενίσχυση των σχετικών αρμοδιοτήτων των διοικήσεων των κρατών μελών. Όπως είναι φυσικό, αυτό το ζήτημα δεν αφορά μόνο την ελληνική δημόσια διοίκηση αλλά και τις διοικήσεις όλων των κρατών μελών. Ενδεικτικά, απλά θα αναφέρω ότι η ετήσια έκθεση του Γαλλικού Συμβουλίου της Επικρατείας για το 2007 είναι αφιερωμένη στις σχέσεις μεταξύ της γαλλικής δημόσιας διοίκησης και του ευρωπαϊκού δικαίου¹.

Ως γνωστόν, η εκπόνηση και η υιοθέτηση της κοινοτικής νομοθεσίας ανήκει αποκλειστικά στην αρμοδιότητα των κοινοτικών οργάνων. Ωστόσο, η μεταφορά και η εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου στις εθνικές έννομες τάξεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εθνικές δημόσιες διοικήσεις. Όπως άλλωστε έχει υπογραμμίσει και το ίδιο το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (ΔΕΚ) στην γνωστή του απόφαση *Costa/ENEL* η συνθήκη ΕΚ έχει εγκαθιδρύσει μία αυτοτελή έννομη τάξη η οποία ενσωματώνεται στις έννομες τάξεις των κρατών μελών².

Ο λειτουργικός διαχωρισμός μεταξύ της νομοθετικής και της εκτελεστικής αρμοδιότητας σε κοινοτικό επίπεδο οδήγησε το ΔΕΚ στο να αναγνωρίσει τις αρχές της θεσμικής³ και δικονομικής⁴

1 *Conseil d'Etat - Rapport public 2007, Jurisprudence et avis de 2006. L'administration française et l'Union européenne: quelles influences? Quelles stratégies?, Etudes et documents du Conseil d'Etat n°58, La Documentation Française, 2007.*

2 Απόφαση του Δικαστηρίου της 15ης Ιουλίου 1964, 6/64, *Costa κατά ENEL*, Συλλογή τόμος 1954-1964, σ. 1191.

3 Απόφαση του Δικαστηρίου της 12ης Δεκεμβρίου 1972, *International Fruit Company NV και λοιποί κατά Produktschap voor Groenten en Fruit*, συνεκδικασθείσες υποθέσεις 21 έως 24/72, Συλλογή τόμος 1972 σελίδα 1219, Ελληνική ειδική έκδοση σ. 279.

4 Αποφάσεις του Δικαστηρίου της 11ης Φεβρουαρίου 1971, 39/70, *Norddeutsches Vieh- und Fleischkontor*, Συλλογή τόμος 1969-1971, σ. 679, και της 16ης Δεκεμβρίου 1976, 33/76, *Rewe*, Συλλογή τόμος 1976, σ. 747, και 45/76, *Comet*, Συλλογή τόμος 1976, σ. 765.

αυτονομίας των κρατών μελών, όσον αφορά τα μέτρα εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου. Τα Κράτη μέλη, ελλείψει ειδικών κοινοτικών διατάξεων, είναι ελεύθερα να επιλέγουν ποιο εθνικό όργανο είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου και να ορίζουν τους δικούς τους κανόνες διαδικασίας, όσον αφορά τις εξουσίες της διοίκησης και του δικαστή. Ωστόσο, αυτή η αυτονομία δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αποτελεί εμπόδιο στην ορθή και ομοιόμορφη εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου⁵. Άλλωστε, η όποια παράβαση των υποχρεώσεων που υπέχει ένα κράτος μέλος από τη συνθήκη, μπορεί να καταλήξει σε προσφυγή της Επιτροπής ενώπιον του ΔΕΚ με βάση το άρθρο 226 ΕΚ.

Β. Μέθοδοι μεταφοράς και εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου στην εθνική έννομη τάξη

Η μεταφορά (ενσωμάτωση) και εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου σε εθνικό επίπεδο μπορεί να γίνεται με ποικίλους τρόπους, ανάλογα με τις ιδιομορφίες της συγκεκριμένης έννομης τάξης. Σε κάθε περίπτωση όμως, η εθνική δημόσια διοίκηση είναι εκείνη που έρχεται πρώτη σε επαφή με την κοινοτική νομοθεσία και καλείται να αναλάβει σημαίνοντα ρόλο για την μεταφορά της στην έννομη τάξη ενός κράτους μέλους, πριν την οποία δικαστική παρέμβαση.

Η πρώτη μέθοδος ενσωμάτωσης του κοινοτικού δικαίου στην εσωτερική έννομη τάξη, και ίσως η πιο περίπλοκη λόγω της σχετικής διαδικασίας, είναι η θέσπιση τυπικού νόμου. Πολλά κράτη μέλη διατηρούν τις σχετικές αρμοδιότητες ως αποκλειστικότητα του Κοινοβουλίου. Η κοινοβουλευτική διαδικασία είναι ασφαλώς η πιο δημοκρατική, αλλά και η πιο αργή, καταλήγοντας πολύ συχνά σε υπέρβαση της περιόδου μεταφοράς των κοινοτικών οδηγιών.

Η δεύτερη μέθοδος είναι η νομοθετική εξουσιοδότηση, στα πλαίσια της οποίας τυπικός νόμος εκχωρεί στην διοίκηση την αρμοδιότητα για την θέσπιση των απαραίτητων πράξεων νομοθετικού περιεχομένου για την ενσωμάτωση της κοινοτικής νομοθεσίας. Σε πολλές περιπτώσεις, η νομοθετική εξουσιοδότηση για έκδοση τέτοιων πράξεων εκχωρείται στο Υπουργικό Συμβούλιο. Ωστόσο, σε κάποια κράτη μέλη είναι δυνατόν να εκχωρηθεί σε όργανα της κεντρικής διοίκησης, αλλά και σε περιφερειακά και τοπικά όργανα (π.χ. ομόσπονδα κράτη) και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου.

Το σύστημα αυτό επιτρέπει γρήγορη και ευέλικτη εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου, και συναντάται π.χ. στο άρθρο 2.2 του European Communities Act του Ηνωμένου Βασιλείου, ή ακόμα στον ιταλικό νόμο της 9ης Μαρτίου 1989 ο οποίος επιτρέπει μία ετήσια νομοθετική εξουσιοδότηση προς την κυβέρνηση για την εκτέλεση των κοινοτικών υποχρεώσεων της Ιταλίας.

Ο τρίτος τρόπος εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου είναι η απευθείας ενσωμάτωση μέσω κανονιστικής διοικητικής πράξης, υπό τις προϋποθέσεις τις οποίες θέτουν τα συντάγματα των κρατών μελών.

Η ενσωμάτωση του κοινοτικού δικαίου στην εθνική έννομη τάξη ασφαλώς δεν αποτελεί εύκολο έργο. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, στις 31 Δεκεμβρίου 2006, ίσχυαν 180 κανονισμοί του Συμβουλίου και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, 1876 κανονισμοί του Συμβουλίου και 5293 κανονισμοί της Επιτροπής. Όσον αφορά τις οδηγίες, ίσχυαν 341 του Συμβουλίου και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, 878 του Συμβουλίου και 711 οδηγίες της Επιτροπής. Συνολικά, περίπου 7500 κανονισμοί και 2000 οδηγίες.

Σε αυτό το νομοθετικό πλαίσιο οφείλουμε να προσθέσουμε την νομολογία του ΔΕΚ και του ΠΕΚ με πάνω από 10 000 αποφάσεις⁶. Σύμφωνα με την πρόσφατη απόφαση του ΔΕΚ στην υπόθεση *Kühne & Heitz*⁷, τα όργανα της εθνικής δημόσιας διοίκησης οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη την ερμηνεία που δίνει το ΔΕΚ σε έναν κανόνα του κοινοτικού δικαίου και να εφαρμόζουν, στο πλαίσιο

⁵ Απόφαση του Δικαστηρίου της 21ης Σεπτεμβρίου 1983, συνεκδικασθείσες υποθέσεις 205/82 έως 215/82, *Deutsche Milchkontor* [κ.λπ.] κατά Γερμανίας, Συλλογή τόμος 1983, σ. 2633.

⁶ Προσβάσιμες στο διαδίκτυο www.curia.europa.eu

⁷ Απόφαση του Δικαστηρίου της 13ης Ιανουαρίου 2004, *Kühne & Heitz NV* κατά *Produktschap voor Pluimvee en Eieren*, Υπόθεση C-453/00, Συλλογή τόμος 2004 σελίδα I-837.

των αρμοδιοτήτων τους, τον κατ' αυτόν τον τρόπο ερμηνευθέντα κανόνα, ακόμη και σε έννομες σχέσεις που δημιουργήθηκαν πριν από την έκδοση της απόφασης με την οποία το Δικαστήριο ερμήνευσε τον κανόνα⁸.

Στα περισσότερα κράτη μέλη οι τρεις μέθοδοι μεταφοράς συνυπάρχουν. Σύνθετο σύστημα συναντάται και στην Ελλάδα αφού το κοινοτικό δίκαιο μεταφέρεται με νόμους, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις... Όποια κι αν είναι η μέθοδος εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου σε εθνικό επίπεδο, το Κράτος θεωρείται ο μοναδικός υπεύθυνος του σεβασμού των ευρωπαϊκών του υποχρεώσεων⁹. Ο ρόλος δε της διοίκησης είναι διπλός: νομοτεχνικός, όσον αφορά την σύνταξη των σχετικών νομοθετημάτων και εκτελεστικός, όσον αφορά την εφαρμογή τους στην πράξη.

Γ. Ο νομοπαρασκευαστικός ρόλος της δημόσιας διοίκησης

Όπως προανέφερα, η δημόσια διοίκηση είναι το πρώτο όργανο το οποίο έρχεται σε επαφή με το κοινοτικό δίκαιο. Η δημόσια διοίκηση οφείλει να γνωρίζει και να κατανοεί το κοινοτικό δίκαιο, έτσι ώστε να προετοιμάσει κατάλληλα τις νομοθετικές πράξεις με τις οποίες θα ενσωματωθεί στην εθνική έννομη τάξη. Παράλληλα, οφείλει να προετοιμάσει και τις απαραίτητες τροποποιήσεις της υπάρχουσας εθνικής νομοθεσίας, έτσι ώστε να εξαλειφθούν τυχόν διατάξεις του εθνικού δικαίου που αντιτίθενται στους νέους κοινοτικούς κανόνες.

Καταρχήν, το πρωτογενές δίκαιο και οι κανονισμοί έχουν άμεση εφαρμογή στην εθνική έννομη τάξη και άρα αρκεί η υπάρχουσα εθνική νομοθεσία να μην είναι αντίθετη σε διατάξεις τους. Οι κοινοτικές οδηγίες, όμως, πρέπει να ενσωματωθούν στο εθνικό δίκαιο και μάλιστα μέσα σε συγκεκριμένη προθεσμία η οποία συνήθως δεν ξεπερνά τα 2 έτη. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης είναι κρίσιμη ως προς την έγκαιρη επεξεργασία της σχετικής νομοθεσίας. Τέλος πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι από τις εθνικές δημόσιες διοικήσεις απαιτείται και μία σχετική επαγρύπνηση σχετικά με την προετοιμασία νομοθετικών πράξεων που, αν και δεν έχουν ως στόχο να ενσωματώσουν κανόνες κοινοτικού δικαίου στο εθνικό δίκαιο, μπορεί ωστόσο να έρχονται σε αντίθεση με αυτούς.

Δ. Ο εκτελεστικός ρόλος της δημόσιας διοίκησης

Ο δεύτερος, αλλά σίγουρα όχι δευτερεύων, ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι εκτελεστικός. Τα κράτη μέλη οφείλουν όχι μόνο να μεταφέρουν το κοινοτικό δίκαιο στην εσωτερική τους έννομη τάξη, αλλά και να σέβονται και να εφαρμόζουν το κοινοτικό δίκαιο ως αναπόσπαστο μέρος του εθνικού τους δικαίου. Μια οδηγία, για παράδειγμα, δεν πρέπει απλά να μεταφερθεί στο εθνικό δίκαιο αλλά πρέπει και το αποτέλεσμα, το οποίο έχει θέσει ως στόχο, να εκπληρωθεί. Με άλλα λόγια, υποχρέωση των κρατών μελών και των διοικητικών τους οργάνων δεν είναι μόνο ο σεβασμός του κοινοτικού δικαίου στην θεωρία αλλά και στην πράξη¹⁰.

Το ΔΕΚ έχει ασχοληθεί επανειλημμένα με τις υποχρεώσεις της δημόσιας διοίκησης που απορρέουν από το κοινοτικό δίκαιο. Θα ήταν βέβαια αδύνατο να παρουσιάσω, έστω και περιληπτικά, το σύνολο της σχετικής νομολογίας. Ωστόσο, θα μπορούσα ενδεικτικά να αναφέρω καταρχήν ότι η υποχρέωση των κρατών μελών, η οποία απορρέει από το κοινοτικό δίκαιο, να επιτύχουν το αποτέλεσμα που αυτό επιδιώκει, καθώς και το καθήκον που έχουν δυνάμει του άρθρου 10 ΕΚ να λαμβάνουν κάθε γενικό ή ειδικό μέτρο κατάλληλο να εξασφαλίσει την εκπλήρωση της υποχρε-

8 Σύμφωνα πάντα με το ΔΕΚ, οι σχετικές υποχρεώσεις των εθνικών διοικητικών οργάνων μπορούν υπό προϋποθέσεις να φτάσουν μέχρι και στην ανάκληση διοικητικής αποφάσεως η οποία έχει ήδη καταστεί απρόσβλητη με κάποιο ένδικο βοήθημα.

9 Απόφαση του Δικαστηρίου της 13ης Δεκεμβρίου 1991, C-33/90, Επιτροπή κατά Ιταλίας, Συλλογή τόμος 1991, σ. I-5989.

10 Αποφάσεις του Δικαστηρίου της 6ης Ιουνίου 1972, Schlüter & Maack κατά Hauptzollamt Hamburg-Jonas, υπόθεση 94/71, Συλλογή τόμος 1972 σελίδα 307, και της 13ης Ιουλίου 1972, 48/71, Επιτροπή κατά Ιταλίας, Συλλογή τόμος 1972-1973, σ. 85.

ώσεως αυτής, επιβάλλεται σε όλες τις αρχές των κρατών μελών. Με άλλα λόγια, οι διοικητικές αρχές των κρατών μελών υποχρεούνται να εξασφαλίζουν την πλήρη αποτελεσματικότητα του κοινοτικού δικαίου. Εσωτερικές δυσκολίες διοικητικής φύσης δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να αποτελέσουν δικαιολογία για τη μη έγκαιρη μεταφορά ή για τη μη εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου από διοικητικά όργανα των κρατών μελών¹¹.

Επιπλέον, άμεση συνέπεια της αρχής της υπεροχής του κοινοτικού δικαίου είναι η υποχρέωση που υπέχουν τα κράτη μέλη και συνακόλουθα και τα διοικητικά τους όργανα να μην εφαρμόζουν κανόνα του εθνικού δικαίου ο οποίος αντίκειται σε κανόνα του κοινοτικού δικαίου. Η δημόσια διοίκηση υποχρεούται να αρνηθεί την εφαρμογή παρόμοιων εθνικών κανόνων¹².

Το άρθρο 10 ΕΚ επιβάλλει επίσης στις εθνικές αρχές να θεσπίζουν μέτρα, συμπεριλαμβανομένων και των αναγκαίων κυρώσεων, για την εξασφάλιση της τήρησης του κοινοτικού δικαίου από τους ιδιώτες με τις ίδιες προϋποθέσεις που ισχύουν για την τήρηση του εθνικού δικαίου. Τέλος, σύμφωνα με πολύ πρόσφατη νομολογία του ΔΕΚ, οι σχετικές υποχρεώσεις των εθνικών διοικητικών οργάνων μπορούν υπό προϋποθέσεις να φτάσουν μέχρι και στην ανάκληση διοικητικής αποφάσεως η οποία έχει ήδη καταστεί απρόσβλητη¹³.

Με βάση τα όσα προανέφερα καθίσταται σαφές ότι ο ρόλος που διαδραματίζουν οι εθνικές διοικητικές αρχές στην εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Πρέπει όμως να τονίσω, ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία τάση προς ακόμη μεγαλύτερη αποκέντρωση του ελέγχου της εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου μέσω της μεταφοράς αρμοδιοτήτων από την Επιτροπή προς τις εθνικές διοικητικές αρχές. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποκέντρωσης αποτελεί ο κανονισμός 1/2003 για την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού που προβλέπονται στα άρθρα 81 και 82 της συνθήκης ΕΚ και ο οποίος επιτρέπει την άμεση εφαρμογή των άρθρων 81 και 82 ΕΚ από τις εθνικές αρχές ανταγωνισμού¹⁴.

Ο αυξανόμενος αριθμός υποθέσεων (είχαν φτάσει τις 500 ανά έτος το 2000), υποχρέωσε την Επιτροπή να αποδεχθεί την αποκεντρωμένη εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου ανταγωνισμού για να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητά του. Χωρίς να είναι αναγκαίο να υπάρχει μεταφορά των εν λόγω άρθρων στα δίκαια των κρατών μελών, τα εθνικά όργανα τα οποία είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού οφείλουν να εφαρμόσουν το κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού ως αδιαίρετο μέρος του εθνικού δικαίου.

Για την αποφυγή αντίθετων ερμηνειών, οργανώθηκε ένα ευρωπαϊκό δίκτυο μεταξύ των εθνικών αρχών επιτήρησης του ανταγωνισμού και της Επιτροπής, μέσα στα πλαίσια του οποίου ανταλλάσσονται πληροφορίες σχετικά με κοινές υποθέσεις και κοινά ερωτήματα που τίθενται κατά την εφαρμογή των ευρωπαϊκών κανόνων ανταγωνισμού. Το δίκτυο αυτό εμπνέεται από το ανάλογο γερμανικό μεταξύ του Bundeskartellamt και των αρχών ανταγωνισμού των ομόσπονδων κρατιδίων (Länder).

Το κλειδί όμως της αποκέντρωσης της εφαρμογής των άρθρων 81 και 82 και της διατήρησης της ομοιόμορφης εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου ανταγωνισμού βρίσκεται στο άρθρο 11 του κανονισμού 1/2003 το οποίο επιβάλλει στις εθνικές αρχές ανταγωνισμού να ενημερώνουν την Επιτροπή πριν τη λήψη οποιασδήποτε καταδικαστικής απόφασης, και στο άρθρο 16 το οποίο επιβάλ-

11 Απόφαση του Δικαστηρίου της 17ης Δεκεμβρίου 1970, 11/70, *Internationale Handelsgesellschaft*, Συλλογή τόμος 1969-1971, σ. 581.

12 Απόφαση του Δικαστηρίου της 9ης Μαρτίου 1978, 106/77, *Simmenthal*, Συλλογή τόμος 1978, σ. 239, σκέψεις 21 έως 23.

13 Απόφαση του Δικαστηρίου της 13ης Ιανουαρίου 2004, *Kühne & Heitz NV κατά Produktschap voor Pluimvee en Eieren*, Υπόθεση C-453/00, Συλλογή τόμος 2004 σελίδα I-837.

14 Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1/2003 του Συμβουλίου, της 16ης Δεκεμβρίου 2002, για την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού που προβλέπονται στα άρθρα 81 και 82 της συνθήκης (Κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ), ΕΕ L 1 της 4.1.2003, σ. 1 έως 25.

λει στους εθνικούς δικαστές να μην λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες αντιτίθενται σε υπάρχουσες αποφάσεις της Επιτροπής. Το σύστημα που εγκαθίδρυσε ο κανονισμός 1/2003 επιτρέπει στη Επιτροπή να συγκεντρωθεί στις πιο σημαντικές παραβιάσεις του κοινοτικού δικαίου ανταγωνισμού με τις εθνικές αρχές να ενεργούν ως φίλτρο προ της παρέμβασης της Επιτροπής.

Ε. Επίλογος

Ο καθηγητής του πανεπιστημίου του Freiburg, Jürgen Schwarze, εξηγούσε από το 1988 ότι με την εξέλιξη της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης παρατηρούμε την γέννηση ενός ευρωπαϊκού διοικητικού δικαίου, το οποίο έχει δεχτεί επιρροές κατά σειρά από το γαλλικό, το γερμανικό, το αγγλοσαξονικό και το σκανδιναβικό δημόσιο δίκαιο¹⁵. Τα δίκαια των κρατών μελών επηρεάζονται με τη σειρά τους από τις κοινοτικές πρακτικές. Η προοδευτική γέννηση ενός κοινού ευρωπαϊκού δικαίου, σύμφωνα με την έκφραση του Καθηγητή Jean Rivero¹⁶, έχει ως απώτερο σκοπό την κατοχύρωση κοινών, ή τουλάχιστον των πλησιέστερων δυνατών όρων εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου στο σύνολο των κρατών μελών. Η ταχεία και πιο αποτελεσματική προσαρμογή των εθνικών νομοθεσιών στο κοινοτικό δίκαιο θα φέρει εγγύτερα τις νομικές παραδόσεις και έννομες τάξεις των κρατών μελών, θα συμβάλει στον εκσυγχρονισμό τους και θα τις βοηθήσει να βελτιωθούν μέσα από την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών. Μηχανισμοί συνεργασίας μεταξύ των κοινοτικών οργάνων και της εθνικής δημόσιας διοίκησης είναι αναγκαίοι ώστε όλοι οι ευρωπαίοι πολίτες να απολαμβάνουν πραγματική ισότητα στην προστασία των δικαιωμάτων τους που απορρέουν από το κοινοτικό δίκαιο.

Κλείνοντας, θα ήθελα να τονίσω το εξής. Η εγγύηση μίας έγκαιρης και αποτελεσματικής δράσης είναι η μεγαλύτερη ευθύνη της δημόσιας διοίκησης σήμερα όσον αφορά την ενσωμάτωση και την εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου. Η οργανωμένη παρακολούθηση της εξέλιξης της κοινοτικής νομοθεσίας είναι το κλειδί στην αναγκαία επιτάχυνση της διαδικασίας εναρμόνισης του εθνικού δικαίου με το ευρωπαϊκό κεκτημένο. Και ως προς αυτό, ο ρόλος της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση είναι αναμφισβήτητος. Ελπίζω και πιστεύω ότι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης θα συμβάλει τα μέγιστα προς την κατεύθυνση αυτή.

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ: κα Γεωργία Πρωτογέρου

Πριν περάσουμε στην πρώτη συνεδρία της πρώτης ενότητας με θέμα το «ρόλο της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση και τις σύγχρονες τάσεις» θα γίνει ένα ολιγόλεπτο διάλειμμα. Ευχαριστώ πολύ.

ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ

¹⁵ Jürgen Schwarze, *Europäisches Verwaltungsrecht, 2. erweiterte Auflage, Nomos, Baden-Baden, 2005.*

¹⁶ Jean Rivero, « Vers un droit commun européen: nouvelles perspectives en Droit administratif », dans *Nouvelles perspectives d'un droit commun de l'Europe*, éd. par Mauro Cappelletti, Bruxelles, Bruylant, 1978, p. 390.



Ενότητα 1

Ο ρόλος της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση και οι σύγχρονες τάσεις

Συνεδρία Α΄:

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ: κος Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου, Πρόεδρος Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Με αφετηρία όσα μεστά ακούστηκαν, τόσο κατά τους χαιρετισμούς, όσο και κατά την παρουσίαση του κ. Υπουργού και του Προέδρου του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, νομίζω ότι έχουμε πια την επαρκή βάση να ξεκινήσουμε με τις ενότητες του Συνεδρίου. Η εισαγωγή αυτή είναι χρήσιμη, για να φανεί η σημασία του Συνεδρίου, με όλες του τις διαστάσεις.

Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στον «ρόλο της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση και τις σύγχρονες τάσεις». Η ενότητα αυτή αποτελείται από τέσσερις συνεδρίες. Όπως φαίνεται από το πρόγραμμα, στο τέλος κάθε συνεδρίας ακολουθεί μια εικοσάλεπτη περίοδος για ερωτήσεις και συζήτηση. Στον φάκελό σας υπάρχουν έντυπα με τα οποία μπορούν να υποβληθούν οι ερωτήσεις, ή, αν χρειαστούν κάποιες προφορικές παρεμβάσεις, παράκληση είναι να μην διαρκέσουν περισσότερο από δύο με τρία λεπτά.

Στην πρώτη συνεδρία το πρόγραμμα προβλέπει τρεις εισηγήσεις. Όμως η Καθηγήτρια Valeria Termini από την Ανωτάτη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας, η οποία ενώ ήταν καθ' όλα έτοιμη μέχρι και την Παρασκευή το απόγευμα να προσέλθει στη συνάντησή μας αυτή, εκτάκτως λόγω απρόβλεπτου γεγονότος δε θα μπορέσει να είναι μαζί μας σήμερα.

Επειδή το πρόγραμμα της ημέρας είναι αρκετά βαρύ, παρακαλούμε θερμά τους εισηγητές να τηρήσουν το εικοσάλεπτο στην παρουσίαση της εισήγησης. Πρώτος εισηγητής στην πρώτη Συνεδρία είναι ο κ. Γεώργιος Βούτσινος, Γενικός Γραμματέας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, ο οικοδεσπότης αυτού του συνεδρίου, τον οποίον παρακαλούμε να παρουσιάσει την εισήγησή του.

Στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Δρ Γεώργιος Βούτσινος, Γενικός Γραμματέας Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών

Στη σημερινή εποχή για να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν τα συστήματα, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, θα πρέπει να μπορούν να ανταποκρίνονται με έναν ευέλικτο και έγκαιρο κάθε φορά τρόπο στις κοινωνικές, τις τεχνολογικές, τις οικονομικές και τις πολιτικές αλλαγές. Αυτό σημαίνει ότι η επιβίωση και ανάπτυξη ενός συστήματος δημόσιας διοίκησης εξαρτάται πλέον από την ικανότητά του να ανταποκριθεί στις εξωτερικές και εσωτερικές απαιτήσεις που δημιουργούνται από τις συνθήκες της εποχής. Εξυπακούεται, ότι το υπάρχον και το νέο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει σε συνεχή βάση να αναπτύσσει καινούργιες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές.

Στην Ελλάδα, σήμερα, βρίσκεται σε εξέλιξη ένα εξαιρετικά σημαντικό έργο διοικητικής μεταρρύθμισης που αποβλέπει στην θεραπεία χρόνιων προβλημάτων, παράλληλα όμως και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από τις εξελίξεις της εποχής.

Μεταξύ των στόχων είναι ο εκσυγχρονισμός των δομών και των διοικητικών διαδικασιών, η αναβάθμιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων πολιτικών, η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η ενίσχυση της ανοικτής διοίκησης.

Επιδιώκουμε να μετακινηθούμε, από τη γραφειοκρατία, τη δυσκαμψία, το συγκεντρωτισμό και τη στασιμότητα σε μια έντιμη, αξιοκρατική, ευέλικτη και «ευφυή» Δημόσια Διοίκηση που αξιοποιεί τη γνώση και το διαθέσιμο δυναμικό της, που συντονίζει και προγραμματίζει υπεύθυνα και στρατηγικά τις δράσεις της, με απλές και σύγχρονες διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της ευρωπαϊκής κοινωνίας.

Δύσκολη είναι η προσπάθεια, επίπονη, συνεχής, με αποτελέσματα, που, από τη φύση τους, δεν είναι ορατά άμεσα αλλά ήδη καταγράφονται αρκετά. Εξ άλλου, το σπουδαιότερο έργο σε σημασία είναι πάντα αυτό που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για καλύτερο μέλλον. Και αυτό έχει ήδη αρχίσει να φαίνεται ολοκάθαρα. Κύριος παράγοντας για την επιτυχία των στόχων είναι αναμφίβολα το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης. Γι' αυτό, αποτελεί πολιτική προτεραιότητα για τη χώρα μας η εκπαίδευση και η επιμόρφωσή του.

Η επιμόρφωση στη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να καλύπτει:

- Πάγιες εκπαιδευτικές ανάγκες (ευρωπαϊκά θέματα, διοικητικές πρακτικές, εξοικείωση με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), κ.λπ.)
- Ανάγκες που προκύπτουν από μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και αλλαγές σε εθνικό επίπεδο (βαθμολόγιο, προσοντολόγιο, νέοι κώδικες, κ.λπ.)
- Ανάγκες με βάση τις επικρατούσες διεθνείς τάσεις, καθώς η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που θα προκύψουν λόγω των ταχύτατων εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον.

Κυρίες και κύριοι,

Ο Εθνικός Στρατηγικός Οργανισμός που έχει αυτή την αποστολή στην Ελλάδα είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. λειτουργούν τρεις εκπαιδευτικές μονάδες:

- Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
- Η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)

• Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) με 12 αποκεντρωμένες περιφερειακές δομές, τα 12 Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.).

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)

Στόχος της Σχολής είναι να συμβάλει στη δημιουργία υψηλόβαθμων στελεχών, ικανών να ανελιχθούν γρήγορα στην ιεραρχία. Το πρόγραμμα σπουδών στοχεύει στην απόκτηση από τους εκπαιδευόμενους προσόντων, όπως πρωτοβουλίας, καινοτομίας και σύγχρονης διοίκησης, που θα δώσουν μια νέα εικόνα στη δημόσια διοίκηση.

Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)

Στόχος της Ε.Σ.Τ.Α., που λειτουργεί από το 2006, είναι να συμβάλλει στη δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών με διοικητικές ικανότητες, που θα είναι σε θέση να βελτιώσουν την οργάνωση και το ρόλο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη γενικότερη ανάπτυξη. Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Τ.Α. αναμένεται να παίξουν ουσιαστικό ρόλο στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών στις τοπικές κοινότητες και κοινωνίες.

Οι δύο Σχολές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.), δέχονται πτυχιούχους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ύστερα από επιτυχία σε εισαγωγικό διαγωνισμό και η φοίτηση διαρκεί 18 μήνες.

Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) και τα 12 Π.ΙΝ.ΕΠ.

Με τα επιμορφωτικά προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης παρέχεται η δυνατότητα στους Υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και μέσω της πιστοποίησης να αποκτήσουν επιπλέον μόρια και προοπτική εξέλιξης στην Υπηρεσία τους.

Κυρίες και κύριοι,

Βασικοί άξονες πολιτικής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η οποία σχεδιάστηκε πριν τριάντισι χρόνια στο πλαίσιο μιας νέας αντίληψης για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης υπήρξαν και εξακολουθούν να είναι:

- η αποκέντρωση των δράσεων,
- η ανάπτυξη σχέσεων εταιρικότητας με τους κοινωνικούς εταίρους,
- η ποιοτική αναβάθμιση των προγραμμάτων,
- η ανάπτυξη διεθνών σχέσεων και συνεργασιών,
- η αναδιοργάνωση των υπηρεσιών και διαδικασιών της λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Σε ότι αφορά στην Αποκέντρωση Δράσεων - Π.ΙΝ.ΕΠ., στα τελευταία 3 χρόνια ίδρύσαμε 11 Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης τα οποία μαζί με το Κεντρικό μας Ινστιτούτο και εκείνο της Θεσσαλονίκης που προϋπήρχαν, συγκροτούν πλέον ένα πλήρες δίκτυο Ινστιτούτων που καλύπτουν τις ανάγκες όλης της χώρας, δηλαδή τις 13 διοικητικές περιφέρειες.

Έτσι, μέσα από τις αποκεντρωμένες αυτές δομές του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, σ' όλες τις έδρες των Διοικητικών Περιφερειών της Χώρας, τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης, κάνουν πράξη τις προγραμματικές μας δεσμεύσεις για ενδυνάμωση της περιφέρειας, για ενδογενή ανάπτυξη, για αξιοποίηση του τοπικού επιστημονικού προσωπικού και στήριξη των αναγκαίων μεταρρυθμιστικών διαδικασιών. Σήμερα το 65% των προγραμμάτων γίνεται στην περιφέρεια.

Σε ό,τι αφορά την **Ανάπτυξη σχέσεων εταιρικότητας με τους κοινωνικούς εταίρους**, καθοριστική προτεραιότητα για το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης στον τομέα της επιμόρφωσης και της δια βίου μάθησης είναι η δημιουργία και σφυρηλάτηση εταιρικών σχέσεων, σχέσεων με τους κοινωνικούς εταίρους.

Πιστεύουμε ότι η συναίνεση, το consensus, είναι η βάση εκκίνησης κάθε πολιτικής. Η συναί-

νεση διασφαλίζεται, αν υπάρχουν οι προϋποθέσεις της ενεργητικής συμμετοχής των ενδιαφερομένων και των αποδεκτών. Έτσι, λοιπόν, στη δική μας πολιτική επιμόρφωσης, οι εμπλεκόμενοι σε όλα τα στάδια από τη διαπίστωση των αναγκών, το σχεδιασμό και την εφαρμογή, δεν είναι μόνο οι φορείς εξουσίας, η ηγεσία και η διοίκηση, αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Δεν εκλαμβάνουμε τη συμμετοχή ως μέσο επιβεβαίωσης της πολιτικής μας, αλλά ως μέσο για τη διαμόρφωσή της.

Στο πλαίσιο αυτό οικοδομήσαμε μια πολλαπλά χρήσιμη εταιρική σχέση με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., υπογράφοντας, το 2004, **Προγραμματική Συμφωνία** για τη διαμόρφωση και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου, σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης.

Πρόκειται για έναν **Καταστατικό Χάρτη Επιμόρφωσης**, που κυρώθηκε με νόμο και συνοδεύεται από **Χρηματοδοτικό Πρωτόκολλο**, σύμφωνα με το οποίο το 0,5 τοις χιλίοις των ετησίων μισθολογικών δαπανών του δημοσίου θα διατίθεται για τη χρηματοδότηση επιμορφωτικών δράσεων.

Μεταξύ άλλων, από κοινού χρηματοδοτούμε **μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών (Master)** για πτυχιούχους μόνιμους Δημοσίους Υπαλλήλους, σε συνεργασία με τα Πανεπιστήμια Πελοποννήσου και Μακεδονίας.

Μόλις προχθές προχωρήσαμε στην ίδρυση **Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας για τη Δημόσια Διοίκηση** στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και τη Μεσόγειο, μια πραγματικά σημαντική πρωτοβουλία, αφού ιδρυτικά μέλη είναι δημόσιοι οργανισμοί και συνδικάτα από Ιταλία, Πορτογαλία, Κύπρο, Ισπανία, Βουλγαρία και ΠΓΔΜ, ενώ υλοποιούμε κοινές διασυνοριακές δράσεις, στο πλαίσιο των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών Interreg και Equal.

Σε ό,τι αφορά την **Ποιοτική αναβάθμιση των επιμορφωτικών προγραμμάτων**, οι προσπάθειες εστιάστηκαν κυρίως στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Με τη νέα προσέγγιση για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης, επιδιώκεται η ανάπτυξη τεχνογνωσίας στα στελέχη των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης όλων των υπηρεσιών, ώστε να είναι ικανοί:

- Να ανιχνεύουν και να καταγράφουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων τους.
- Να τις αξιολογούν και να τις ιεραρχούν με βάση την σημαντικότητα και το επείγον της άμεσης ικανοποίησής τους.
- Να διατυπώνουν τις ανάγκες σε επίπεδο γνώσεων-δεξιοτήτων-στάσεων.
- Να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Σε ό,τι αφορά τις **στρατηγικές μας συμμαχίες εκτός συνόρων**, η σύναψη συνεργασιών με ομόλογους διεθνείς φορείς, αποτελεί για το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προτεραιότητα στρατηγικής σημασίας. Προσπαθούμε, και το έχουμε σε ικανοποιητικό βαθμό πετύχει, να δημιουργήσουμε έναν «ανοικτό» οργανισμό, όπου η συνέργεια και σε διεθνές επίπεδο, κρίνεται εξαιρετικής σημασίας.

Η ιδιαίτερη σημασία της συνέργειας έγκειται στην από κοινού παραγωγή ενός τελικού αποτελέσματος, το οποίο αφενός είναι μεγαλύτερο από το «άθροισμα» των αποτελεσμάτων που η μεμονωμένη δράση θα επιτύγχανε και αφετέρου ανταποκρίνεται καλύτερα στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων και των πολιτών γενικότερα.

Συμμετέχουμε σε προγράμματα του ΟΗΕ και του ΟΟΣΑ σε δράσεις Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα Ανταλλαγών Δημοσίων Υπαλλήλων.

Κυρίως όμως, τα τελευταία χρόνια έχουμε αναπτύξει διμερείς και πολυμερείς συνεργασίες και αποτελούμε φορέα υψηλού κύρους σε θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Έχουμε υπογράψει Μνημόνια Συνεργασίας και συνεργαζόμαστε στην πράξη με:

- το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA),
- τη Γαλλική Εθνική Σχολή Διοίκησης (ENA),
- την Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου (NSG),
- την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας (SSPA)

- το Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (HAUS),
- την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης,
- τη Γερμανική Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (BAKÖV)
- το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης & Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης της Βουλγαρίας (ΙΡΑΕΙ),
- το Ινστιτούτο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Πράγα της Τσεχίας
- την Εθνική Σχολή Διοίκησης της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας (CNSA)
- το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Πορτογαλίας (INA)
- το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου (ΙΟΕ),

Στο πλαίσιο αυτών των συνεργασιών πραγματοποιήσαμε 50 προγράμματα και επιμορφώθηκαν 745 στελέχη της δημόσιας διοίκησης το 2007, ενώ οι συνεργασίες συνεχίζονται και το 2008.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	Πόλη	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ 2007	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ 2008
Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute for Public Administration- EIPA) Maastricht, Ολλανδία	Αθήνα	10	9
	Θεσσαλονίκη	5	0
	Maastricht	3	3
	ΣΥΝΟΛΟ	18	12
Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης (National School of Government - UK) (Ηνωμένο Βασίλειο)	Αθήνα	4	2
	Θεσσαλονίκη	2	0
	Λονδίνο	2	0
	ΣΥΝΟΛΟ	8	2
Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου (The Institute of Education- University of London) (Ηνωμένο Βασίλειο)	Αθήνα	7	0
	ΣΥΝΟΛΟ	7	0
Εθνική Σχολή Διοίκησης (Ecole Nationale d' Administration - ENA) (Γαλλία)	Αθήνα	4	2
	Θεσσαλονίκη	2	0
	Παρίσι	4	3
	ΣΥΝΟΛΟ	10	5
Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Federal Academy of Public Administration BAKÖV) (Γερμανία)	Αθήνα	2	0
	Βερολίνο	1	1
	ΣΥΝΟΛΟ	3	1
Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Fin- nish Institute of Public Management Ltd - HAUS)	Ελσίνκι	1	1
	Αθήνα	3	3
	ΣΥΝΟΛΟ	4	4
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ		50	24

Θα ήθελα να κλείσω την παρουσίαση του πλαισίου εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας μας με αναφορά στην ύπαρξη της Συντονιστικής Επιτροπής Εκπαίδευσης,

η οποία αποτελείται από εκπροσώπους όλων των Υπουργείων και μελών δημόσιων υπηρεσιών, της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και Ε.Ν.Α.Ε. που συνέρχεται δύο φορές το χρόνο υπό την ευθύνη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Τέλος, χρήσιμο είναι να αναφερθώ στις καινούργιες προκλήσεις για το 2008, αφού με πρόσφατο νόμο καθιερώθηκε η **πιστοποίηση της επιμόρφωσης**.

Ο στρατηγικός στόχος και η απαίτηση για πιστοποιημένη επιμόρφωση θα υποστηριχθεί με τη σύσταση στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Ειδικής Επιτροπής Πιστοποίησης με τη συμμετοχή εκπροσώπων του ΥΠΕΣ, του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και, κατά περίπτωση, των εμπλεκομένων σε προγράμματα επιμόρφωσης δημοσίων υπηρεσιών ή φορέων. Έργο της Επιτροπής είναι ο καθορισμός γενικών αρχών και προτύπων που θα διέπουν τις διαδικασίες πιστοποίησης, όπως υποδομές, επιστημονικός σχεδιασμός, σύνδεση των προγραμμάτων με πραγματικές ανάγκες και αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων.

Επίσης, καθιερώθηκε η **υποχρεωτική Εκπαίδευση Προϊσταμένων Διευθύνσεων**. Για τον σχεδιασμό του προγράμματος της υποχρεωτικής εκπαίδευσης των Διευθυντών της Δημόσιας Διοίκησης θα αξιοποιήσουμε αντίστοιχες βέλτιστες πρακτικές από ομόλογες σχολές όπως η "Ecole Nationale d' Administration" - ENA της Γαλλίας και το "National School of Government" του Ην. Βασιλείου, με τις απαραίτητες προσαρμογές στα της δημόσιας διοίκησης της χώρας μας. Ο σκοπός του προγράμματος είναι η απόκτηση ανώτερων διοικητικών ικανοτήτων, γι' αυτό η εκπαίδευση θα επικεντρωθεί σε θέματα Top Management (Επιτελικό Δημόσιο Μάνατζμεντ).

Δίνοντας και μιαν άλλη διάσταση - την οικονομική - από την οποία φαίνεται η σημασία που αποδίδεται στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, θα αναφέρω ότι, την περίοδο 2006-2007 τα κονδύλια εκπαίδευσης τριπλασιάστηκαν και ξεπέρασαν τα 43.000.000 ευρώ.

Κυρίες και κύριοι,

Το στρατηγικό όραμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σε ότι αφορά την εκπαίδευση και την επιμόρφωση, όπως και η νέα αντίληψη για τη δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση, στηρίζεται στην κινητοποίηση και την ενεργό συμμετοχή - συνέργεια του ανθρώπινου δυναμικού της για την υλοποίηση αυτών των στόχων, που συνεισφέρουν στην ευημερία του πολίτη.

Και θέλω κλείνοντας να τονίσω ότι η συνέργεια και η συνεργασία δεν αφορά πλέον μόνο το εσωτερικό κάθε χώρας, αλλά αφορά όλους μας σε όλο τον κόσμο. Σε ανατολή και δύση. Αυτή την προσπάθεια με τις διμερείς και πολυμερείς μας διεθνείς συνεργασίες θα την συνεχίσουμε, γιατί πιστεύουμε ότι προσφέρει πολλαπλά κοινά οφέλη.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Αιμιλία Γαρδίκια Αναπληρώτρια Διευθύντρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:

Ευχαριστούμε πολύ το Γενικό Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης κ. Γεώργιο Βούτσινο.

Η επόμενη εισήγηση είναι από την Εθνική Σχολή Διοίκησης της Γαλλίας. Πέρσι, την περασμένη χρονιά το 2007, σε συνεργασία με την ENA το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης πραγματοποίησε δέκα εκπαιδευτικά προγράμματα για Έλληνες δημοσίου υπαλλήλους, στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Παρίσι. Θα θέλαμε να σας πούμε ότι για το 2008 ο κύκλος αυτός των προγραμμάτων των βέλτιστων πρακτικών θα συνεχιστεί και με την Εθνική Σχολή Διοίκησης της Γαλλίας θα κάνουμε πέντε (5) προγράμματα.

Παρακαλούμε τον κ. Philippe Bastelica, ο οποίος είναι ο Διευθυντής Διεθνών Σχέσεων της Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Γαλλίας, να μας αναπτύξει την εισήγησή του που έχει θέμα «η εκπαίδευση των υψηλόβαθμων στελεχών του δημοσίου μέσω μιας παρουσίας της ENA και της μεταρρύθμισης του εκπαιδευτικού της προγράμματος». Να σημειώσω ότι ο κ. Philippe Bastelica γνωρίζει και ελληνικά.

Η εκπαίδευση των υψηλόβαθμων στελεχών του Δημοσίου μέσω της παρουσίας της ΕΝΑ και της μεταρρύθμισης του εκπαιδευτικού της προγράμματος

Philippe Bastelica, Διευθυντής Διεθνών Σχέσεων Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Γαλλίας (ΕΝΑ)

[Ο κ. Bastelica άρχισε την ομιλία του στα ελληνικά, λέγοντας:]

Ευχαριστώ πολύ.

Κύριε Πρόεδρε, κύριε Γενικό Γραμματέα,

Θα ήθελα πρώτα απ' όλα να σας ευχαριστήσω για την πρόσκληση και για την φιλοξενία σας στην πανέμορφη Ελλάδα. Είμαι προσωπικά πολύ ευχαριστημένος που ξαναβρίσκομαι εδώ και γι' αυτό σας ευχαριστώ πολύ.

Θα ήθελα επίσης να χαιρετήσω την πρωτοβουλία που πήρατε με αυτό το συνέδριο. Είμαι σίγουρος ότι θα είναι μια μεγάλη επιτυχία και βλέπω ήδη ότι υπάρχει μια πολύ σημαντική αντιπροσωπεία του εξωτερικού, ξένων Σχολών και της Ελλάδος και είμαι σίγουρος ότι θα είναι ένα πολύ καλό συνέδριο.

Και τώρα, αν μου επιτρέπετε, θα ήθελα να χρησιμοποιήσω την γλώσσα μου, που θα είναι πιο εύκολο για μένα.

Προσκλήθηκα να παρουσιάσω την εκπαίδευση των υψηλόβαθμων στελεχών της δημόσιας διοίκησης της Γαλλίας, μέσω της εμπειρίας της ΕΝΑ.

Θα προσπαθήσω να το κάνω σε τρεις ενότητες: Πρώτον, περιγράφοντας τις σταθερές της εκπαίδευσης που παρέχει στη Γαλλία η Εθνική Σχολή Διοίκησης, έπειτα περιγράφοντας τις κατευθυντήριες γραμμές της μεταρρύθμισης του εκπαιδευτικού προγράμματος που άλλαξε τον Ιανουάριο του 2006 και θα τελειώσω αναφερόμενος σύντομα στα ζητήματα που ανοίγονται μπροστά μας και που αποτελούν τις κατευθύνσεις και τον προβληματισμό για το μέλλον αυτής της Σχολής.

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να υπενθυμίσω ορισμένα σημεία αναφοράς, ζητώντας συγγνώμη από εκείνους που γνωρίζουν ήδη καλά την ΕΝΑ. Η Εθνική Σχολή Διοίκησης της Γαλλίας είναι μια Σχολή που ιδρύθηκε από τον στρατηγό Ντε Γκώλ το 1945, σε μία στιγμή που η ημερήσια διάταξη επέβαλε να προικιστεί η Γαλλία με μία υψηλού επιπέδου διοίκηση, ικανή να κατευθύνει τον εκσυγχρονισμό και την ανοικοδόμηση της χώρας.

Η ΕΝΑ είναι από πλευράς μεγέθους μια πολύ μικρή σχολή. Η γαλλική δημόσια διοίκηση αντιπροσωπεύει 5 εκατομμύρια δημοσίους υπαλλήλους, εάν συμπεριλάβουμε το σύνολο των κατηγοριών της δημόσιας διοίκησης. Αυτό αναλύεται σε περίπου 2,5 εκατομμύρια κρατικούς λειτουργούς, 1,5 εκατομμύριο (εάν στρογγυλέψω τους αριθμούς) υπαλλήλους της τοπικής αυτοδιοίκησης και κάτι λιγότερο από 1 εκατομμύριο απασχολούμενους στον τομέα της δημόσιας υγείας. Εν σχέσει λοιπόν με το δυναμικό των 5 εκατομμυρίων ατόμων, μπορούμε να πούμε ότι η ΕΝΑ αποτελεί μία πολύ μικρή μειονότητα.

Για την περίοδο 2008-2010, για την σειρά δηλαδή που μόλις εισήχθη στην Σχολή, 81 υψηλόβαθμοι κρατικοί λειτουργοί θα εκπαιδεύονται στην ΕΝΑ για μία περίοδο 27 μηνών. Πρόκειται για 81 Γάλλους κρατικούς λειτουργούς που εκλήθησαν να υπηρετήσουν την γαλλική διοίκηση, με μία σημαντική εξέλιξη φέτος, εφόσον μεταξύ αυτών των 81 υψηλόβαθμων «Γάλλων» λειτουργών, ο ένας δεν διαθέτει τη γαλλική υπηκοότητα. Πρόκειται για μια Γερμανίδα υπήκοο, η οποία είναι η

πρώτη από την Ευρωπαϊκή Ένωση που επωφελήθηκε του ανοίγματος, που είχε αποφασισθεί από τη γαλλική κυβέρνηση το 2004, του διαγωνισμού της ENA στο σύνολο των υπηκόων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η χρονιά αυτή είναι, λοιπόν, συμβολική του ανοίγματος στην Ευρώπη του υψηλού επιπέδου της γαλλικής διοίκησης γενικότερα και της ENA ειδικότερα. Θα έχω όμως την ευκαιρία, Κύριε Πρόεδρε, να επανέλθω, καθότι πρόκειται για έναν από τους κύριους άξονες της ανάπτυξής μας. Στο πλάι αυτών των 81 Γάλλων λειτουργιών υπάρχουν 40 ξένοι σπουδαστές που εκπροσωπούν 32 διαφορετικές εθνικότητες και οι οποίοι πρόκειται να παρακολουθήσουν κατά περίπου τα δύο τρίτα της διάρκειάς του το εκπαιδευτικό πρόγραμμα των Γάλλων σπουδαστών. Οι Γάλλοι σπουδαστές εκπαιδεύονται επί 27 μήνες. Οι ξένοι σπουδαστές που μετέχουν στον μακρύ διεθνή κύκλο της ENA και οι οποίοι παρακολουθούν το ίδιο πρόγραμμα με τους Γάλλους, εκπαιδεύονται επί δεκαοκτώ μήνες.

Ποια είναι τα σταθερά ή περίπου σταθερά χαρακτηριστικά της παρεχόμενης από την ENA κατάρτισης από το 1945; Είναι τρία κατά κύριο λόγο. Πρόκειται για θεωρητική κατάρτιση διεπιστημονικού χαρακτήρα, κοινή για το σύνολο των τομέων δραστηριότητας της διοίκησης. Πρόκειται, τέλος, για μια κατάρτιση που εμπεριέχει έναν πολύ αδρό πρακτικό χαρακτήρα. Όταν ομιλώ για διεπιστημονική θεωρητική κατάρτιση, είναι αλήθεια ότι παρέχεται στους υψηλοβαθμους λειτουργούς που εκπαιδεύονται στην ENA, χωρίς όμως να είναι πραγματικά η ENA αυτή που παρέχει την εν λόγω κατάρτιση. Στην πραγματικότητα, η θεωρητική κατάρτιση έχει ανατεθεί κατά κάποιον τρόπο σε αναδόχους, μέσω της διαδικασίας του εισαγωγικού διαγωνισμού, ο οποίος είναι ιδιαίτερα απαιτητικός.

Δια μέσου του διαγωνισμού πρόσληψης διασφαλίζεται ότι οι υποψήφιοι για το υψηλό επίπεδο της γαλλικής δημόσιας διοίκησης κατέχουν το σύνολο των θεωρητικών βάσεων, που θα τους είναι απαραίτητες κατά την άσκηση των μελλοντικών τους καθηκόντων. Τις θεωρητικές αυτές βάσεις, μπόρεσαν να αποκτήσουν στο Πανεπιστήμιο αλλά και κατά τη διάρκεια της καριέρας τους εν μέρει. Ένας ορισμένος αριθμός υποψηφίων, που δεν έχουν παρακολουθήσει πολύ εμπεριστατωμένες πανεπιστημιακές σπουδές, ξεκινούν, μεσούσης της σταδιοδρομίας τους, μία επιστημονική προετοιμασία που τους επιτρέπει να λάβουν μέρος στον εισαγωγικό διαγωνισμό της ENA. Έτσι, όταν ομιλώ για διεπιστημονική κατάρτιση, δεν εννοώ ότι αναζητούμε, όπως συμβαίνει σε άλλες χώρες, να προσλάβουμε ειδικούς σε ένα τομέα, ή εμπειρογνώμονες ενός γνωστικού πεδίου. Δίνουμε μεγάλη σημασία στο να έχουν οι μέλλοντες λειτουργοί, που εισάγονται στην ENA, ιδιαιτέρως στέρεες βάσεις σε μία ολόκληρη γκάμα από διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα.

Υπάρχουν τρεις παράλληλοι διαγωνισμοί εισδοχής στην ENA: ο πρώτος είναι ανοικτός σε πτυχιούχους του Πανεπιστημίου, ο δεύτερος σε δημοσίους υπαλλήλους που μπορούν να δικαιολογήσουν τετραετή προϋπηρεσία στη δημόσια διοίκηση - ανεξαρτήτως του αν είναι πτυχιούχοι, αρκεί να έχουν την απαιτούμενη προϋπηρεσία και να πληρούν τους όρους ως προς την ηλικία - και ο τρίτος διαγωνισμός είναι ανοικτός σε άτομα που έχουν αποκτήσει επαγγελματική προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα ή που έχουν θητεύσει επί οκτώ έτη ως αιρετοί στην τοπική αυτοδιοίκηση. Οι τρεις αυτοί διαγωνισμοί διαφέρουν λίγο ως προς την διοργάνωσή τους αλλά προσιδιάζουν ως προς τα ουσιώδη και επανέρχομαι στην διεπιστημονικότητα, εφόσον το κοινό τους στοιχείο είναι η σχετικά μακρά λίστα των γνωστικών αντικειμένων που είναι υποχρεωτικά για τους υποψηφίους.

Όλοι οι υποψήφιοι, προκειμένου να γίνουν δεκτοί στον διαγωνισμό, οφείλουν να επιτύχουν στις δοκιμασίες δημοσίου δικαίου, οικονομίας, δημόσιας οικονομικής, κοινωνικών θεμάτων, διεθνών σχέσεων και ευρωπαϊκών θεμάτων. Πρέπει επίσης να μπορούν να αγωνιστούν και σε μία ή δύο σύγχρονες γλώσσες. Επίσης ένας ορισμένος αριθμός δοκιμασιών ελέγχει το επίπεδο της γραπτής και προφορικής τους έκφρασης, τη γενική παιδεία τους, κ.λπ. Δεν μπορεί κανείς λοιπόν να προετοιμαστεί για τον εν λόγω διαγωνισμό, έχοντας παρακολουθήσει μόνο μία κλασσική πανεπιστημιακή κατεύθυνση, χρειάζεται μία πραγματική επένδυση σε τεράστιο φάσμα θεμάτων.

Ο διεπιστημονικός χαρακτήρας του διαγωνισμού έχει μεγάλη σπουδαιότητα για την οργάνωση των σπουδών στην ΕΝΑ, εφόσον εγγυάται ότι οι επιτυχόντες διαθέτουν όλες τις απαραίτητες θεωρητικές βάσεις για την εξάσκηση του επαγγέλματος του υψηλόβαθμου κρατικού λειτουργού τη δεδομένη στιγμή. Έτσι, το πρόγραμμα της ΕΝΑ μπορεί να αφιερωθεί αποκλειστικά στην μετάδοση πρακτικών γνώσεων, πρακτικής τεχνογνωσίας και στη διδασκαλία συμπεριφορών. Η θεωρία έχει λοιπόν εξοστρακισθεί από την εκπαίδευση που παρέχει η ΕΝΑ, διότι θεωρείται κεκτημένη την στιγμή που γίνονται δεκτοί οι υποψήφιοι.

Το δεύτερο σταθερό χαρακτηριστικό αυτού του μηχανισμού είναι ο κοινός χαρακτήρας της εκπαίδευσης για το σύνολο των τομέων της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι οι μέλλοντες Γάλλοι διοικητικοί δικαστές λαμβάνουν την ίδια διεθνή κατάρτιση με τους μέλλοντες διπλωμάτες. Οι μέλλοντες διπλωμάτες λαμβάνουν την ίδια κατάρτιση στα δημόσια οικονομικά με τους μέλλοντες διοικητικούς υπαλλήλους του Υπουργείου Οικονομικών. Οι μέλλοντες διοικητικοί υπάλληλοι του υπουργείου οικονομικών λαμβάνουν την ίδια νομική κατάρτιση με τους μέλλοντες διοικητικούς δικαστές. Είναι, λοιπόν, ένας φιλόδοξος μηχανισμός ως προς τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, ο οποίος έχει και κάποιες αρετές, η πρώτη εκ των οποίων είναι το ότι ανάγκασε τις γαλλικές αρχές και τις διαδοχικές διευθύνσεις της Σχολής να εξετάσουν την έννοια του υψηλόβαθμου λειτουργού. Ποια είναι αυτή η κατηγορία που τοποθετείται στο σταυροδρόμι μεταξύ της πολιτικής και της διοίκησης; Ποιες οι γνώσεις και ποιες οι δεξιότητες που απαιτούνται για την εξάσκηση παρόμοιων καθηκόντων; Αυτά είναι ερωτήματα που μας απασχολούν έντονα σήμερα.

Η κοινή αυτή εκπαίδευση έχει οπωσδήποτε και άλλες αρετές: ευνοεί τον διυπουργικό διάλογο. Ακόμη κι αν υπάρχουν χώρες που μπορούν και χωρίς αυτόν τον διάλογο, που ρυθμίζουν τις σχέσεις στο εσωτερικό της διοίκησης έτσι ώστε οι αρμοδιότητες να είναι σαφώς κατανεμημένες μεταξύ των μεν και των δε, για να μην υπάρχει πεδίο σύγκρουσης, σίγουρα υιοθετούν μια αισιόδοξη θεώρηση, εφόσον ξέρουμε καλά ότι είναι δύσκολο είτε να αποφευχθεί ο ανταγωνισμός είτε να συμβεί το αντίστροφο, να μην ενδιαφέρονται δηλαδή οι διάφορες υπηρεσίες για ένα θέμα και ως εκ τούτου αυτό να μην επιλύεται. Είναι επομένως ιδιαίτερα σημαντικό οι διάφορες υπηρεσίες να μπορούν να συνδιαλέγονται και το γεγονός ότι οι υψηλόβαθμοι λειτουργοί λαμβάνουν κοινή εκπαίδευση, ότι έχουν τα ίδια εννοιολογικά εργαλεία, όποιος κι αν είναι ο τομέας εξειδίκευσής τους, είναι πολύ σημαντικό.

Η κοινή αυτή εκπαίδευση έχει, επίσης, το πλεονέκτημα, ότι επιτρέπει την επαγγελματική κινητικότητα μετά την αποφοίτηση. Άλλωστε η γαλλική κυβέρνηση κατέστησε αυτήν την κινητικότητα υποχρεωτική για τους αποφοίτους της ΕΝΑ. Πράγματι, δεν μπορούν να αναλάβουν τα πιο υψηλά καθήκοντα εντός της διοίκησης, εάν δεν έχουν υπηρετήσει, για τουλάχιστον δύο χρόνια, σε άλλον τόπο από εκείνον που επέλεξαν με το πέρας των σπουδών τους. Το σημείο αυτό είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας, διότι, έστω και αν η έννοια της κινητικότητας δεν αποτελεί καθεαυτήν εκπαίδευση, αποτελεί ισχυρό συμπλήρωμα στην εκπαίδευση που παρέχεται από την Εθνική Σχολή Διοίκησης.

Όπως παρατήρησα προηγουμένως, η εκπαίδευση στην ΕΝΑ διακρίνεται από τον εξαιρετικά πρακτικό χαρακτήρα της, που επαληθεύεται από τις δύο συνιστώσες του προγράμματος σπουδών, που είναι η πρακτική εξάσκηση και οι σπουδές. Η πρακτική εξάσκηση αντιπροσωπεύει περισσότερο από το ήμισυ της 27μηνος εκπαίδευσης. Χαρακτηριστικό της είναι, από τότε που ιδρύθηκε η Σχολή, ότι διεξάγεται πάντα, όχι σε κάποια ανώνυμη διοικητική υπηρεσία, αλλά στο πλάι ενός υψηλόβαθμου αρμοδίου της διοίκησης ή ενός πολιτικού, ο οποίος παίζει τον ρόλο του επόπτη για τον σπουδαστή. Οι σπουδαστές μας γίνονται δεκτοί στον πολύ στενό κύκλο των πλησιέστερων συνεργατών του επόπτη της πρακτικής τους εξάσκησης. Αυτό τους θέτει σε προνομιούχο θέση, ώστε η πρακτική τους εξάσκηση να αποτελεί, προς όφελός τους, εκπαίδευση σε τρία επίπεδα: εκπαίδευση δια της

παρατηρήσεως, εκπαίδευση δια του παραδείγματος κι εκπαίδευση δια της προσωπικής άσκησης καθηκόντων.

Εκπαίδευση δια της παρατηρήσεως: Αυτό σημαίνει ότι οι ασκούμενοι έχουν απρόσκοπτη πρόσβαση, η οποία διευκολύνεται, στο σύνολο των υπηρεσιών που υπάγονται στον επόπτη της πρακτικής τους εξάσκησης και σε όλα τα επίπεδα. Έχουν, έτσι, την δυνατότητα να αναλύσουν την λειτουργία της διοίκησης από τους χώρους όπου λαμβάνονται οι διοικητικές αποφάσεις, μέχρις εκείνους όπου διεξάγεται η συναλλαγή με το κοινό. Εννοείται ότι ενθαρρύνονται να επενδύουν στην καλή γνώση αμφοτέρων των επιπέδων, καθώς το ένα δεν λειτουργεί δίχως το άλλο.

Εκπαίδευση δια του παραδείγματος: Καθώς θεωρούνται ως στενοί συνεργάτες του επόπτη τους καθ' όλο το διάστημα που βρίσκονται κοντά του, οι σπουδαστές έχουν όλην την άνεση να παρατηρούν, κατά τη διάρκεια καθημερινών συσκέψεων που διευθύνει ο επόπτης τους με το επιτελείο του, πώς ένα υψηλόβαθμο στέλεχος, της τάξεως ενός πρέσβη, ενός νομάρχη, ενός δημάρχου μεγάλης πόλης, ενός προέδρου τοπικού συμβουλίου ή ενός ευρωπαϊού επιτρόπου, ασκεί την εξουσία του στους υφισταμένους του, πώς τους παρακινεί, πώς διαπραγματεύεται με τους κοινωνικούς εταίρους, τους οικονομικούς εταίρους, τους ξένους εταίρους, πώς επικοινωνεί, πώς διαχειρίζεται τις κρίσεις.

Οπωσδήποτε, όλοι οι επόπτες πρακτικής άσκησης που επιλέγει η Σχολή δεν μπορεί πάντα να αποτελούν θετικά παραδείγματα, προσπαθεί ωστόσο, κατά το μέτρο του δυνατού, να επιλέγει υπευθύνους που θα αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση. Επειδή αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό, αποδεχόμαστε αυτήν την κατάσταση, διότι ένα παράδειγμα δεν είναι απαραίτητο να είναι καλό για να είναι εποικοδομητικό. Ορισμένες φορές, ένα κακό παράδειγμα, που δείχνει τι δεν πρέπει να κάνει κανείς, μπορεί επίσης να προσφέρει πολλά σε μία σταδιοδρομία. Το γεγονός επίσης, ότι όλα όσα δείχνουμε από τη διοίκηση δεν είναι πάντοτε θετικά, αποτελεί εξίσου σπουδαίο μάθημα για την ζωή που καλό είναι να λαμβάνει κανείς στα πρώτα στάδια της εκπαίδευσής του.

Εκπαίδευση δια της άσκησης καθηκόντων: Στους ασκούμενους ανατίθεται το καθήκον σύνταξης εκθέσεων, προετοιμασίας εκδηλώσεων, όπως υπουργικές επισκέψεις κ.ά., δεδομένου ότι αυτά αποτελούν μέρος της ζωής των υψηλόβαθμων λειτουργών που πρόκειται να γίνουν.

Ταυτόχρονα, όμως, η πρακτική αυτή άσκηση δεν θα ήταν πραγματικά επιμορφωτική, εάν περιόριζαν σε μία σειρά καθηκόντων που θα εκτελούνταν το ένα μετά το άλλο, διότι, το γνωρίζουμε καλά, ότι στην πραγματική ζωή, πρέπει να κάνουμε τα πάντα ταυτόχρονα. Και δεν επιτυγχάνουμε παρά μόνον όταν ξέρουμε να θέτουμε προτεραιότητες και να φροντίζουμε ώστε να συντονίζεται σωστά η εργασία. Για τον λόγο αυτόν ανατίθενται στους ασκούμενους, κατά τη διάρκεια της πρακτικής τους άσκησης προσωρινά καθήκοντα αναπληρωτή. Είναι, δηλαδή, επιφορτισμένοι με την αντικατάσταση ενός εν ενεργεία υψηλόβαθμου στελέχους κατά τη διάρκεια π.χ. μιας περιόδου αδειάς ή κατά το διάστημα που μεσολαβεί από την αποχώρηση του κατόχου μιας θέσης και τον ορισμό του διαδόχου του.

Ένα κλασσικό παράδειγμα πρακτικής εξάσκησης, το οποίο αναφέρω επειδή μου φαίνεται ότι αποτελεί σημαντικό στοιχείο της παρεχόμενης από την ΕΝΑ εκπαίδευσης, είναι η αναπλήρωση του διευθυντού του γραφείου του νομάρχη. Να αναλάβει, δηλαδή, ο ασκούμενος σε μία νομαρχία και για μία περίοδο, που μπορεί να διαρκέσει μερικές εβδομάδες, την ευθύνη της δημόσιας τάξης, της δημόσιας ασφάλειας, της επικοινωνίας με τα ΜΜΕ και τις σχέσεις με τους αιρετούς. Με άλλα λόγια, μια ευθύνη που δεν βρίσκεται ίσως στην κορυφή της πυραμίδας του κράτους στην Γαλλία αλλά είναι μια από τις πιο ευαίσθητες, κάτι που οπωσδήποτε αποτελεί μέρος του παιδευτικού χαρακτήρα που έχει η πρακτική αυτή άσκηση. Η πρακτική διάσταση ωστόσο, δεν περιορίζεται μόνο στην άσκηση.

Η πρακτική αυτή διάσταση διατρέχει τις σπουδές στην ΕΝΑ κατά δύο τρόπους, και πρώτα-πρώτα δια μέσου του διδακτικού προσωπικού. Πρέπει να επισημάνω ότι η ΕΝΑ δεν διαθέτει ούτε

έναν μόνιμο καθηγητή, εξαιρουμένου του καθηγητή των γαλλικών για τους αλλοδαπούς σπουδαστές μας. Όλοι οι διδάσκοντες παρεμβαίνουν περιστασιακά και στην πλειονότητά τους είναι επαγγελματίες της γαλλικής δημόσιας διοίκησης ή των ευρωπαϊκών διοικήσεων, που έρχονται να μοιραστούν με τους σπουδαστές μας την καθημερινή τους εμπειρία, την πρακτική τους εμπειρία, μέσα από - και αυτό είναι το δεύτερο σημείο - μία παιδαγωγική που στηρίζεται στις μελέτες περιπτώσεων.

Αυτές οι μελέτες περιπτώσεων, τις οποίες δεν θα περιγράψω με λεπτομέρεια, διαφέρουν από εκείνες του Χάρβαρντ, που συχνά αναφέρονται ως υποδειγματικές, διότι ο χαρακτήρας τους είναι ακόμη πιο ρεαλιστικός, ακόμη πιο βαθιά μέσα στην διοικητική πραγματικότητα. Συνίστανται στην εκτέλεση καθηκόντων που προσιδιάζουν ιδιαίτερα στην καθημερινή δραστηριότητα των υψηλόβαθμων στελεχών, όπως να συντάξουν τον λόγο ενός υπουργού, ένα σχέδιο νομοθετικού διατάγματος, ένα σχέδιο νόμου, τα σημεία ομιλίας για μία συνέντευξη τύπου. Με αφορμή ένα φάκελο που περιλαμβάνει το σύνολο των στοιχείων, ακόμη και των εμπιστευτικών εκείνων εγγράφων, που θα είχε στη διάθεσή του ένας εν ενεργεία δημόσιος λειτουργός, ζητείται από τον σπουδαστή να διεκπεραιώσει το ζήτημα που τίθεται.

Αυτή ήταν, με λίγα λόγια, η φιλοσοφία της παρεχόμενης από την ΕΝΑ εκπαίδευσης από της ιδρύσεώς της. Μία φιλοσοφία που τείνει να καλλιεργεί στους μελλοντικούς υψηλόβαθμους λειτουργούς της γαλλικής διοίκησης το αίσθημα της προσαρμογής, την ικανότητα προσέγγισης νέων γνωστικών αντικειμένων και θεμάτων, την κινητικότητα, την ικανότητα μετάβασης από μία θέση ευθύνης σε άλλη, ακόμη κι αν αυτό συνεπάγεται την αλλαγή τομέα δραστηριοποίησης. Όπως επισήμανα ήδη, η κινητικότητα αυτή αποτελεί από μόνη της ισχυρό συμπλήρωμα στην εκπαίδευση.

Έναντι αυτών των στοιχείων, που προσδίδουν μία σχετική σταθερότητα, η ΕΝΑ είναι μια Σχολή που πάντα επανεξέταζε την θέση της. Πρώτα απ' όλα, το πρόγραμμα σπουδών αναδιοργανώθηκε πρόσφατα γύρω από τρεις προτεραιότητες, που ανατέθηκαν στην ΕΝΑ από την γαλλική κυβέρνηση, στο πλαίσιο μιας ανακοίνωσης του επιφορτισμένου με τη δημόσια διοίκηση υπουργείου προς το υπουργικό συμβούλιο. Οι τρεις αυτές προτεραιότητες αναφέρονται στην Ευρώπη, στην επικράτεια και στο δημόσιο μάντζμεντ. Έτσι, το πρόγραμμα σπουδών αναδιοργανώθηκε σε τρεις ενότητες γύρω από αυτά τα τρία θέματα, στο εσωτερικό των οποίων αναζητήθηκε μία καλύτερη διάρθρωση απ' ό,τι στο παρελθόν μεταξύ πρακτικής άσκησης και σπουδών. Άλλοτε, οι σπουδές ξεκινούσαν με ένα έτος πρακτικής άσκησης ακολουθούμενο από 15 μήνες σπουδών. Στο εξής, υπάρχει μία περίοδος μελέτης στο εσωτερικό κάθε ενότητας, η οποία λειτουργεί προπαρασκευαστικά, για να προετοιμάζει το έδαφος για την πρακτική άσκηση, και η οποία ακολουθείται από άλλη μια περίοδο μελέτης, που στοχεύει στην εμβάθυνση και στην από κοινού θεώρηση των εμπειριών που αποκτήθηκαν κατά την διάρκεια της πρακτικής. Συν τω χρόνω αυξήθηκε το μέρος της πρακτικής. Έλεγα ότι παλαιότερα κατελάμβανε 12 από τους 27 μήνες, στο εξής οι πρακτικές θα αποτελούν περισσότερο από το ήμισυ της εκπαίδευσης.

Μία τρίτη σημαντική εξέλιξη αφορά στη διαχείριση και τη διοίκηση της επικράτειας. Γνωρίζετε ότι η Γαλλία είναι μια χώρα που χρειάστηκε περίπου χίλια χρόνια για να γίνει η διοίκησή της κεντρική και λίγο περισσότερα από εικοσιπέντε χρόνια για να αποκεντρωθεί. Πρόκειται για ένα πολύ δύσκολο έργο, που θέτει τη διαχείριση της επικράτειας στο επίκεντρο της κρατικής μέριμνας. Το πρόγραμμα σπουδών της ΕΝΑ υφίσταται τις συνέπειες. Έτσι μία ολόκληρη ενότητα είναι αφιερωμένη στη διαχείριση του χώρου. Κατά κύριο λόγο έχει να κάνει με την σχέση μεταξύ του κράτους και των τοπικών και περιφερειακών αρχών.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της μεταρρύθμισης, υπήρξε εξ άλλου η απόφαση ότι η ενότητα αυτή θα παρακολουθείτο από κοινού τόσο από τους μέλλοντες υψηλόβαθμους λειτουργούς του κράτους όσο και από τους μελλοντικούς διαχειριστές των τοπικών και περιφερειακών αρχών. Στο

εξής λοιπόν υπάρχει μια κοινή φάση σπουδών για τους σπουδαστές της ΕΝΑ και για τους σπουδαστές του Εθνικού Ινστιτούτου Τοπικών και Περιφερειακών Σπουδών, η οποία στοχεύει στο να διασφαλιστεί ότι οι διοικητικοί υπεύθυνοι του κεντρικού κράτους και οι διοικητικοί υπεύθυνοι των τοπικών και περιφερειακών αρχών θα μπορούν αύριο να αλληλοκατανοούνται και να γνωρίζουν αλλήλους ίσως λίγο καλύτερα απ' ό,τι το έκαναν στη διάρκεια των περασμένων δεκαετιών.

Συμπερασματικά, μια τελευταία σημαντική εξέλιξη της μεταρρύθμισης που έγινε από το 2006 και μετά, αφορά στους σπουδαστές της σχολής σχετικά με την εκπαίδευση και την καριέρα τους, με τρόπο ώστε να τους καθιστά ενημερωμένους πρωταγωνιστές της ίδιας της σταδιοδρομίας τους. Για το σκοπό αυτό διαμορφώθηκαν διαδικασίες καταγραφής των δεξιοτήτων, οι οποίες οργανώνονται στην αρχή και στο τέλος κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτές οι εξατομικευμένες διαδικασίες καταγραφής, που οργανώνονται από ειδικές υπηρεσίες, επιτρέπουν στους σπουδαστές μας, στην αρχή της φοίτησης, να προσδιορίσουν τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία τους και τους παροτρύνει να αναρωτηθούν, επίσης, σχετικά με το πώς θα χρησιμοποιήσουν την φοίτηση για να καλύψουν ενδεχόμενα κενά.

Η καταγραφή δεξιοτήτων που γίνεται στο τέλος της φοίτησης, θα πρέπει να τους επιτρέψει να διαλέξουν τον επαγγελματικό τους προσανατολισμό με όσο το δυνατό πιο μελετημένο τρόπο. Η ΕΝΑ είναι μια σχολή στην οποία οι σπουδαστές επιλέγουν την καριέρα τους στο τέλος της φοίτησής τους, ανάλογα με την κατάταξή τους. Αυτό μπορεί να τους οδηγήσει να κάνουν επιλογές υπαγορευμένες από τον κονφορμισμό περισσότερο παρά από το ενδιαφέρον της διοίκησης ή το προσωπικό τους ενδιαφέρον ως μελλοντικών ανώτατων υπαλλήλων.

Αυτές οι διαδικασίες καταγραφής των δεξιοτήτων θα πρέπει να τους διαφωτίσουν σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και τον τρόπο με τον οποίο αυτά θα μπορούσαν να τους οδηγήσουν στην μια ή την άλλη σταδιοδρομία. Υπάρχουν σταδιοδρομίες περισσότερο προσανατολισμένες προς τη μελέτη, ενώ άλλες στρέφονται περισσότερο στη δράση. Προσπαθούμε στην ΕΝΑ να καλλιεργήσουμε, με όσο το δυνατό επιτυχή τρόπο, έναν συγκερασμό των δύο ρευμάτων, αλλά αυτός ο συγκερασμός σπάνια πετυχαίνει τελείως και σε ορισμένες περιπτώσεις δεν είναι και επωφελής. Υπάρχουν προσωπικότητες που είναι πραγματικά στραμμένες είτε στο στοχασμό είτε τη δράση. Και θα πρέπει να βοηθηθούν να επιλέξουν την σταδιοδρομία που τους ταιριάζει. Αν τους συνεπαίρνει η δράση, ίσως θα έπρεπε να αποφύγουν να διαλέξουν μια δικαστική αρχή. Αντίθετα, αν δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους μέσα στο στοχασμό, ίσως θα ήταν καλύτερα να αποφύγουν ένα επάγγελμα όπως η αντιπροσώπευση του Κράτους στην περιφέρεια.

Έχοντας επίγνωση ότι ο χρόνος περνά, ας κατευθυνθώ προς τον επίλογό μου, αφού προηγουμένως αναφερθώ με συντομία σε ορισμένα από τα θέματα που παραμένουν σήμερα σε εκκρεμότητα. Επεσήμανα προηγουμένως, ότι η ΕΝΑ βρίσκεται σε μία διαρκή διαδικασία επαναπροσδιορισμού. Εάν δεν το έπραττε η ίδια, τότε θα το έπραττε η γαλλική κοινωνία για λογαριασμό της. Ενώ βρισκόμαστε στην ολοκλήρωση του πρώτου γύρου της μεταρρύθμισης του 2006 (οι σπουδαστές που είδαν να εφαρμόζεται αυτή η μεταρρύθμιση, δεν έχουν ακόμη περατώσει την φοίτησή τους), αναδεικνύονται ήδη οι επόμενες μεταρρυθμίσεις μέσα από τους προβληματισμούς του Τύπου, των πολιτικών ανδρών και της Σχολής της ίδιας. Ως προς τα παραπάνω, ο λόγος που εκφώνησε ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας με την ευκαιρία των ευχών που απηύθυνε στη δημόσια διοίκηση, μας υποχρεώνει να αναρωτηθούμε για το μέλλον, ειδικότερα επάνω σε δύο θέματα.

Ένα θέμα πολύ γενικό, όπως η ποικιλομορφία. Έλεγα στην αρχή αυτής της παρέμβασης, ότι η δημιουργία της ΕΝΑ ανταποκρίθηκε, εν μέρει, σε μία απαίτηση για εκδημοκρατισμό της γαλλικής δημόσιας διοίκησης. Αν και μπορούμε να πούμε, ότι αυτός ο στόχος έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό, μπορούμε, επίσης, να πούμε και ότι δεν έφτασε στο επιδιωκόμενο επίπεδο. Η σημερινή κατάσταση αντικατοπτρίζει μια πραγματική πρόοδο, χωρίς ωστόσο να προχωρά αρκετά σε σχέση με τις θεμιτές φιλοδοξίες που δικαιούται να τρέφει ένα προηγμένο δημοκρατικό Κράτος.

Θα περίμενε κανείς η ανώτερη βαθμίδα διοίκησης να αποτελεί μία αντανάκλαση του πληθυσμού και οι ανώτεροι δημόσιοι λειτουργοί να είναι από κοινωνιολογικής απόψεως κατ'είκόνα του πληθυσμού για τον οποίο εργάζονται. Η σύγκριση, δυστυχώς, δείχνει ότι απέχουμε αρκετά από την πλήρη ταύτιση των παραπάνω όψεων και ότι υπάρχει επομένως πολύ δουλειά που χρειάζεται ακόμη να γίνει, προκειμένου η ποικιλομορφία να βρει την δέουσα θέση στους κόλπους της ΕΝΑ. Και πρώτα απ'όλα, η ποικιλομορφία ως προς το φύλο. Μεταξύ των 81 σπουδαστών στους οποίους αναφέρθηκα νωρίτερα, υπάρχουν 29 γυναίκες. Αυτό αντιπροσωπεύει ένα ποσοστό της τάξης του 36%. Αριθμός που προφανώς δεν είναι ικανοποιητικός. Υπάρχει εκπροσώπηση των μειονοτήτων που δεν είναι καθόλου πλήρης και, παρ' ότι η ΕΝΑ έθεσε σε λειτουργία ένα μηχανισμό κοινωνικής ανέλιξης, κυρίως για τους κρατικούς λειτουργούς, επιτρέποντάς τους προχωρήσουν στην ιεραρχία δια μέσου ενός διαγωνισμού, για τον οποίο δεν είναι απαραίτητο κανένα προηγούμενο δίπλωμα, αυτός ο μηχανισμός ανέλιξης, παρ' όλα αυτά, δεν μπόρεσε να έχει την απόδοση που ελπίζαμε. Υπάρχουν λοιπόν πολλά ερωτήματα συνδεδεμένα με την ποικιλομορφία, τα οποία πρέπει να οδηγήσουν σε αύξηση των προσπαθειών, τόσο της Σχολής, όσο και του συνόλου της γαλλικής δημόσιας διοίκησης.

Τέλος, σε μία στιγμή όπου επιζητείται το μέγιστο ως προς την ελαστικότητα και την ευελιξία στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, μπορούμε να αναρωτηθούμε σχετικά με τον μηχανισμό της τοποθέτησης των αποφοίτων της ΕΝΑ στα διάφορα υπαλληλικά σώματα και Υπουργεία. Έτσι, ο ίδιος ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, με την ευκαιρία του πρωτοχρονιάτικου διαγγέλματος, έθεσε το ερώτημα του κατά πόσον πρέπει η σειρά κατάταξης να αποτελεί το μοναδικό κριτήριο για την ανωτέρω τοποθέτηση.

Σας ευχαριστώ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου:

Ευχαριστούμε πολύ κ. Bastelica, για την τόσο ανάγλυφη παρουσίαση τόσο της κατάστασης όσο και των προβληματισμών και των επιλογών της ΕΝΑ, μιας μεγάλης και πρότυπης σχολής.

[Η Καθηγήτρια Valeria Termini, Διευθύντρια της Ανωτάτης Σχολής Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας (SSPA), η οποία για λόγους ανωτέρας βίας δεν προσήλθε στο Συνέδριο, πρόθυμα παραχώρησε την εισήγησή της να ενταχθεί στον τόμο των Πρακτικών του Συνεδρίου]

Επιμόρφωση για μια αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση: Νέα ζητήματα και μεταρρυθμίσεις στην Ιταλία

**Καθηγήτρια Valeria Termini, Διευθύντρια Ανωτάτης Σχολής Δημόσιας Διοίκησης
της Ιταλίας (SSPA)**

1. Παγκοσμιοποίηση και δημόσια διοίκηση. Τρέχουσες τάσεις διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην Ιταλία.

Όπως οι περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, η Ιταλία έχει αισθανθεί την ανάγκη και την πίεση να εισαγάγει μεταρρυθμίσεις για να βελτιώσει την επίδοση της δημόσιας διοίκησης¹⁷. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων έχουν ενθαρρύνει αυτή τη διαδικασία. Πράγματι, χρηματοδότησαν συγκριτικές μελέτες αναφορικά με τις επιπτώσεις των διοικητικών επιβαρύνσεων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και επίσης ενθάρρυναν τα Κράτη μέλη να αναπτύξουν συστήματα ποιοτικών κριτηρίων για τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και να συγκρίνουν τα κόστη διοικητικής συμμόρφωσης. Αυτά έχουν ταυτοποιηθεί ως τα καθοριστικά στοιχεία για την αργή μεγέθυνση της Ευρωπαϊκής Οικονομίας και για πενιχρή ανταγωνιστικότητα των Ευρωπαϊκών προϊόντων σε σύγκριση με τα παραγόμενα στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε μερικές από τις πρόσφατα αναδειχθείσες βιομηχανικές χώρες.

Στην Ευρώπη, αυτό έχει οδηγήσει σε μια νέα νοηματοδότηση της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία έχει επηρεαστεί τόσο από την αγγλοσαξωνική όσο και από την κεντροευρωπαϊκή παράδοση. Η αγγλοσαξωνική παράδοση έχει εμπνεύσει συμμετοχικές μεταρρυθμίσεις, που σκοπεύουν να διευρύνουν τη διαφάνεια και την πρόσβαση - στηριζόμενες σε κοινές και συμμετοχικές πρακτικές - καθώς και στην στροφή της δημόσιας διοίκησης προς μορφές μανάτζμεντ. Η αγγλοσαξωνική παράδοση στηρίζεται σε αρχές ανοιχτής διακυβέρνησης και σε λογικές προσανατολισμού προς την αγορά. Κατά συνέπεια, οι δημόσιες διοικήσεις πρέπει να είναι «γυάλινοι πύργοι», διαφανείς και με εύκολη πρόσβαση οποτεδήποτε. Αυτό το μοντέλο έχει επίσης δημιουργήσει την έννοια ότι οι διαδικασίες παροχής δημόσιων υπηρεσιών είναι πιο αποτελεσματικές όταν κατευθύνονται από αρχές οικονομικές και προσανατολισμένες στην αγορά.

Όμως, στις μεταρρυθμίσεις της Ιταλικής δημόσιας διοίκησης υπεισέρχεται επίσης ένα νέο στοιχείο προερχόμενο από την παράδοση της ηπειρωτικής Ευρώπης, όπου η δημόσια διοίκηση θεωρείται ως προμηθευτής ουσιωδών αγαθών για την πλήρη άσκηση της ιδιότητας του πολίτη. Η εισαγωγή ορισμένων βασικών δικαιωμάτων, όπως το δικαίωμα «για καλές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης» αποκτούν νόημα όταν εξετάζεται στο πλαίσιο της τυπικής Ευρωπαϊκής ιδέας για την ιδιότητα του πολίτη. Το δικαίωμα για καλή δημόσια διοίκηση έχει αναγνωρισθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση με την υιοθέτηση της Συνθήκης της Λισαβώνας το Δεκέμβριο 2007. Αυτό το δικαίωμα ήδη υφίσταται στη θεσμική πρακτική των χωρών της Ε.Ε. και τείνει να εμπεδωθεί στη δημόσια συνείδηση.

Συνεπώς, οι δημόσιες διοικήσεις των Ευρωπαϊκών χωρών εμφανίζονται σήμερα ως ένας «αστε-

¹⁷ Με όρους ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου και επίδοσης της δημόσιας διοίκησης, η ταξινόμηση της Ιταλίας στην Ευρώπη δεν αντικατοπτρίζει τη βιομηχανική της ανάπτυξη και τη διεθνή της θέση. Η Ιταλία υστερεί σοβαρά στα θέματα αυτά, όπως προκύπτει από: 1) Εκθέσεις για τη σχολική επίδοση των νέων της Ιταλίας (όπως OECD/Pisa's indicators on mathematical literacy), 2) Μελέτες για τις δεξιότητες των Ιταλών εργαζομένων - και ιδιαίτερα των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτές οι παράμετροι προκαλούν αρνητικές επιπτώσεις στην Ιταλική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, η Έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας *Doing Business 2007*, αποκαλύπτει ότι η Ιταλία κατατάσσεται 82^η από απόψεως ευκολίας έναρξης μιας επιχείρησης τοπικά, η Γαλλία 35^η, η Ισπανία 39^η και η Γερμανία 21^η (Unicredit, Research and Strategy, 2007).

ρισμός θεσμικών οργάνων», όπου οι εμπεριεχόμενες νοοτροπίες αναμειγνύονται, ακολουθώντας κάποιο βαθμό ρυθμιστικού ρεαλισμού. Αυτό έχει προκαλέσει την συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για λογοδοσία των μάντζερ του δημοσίου.

Η Ιταλική δημόσια διοίκηση, ειδικότερα, έχει υποστεί πολλές αλλαγές από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να γίνουν κατανοητές αν ακολουθήσει κάποιος την εξέλιξη των κινήτρων και των εμποδίων που ενσωματώνονται στους Ιταλικούς πολιτικούς θεσμούς¹⁸. Πράγματι, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η Ιταλία όφειλε να αντιμετωπίσει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, μετά την απόφαση να υιοθετήσει το ενιαίο Ευρωπαϊκό νόμισμα. Αυτό έθεσε τέλος στην πρακτική υποτίμησης της Ιταλικής Λιρέτας, για να διατηρείται η ανταγωνιστικότητα. Ταυτόχρονα, ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης των εθνικών αγορών και των οικονομικών, η Ιταλία αντιμετώπισε άμεσο ανταγωνισμό από τις αναδυόμενες χώρες. Η κατάσταση αυτή άλλαξε τα κόστη συναλλαγής του πολιτικού παιχνιδιού. Στις προηγούμενες δεκαετίες, εξαιτίας ενός καθιερωμένου συστήματος πολιτικής (δηλ. εκλογικής) συναλλαγής μεταξύ πολιτικών και των ψηφοφόρων τους, η συμβολή των δημοσίων υπηρεσιών στην ανάπτυξη της χώρας είχε γενικά περιφρονηθεί. Ο δημόσιος τομέας απασχολούσε επί δεκαετίες ανέργους από τον ιδιωτικό τομέα, όποτε ανέκυπταν δυσκολίες. Αντίθετα, στη δεκαετία του 1990, η Ιταλία ξαφνικά αντιμετώπισε ένα βαρύ πολιτικό και οικονομικό κόστος από το διοικητικό βάρος και τις επιπτώσεις του στην ανάπτυξη. Αυτό οδήγησε τους διαμορφωτές της πολιτικής να υιοθετήσουν μια νέα αντιμετώπιση σχετικά με τον οικονομικό ρόλο της δημόσιας διοίκησης.

Ανάλογη εξέλιξη σημειώθηκε σε αρκετές αναπτυγμένες χώρες, όπου οι δημόσιες υπηρεσίες υπέστησαν ριζικές μεταρρυθμίσεις για να μπορέσουν να εναρμονισθούν με τις μεγάλες κοινωνικές αλλαγές, να είναι σε θέση να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πολιτών και των επιχειρήσεων και, τελικά, να βελτιώσουν την επίδοσή τους. Στην Ιταλία, οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας υπηρεσίας που άρχισαν στη δεκαετία του 1990 και οδήγησαν στη συνταγματική μεταρρύθμιση του 2001, άλλαξαν δραστικά την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης.

Οι τοπικοί και οι περιφερειακοί φορείς (σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας) ανέλαβαν τις περισσότερες διοικητικές λειτουργίες (Άρθρο 118 του Ιταλικού Συντάγματος¹⁹). Επιπλέον, στους μάντζερ του δημοσίου δόθηκαν μεγαλύτερες διευθυντικές και οργανωτικές υπευθυνότητες εντός των φορέων τους, με τις οποίες επιδιώχθηκε να προσφέρουν υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας, προς ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών/χρηστών.

Ο γρήγορος μετασχηματισμός της Ιταλικής δημόσιας διοίκησης έχει επίσης επιφέρει ορισμένες αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές. Αυτό έγινε με την ψήφιση νόμων που ρυθμίζουν τις λειτουργίες των δημοσίων υπηρεσιών και τις διαδικασίες και νόμων που αφορούν τους δημοσίους υπαλλήλους. Αναφορικά με αυτό, οι μεταρρυθμίσεις που έγιναν τη δεκαετία του 1990 σκόπευαν

18 Ακολουθούμε εδώ την αναλυτική θεώρηση του Douglas North, 1993 Βραβείο Νόμπελ για την Οικονομία, που στηρίζεται στο ρόλο και στη δυναμική των θεσμών, τόσο ως «τυπικών θεσμών» - κανόνες και νόμοι - όσο και ως «άτυπων θεσμών» - κοινωνικές συμβάσεις και συμπεριφορά. Οι θεσμοί ορίζουν και προσδιορίζουν το σύνολο των ατομικών και συλλογικών επιλογών. Ωστόσο, παίζουν επίσης ρόλο στην αλληλεπίδραση μεταξύ κανόνων και κοινωνικών εταίρων, που οδηγεί στην ανάπτυξή τους.

19 Άρθρο 118. «Οι διοικητικές λειτουργίες αναθέτονται στους Δήμους εκτός αν αναθέτονται στις επαρχίες, μητροπολιτικά κέντρα και περιφέρειες ή στο Κράτος, τηρώντας τις αρχές της επικουρικότητας, της διαφοροποίησης και της αναλογικότητας, για να εξασφαλίζεται η ομοιόμορφη εφαρμογή τους. Οι Δήμοι, οι επαρχίες και τα μητροπολιτικά κέντρα διεκπεραιώνουν διοικητικές λειτουργίες που τους έχουν ανατεθεί καθώς και λειτουργίες που τους αναθέτουν το Κράτος ή προκύπτουν από περιφερειακή νομοθεσία, σύμφωνα με τις αντίστοιχες αρμοδιότητές τους. Η Κρατική νομοθεσία θα μεριμνήσει για συντονισμένη δράση μεταξύ Κράτους και Περιφερειών για τα θέματα του Άρθρου 117, παρ. 2, σημεία β) και η) και μεριμνά επίσης για συμβάσεις και συντονισμένη δράση σε θέματα διατήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Το Κράτος, οι περιφέρειες, τα μητροπολιτικά κέντρα, οι επαρχίες και οι Δήμοι θα προωθούν τις αυτόνομες πρωτοβουλίες των πολιτών, ως ατόμων και ως μελών ενώσεων, σχετιζόμενων με δραστηριότητες γενικού ενδιαφέροντος, βάσει της αρχής της επικουρικότητας.

να εισαγάγουν τρεις ριζικές μεταβολές στο μάνατζμεντ της Ιταλικής δημόσιας διοίκησης: 1) Τη μεταφορά των θεμάτων που αφορούν την απασχόληση στη δημόσια υπηρεσία στο καθεστώς του ιδιωτικού δικαίου, 2) Την υποκατάσταση του «συστήματος που κακομαθαίνει» για τη μονιμότητα των θέσεων των ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων, και 3) Τον διαχωρισμό μεταξύ της διαμόρφωσης πολιτικής (πολιτικό θέμα), στρατηγικής και οργανωτικών (μάνατζμεντ) αρμοδιοτήτων. Η νομική μεταρρύθμιση επικεντρώθηκε σημαντικά στη λογοδοσία του προσωπικού: Ένα σύστημα ελέγχων με βάση τα επιτεύγματα προστέθηκε στο παραδοσιακό της επίβλεψης τήρησης της νομιμότητας²⁰.

Μετά από μια δεκαετία μεταρρυθμίσεων έχουμε το δικαίωμα να πούμε ότι η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης σίγουρα έχει βελτιωθεί σε πολλούς τομείς. Όμως δεν είμαστε ακόμη ικανοποιημένοι. Έχουμε ανάγκη και θέλουμε να πάμε ένα βήμα πιο πέρα. Θέλουμε να ορίσουμε συστηματικά τις αρμοδιότητες των δημοσίων υπαλλήλων μας και συνεδιαιτοποιούμε ότι αυτές οι μεταρρυθμίσεις απαιτούν ένα είδος Κοπερνίκειας αναδιάταξης των αρμοδιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων μας. Ως εκ τούτου, η επιμόρφωση καθίσταται η κρίσιμη παράμετρος του διοικητικού μας εκσυγχρονισμού και τώρα σχεδιάζουμε την επανεξέταση του συστήματος επιμόρφωσης για τους ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους.

2. Πενήντα χρόνια επιμόρφωσης στο δημόσιο μάνατζμεντ στην Ιταλία

Στην Ευρώπη υπάρχουν ουσιαστικά δύο παραδοσιακά συστήματα επιμόρφωσης για ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους. Από τη μια πλευρά υπάρχει το δίκτυο των *Grandes Ecoles* για την επιμόρφωση ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων (αυτή είναι η περίπτωση της Γαλλίας, όπου οι πρώτες σχολές για την επιμόρφωση της κυβερνώσας ελίτ της χώρας ιδρύθηκαν πολύ νωρίς κατά τη Ναπολεόντεια περίοδο). Στο άλλο μοντέλο, η πρόσληψη των μάνατζερ του δημόσιου τομέα γίνεται στα μεγαλύτερα πανεπιστήμια της χώρας και ακολουθείται από μια διαδικασία έντονης κοινωνικοποίησης (αυτή η πρακτική είναι συνηθισμένη στο Ηνωμένο Βασίλειο και τα ίχνη της φθάνουν πίσω στη Βικτωριανή περίοδο).

Στην Ιταλία, επί περίπου έναν αιώνα, κανένα από τα μοντέλα αυτά δεν εφαρμόσθηκε πραγματικά. Δεν υπήρξε ένα «σχολικό» σύστημα για τους ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους. Επίσης, τα πανεπιστήμια δεν έδωσαν πολλή προσοχή στην κατάρτιση ειδικών προγραμμάτων σπουδών, προσανατολισμένων σε δημοσιοϋπαλληλική σταδιοδρομία. Ήταν σαν να θεωρούσαν αυτές τις επαγγελματικές δραστηριότητες ως καταφύγιο όταν δεν υπήρχαν ευκαιρίες στον ιδιωτικό τομέα. Αυτή ήταν η κατάσταση μέχρι πρόσφατα. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, διάφορες επαγγελματικές σχολές ιδρύθηκαν για την επιμόρφωση ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων και μάνατζερ του δημόσιου τομέα, παράγοντας συνολικά θετικά αποτελέσματα, αν και περιορισμένα.

Η ίδρυση Κρατικών Σχολών για Ανώτερους Δημοσίους Υπαλλήλους χρονολογείται από τη δεκαετία του 1950: Το 1957 ιδρύθηκε η Ανωτάτη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (*Scuola superiore della pubblica amministrazione*) για να παρέχει επιμόρφωση σε ανωτέρους αξιωματούχους των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ η *Scuola centrale tributaria*²¹ ιδρύθηκε για να επιμορφώνει το προσωπικό των Φορολογικών Αρχών. Δέκα χρόνια αργότερα, ιδρύθηκε το *Istituto diplomatico*²² για να επιμορφώνει το προσωπικό των διπλωματικών αρχών.

²⁰ Τρεις βασικοί νόμοι πρέπει να αναφερθούν εδώ: 1) Καταστατικός νόμος 241/1990 με τον οποίο για πρώτη φορά ρυθμίστηκαν διοικητικές διαδικασίες. Παράγωγο νομοθέτημα 29/1993, με το οποίο καίρια σημεία του συστήματος απασχόλησης εισήχθησαν στο διοικητικό σύστημα, εμπνεόμενα ουσιαστικά από το σύστημα σταδιοδρομίας. Παράγωγο νομοθέτημα 286/1999, με το οποίο στην παραδοσιακή εποπτεία νομιμότητας προστέθηκε ένα σύστημα ελέγχων με βάση τα αποτελέσματα. 2) Καταστατικός νόμος 59/1997. 3) Καταστατικός νόμος 127/1997, με τον οποίο πολλά καθήκοντα δόθηκαν στην τοπική αυτοδιοίκηση. Τέλος, Νόμος 165/2001 τροποποιητικός του Ιταλικού Συντάγματος (βλ. Υποσημείωση 3).

²¹ Εθνική Σχολή Φορολογικής Επιμόρφωσης.

²² Διπλωματικό Ινστιτούτο.

Παρά το επαινετό έργο αυτών των θεσμικών οργάνων, επί πολλά χρόνια ουσιαστικά δεν υπήρχε καμιά ειδική πολιτική επιμόρφωσης. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 υπήρχε μεγάλη απόσταση μεταξύ της διακηρυσσόμενης σημασίας της επιμόρφωσης και της πραγματικής αδυναμίας να αναπτυχθούν συνεπείς στρατηγικές για να ικανοποιήσουν πραγματικές ανάγκες. Οι δημόσιες επαγγελματικές σχολές συνέχιζαν το έργο τους χωρίς να υποστηρίζονται από στρατηγικές που θα τοποθετούσαν την επιμόρφωση στη θέση του κορυφαίου παράγοντα για την επίδοση της δημόσιας υπηρεσίας.

Περαιτέρω, εκτός από την επιμόρφωση ανώτερων στελεχών και μάντζερ του δημόσιου τομέα, που παρείχαν οι κρατικές επαγγελματικές σχολές, «αποκεντρωμένες» υπηρεσίες επιμόρφωσης ιδρύθηκαν από εξειδικευμένους σε επιμέρους τομείς φορείς²³. Η απουσία κοινού μοντέλου προκάλεσε ένα ασυνήθιστο παράδοξο: τη συνύπαρξη «ισχυρών μοντέλων και αδύναμων πρακτικών». Η γραφειοκρατική πρακτική δεν έλαβε υπόψη την πολιτική ανάγκη να οικοδομηθεί ένα νέο, ισχυρό και κεντρικό μοντέλο διακυβέρνησης. Η σταδιοδρομία του απασχολούμενου προσωπικού σε κάθε υπουργείο θα εξελισσόταν αποκλειστικά εντός του ίδιου επαγγελματικού περιβάλλοντος²⁴.

Το 1993, η οργάνωση πρόσληψης και επιμόρφωσης ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων άρχισε να αλλάζει πορεία. Στην Ανωτάτη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ανατέθηκε η επιλογή νέων πτυχιούχων για να καλυφθεί το ένα τρίτο των ανώτερων θέσεων της δημόσιας διοίκησης που κενώνονται κάθε χρόνο. Η έννοια αυτού του μέτρου ήταν να ανανεωθεί η δημόσια διοίκηση και να υπάρξει ανταγωνισμός μεταξύ υποψηφίων από το δημόσιο και εκτός αυτού. Δύο χρόνια αργότερα, ποσοστό 1% της συνολικής δαπάνης μισθοδοσίας των δημοσίων υπηρεσιών δρομολογήθηκε για επιμόρφωση. Έτσι φάνηκε ότι τέθηκαν τα θεμέλια διεύρυνσης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Πολιτικές δεσμεύσεις ακολούθησαν σύντομα: Το Μνημόνιο Συναντίληψης του Μαρτίου 1997 για τη δημόσια υπηρεσία, το οποίο έδωσε ειδική έμφαση στην επιμόρφωση του προσωπικού. Τον επόμενο Φεβρουάριο οργανώθηκε η πρώτη εθνική συνδιάσκεψη για την επιμόρφωση στη δημόσια διοίκηση και υποβλήθηκε μια πρόταση για ένα ειδικό σχέδιο για την επιμόρφωση.

Η μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας του 1993, ξεκίνησε μια αλλαγή στη διαδικασία επιλογής ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων και είχε μια αναμφισβήτητη επίδραση στην εξέλιξη της επιμόρφωσης στη δημόσια υπηρεσία της Ιταλίας. Για τον λόγο αυτό αξίζει κάποια περισσότερη ενασχόληση με αυτή. Πρόκειται για ξεκάθαρη καινοτομία, ειδικά όταν συγκρίνεται με τον παραδοσιακό συντηρητισμό των μοντέλων ανάπτυξης σταδιοδρομίας στην Ιταλική δημόσια διοίκηση. Καθιερώθηκε μια αυστηρή διαδικασία επιλογής, ακολουθούμενη από επιμορφωτικό πρόγραμμα δύο ετών με έξι μήνες πρακτικής άσκησης σε Ιταλικούς ή ξένους δημόσιους φορείς. Στην Ανωτάτη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ανατέθηκε ο εξαιρετικά λεπτός ρόλος να προμηθεύει νέους πτυχιούχους (εκ των οποίων οι περισσότεροι δεν έχουν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στη δημόσια διοίκηση) με επαρκές σύνολο γνώσεων, επαγγελματικής επάρκειας και δεξιοτήτων.

Η πορεία που ορίστηκε από τη μεταρρύθμιση του 1993 οδήγησε σε πρόσληψη πολύ νεώτερων ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων σε σύγκριση με τον προηγούμενο μέσο όρο: Αυτό προκάλεσε ένα σοκ εξυγίανσης στην κρατική μηχανή. Οι μάντζερ που είχαν επιλεγεί μέσω του *corsi-concorso*²⁵ της Ανωτάτης Σχολής Δημόσιας Διοίκησης κατέκτησαν επαγγελματικούς χώρους σε περιοχές που εκτείνονταν από την νομική επιμόρφωση μέχρι τη γνώση σε διάφορους άλλους τομείς, όπως ιστορία των τεχνικών μάντζμεντ, οικονομικά, επικοινωνίες, στατιστική, και ανάλυση δημοσίων μέτρων πολιτικής. Η ενασχόληση με την επιμόρφωση στην κοινωνία της πληροφόρησης και της

²³ Ιδρύθηκαν σχολές επιμόρφωσης από κρατικές επιχειρήσεις (IRI, ENI) καθώς και από την Τράπεζα της Ιταλίας

²⁴ Είναι χρήσιμο να θυμηθούμε τις αποτυχημένες προσπάθειες του Υπουργού Οικονομικών De Stefani ο οποίος μεταξύ 1923 και 1929 επανειλημμένα προσπάθησε να καταστήσει κεντρική την πρόσληψη ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων. Τελικά αναγκάστηκε να εγκαταλείψει τη μεταρρύθμισή του εξαιτίας της αντίδρασης των υπουργείων.

²⁵ Διαδικασία που αποτελείται από πρόγραμμα μαθημάτων και ανταγωνιστικές εξετάσεις.

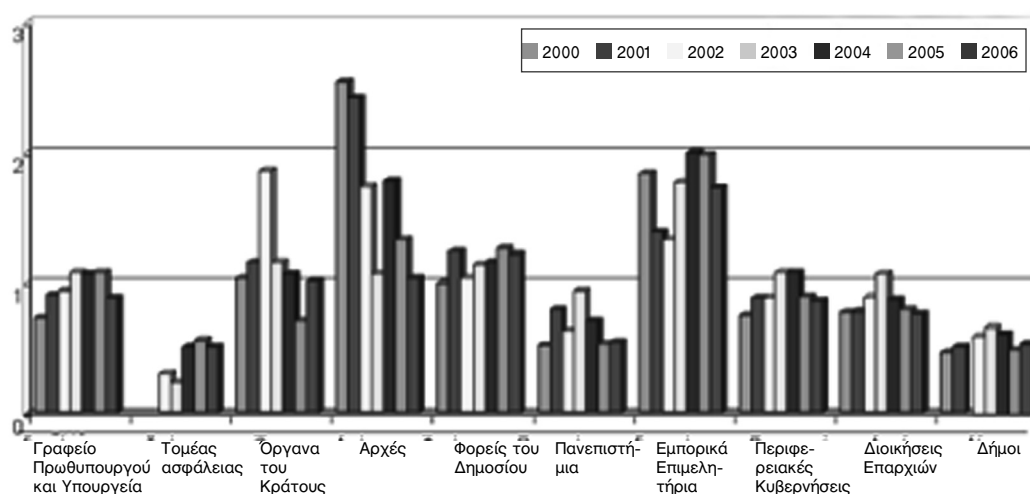
γνώσης σημαίνει απαλλαγή από προκαταλήψεις και δημιουργία διασυνδέσεων μεταξύ διαφόρων μορφών γνώσης. Αν και, αναμφισβήτητα, είναι σημαντικό να βελτιώσουμε την επιστημονική και ειδικότερα την τεχνολογική γνώση, είναι, εντούτοις, αναγκαίο να διατηρήσουμε - και σε μερικές περιπτώσεις ακόμη και να επανακτήσουμε - την παραδοσιακή γνώση.

Η επιμόρφωση θα πρέπει να διευρύνει τη γνώση και να αυξάνει τις προσωπικές ικανότητες, αλλά, πρωταρχικά, θα πρέπει να επιδρά στη συμπεριφορά. Πρέπει να αντανακλάται στην προσωπική ποιότητα. Αυτό σημαίνει ότι μια καλή επιμόρφωση πρέπει επίσης να ισχυροποιεί την ταυτότητα των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων.

3. Επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων το 2006

Επί δέκα χρόνια τώρα, η Ανωτάτη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης δημοσιεύει μια Ετήσια Έκθεση για την επιμόρφωση στη δημόσια υπηρεσία. Η έκθεση αυτή δείχνει την κατάσταση της επένδυσης στην επιμόρφωση από απόψεως χρησιμοποιούμενων οικονομικών πόρων, την πρόοδο των τομέων που επιλέγονται από τους αρμόδιους να αποφασίζουν δημόσιους φορείς προκειμένου να επωφεληθούν από την επιμόρφωση και την κατανομή των υπηρεσιών επιμόρφωσης μεταξύ των διαφόρων φορέων επιμόρφωσης, κάτι που συχνά καταλήγει στον κατακερματισμό των υπηρεσιών και σε επικαλύψεις των θεμάτων που εξετάζονται. Αυτή η κατάσταση ερμηνεύει την τάση, η οποία το 2006, οδήγησε σε μείωση της επένδυσης σε επιμόρφωση ως ποσοστού επί του συνόλου των δαπανών μισθοδοσίας (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1: Επένδυση σε επιμόρφωση ως % του συνόλου της μισθοδοσίας 2000-2006



Πηγή: 10^ο Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione - SSPA - May 2007

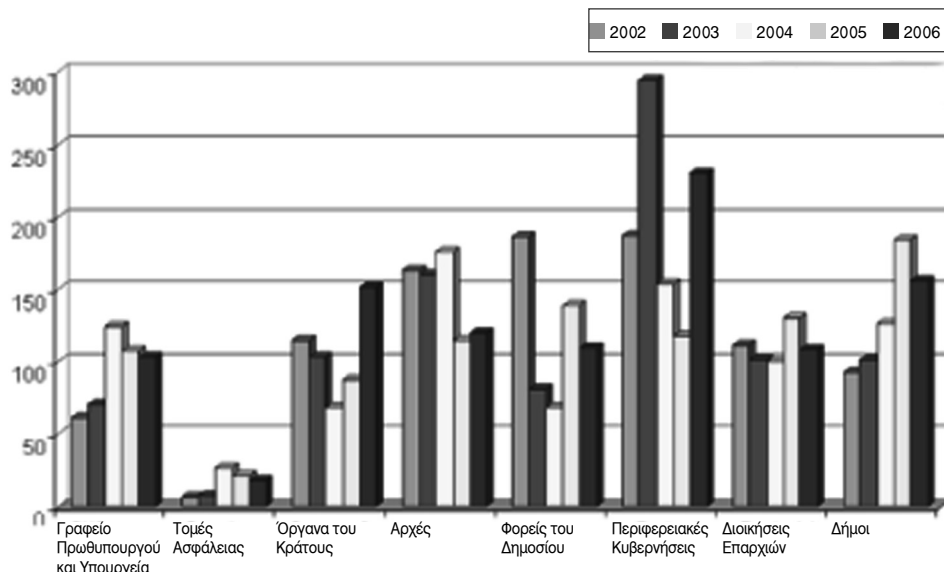
Σημείωση: Ο τομέας Ασφάλειας (security sector) περιλαμβάνει: Εθνική Αστυνομία (Υπουργείο Εσωτερικών), προσωπικό φυλακών (Υπουργείο Δικαιοσύνης), και Δασοφύλακες (Υπουργείο Γεωργίας και Δασών). Δεν περιλαμβάνει τους *Carabinieri* που υπάγονται στο Υπουργείο Άμυνας.

Σημείωση: Πανεπιστήμια - 29 πανεπιστήμια το 2000, 41 το 2001, 48 το 2002, 59 το 2003, 64 το 2004, 63 το 2005 και 57 το 2006.

Σημείωση: Δήμοι (Municipalities) - 92 το 2000, 118 το 2001, 223 το 2002, 160 το 2003, 284 το 2004, 244 το 2005, και 240 το 2006.

Σημείωση: Επαρχιακή Διοίκηση (Provincial authorities): 53 το 2000, 57 το 2001, 65 το 2002, 59 το 2003, 81 το 2004, 76 το 2005, και 62 το 2006.

Το επίπεδο παρακολούθησης, παρά την τρέχουσα μείωση της χρηματοδότησης, διατηρήθηκε σταθερό από την πλευρά των ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων της κεντρικής διοίκησης (Διάγραμμα 2).

Διάγραμμα 2: Βαθμός παρακολούθησης των ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων

Πηγή: 10^ο Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione - SSPA - May 2007

Ως προς την παρακολούθηση κατά ειδικούς κλάδους επιμόρφωσης, ειδικά τεχνικά θέματα, νομικά θέματα και τεχνολογικά θέματα έχουν σημειώσει τα ανώτατα επίπεδα με σαφή απόσταση από τα λοιπά (Πίνακας 3). Η παραδοσιακή διδασκαλία σε αίθουσα είναι ακόμη η επικρατούσα μέθοδος επιμόρφωσης (Πίνακας 4).

Πίνακας 3: Παρακολούθηση κατά αντικείμενο (%)

Αντικείμενο	Γραφείο Πρωθυπουργού και Υπουργεία	Τομέας Ασφάλειας	Όργανα του Κράτους	Αρχές	Φορείς του Δημοσίου	Πανεπιστήμια *	Εμπορικά Επιμελητήρια	Περιφερειακές Κυβερνήσεις	Διοικήσεις Επαρχιών	Δήμοι *	Σύνολο όσων παρακολούθησαν κατά αντικείμενο (απόλυτος αριθμός)
Νομοθεσία - Κανονιστικές Πράξεις	20,7	3,2	35,7	16,8	18,0	22,4	22,9	20,6	28,4	25,7	114,447
Οργάνωση & Ανθρώπινοι Πόροι	5,1	3,7	1,0	4,6	6,8	9,6	6,5	11,4	11,2	7,5	41,201
Μάνατζμεντ	2,4	0,3	5,6	5,4	1,0	1,3	2,9	6,5	2,7	3,1	15,233
Επικοινωνία	1,7	2,8	1,3	1,6	2,3	7,2	3,7	8,3	5,2	5,0	23,315
Οικονομικά - Χρηματοδοτικά	16,8	0,3	9,2	18,0	3,4	6,4	28,0	5,5	6,4	6,0	47,049
Έλεγχος	1,1	0,0	2,2	0,3	0,9	1,0	0,9	1,2	0,5	1,2	5,454
Πληροφορική & Τηλεματική	24,7	9,1	42,9	8,1	18,5	18,7	13,9	19,4	16,0	15,3	10,351
Γλώσσα	2,0	0,2	2,1	12,4	7,5	4,1	1,9	7,4	2,9	2,9	22,692
Διεπιστημονικά Θέματα	6,4	60,9	0,0	1,6	5,0	13,4	0,9	2,5	3,5	2,3	41,105
Διεθνή	0,6	0,1	0,0	2,2	0,1	0,5	0,8	4,2	1,4	0,3	5,827
Τεχνικά	18,5	19,4	0,0	29,0	36,5	15,4	17,5	13,0	21,8	30,7	123,394
Σύνολο %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Σύνολο όσων παρακολούθησαν κατά τομέα (απόλυτος αριθμός)	137,702	24,371	2,274	2,583	92,045	53,095	14,184	86,773	32,923	97,118	543,068

Πηγή: 10^ο Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione - SSPA - May 2007

Σημείωση: * Στοιχεία από 74 Επαρχιακές Διοικήσεις, 266 Δήμους, και 60 Πανεπιστήμια.

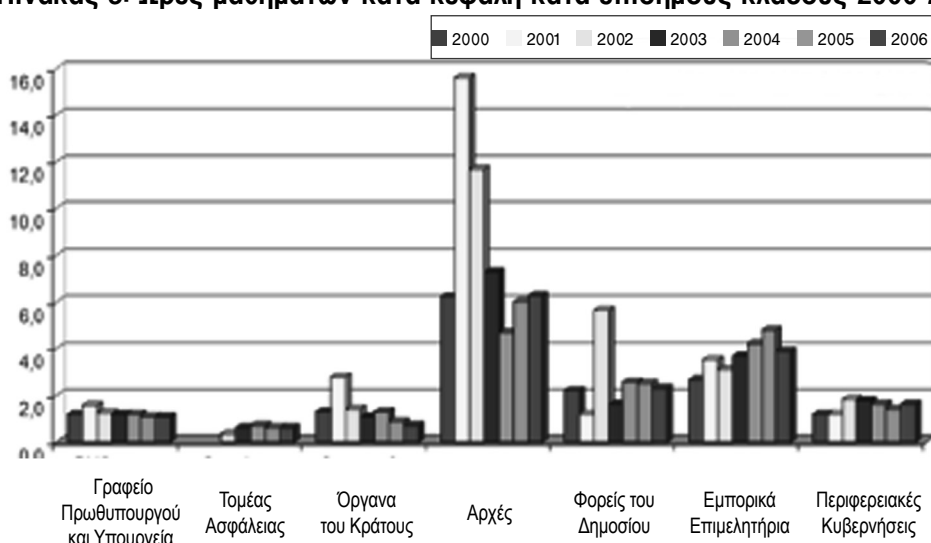
Πίνακας 4 Μέθοδοι διδασκαλίας - παρακολούθηση

Τομέας	Αίθουσα Διδασκαλίας	Αυτοδιδασκαλία	Ηλεκτρονική Διδασκαλία	Formazione Intervento ¹	Εργαστήριο Πληροφορικής	Πρακτική Άσκηση	Τηλεδιάσκεψη	Συναντήσεις με κοινή διαμονή-διατροφή	Συνδιασκέψεις & Συνέδρια
Γραφείο Πρωθυπουργού και Υπουργεία	98,718	925	21,360	8,487	7,971	1,490	926	3,763	1,646
Ασφάλεια	19,795	0	1,270	0	1,096	2,144	0	553	365
Κυβερνητικοί Φορείς	1,703	13	13	0	4	40	0	0	6

¹ ένα μοντέλο στηριζόμενο στη συμβουλευτική με ανάθεση εργασίας. Έχει αναπτυχθεί στην Ιταλία από τη δεκαετία του 1970.

Πηγή: 10^ο Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione - SSPA - May 2007

Σημείωση: Η παρακολούθηση αναφέρεται βάσει των μεθόδων επιμόρφωσης που χρησιμοποιούνται. Πολλά προγράμματα χρησιμοποιούν μικτή μέθοδο.

Πίνακας 5: Ώρες μαθημάτων κατά κεφαλή κατά επίσημους κλάδους 2000-2006

Πηγή: 10^ο Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione -SSPA - May 2007

Σημείωση: Μόνο οι επίσημα καταγεγραμμένοι κλάδοι αναφέρονται.

Πίνακας 6 Δημόσιοι υπάλληλοι επί συνόλου κατοίκων

	Δημόσιοι υπάλληλοι ανά 1000 κατοίκους	Σύνολο δημοσίων υπαλλήλων	Συνολικός πληθυσμός (εκατ.)
Γερμανία	56.7	4,670,000	82.4
Ιταλία	57.9	3,369,493	58.1
Ισπανία	59.7	2,416,090	40.4
Γαλλία	80.1	5,108,452	63.7
Ηνωμένο Βασίλειο	95.9	5,831,000	60.8

ΠΗΓΕΣ: "Structure of the civil and public services", Austrian Federal Chancellery 2006

(http://www.dgap.gov.pt/docs_down/atividadeinternacional/Austria/StructureoftheCivilandPublicServicesSurvey.pdf)

για την Ιταλία: Conto Annuale RGS 2005

για το Ην. Βασίλειο: Civil Service at Cabinet Office - 2007

για τη Γαλλία: Fonction Publique 2006

Ο φορέας επιμόρφωσης των οργάνων της κεντρικής διοίκησης συντίθεται από αρκετούς διαφορετικούς συμμετόχους και διαφορετικά οργανωτικά μοντέλα. Παίρνοντας υπόψη τη συνολική περικοπή του προϋπολογισμού για τη δημόσια διοίκηση, που οδήγησε σε μείωση της δαπάνης για επιμόρφωση, φαίνεται καθαρά ότι το κυβερνητικό πρόγραμμα δράσης πρέπει να αναλάβει μια σοβαρή μεταρρύθμιση του υφιστάμενου συστήματος. Επίσης, για την αντιμετώπιση αυτής της ανάγκης, ο νόμος για το προϋπολογισμό του 2007 έχει εισαγάγει ένα νέο θεσμικό σχέδιο για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων της κεντρικής διοίκησης της χώρας, με σκοπό να καταστήσει ορθολογικές τις διάφορες δομές επιμόρφωσης, υπό την εποπτεία ενός μοναδικού Κεντρικού Φορέα, που θα περιγραφεί πιο λεπτομερειακά στην επόμενη ενότητα.

4. Επανασχεδιασμός της επιμόρφωσης για δημοσίου υπαλλήλους

Πολύ συνοπτικά, οι στόχοι που επιδιώκονται με κυβερνητική πρωτοβουλία ανάπτυξης μιας νέας στρατηγικής στο πεδίο της επιμόρφωσης, είναι οι ακόλουθοι:

- Πρώτον, να συμβάλει στην ανάπτυξη δημόσιας ελίτ ικανής να φέρει την αλλαγή.
- Δεύτερον, να προσφέρει περαιτέρω επιμόρφωση σε δημοσίου υπαλλήλους για να παρακολουθούν τις γρήγορες αλλαγές που πραγματοποιούνται στο δημόσιο τομέα και τις εξελίξεις στις εργασιακές πρακτικές.
- Τέλος, να καθιερώσει ένα ρυθμιστικό σύστημα για εναρμονισμένο μάνατζμεντ των διαδικασιών επιμόρφωσης.

Η μεταρρύθμιση έχει προσδιορίσει κάποιους στόχους προτεραιότητας, οι οποίοι συνοψίζονται στη συνέχεια:

- Να μειωθεί η δημόσια δαπάνη και τα διοικητικά βάρη για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις κατά περίπου 25% ως το 2012.
- Να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα μέσω ενός συνόλου μέτρων που αποσκοπούν στον ανασχεδιασμό του τρόπου παροχής των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό θα συνεπάγεται πρόβλεψη κινήτρων, ποινών και ελέγχων της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Να ισχυροποιηθεί και να εφαρμοσθεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, με τον εκσυγχρονισμό της εμφάνισης και της επάρκειας των δημοσίων υπηρεσιών μέσω ηλεκτρονικών διαδικασιών. Ο στόχος αυτός συνάδει με τις διαδικασίες ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων (EDP) - όπως, π.χ. η εισαγωγή της χρήσης της ψηφιακής υπογραφής, κ.λπ. - που προβλέπονται στον Ψηφιακό Διοικητικό Κώδικα (*Codice dell' Amministrazione Digitale*) του Μαρτίου 2007.
- Τέλος, να προωθηθούν διαδικασίες διοικητικής απλοποίησης, να μειωθούν οι χρόνοι προσφοράς των υπηρεσιών και να επεκταθούν τα μέτρα διαφάνειας.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, η δημόσια διοίκηση θα μπορούσε να ανακτήσει την εμπιστοσύνη επιχειρήσεων και πολιτών. Βελτίωση της ποιότητας με μείωση του κόστους δεν είναι αδύνατη: Σημαντικό είναι να διαγνωστούν οι πηγές απωλειών και οι περιοχές αναποτελεσματικότητας. Ταυτόχρονα, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν κίνητρα και να είναι ενήμεροι για τη σημασία του έργου τους.

Υπάρχουν τρία ακόμη σημεία στα οποία στηρίζονται τα κυβερνητικά σχέδια για τη μεταρρύθμιση:

1) Πρώτον, η ανάγκη προστασίας του υψηλού επαγγελματικού προφίλ του διοικητικού προσωπικού που είναι επιφορτισμένο με ευθύνες μάνατζμεντ. Αυτό δεν θα οδηγήσει μόνο σε αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης αλλά επίσης σε κατάλληλη εκτίμηση της επίδοσής τους σε όλο το μήκος της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Στο παρελθόν, η απουσία διαδικασιών αξιολόγησης κατέληξαν σε μεροληπτικούς μηχανισμούς σταδιοδρομίας και αποθάρρυνση του προσωπικού.

2) Δεύτερον, η ανάγκη διασφάλισης της επαγγελματικής επάρκειας και της αμεροληψίας των

μάνατζερ του δημοσίου τομέα. Μερικές πρόσφατες αποφάσεις του Συνταγματικού Δικαστηρίου²⁶ στην Ιταλία ήταν αντίθετες προς το «σύστημα αναξιοκρατίας» και έχουν επανεκτιμήσει την αξία των προσόντων σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας και την αρχή της πολιτικής ανεξαρτησίας των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων²⁷.

3) Τέλος, η προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς στη δημόσια διοίκηση. Το σχέδιο αυτό έχει δομηθεί έτσι, ώστε να έχει σταδιακή επίδραση στις συμπεριφορές.

Τον Δεκέμβριο 2006, η Βουλή ενέκρινε το γενικό πλαίσιο της μεταρρύθμισης²⁸. Κυρίως στοχεύει σε: 1) Συντονισμό και εξορθολογισμό των θεσμών που έχουν επιφορτισθεί με την επιμόρφωση των μάνατζερ των οργάνων της κεντρικής κυβέρνησης (*Scuole di formazione*), 2) Προέγκριση άλλων ειδικών ιδιωτικών ή δημόσιων υπηρεσιών επιμόρφωσης, 3) Αύξηση του ποσοστού μάνατζερ του δημοσίου που θα προσληφθούν μέσω κεντρικών ανταγωνιστικών διαγωνισμών.

Τα αποτελέσματα αυτά απαιτούν τη συνολική αναδιοργάνωση των σχολών επαγγελματικής επιμόρφωσης για μάνατζερ του δημοσίου (*Scuole di Formazione*), επίσης μέσω της ίδρυσης ενός ανεξάρτητου συντονιστικού φορέα με σκοπό την ενδυνάμωση των λειτουργιών ως προς:

- τον συντονισμό ανωτέρων σχολών επαγγελματικής επιμόρφωσης, σχεδιασμό και ανάπτυξη μεθόδων επιμόρφωσης,
- την ανάληψη ερευνητικών δραστηριοτήτων,
- την πιστοποίηση δημόσιων και ιδιωτικών φορέων επιμόρφωσης για θέσεις κατώτερες των μάνατζερ, την συμβολή στη διεθνή συνεργασία επί θεμάτων επιμόρφωσης,
- τη χορήγηση υποστήριξης στη δημόσια διοίκηση στην ανάλυση των αναγκών επιμόρφωσης, τον σχεδιασμό προγραμμάτων επιμόρφωσης και την ανάπτυξη καινοτόμων μοντέλων επιμόρφωσης.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ανωτάτη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης θα είναι υπεύθυνη για την παροχή επιμόρφωσης ανωτάτου ποιοτικού επιπέδου στους μάνατζερ της κεντρικής διοίκησης, την πρόσληψη και επιλογή ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων και την παροχή σε αυτούς βασικής επιμόρφωσης. Η Σχολή θα έχει την υποχρέωση να εγγυάται την ποιότητα της επιμόρφωσης της δημόσιας υπηρεσίας και να εξασφαλίζει αυστηρές διαδικασίες επιλογής για την πρόσληψη μάνατζερ του δημοσίου. Θα επιφορτισθεί επίσης με την οργάνωση ανταγωνιστικών διαγωνισμών και την παροχή άμεσης επιμόρφωσης σε κορυφαίους μάνατζερ της κυβέρνησης. Θα επιβλέπει την ποιότητα των υπηρεσιών επιμόρφωσης που παρέχονται από άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς σε άλλα θέματα. Το Διπλωματικό Ινστιτούτο αντίθετα, θα απασχολείται με την επιμόρφωση και ανώτερη επιμόρφωση του προσωπικού του Υπουργείου Εξωτερικών και θα επιμορφώνει άτομα που επιθυμούν να αρχίσουν διπλωματική καριέρα. Η Ανωτάτη Σχολή Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών (*Scuola Superiore dell' Amministrazione dell' Interno*) θα χειρίζεται την επιμόρφωση και την ανανέωση της επιμόρφωσης των μάνατζερ που ακολουθούν καριέρα ως Νομάρχες (*prefetti*) καθώς και του λοιπού προσωπικού του Υπουργείου Εσωτερικών. Τέλος, η Ανωτάτη Σχολή Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (*Scuola Superiore dell' Economia e Finanze*) θα είναι υπεύθυνη με την επιμόρφωση και την εξειδίκευση του προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών και των Φορολογικών Αρχών, ειδικά αναφορικά με φορολογικά και δημοσιονομικά θέματα. Οι σχολές αυτές, αν και θα λειτουργούν με σημαντικό βαθμό αυτονομίας, θα πρέπει να βρουν ένα ανώτερο

26 Αποφάσεις του Ιταλικού Συνταγματικού Δικαστηρίου υπ' αριθμ. 103 και 104 της 19^{ης} Μαρτίου 2007. Ανευρίσκονται στο <http://www.cortecostituzionale.it>.

27 Παρόμοια συμπεράσματα για τα καταστροφικά αποτελέσματα του «συστήματος αναξιοκρατίας» στην πρόοδο της Αμερικανικής διακυβέρνησης μεταξύ των προεδριών Kennedy και Clinton συνήγαγε το 2003 η National Commission on the Public Service of the United States Federal Government με Πρόεδρο τον Paul Volker; Paul Volker, *Urgent Business in America: Revitalizing the Federal Reserve Government for the 21st Century*, Report of the National Commission on the Public Service, Washington D.C., Brookings Institution, 2003.

28 Νόμος 296/2006.

επίπεδο συντονισμού όλων των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει καθεμιά από αυτές. Αυτό θα καταστήσει δυνατή την παροχή επιμόρφωσης προσαρμοσμένης στις εκάστοτε απαιτήσεις, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες διάφορων δημοσίων υπηρεσιών και να εναρμονίζονται προς τις ειδικές επαγγελματικές ανάγκες ειδικών περιπτώσεων (όπως οι διπλωμάτες ή οι νομάρχες), ενώ ταυτόχρονα θα ακολουθούν κοινή στρατηγική, αποφεύγοντας επαναλήψεις και επικαλύψεις.

Ακριβώς 50 χρόνια μετά την ίδρυσή της, η Ανωτάτη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, την οποία έχω την τιμή να διευθύνω, αλλάζει για να συνεχίσει το έργο της στην υπηρεσία των πολιτών της Ιταλίας με ανανεωμένο ενθουσιασμό.

Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Η μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών είναι μια ευρέως διαπιστωμένη ανάγκη, η οποία τονίζεται από την παγκοσμιοποίηση, τις δημογραφικές μεταβολές και τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι προϋπολογισμοί των κυβερνήσεων. Οι παράγοντες αυτοί είναι αισθητοί στις περισσότερες βιομηχανικές χώρες. Ένα άλλο κοινό χαρακτηριστικό είναι ο κρίσιμος ρόλος τον οποίο παίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλ. η ανάγκη πρόσληψης επιλογής και επιμόρφωσης μάνατζερ του δημόσιου τομέα, ικανών να χειριστούν την αλλαγή.

Οι μεταρρυθμίσεις που έγιναν στην Ιταλία, όμως, αποτελούν επίσης μια παραδειγματική απεικόνιση για το πώς θεσμικές λύσεις στηρίζονται σε τοπικές ιδιαιτερότητες. Τα εθνικά μοντέλα είναι, αναπόφευκτα, το αποτέλεσμα περίπλοκων αλληλεπιδράσεων μεταξύ θεσμικών οργάνων - όπου περιλαμβάνονται τόσο κανόνες όσο και καθιερωμένες πρακτικές - και εθνικών φορέων. Κάθε χώρα έχει τη δική της ιστορία, τις δικές της πρακτικές και τα χρονικά πλαίσια. Έτσι, εκτός από τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές, είναι πολύ δύσκολο να επισημάνει κανείς λύσεις και μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης που θα μπορούσαν να αποδώσουν σε άλλες χώρες. Όπως αναφέρθηκε από τον Fukuyama, καθένας πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός όταν διαμορφώνει υποθέσεις για την πιθανότητα να εξαγάγει μοντέλα σε διαφορετικά περιβάλλοντα, καθόσον οι ίδιοι τυπικοί κανόνες και θεσμοί θα δώσουν διαφορετικά αποτελέσματα. Οι λύσεις θα πρέπει κατ' ανάγκη να θεμελιώνονται στις τοπικές συνθήκες, ακόμη και αν το κύριο κίνητρο αλλαγής είναι η παγκοσμιοποίηση. Οι δημόσιες διοικήσεις των κρατών πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν μεταξύ τους, να βρίσκουν κοινή γλώσσα και κοινές πρακτικές - μια διαδικασία που τώρα είναι ευκολότερη με τη διάδοση των ηλεκτρονικών επικοινωνιών - πρέπει να μάθουν να μεριμνούν για τους πολίτες από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα καθώς και να προωθούν την οικονομική ανάπτυξη της χώρας τους.

Όμως, πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι οι μεταρρυθμίσεις χρειάζονται χρόνο για να αφομοιωθούν. Οι αλλαγές χρειάζονται σταθερότητα για να αφομοιωθούν. Οι τυπικές θεσμικές ρυθμίσεις, δηλαδή οι κανόνες, είναι κρίσιμης σημασίας καθόσον φέρουν σταθερότητα και σιγουριά, αποθαρρύνοντας ενδεχόμενες συμπεριφορές «ελεύθερων σκοπευτών». Πρέπει να μειώνουν την αβεβαιότητα που αισθάνονται οι φορείς που λειτουργούν στη χώρα, να αυξάνουν την εμπιστοσύνη και να περιορίζουν τους κινδύνους και το κόστος διαμεσολάβησης, προωθώντας έτσι τη μεσοπρόθεσμη ανάπτυξη της χώρας.

Τέλος, οι Ευρωπαϊκές χώρες προωθούν τελευταίως μεταρρυθμίσεις στις δημόσιες διοικήσεις, ως αποτέλεσμα αμοιβαίας γονιμοποίησης μεταξύ της Ευρωπαϊκής ηπειρωτικής παράδοσης και του αγγλοσαξονικού μοντέλου. Η αλληλεπίδραση με τοπικούς θεσμούς θα οδηγήσει σε μια αργή εφαρμογή των νέων πρακτικών, με τρόπο σταδιακών αθροιστικών αλλαγών. Με τον τρόπο αυτό οι μεταρρυθμίσεις μπορούν να συνδυάζουν δημοκρατική αποτελεσματικότητα προς όφελος των πολιτών με οικονομική αποδοτικότητα για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας.

Συζήτηση πρώτης Συνεδρίας

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου:

Τώρα είναι η στιγμή των ερωτήσεων. Αν υπάρχουν γραπτές να έρθουν στο Προεδρείο παρακαλώ.

Ερωτήσεις προς τον κ. Bastelica από τον κ. Ηλία Δόλγυρα

Δυο ερωτήσεις θα ήθελα να κάνω.

Αν κατάλαβα καλά, από ένα σημείο και μετά η γαλλική Δημόσια Διοίκηση κυρίως αξιοποιεί τα στελέχη της με βάση τη διοικητική τους δυνατότητα. Μέχρι ποιο σημείο αποδίδεται σημασία στις εξειδικευμένες γνώσεις;

Για να σας το ξεκαθαρίσω, στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέχρι και τον κορυφαίο κλάδο - και έτσι θα μπω και στον πειρασμό να πω ότι πολλές φορές μέχρι και σε επίπεδο Υπουργού - απαιτούμε να είναι σε ένα τεχνικό Υπουργείο, ας πούμε, Μηχανικός, σε ένα οικονομικό Οικονομολόγος και λοιπά. Στη γαλλική Δημόσια Διοίκηση τι συμβαίνει; Θα ήθελα έτσι λίγο μεγαλύτερη λεπτομέρεια στην ανάλυσή της γαλλικής περίπτωσης.

Κι ένα δεύτερο, πληροφοριακό κυρίως: Η Περιφερειακή σας Διοίκηση είναι αιρετή ή είναι κράτος και απλά είναι αποκεντρωμένο κράτος; Θα μας ήταν χρήσιμη η εμπειρία σας. Ευχαριστώ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου:

Κύριε Bastelica έχετε τον λόγο.

Απαντήσεις του κ. P. Bastelica:

Ευχαριστώ για την ερώτησή σας. Τόνισα κυρίως τον γενικό χαρακτήρα της επιμόρφωσης, διότι είναι αλήθεια ότι πρόκειται για χαρακτηριστικό του συστήματος. Όχι μόνον της ΕΝΑ αλλά του ευρύτερου συστήματος που αποτελεί η ΕΝΑ μαζί με τα ιδρύματα/κέντρα στα οποία οι υποψήφιοι προετοιμάζονται για τον διαγωνισμό. Υπάρχει έτσι η γενικότερη διάσταση που υπογραμμίζει ταυτόχρονα τη βούληση για διάλογο μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και τη βούληση να υπάρχουν στη δημόσια διοίκηση υψηλόβαθμα στελέχη, τα οποία να μην είναι δέσμιοι ενός συγκεκριμένου τεχνικού τομέα, αλλά που να έχουν μία συνολική θεώρηση, να έχουν την ικανότητα να συγκεντρώνουν διαφορετικά εργαλεία ώστε να εξετάζουν μία κατάσταση σφαιρικά και που να έχουν εν τέλει την δυνατότητα συνδυασμού γνώσεων σε ποικίλους τομείς.

Εξάλλου, είναι πολύ σπάνιο σε υψηλό επίπεδο να πρέπει να επιλυθεί ένα ζήτημα μόνο με νομικούς όρους ή μόνο με όρους δημοσιονομικούς ή μόνο με διεθνείς όρους. Συνήθως έχουμε ένα συνδυασμό όλων αυτών των στοιχείων. Ακριβώς γι' αυτόν τον λόγο είναι χρήσιμη μία ορισμένη πολυσχιδής και γενική εκπαίδευση. Παράλληλα, θα ήταν εντελώς παράλογο να αρνηθούμε, ότι κάθε υψηλόβαθμος υπάλληλος, πρώτα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής του και μετέπειτα της καριέρας του, θα αναπτύξει μία εξειδίκευση ή κάποιες ιδιαίτερες δεξιότητες. Δεν θα φτάσω λοιπόν να ισχυριστώ, ότι όλα τα υψηλόβαθμα στελέχη της διοίκησης που έχουν εκπαιδευτεί στην ΕΝΑ είναι εναλλάξιμα κι ότι όλα έχουν τον ίδιο βαθμό εμπειρογνωμοσύνης σε οποιονδήποτε τομέα. Προσπαθούμε απλώς να επιτύχουμε να μην υπάρχουν στην γαλλική διοίκηση, σε υψηλό επίπεδο ευθύνης, άτομα ανίκανα να χειριστούν, με κάποια εύλογη ικανότητα, το οποιοδήποτε εργαλείο, είτε αυτό είναι νομικό είτε δημοσιονομικό είτε διεθνές κ.λπ.

Αυτή είναι η ιδέα, αλλά οπωσδήποτε έχετε δίκιο, πρέπει ταυτόχρονα, αν και εδώ πρόκειται

για πρόβλημα διαχείρισης σταδιοδρομίας και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, να επανεξετάσουμε πιο προσεκτικά το ατομικό προφίλ του καθενός και να φροντίσουμε ώστε σε όλες τις ομάδες να εκπροσωπούνται όλες οι απαραίτητες δεξιότητες.

Ελπίζω, ότι απάντησα στην ερώτησή σας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Αιμιλία Γαρδίκια:

Οι επόμενες ερωτήσεις είναι πάλι για τον κ. Bastelica.

Η πρώτη ερώτηση είναι: «Πως αξιοποιούνται στον δημόσιο τομέα οι εκπαιδευόμενοι που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα και που φοιτούν στην ΕΝΑ».

Η δεύτερη: «Σε ποιο ποσοστό οι απόφοιτοι της ΕΝΑ καλούνται να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους στη Δημόσια Διοίκηση, αλλά με θέσεις ανώτερων στελεχών»;

Και η τρίτη: «Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους πώς είναι σχεδιασμένη, αν δηλαδή οι ήδη υπηρετούντες επιμορφώνονται κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους».

Απαντήσεις του κ. Philippe Bastelica

Σας ευχαριστώ. Όσον αφορά τους υποψηφίους που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα, πρόκειται για ανθρώπους που εντάσσονται στη δημόσια διοίκηση μεσούσης της σταδιοδρομίας τους ή μετά από το ένα τρίτο αυτής. Πράγματι, γίνονται δεκτοί στον εισαγωγικό διαγωνισμό της ΕΝΑ, υπό τον όρο να είναι κάτω των 40 ετών και να διαθέτουν περισσότερο από 8 έτη επαγγελματικής εμπειρίας, που έχει αποκτηθεί στον ιδιωτικό τομέα.

Έχουν τη δυνατότητα να προετοιμαστούν για τον εισαγωγικό διαγωνισμό της ΕΝΑ παρακολουθώντας προπαρασκευαστικά μαθήματα που επιδοτούνται από την Σχολή και έχουν τη δυνατότητα, εφόσον το επιθυμούν, να προετοιμάζονται κατά τη διάρκεια βραδυνών μαθημάτων, που τους επιτρέπουν να εξακολουθούν την επαγγελματική τους δραστηριότητα. Μπορούν επίσης σε ορισμένες περιπτώσεις, να επωφεληθούν από εκπαιδευτική άδεια στο πλαίσιο της εργατικής νομοθεσίας, κάτι που τους επιτρέπει να παρακολουθούν πλήρως την ημερήσια, αυτή τη φορά, προετοιμασία, ενώ μία τρίτη περίπτωση είναι να τους χορηγηθεί υποτροφία από την ΕΝΑ, που τους επιτρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες τους κατά τη διάρκεια της προπαρασκευής τους. Τα παραπάνω, επιτρέπουν στους υποψηφίους από τον ιδιωτικό τομέα να προετοιμαστούν για τον διαγωνισμό επί ίσοις όροις με τους υποψηφίους που προέρχονται από το Πανεπιστήμιο ή από τον δημόσιο τομέα, ακόμη κι αν αυτό είναι λίγο πιο περίπλοκο για εκείνους.

Έτσι, η φιλοσοφία είναι η ίδια και για τις άλλες κατηγορίες υποψηφίων με την ίδια περίπου λίστα γνωστικών αντικειμένων που ανέφερα παραπάνω.

Απλώς, οι δοκιμασίες στους δικούς τους διαγωνισμούς είναι έτσι σχεδιασμένες, ώστε να δίνεται κάποιο περιθώριο, που ενδέχεται να αυξηθεί, αλλά που ήδη είναι σημαντικό, στην επαγγελματική τους εμπειρία. Έχουν δηλαδή την ευκαιρία, ενώπιον της εξεταστικής επιτροπής, να αναδείξουν αυτό που έκαναν κατά την επαγγελματική τους σταδιοδρομία στον ιδιωτικό τομέα.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, όσον αφορά τη γενικότερη εμπειρία, την ανθρώπινη εμπειρία αλλά και την πρακτική εμπειρία, η τεχνογνωσία σε θέματα διαχείρισης είναι λίγο περισσότερο παρούσα στον συγκεκριμένο εισαγωγικό διαγωνισμό, παρά στους διαγωνισμούς που προορίζονται για τους σπουδαστές που υπηρετούν ήδη ως υψηλόβαθμα στελέχη της δημόσιας διοίκησης.

Εφόσον γίνουν δεκτοί, αντιμετωπίζονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που ισχύει και για τους άλλους υποψηφίους, κάτι που αποτελεί και τον θεμελιώδη κανόνα λειτουργίας της ΕΝΑ, όποια κι αν είναι η προέλευση και η ηλικία των υποψηφίων, να έχουν, δηλαδή, πρόσβαση στις ίδιες θέσεις εντός της διοίκησης. Ξεκινούν, δηλαδή, ως προϊστάμενοι (τμήματος) ή αναπληρωτές προϊστάμενοι

σε κάποιο υπουργείο ή ξεκινούν από τον αρχικό βαθμό της διοικητικής ή δημοσιονομικής δικαιοδοσίας.

Δεν υπάρχει διαφορά από αυτήν την άποψη μεταξύ των υποψηφίων του ιδιωτικού τομέα και των άλλων.

Όσο για τις αρμοδιότητες που ασκούν, αυτές ποικίλλουν, συχνά πάντως έχουμε να κάνουμε με στελέχη 35 ή 40 ετών, που εκτιμούν ότι δεν βρίσκουν πλέον στον ιδιωτικό τομέα επαρκή τροφή για τη φιλοδοξία τους και που επιζητούν στις αξίες τις οποίες θεραπεύει το Κράτος, έναν καινούριο λόγο για να επενδύσουν στην καριέρα τους. Να λοιπόν ποια είναι η φιλοσοφία αυτού του διαγωνισμού, που είναι ανοικτός στον ιδιωτικό τομέα.

Μία άλλη ερώτηση που ετέθη, αφορούσε το ποσοστό των σπουδαστών της ΕΝΑ που πρόκειται να αξιοποιήσουν την εξειδίκευση που έχουν αποκτήσει. Είναι ένα ποσοστό πλησίον του 100 τουλάχιστον κατά τα πρώτα έτη, εφόσον η ΕΝΑ δεν είναι πανεπιστημιακό ίδρυμα αλλά Σχολή εξεύρεσης και εκπαίδευσης υψηλόβαθμων στελεχών, έτσι ώστε όλοι οι σπουδαστές έχουν δικαίωμα να εισέλθουν στην δημόσια διοίκηση. Εξ άλλου απ' ης στιγμής επιτύχουν στον εισαγωγικό διαγωνισμό είναι δημόσιοι υπάλληλοι. Και μόνη η επιτυχία τους σε αυτόν τους προσδίδει την υπόσταση δημοσίου υπαλλήλου.

Είναι σπάνιο, έστω κι αν αυτό συμβαίνει κάθε χρόνο με ένα ή δύο σπουδαστές, είναι σπάνιο λοιπόν να παραιτηθούν σπουδαστές κατά τη διάρκεια ή μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους. Εάν το κάνουν, πρέπει επιπλέον να υποστούν οικονομική κύρωση, που αντιπροσωπεύει το κόστος εκπαίδευσής τους. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι σχεδόν το 100% των σπουδαστών αξιοποιούν τα προσόντα που απέκτησαν στην ΕΝΑ, έστω κι αν ορισμένοι, τελικά ελάχιστοι, επιλέγουν άλλους δρόμους. Θεωρώ ότι υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 20% των αποφοίτων που απαντώνται στον ιδιωτικό τομέα και γίνεται πολύς λόγος για εκείνους που ασχολούνται με την πολιτική, οι οποίοι όμως, αντιπροσωπεύουν μία μειονότητα ακόμη πιο περιορισμένη ποσοτικά.

Η τρίτη ερώτηση αφορούσε στη διαρκή επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Υπάρχουν από παλιά μηχανισμοί διαρκούς επιμόρφωσης. Η ΕΝΑ διαθέτει Διεύθυνση διαρκούς επιμόρφωσης από τις αρχές της δεκαετίας του '80, πράγμα που δείχνει ότι είχε γίνει αισθητή η ανάγκη ανάπτυξης αυτού του τύπου δραστηριοτήτων. Όλα τα μεγάλα υπουργεία διαθέτουν υπηρεσίες διαρκούς εκπαίδευσης. Για να μιλήσω, ωστόσο, ενώπιόν σας την γλώσσα της αλήθειας, θα έλεγα ότι η διαρκής επιμόρφωση, κατ' εμέ, δεν είναι ούτε και υπήρξε μέχρι σήμερα το δυνατό σημείο της γαλλικής διοίκησης.

Η πλειονότητα των προγραμμάτων επιμόρφωσης για τα οποία μίλησα, ήταν προγράμματα προαιρετικά, ενώ υπήρχε και εξακολουθεί να υπάρχει, αν και μειώνεται η επιρροή της, η ιδέα ότι έχοντας φτάσει σε ένα ορισμένο επίπεδο ευθύνης, γνωρίζαμε τα πάντα και δεν υπήρχε πλέον ανάγκη για περαιτέρω μάθηση. Αληθεύει επίσης, όπως είπα και προηγουμένως, ότι η επαγγελματική κινητικότητα ήρθε να καλύψει κατά ένα μεγάλο μέρος την έλλειψη διαρκούς επιμόρφωσης. Η κινητικότητα όμως, δεν μπορεί να υποκαταστήσει τα πάντα, καθώς στην εκπαίδευση υπάρχει μια θεωρητική και μια εννοιολογική διάσταση, που η επαγγελματική εμπειρία δεν μπορεί από μόνη της να φέρει.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να επισημάνω μία πολύ χαρακτηριστική εξέλιξη, που αποκτά ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα ίσως περισσότερο χάρις σε αυτό που συμβολίζει παρά στην άμεση επίδρασή της: εδώ και τρία πλέον χρόνια, η γαλλική κυβέρνηση αποφάσισε όλοι οι Διευθυντές, Γενικοί Διευθυντές και Γενικοί Γραμματείς που διορίζονται στα γαλλικά υπουργεία, να ακολουθούν μέσα σε διάστημα έξι μηνών από τον διορισμό τους, μία εκπαίδευση στην ΕΝΑ, κάτι που για πρώτη φορά συμβαίνει σε αυτό το επίπεδο. Αυτό αποτελεί πραγματική επανάσταση, διότι πρόκειται για την παραδοχή, στο ύψιστο πολιτικό επίπεδο, ότι μπορεί να έχει κάποιος διορισθεί σε

αυτόν τον κλειστό κύκλο των 300 πιο υψηλόβαθμων στελεχών της γαλλικής δημόσιας διοίκησης και να χρειάζεται παρά ταύτα επιμόρφωση, ούτως ώστε να ασκεί τα καθήκοντά του κατά τρόπο αποτελεσματικό.

Η απόφαση αυτή συνοδεύτηκε από μία πολύ ισχυρή βούληση, σε πρωθυπουργικό επίπεδο (εκ μέρους όλων των διαδοχικών Πρωθυπουργών). Ο Γενικός Γραμματέας της Κυβέρνησης επέβλεψε προσωπικά την εφαρμογή του μέτρου, το οποίο έγινε τακτική συνήθεια, δίχως εξαίρεση, έτσι ώστε όλοι οι νέοι Διευθυντές και Γενικοί Διευθυντές να παρακολουθούν ένα σεμινάριο στην ΕΝΑ. Το μόσχευμα έπιασε καθώς μετά από κάποιες χλιαρές αντιδράσεις φαίνεται ότι επήλθε συναίνεση στο να αναγνωριστεί η χρησιμότητα όχι μόνο αυτής καθεαυτής της επιμόρφωσης, αλλά και του γεγονότος ότι τα σεμινάρια αυτά αποτελούν έναν τόπο ανταλλαγής εμπειριών, συναντήσεων και επαφών μεταξύ ανθρώπων που ασκούν ανάλογες αρμοδιότητες σε διαφορετικά υπουργεία. Τελικά, τα σεμινάρια αυτά αντιπροσωπεύουν, σε επίπεδο Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών, ότι αντιπροσωπεύει η ΕΝΑ σε θέματα συγκερασμού εμπειριών στο επίπεδο των μελλοντικών υψηλόβαθμων στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου:

Υπάρχει μια τελευταία ερώτηση.

Ερώτηση προς τον κ. Bastelica

«Η Δημόσια Διοίκηση δεν ασκείται μόνο από τα υψηλόβαθμα στελέχη της αλλά και από τα στελέχη της Κυβέρνησης. Η επιμόρφωση περιλαμβάνει και τη δεύτερη κατηγορία; Υπάρχει νομοθετική υποχρέωση τυπικών προσόντων»;

Απάντηση του κ. Bastelica:

Η ερώτηση αφορούσε όχι στους σπουδαστές της ΕΝΑ αλλά στους λοιπούς δημοσίου υπαλλήλους;

Ασφαλώς υπάρχουν μηχανισμοί διαρκούς επιμόρφωσης για το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων. Θα έλεγα μάλιστα ότι είναι λιγότερο προβληματικό για τα μεσαία στελέχη της διοίκησης ή για τους υπάλληλους, παρά για τα υψηλόβαθμα στελέχη. Το πρόβλημα που αντιμετωπίσαμε ήταν πολιτισμικό και είχε να κάνει με το γεγονός ότι έχοντας φτάσει σε ένα υψηλό επίπεδο ευθύνης, τα στελέχη μας δεν δέχονταν την ιδέα ότι χρειάζονται επιμόρφωση. Είχαν ήδη υποστεί μία πολύ απαιτητική εκπαίδευση για να εισαχθούν στην δημόσια διοίκηση και δεν αποδέχονταν εύκολα την ιδέα της ανάγκης για διαρκή επιμόρφωση.

Το πρόβλημα αυτό τίθεται σε μικρότερο βαθμό στα άλλα επίπεδα της διοίκησης. Εκεί υπάρχουν πολιτικές παρακίνησης, που λειτουργούν αρκετά καλά και που έχουν ως αποτέλεσμα να επωφελείται τακτικά το σύνολο των υπαλλήλων από επιμορφωτικές δράσεις.

Εκείνο που μπορεί πάντως να μας δυσαρεστεί, είναι ότι αυτή η ανάγκη για επιμόρφωση δεν έχει θεσμοθετηθεί, ότι δεν υπάρχουν ποσοτικοί στόχοι, που να είναι δεσμευτικοί για τις υπηρεσίες, έτσι ώστε αν παρ' ελπίδα μία υπηρεσία δεν έχει την απαραίτητη βούληση, τότε μπορεί δυστυχώς να υπάρξει χάσμα. Δεν είμαι ωστόσο σίγουρος ότι αυτό είναι κάτι που συμβαίνει συχνά, αν και πιο κατάλληλη να απαντήσει σε αυτήν την ερώτηση είναι η έτερη ομιλήτρια από την Γαλλία, που, εκπροσωπώντας την Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Δημόσιας Διοίκησης, πρόκειται να παρέμβει στην επόμενη συνεδρία και η οποία θα μπορέσει ίσως να απαντήσει κατά τρόπο πληρέστερο και πιο εμπειριστατωμένο σε αυτό το ερώτημα, εφόσον η αρμοδιότητά της είναι ευρύτερη από την δική μου στον τομέα αυτό.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Αιμιλία Γαρδίκη:

Ευχαριστούμε πολύ. Επειδή έχουμε ξεπεράσει το χρόνο μας το διάλειμμα θα είναι είκοσι λεπτά. Ευχαριστώ πολύ.

ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ-ΚΑΦΕΣ

Συνεδρία Β΄:

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Διονύσιος Μεσσάρης, Διευθυντής ΙΝ.ΕΠ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α:

Αγαπητοί συνάδελφοι, εκπρόσωποι των αντίστοιχων σχολών Δημόσιας Διοίκησης των Ευρωπαϊκών χωρών, κυρίες και κύριοι σύνεδροι, είμαστε στην ενότητα που έχει τίτλο «Ο ρόλος της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση και οι σύγχρονες τάσεις». Την ενότητα αυτή θα συντονίσουμε με τον κ. Βούτο, ο οποίος είναι Γενικός Γραμματέας του Κοινωνικού Πολύκεντρου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ..

Και πριν περάσουμε στους εκλεκτούς εισηγητές αυτής της ενότητας θα δώσω για λίγο το λόγο στον κ. Παναγιώτη Βούτο, που θέλει να πει δυο λόγια εκ μέρους του Κοινωνικού Πολύκεντρου.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Παναγιώτης Βούτος, Γενικός Γραμματέας του Κοινωνικού Πολύκεντρου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.:

Αγαπητέ Γραμματέα, εκλεκτοί εισηγητές, κυρίες και κύριοι, κάναμε ένα πολύ ωραίο ξεκίνημα και γι αυτό και για πολλούς άλλους λόγους η θέση μας εδώ σε αυτό το πάνελ είναι πάρα πολύ άνετη, διότι έχουμε κοντά μας εκλεκτούς εισηγητές, οι οποίοι θα μας φέρουν σε επαφή με εμπειρίες πλούσιες, σκέψεις και προτάσεις από το Ηνωμένο Βασίλειο, από την Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας κι από τη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Κίνας.

Όπως βλέπετε, άλλωστε, και στο πρόγραμμα - και ο κ. Μεσσάρης είχε την καλωσύνη να κάνει τη σχετική αναφορά - ευρίσκομαι εδώ με την ιδιότητα του Γενικού Γραμματέα του Κοινωνικού Πολύκεντρου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.. Στην εναρκτήρια συνεδρία έγινε ιδιαίτερη αναφορά και από τον Υπουργό Εσωτερικών και από το Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και από τον Πρόεδρο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. για τη σημασία αυτής της προγραμματικής συμφωνίας μεταξύ των τριών αυτών φορέων, μία σημασία η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως καταλύτης στην εξέλιξη των ελληνικών πραγμάτων στη Δημόσια Διοίκηση. Μία εξέλιξη, η οποία κατακτά συνεχώς έδαφος και αποδοχή και καταξίωση μέσα στα ίδια τα πράγματα της χώρας μας.

Προϊόν αυτής της προγραμματικής συμφωνίας, θα έλεγα καλύτερα φορέας στήριξής της, αποτέλεσε η ίδρυση και λειτουργία ενός Ινστιτούτου που επονομάζεται Κοινωνικό Πολύκεντρο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., που, βεβαίως, εκτός των άλλων σημαντικών φιλοδοξεί κι έχει κάνει σημαντικά βήματα να εναρμονιστεί με τις πραγματικές ανάγκες και της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, να στηρίξει τις προσπάθειες των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων, να ανοίξει σκέψεις οράματα και πρακτικές, οι οποίες βρίσκουν απήχηση και στο σημερινό μας Συνέδριο και εντέλει να μπορέσει να συμβάλει, μέσα από την κοινή προσπάθεια, σε ό,τι το καλύτερο για τη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδος.

Με αυτές τις σκέψεις θα ήθελα να εκφράσω κι εγώ την ιδιαίτερη ικανοποίησή μου και να επιστρέψω τη σκυτάλη στον κ. Διονύση Μεσσάρη για να συνεχίσει τη διεύθυνση των εργασιών μας. Σας ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Διονύσιος Μεσσάρης:

Ευχαριστούμε τον κ. Βούτο για τη σύντομη ενημέρωση που μας έδωσε και για το σημαντικό του έργο εκ μέρους του Κοινωνικού Πολύκεντρου αλλά και γενικώς για το έργο του Κοινωνικού Πολύκεντρου.

Θα περάσουμε στον πρώτο εισηγητή αυτής της συνεδρίας τώρα, τον κ. Bob MacLennan, ο οποίος είναι Διευθυντής Στρατηγικής, Διακυβέρνησης και Εξωτερικών Σχέσεων του National

School of Government, με το οποίο είχαμε σημαντική συνεργασία και αυτή και την προηγούμενη χρονιά. Διοργανώθηκαν από κοινού σεμινάρια για στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και συνεχίζουμε βέβαια και την επόμενη χρονιά, όπως προαναγγέλθηκε από τον Γενικό Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Ο τίτλος της εισήγησής του είναι «Το στρατηγικό και επιχειρησιακό υπόδειγμα της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου».

Το στρατηγικό και επιχειρησιακό υπόδειγμα της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου

Bob MacLennan, Διευθυντής Στρατηγικής Διακυβέρνησης και Εξωτερικών Σχέσεων της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου

Εκτιμώ ειλικρινά την ευκαιρία που μου παρέχεται να απευθυνθώ στο Συνέδριο και ευχαριστώ πολύ το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης για την πρόσκληση.

Αυτό που δεν επιθυμώ να κάνω εκ μέρους της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης είναι κατ' ανάγκη να προβάλλω το δικό μας μοντέλο στρατηγικής ή επιχειρήσεων, αφού η επιστήμη της στρατηγικής αναφέρεται στα επιχειρησιακά μοντέλα και το δικό μας είναι ένα στο οποίο εμείς εργαζόμαστε και το οποίο ευελπιστώ ότι, όταν το διατρέξω, θα το βρείτε ενδιαφέρον και χρήσιμο.

Όπως οι περισσότερες σχολές δημόσιας διοίκησης, εμείς βρισκόμαστε κάτω από μάλλον περίεργη πίεση να περιγράψουμε αυτό που κάνουμε με μία πρόταση. Αυτό πάντοτε διατρέχει τον κίνδυνο να υποβαθμίζει το έργο μας αλλά από την άλλη πλευρά μας κάνει να σκεφθούμε. Η περιγραφή που βρήκαμε, πάντως, είναι ότι όραμα της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης είναι να καθοδηγεί τον μετασχηματισμό της δημόσιας υπηρεσίας μέσω καινοτομιών στη μάθηση και στην ανάπτυξη.

Πολύ συνοπτικά, για να αντιληφθείτε ποιοι είμαστε, είμαστε μια καθ' όλα κρατική υπηρεσία, πολύ μικρή βέβαια, δεν είμαστε κερδοσκοπικός οργανισμός, δεν έχουμε κεντρική χρηματοδότηση από τη Βρετανική Κυβέρνηση και πρέπει να λειτουργούμε με πλήρη κάλυψη του κόστους από τις υπηρεσίες που προσφέρουμε. Έτσι, ουσιαστικά, αυτό που οφείλουμε να κάνουμε είναι να καλύπτουμε όλες τις δαπάνες για τις δραστηριότητές μας, χρεώνοντας τους πελάτες μας που έχουν διαθέσιμους προϋπολογισμούς για να τους χρησιμοποιήσουν όπου νομίζουν ότι έχουν καλή ανταποδοτικότητα, χωρίς να οφείλουν να έρθουν σ' εμάς.

Ο ετήσιος κύκλος εργασιών της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης είναι της τάξεως των 25 ως 30 εκατομμυρίων λιρών Αγγλίας. Αυτό μας τοποθετεί σε επίπεδο ενός αρκετά σημαντικού φορέα παροχής επιμόρφωσης στη δημόσια διοίκηση του Ηνωμένου Βασιλείου (Η.Β.). Προσφέρουμε υπηρεσίες σε περίπου 30-35 χιλιάδες άτομα κάθε χρόνο. Αυτό βοηθά να το εκτιμήσετε αν λάβετε υπόψη ότι η κεντρική δημόσια υπηρεσία στο Η.Β. είναι περίπου 500 χιλ. άνθρωποι και ο ευρύτερος δημόσιος τομέας αποτελείται από άλλα 7 εκατομμύρια. Έτσι, αν στοχεύσουμε τη μάθηση και την ανάπτυξη στους κατάλληλους 30 ως 35 χιλιάδες ανθρώπους, μπορούμε να ευελπιστούμε ότι θα έχουμε κάποια επίδραση στον επιδιωκόμενο μετασχηματισμό.

Η Εθνική Σχολή με την προκάτοχό της υπάρχει επί περίπου σαράντα χρόνια. Επί πολλά χρόνια με την αγωνία εξισορρόπησης εισπράξεων με δαπάνες, ίσως υπερβάλαμε ως προς τη σημασία που δώσαμε στην ποσότητα του έργου μας. Οι δραστηριότητές μας αυξάνονταν από απόψεως κλίμακας και ισχυροποιήθηκαν αλλά τότε αντιμετωπίσαμε τις μάλλον ενοχλητικές ερωτήσεις εκ μέρους των ενδιαφερομένων πλευρών σχετικά με τα αποτελέσματα του έργου μας.

Επίσης, και νομίζω ότι αυτό συνδέεται με την εισήγηση του κ. Kunsmann, που θα ακολουθήσει, μετατοπίζουμε το επίκεντρο από το ατομικό επίπεδο, αναφορικά με την ανάπτυξη με παρακολούθηση των ανοικτών προγραμμάτων, σε αυξημένη σημασία προς την οργανωσιακή ανάπτυξη. Τώρα, πάνω από το 50% ως 60% της δραστηριότητάς μας αναπτύσσεται όχι στις δικές μας εγκαταστάσεις αλλά και σε συνεργασία με τους πελάτες του οργανισμού μας.

Παρατηρείται, επίσης, μια αυξημένη μετατόπιση του ενδιαφέροντός μας από προγράμματα γενικής φύσης σε προγράμματα που απηχούν περισσότερο τη μοναδικότητά μας στο πλαίσιο της διακυβέρνησης. Έτσι, ενώ η πίεση να είμαστε περισσότερο «εμπορικοί» μας οδήγησε στα γενικά προγράμματα, τώρα απομακρυνόμαστε από αυτά και προσπαθούμε να επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας σε προγράμματα που στηρίζονται στις κυβερνητικές προτεραιότητες. Επίσης, προσφάτως εξουσιοδοτηθήκαμε από τον επικεφαλής της δημόσιας υπηρεσίας να επικεντρωθούμε σε προγράμματα ανάπτυξης εταιρικής ηγεσίας στο Η.Β. Τα μισά από αυτά τα προγράμματα ηγεσίας γίνονται στην Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης.

Επί πολλά χρόνια σχεδιάζαμε και αναπτύσσαμε μαθησιακές παρεμβάσεις ύστερα από πρωτοβουλίες προερχόμενες από την κυβέρνηση. Τώρα, όλο και περισσότερο μας ζητείται να κάνουμε προτάσεις και προσπαθούμε να στραφούμε στην ανάπτυξη ιδεών, π.χ. στην καινοτομία, παρά να ακολουθήσουμε τάσεις αλλά υπάρχει μια «ηγετο-φοβία».

Προσπάθησα, πολύ περιληπτικά, να περιγράψω τις δυσκολίες που αντιμετώπισα επί κάπου τριάντα χρόνια σε αυτό το επάγγελμα, γι' αυτό που ο κ. Υπουργός σχολίασε ενωρίτερα, όταν μίλησε για την ποικιλότητα των αναγκών και των απαιτήσεων της δημόσιας διοίκησης. Είναι ατελείωτες, χωρίς αμφιβολία. Το είδος των απαιτήσεων που πρέπει να χειριστεί η αναπτυξιακή μάθηση και βέβαια η συνεχής μεταβολή τους συμπίπτει με όσα ανέφερε ο Δρ Γ. Βούτσινος για την ανάγκη τα ισοτιμούτα δημόσιας διοίκησης να είναι εξαιρετικά ευέλικτα, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτές τις αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις.

Αναφορικά με την ανάπτυξη των στελεχών, το εύρος των απαιτήσεων εκτείνεται από τα κορυφαία στελέχη μέχρι τις χαμηλές βαθμίδες της ιεραρχίας. Αναφορικά με τα αντικείμενα επιμόρφωσης, εκτείνεται από τη διαμόρφωση πολιτικών, την υποστήριξη εφαρμογής μέτρων πολιτικής μέχρι την παροχή των υπηρεσιών του δημοσίου. Αν αναφερθούμε στην προσωπική ανάπτυξη, που υπήρξε κατά κύριο λόγο το επίκεντρο του ενδιαφέροντος της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης επί πολλά έτη, το ενδιαφέρον εκτείνεται μέχρι το αυξημένο ενδιαφέρον για οργανωσιακή ανάπτυξη. Αν λοιπόν σκεφθούμε όλες αυτές τις κατευθύνσεις, θα καταλήξουμε στη συμπέρασμα ότι πρέπει να είμαστε παντού κάθε στιγμή. Νομίζω ότι θα συμφωνήσετε μαζί μου ότι αυτό αποτελεί έργο μεγάλων απαιτήσεων για οποιονδήποτε οργανισμό, να ανταποκρίνεται σε όλες αυτές τις απαιτήσεις μάθησης.

Όπου κι' αν στραφείς, κάποιος θα σου χτυπήσει την πλάτη για να σου υποδείξει ότι πρέπει να στραφείς κάπου αλλού. Έτσι, αν δώσεις έμφαση στην ανάπτυξη στελεχών των υπουργείων, όπως κάνουμε εμείς, μπορεί να κατηγορηθείς για «ελιτίστική» αντιμετώπιση, ενώ αν στραφείς στους υπαλλήλους εξυπηρέτησης του κοινού, μπορεί να λεχθεί ότι δεν υποστηρίζεις επαρκώς τη λήψη μέτρων πολιτικής. Είναι πολύ δύσκολο να ικανοποιήσεις όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, που έχουν απαιτήσεις ακόμη και διαμετρικά αντίθετες.

Προκύπτει από αυτά, ότι το δύσκολο ερώτημα για τη στρατηγική μας και το επιχειρησιακό μας μοντέλο είναι το ακόλουθο: Πώς το μοντέλο αυτό θα είναι βιώσιμο. Πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα ισοτιμούτο δημόσιας διοίκησης το οποίο να είναι πολύ ευέλικτο στην αντιμετώπιση αυτών των απαιτήσεων ενώ παράλληλα θα χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης. Θέλουμε να ευθυγραμμίζομαστε με τις κρατικές προτεραιότητες, ώστε ο ρόλος μας να επηρεάζει τα πράγματα. Και όλα αυτά τα θέλουμε χωρίς κόστος. Νομίζω ότι θα συμφωνήσετε μαζί μου ότι αυτά αποτελούν ένα τρελό σύνολο προκλήσεων. Μου θυμίζει κάποιον που είπε σε κάποιον άλλο: «πάρε αυτόν το βραστήρα και πήγαινε να βράσεις τη θάλασσα». Πραγματικά τόσο τρελό μοιάζει μερικές φορές. Πώς μπορούμε λογικά να χειριστούμε αυτές τις απαιτήσεις; Θα αναφερθώ στον τρόπο που προσπαθούμε - και που προσπαθώ - να ανταποκριθούμε.

Ιστορικά, αρχίσαμε από το παλαιό μοντέλο που ουσιαστικά ήταν το μοντέλο της δεκαετίας του 1970, δηλαδή της αναπτυξιακής επιμόρφωσης με συμβίωση στον ίδιο χώρο, σε ένα μεγάλο

κτίριο εκτός πόλης για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της περιοχής, ένα πρόγραμμα μακράς διάρκειας στηριζόμενο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων. Κατά τα τελευταία χρόνια έχει γίνει μεγάλη στροφή στον προσανατολισμό των προγραμμάτων. Όλο και περισσότερο, η μάθηση και η ανάπτυξη εντάσσονται σε ενότητες. Υπάρχει επίσης μια τάση προς ένα μίγμα μάθησης. Ανέφερα προηγουμένως την τάση προς οργανωσιακή ανάπτυξη.

Αποτέλεσμα είναι ότι έχουμε βρεθεί με ένα μεγάλο κτίριο εκτός πόλης. Μας απασχολεί ιδιαίτερα η υλική υποδομή μας. Τώρα στρεφόμαστε σε πρωτοβουλίες ιδιωτικής χρηματοδότησης, όπου πρακτικά το σύνολο της υλικής υποδομής του φορέα μας το διαχειρίζεται μια ιδιωτική εταιρεία συνεδρίων με βάση ένα τριακονταετές συμβόλαιο και εμείς μισθώνουμε από την ιδιωτική εταιρεία ό,τι χρειαζόμαστε όποτε το χρειαζόμαστε.

Αυτός ο τρόπος μας δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώνουμε το ενδιαφέρον μας στο κύριο αντικείμενό μας, δηλαδή στη μάθηση και στην ανάπτυξη και όχι στη λειτουργία ενός μεγάλου ξενοδοχείου. Οι ξενοδόχοι κάνουν τη δουλειά αυτή καλύτερα και εμείς συγκεντρωνόμαστε στη μάθηση και στην ανάπτυξη. Έτσι, όταν συζητούμε με έναν πελάτη ή ενδεχόμενο πελάτη δεν μας απασχολεί το θέμα να έρθουν με την ομάδα τους στις εγκαταστάσεις μας. Εάν χρειάζονται μάθηση και ανάπτυξη, αυτά προσφέρονται εκεί που είναι οι πελάτες, όπως θα έπρεπε να γίνεται. Αυτή η ιδέα μας βοήθησε να γίνουμε πιο ευέλικτοι και νομίζω πιο έντιμοι στις απόψεις μας.

Το περιεχόμενο της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης επίσης μεταβάλλεται. Υπήρχε περίοδος κατά την οποία οι εβδομήντα εκπαιδευτές μας ήταν όλοι λέκτορες και επιμορφωτές. Σταδιακά, οι ειδικοί σε μάθηση και ανάπτυξη είναι άνθρωποι των οποίων η κύρια δραστηριότητα είναι να χειρίζονται τη διάγνωση των αναγκών και να σχεδιάζουν και να προσφέρουν το σχήμα της επιμορφωτικής παρέμβασης. Οι άνθρωποι αυτοί είναι ειδικοί στο αντικείμενό τους αλλά αυτό που κάνουν είναι να συγκεντρώνουν άλλους και να διδάσκονται αμοιβαίως.

Επίσης, κατά τα τελευταία έτη αποφασίσαμε να βελτιώσουμε τη διασύνδεσή μας με τους φορείς που εξυπηρετούμε. Προσπαθούμε να αντιληφθούμε πληρέστερα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη και στη συνέχεια να ανταποκριθούμε σε αυτές. Γι' αυτό έχουμε συγκροτήσει μια ομάδα από μάνατζερ στρατηγικών σχέσεων, οι οποίοι λειτουργούν ως οι σύνδεσμοι για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης και των κύριων υπουργείων, ώστε να καταστεί βέβαιο ότι αντιλαμβανόμαστε επακριβώς τις απαιτήσεις μάθησης και ανάπτυξης και να προσαρμόζουμε ανάλογα τις προτάσεις μας.

Εκτός από τη δική μας ομάδα, συνεργαζόμαστε με μια ομάδα αποτελούμενη από πλέον των 400 εμπειρογνομόνων. Έτσι, εάν αναλογιστούμε τη μεγάλη ποικιλία των αλληλοσυγκρουόμενων αναγκών, θα ήταν παράλογο να σας πω ότι μπορούμε να χειριστούμε οτιδήποτε. Δικαιούμαι όμως να πω, ότι θέλουμε να είμαστε σε θέση να στηριζόμαστε σε έμπειρα άτομα, που διαθέτουν σύγχρονο τρόπο σκέψης, νέες γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίοι δεν στηρίζονται κυρίως σε μισθό. Αυτό συνιστά ένα πολύ σημαντικό μέρος του μοντέλου μας.

Θα ήθελα, επίσης, να προσθέσω μερικά λόγια για την ακαδημαϊκή πλευρά αλλά και για την πλευρά των ανθρώπων της πράξης. Ιστορικά, η Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης ήταν υπερήφανη για την επικέντρωση στους ανθρώπους της πράξης. Αυτό πραγματικά αποτελεί και το ισχυρό πλεονέκτημα της Σχολής αλλά όταν στρέφεις εκεί το ενδιαφέρον μπορεί εύκολα να κατηγορηθείς ότι απουσιάζει η ακαδημαϊκή αυστηρότητα. Όμως, εμείς δεν είμαστε πανεπιστήμιο ούτε προσποιούμαστε ότι είμαστε πανεπιστήμιο. Η χώρα είναι γεμάτη από καλά πανεπιστήμια και σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, επομένως θεωρούμε ότι η προστιθέμενη αξία εκ μέρους μας είναι η επικέντρωση στους ανθρώπους της πράξης. Αλλά, ασφαλώς, πρέπει να συνεργαζόμαστε με την ακαδημαϊκή κοινότητα. Έχουμε, λοιπόν, ιδρύσει το Ινστιτούτο Sunningdale, ώστε να αποτελεί μια ομάδα εμπειρογνομόνων της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Αποτέλεσμα ήταν η ανάδειξη καλών ακαδημαϊκών δασκάλων από διάφορα πανεπιστήμια και σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές. Είμαι βέβαιος ότι πολλοί γνωρίζετε ότι στον ακαδημαϊκό χώρο υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Οι πανεπιστημιακοί εργάζονται για το φορέα στον οποίο υπηρετούν αλλά δαπανούν τον περισσότερο χρόνο ανταγωνιζόμενοι μεταξύ τους. Αυτό που εμείς επιθυμούμε, ως Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης, είναι να επιλέξουμε τους καλύτερους των καλύτερων, ώστε να έχουμε αυτή την ομάδα ηγετικών προσωπικοτήτων στους κλάδους τους, που να μπορεί να αξιοποιείται για λογαριασμό της χώρας. Έτσι, αυτό που κάναμε είναι η επιλογή πενήντα κορυφαίων πανεπιστημιακών δασκάλων από τα κύρια πανεπιστήμια και τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, όχι μόνο του Ηνωμένου Βασιλείου αλλά σταδιακά από το διεθνή χώρο, ως συνεργάτες της Εθνικής Σχολής.

Με τον τρόπο αυτόν μας προσφέρουν υπηρεσίες προετοιμασίας στον προβληματισμό για την ακολουθητέα πολιτική, συμβάλλουν στα προγράμματα που έχουμε για την ανάπτυξη ηγεσίας, επισημαίνουν ευαίσθητες περιοχές αμφισβήτησης και συζήτησης, κ.λπ., οπότε κορυφαία στελέχη του ακαδημαϊκού χώρου είναι μαζί μας και συνεργάζονται με εμάς στην αναζήτηση λύσεων και δεν βρίσκονται απέναντί μας ως αντίπαλοι. Ίσως χρησιμοποιώ, κάπως, ποδοσφαιρική ορολογία, η οποία ελπίζω να μην παρεξηγηθεί αλλά, όταν οι άνθρωποι παίζουν για μια ομάδα, «μήνας μπαίνει μήνας βγαίνει», την υποστηρίζουν και αλληλοτραυματίζονται με την αντίπαλη ομάδα. Εμείς υποστηρίζουμε να φορέσουμε όλοι τη φανέλα της εθνικής ομάδας κυνηγώντας τον ίδιο στόχο. Αυτή η αντιμετώπιση έχει ήδη τεράστια επίδραση στο γόητρο της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης και έδωσε και σε εμάς την ευχαρίστηση να αγκαλιάσουμε την αφρόκρεμα της ακαδημαϊκής κοινότητας. Το γεγονός ότι υπάρχουν οι συνεργαζόμενοι με το Ινστιτούτο Sunningdale, που χρηματοδοτείται ιδιωτικά, μας παρέχει μια πολύ ευέλικτη βάση από απόψεως κόστους, η οποία μπορεί να επεκταθεί ή να συρρικνωθεί ανάλογα με τη ζήτηση.

Ο Δρ Βούτσιнос μίλησε νωρίτερα για τη σημασία που έχουν εδώ οι συνεργασίες. Ασφαλώς και εμείς πλειοδοτούμε ως προς αυτό. Είναι πολύ σημαντικό για εμάς να αποστασιοποιηθούμε από ένα ανταγωνιστικό μοντέλο, όπου απλώς επιδιώκουμε να εκτοπίσουμε κάθε άλλον ενώ, αντίθετα, θα μπορούσαμε να συνεργαστούμε. Θα μπορούσα να σας δώσω μερικά παραδείγματα, πολύ συνοπτικά. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Warwick προσφέρει ένα πρόγραμμα Μάστερ στη Δημόσια Διοίκηση που είναι διεθνούς κλάσεως. Δεν θα είχε κανένα νόημα να επιδιώξει η Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης να προσφέρει κάποιο ανταγωνιστικό πρόγραμμα. Αντί να τους ανταγωνιστούμε ή να προσπαθούμε να τους εκτοπίσουμε, συνεργαζόμαστε με το Warwick στον σχεδιασμό και την προσφορά μαθημάτων επιλογής που αναφέρονται στη δημόσια διοίκηση.

Εκτός από τους πολλούς φορείς με τους οποίους συνεργαζόμαστε με ποικιλία τρόπων, επιδιώκουμε να δυναμώσουμε την ακαδημαϊκή αυστηρότητα στο έργο μας αλλά και να δώσουμε προστιθέμενη αξία με την διασφάλιση μεταφοράς όλων των παραπάνω στη δημόσια διοίκηση.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο υπάρχουν και άλλες Ακαδημίες για το δημόσιο τομέα και υπάρχει πραγματικός κίνδυνος επικαλύψεων. Γι' αυτό προσπαθούμε να εναρμονιζόμαστε με τους άλλους και να βρίσκουμε τις περιοχές που μπορούμε να κατανείμουμε μεταξύ μας, να μάθουμε ο ένας από τους άλλους και στην πραγματικότητα φροντίζουμε να συνδυάζουμε τις δυνάμεις μας ώστε όσο το δυνατό λιγότεροι να εξαρτώνται από το δημόσιο κορβανά. Ο Γενικός Διευθυντής μου είναι Πρόεδρος του Συνδέσμου των αξιωματούχων του Δημοσίου, που είναι ένα μείγμα όλων των διαφορετικών Ακαδημιών, οι οποίες διερευνούν κοινά θέματα αναφορικά με την ανάπτυξη ηγεσίας στο δημόσιο τομέα. Αυτό είναι συνεργασία, είναι εταιρική σχέση.

Επίσης, όλο και περισσότερο αναγνωρίζουμε τη σημασία της διεθνούς διάστασης και συνεχώς συνεργαζόμαστε με αντίστοιχα ινστιτούτα σε όλο τον κόσμο. Συνεργαζόμαστε για να ανταλ-

λάξουμε γνώσεις και συνδυάζουμε τις δυνάμεις μας για την προσφορά διεθνών προγραμμάτων. Παρέχουμε επίσης επιχειρηματικές υπηρεσίες γι' αυτούς καθώς και θεσμική ενίσχυση και αύξηση των δυνατοτήτων τους.

Από μια άποψη, το μοντέλο είναι το εξής: Εμείς διαθέτουμε το δικό μας στελεχικό δυναμικό το οποίο επικεντρώνεται στην κατανόηση της κρατικής βούλησης, στην πραγματοποίηση της διάγνωσης και στη διαπίστωση των αναγκών του πελάτη. Στη συνέχεια, αντλούμε από το πλήθος των περίπου 400 συνεργατών και εμπειρογνομόνων εκείνους που θα βοηθήσουν στην κάλυψη των κενών στις γνώσεις και στις εμπειρίες του πελάτη. Επίσης, αξιοποιούμε το οιονεί ινστιτούτο πανεπιστημιακών και τους στρατηγικούς μας εταίρους.

Η ιδέα για την Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης είναι να παίξει το ρόλο του χορογράφου στην ανάπτυξη, κάνοντας χρήση ενός μίγματος όλων αυτών των πόρων, γεγονός που μας επιτρέπει να αποτελούμε ένα σύνολο μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους και ακόμη να εξασφαλίζει ότι η μάθηση και ανάπτυξη παρέχεται από τους καλύτερους, πράγμα το οποίο να είναι και πειστικό. Επίσης αυτός ο τρόπος μας παρέχει ευελιξία κλίμακας και ταχύτητας ανταπόκρισης και αυτό το σχήμα προσιδιάζει προς τον πελάτη. Μαθαίνουμε ως ειδικοί στην ανάπτυξη και αυτό μπορούμε να το κάνουμε ως καθημερινή απασχόληση.

Τέλος, όπως σε κάθε οργανισμό, εάν κάποιος θέλει να συμπεράνει ποια είναι η φυσιογνωμία μας, νομίζουμε ότι είμαστε κάπου μεταξύ των δύο, δηλαδή φέρουμε την ακαδημαϊκή αυστηρότητα, ώστε να συνδυαστεί με την πράξη που πάντα ήταν το δυνατό σημείο μας. Αυτή νομίζω ότι πάντοτε υπήρξε η δύναμή μας. Αυτό, λοιπόν, πολύ περιληπτικά είναι το μοντέλο και αυτή η στρατηγική της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης.

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Διονύσιος Μεσσάρης:

Ευχαριστούμε τον Bob για την εμπεριστατωμένη εισήγηση αλλά και το χρόνο. Δεν μπορούσε βέβαια να είναι διαφορετικά από έναν Εγγλέζο. Είμαι σε μια εύκολη συνεδρία, γιατί έχω Εγγλέζο, Γερμανό και Κινέζο, άρα καταλαβαίνετε ότι θα είναι ακριβέστατοι.

Στη διαδικασία των ερωτήσεων θα ακολουθήσουμε την ίδια πορεία, όπως και στην πρώτη συνεδρία και θα έρθουμε στον επόμενο ομιλητή τον Δόκτορα Hans-Edmund Kusmann, Προϊστάμενο του Τμήματος Ευρωπαϊκής Ένωσης και Διεθνών Θεμάτων, στην Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης Βακοεν, του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών της Γερμανίας. Και με το Βακοεν είχαμε σημαντική συνεργασία και θέλω να τον ευχαριστήσω για την όλη προσπάθεια που έκανε ώστε τα σεμινάρια που κάναμε από κοινού να έχουν ποιότητα και συνέπεια.

Ο εκσυγχρονισμός της Ομοσπονδιακής Διοίκησης – Η αλλαγή των ρόλων και στόχων της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας

Dr Hans-Edmund Kunsmann, Προϊστάμενος Τμήματος Ευρωπαϊκής Ένωσης και Διεθνών Θεμάτων, Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Bakoen), Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών της Γερμανίας

Κυρίες και κύριοι, αγαπητοί φίλοι από την Ελλάδα και αγαπητοί φίλοι από τη Διεθνή Κοινότητα, το όνομά μου είναι Hans Kunsmann. Εργάζομαι στην Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, όπου διευθύνω το Τμήμα Ευρωπαϊκή Ένωση και Διεθνή Θέματα.

Ο τρόπος με τον οποίο θα προσεγγίσω το θέμα «επιμόρφωση και εκπαίδευση στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση» περιλαμβάνει πρώτα κάποιες σκέψεις για το πώς εμείς εννοούμε τη σύγχρονη διοίκηση και στη συνέχεια πώς εμείς στη Γερμανία αντιμετωπίζουμε το ερώτημα τι είναι επιμόρφωση και εκπαίδευση.

Επειδή ο κ. MacLennan σας έδωσε ήδη το θεωρητικό πλαίσιο της πραγματικής βάσης της στρατηγικής προσέγγισης των φορέων επιμόρφωσης, δεν θα χρειαστεί να επανέλθω, όχι επειδή αυτό δεν είναι ενδιαφέρον αλλά διότι οι κεντρικές ιδέες έχουν εκτεθεί και συμφωνούμε στις περισσότερες από αυτές. Γι' αυτό δεν θα τις επαναλάβω και θα αρκεσθώ να παρουσιάσω τις διαφορές της Γερμανικής αντίληψης στο θέμα.

Επιπλέον, θα ήθελα να σας αναφέρω μια πολύ πρακτική περίπτωση. Ακούσαμε από τον Δρα Βούτσινο σήμερα ότι η ηγεσία και η αξιολόγηση της ηγεσίας θα αποτελέσουν σημαντικές προτεραιότητες στο έργο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης και το ερώτημα είναι πώς να κατευθύνουμε την επιμόρφωση στις πραγματικές ανάγκες.

Τι σημαίνει πραγματικές ανάγκες; Αν θέσετε το ερώτημα στον εαυτό σας, ποιες είναι οι προσωπικές σας ανάγκες επιμόρφωσης, ποιος διαμορφώνει τις προσωπικές σας ανάγκες για επιμόρφωση; Είστε σεις ο ίδιος, είναι οι ανώτεροί σας, είναι το προσωπικό σας, ποιος σας το λέγει; Ποιες είναι οι ανάγκες σας για επιμόρφωση; Σεις ο ίδιος μεριμνήσατε για την ατομική σας ανάπτυξη ή βοηθηθήκατε από ειδικούς του ακαδημαϊκού και του ιδιωτικού τομέα; Εκείνοι καθόρισαν τις ανάγκες σας για επιμόρφωση ή κάποιος άλλος;

Εμείς έχουμε εφαρμόσει ένα σύστημα για το οποίο και θα ήθελα να σας ενημερώσω. Πρόκειται για ένα σύστημα αξιολόγησης της ηγεσίας που ξεκινά από τη βάση. Θα σας αναφέρω και πώς χειριστήκαμε και το θέμα της ανατροφοδότησης στο σύστημα αυτό, στις περιπτώσεις των υπουργείων Εξωτερικών και Εσωτερικών.

Θα αρχίσω από μερικά βασικά στοιχεία, για το πώς το χειριζόμαστε από απόψεως στρατηγικής. Εμείς είμαστε η Ομοσπονδιακή Ακαδημία της Γερμανίας, που είναι κρατικός φορέας. Δεν ασχολούμαστε με τα λειτουργικά θέματα, τα οποία χειρίζονται άλλοι. Η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης είναι ένας σχετικά μικρός φορέας και αποτελεί το κεντρικό όργανο για την επιμόρφωση στην υπηρεσία των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης.

Εκτός από τους περίπου 300 χιλιάδες υπαλλήλους των φορέων αυτών, υπάρχουν κάπου πένε εκατομμύρια άνθρωποι στη δημόσια διοίκηση στη Γερμανία, οι περισσότεροι από τους οποίους απασχολούνται στις τοπικές κοινότητες και στο επίπεδο των ομόσπονδων κρατών. Πελάτες της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας είναι τα ομοσπονδιακά υπουργεία και οι ομοσπονδιακοί φορείς.

Οργανώνουμε περίπου 1600 προγράμματα επιμόρφωσης και ενημέρωσης για περίπου 24.000 υπαλλήλους ετησίως, με την υποστήριξη εξωτερικών εκπαιδευτών και συμβούλων. Εμείς δεν δι-
αθέτουμε δικούς μας εκπαιδευτές. Όλοι οι υπεύθυνοι επιμόρφωσης προέρχονται από άλλους

φορείς, ακόμη και από τον ιδιωτικό τομέα ή ακριβέστερα πολλοί από τον ιδιωτικό τομέα και από πανεπιστήμια. Έτσι, έχουμε ένα μίγμα χρήσιμο για την άντληση νέων ιδεών απ' έξω.

Ας δούμε ποια ήταν η κατάσταση στην Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση που ξεκίνησε τη διαδικασία εκσυγχρονισμού, όταν μαθαίναμε από τους Βρετανούς τη νέα δημόσια διοίκηση. Ήταν μια κατάσταση κρίσης στη Γερμανία όταν ενώθηκαν η Ανατολική με τη Δυτική Γερμανία μετά τον ψυχρό πόλεμο. Ήταν μια κατάσταση βαθιάς οικονομικής κρίσης. Επίσης, η δημογραφική εξέλιξη στη Γερμανία έχει αντιστραφεί. Η Γερμανική κοινωνία ελαττώνεται, συρρικνώνεται. Στη συνέχεια είχαμε την Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και όχι μόνο την συσπείρωση των προηγούμενων 15 Ευρωπαϊκών κρατών-μελών αλλά τώρα των 27. Πώς προετοιμάζουμε τους δημοσίους υπαλλήλους μας για τη διευρυμένη Ευρώπη; Για την τεχνολογική καινοτομία νομίζω ότι έχουμε κάνει λόγο αλλά το κυριότερο σημείο είναι η αλλαγή αξιών και η αλλαγή αξιών δεν συμβαίνει μόνο στους δημοσίους υπαλλήλους αλλά επίσης στην κοινωνία.

Στο παρελθόν οι άνθρωποι έρχονταν στην κρατική υπηρεσία και ζητούσαν, π.χ. να τους χορηγηθεί άδεια να χτίσουν το σπίτι τους ή να τους χορηγηθεί δίπλωμα οδήγησης αυτοκινήτου. Σήμερα, οι άνθρωποι έρχονται ζητώντας υπηρεσίες, ρωτώντας πόσες μέρες θα χρειαστούν για να τους χορηγηθεί δίπλωμα οδήγησης αυτοκινήτου ή πόσες εβδομάδες ή ίσως ημέρες θα χρειαστούν για την άδεια οικοδόμησης της κατοικίας τους.

Έχουμε θεσπίσει νόμους γι' αυτά. Π.χ. για συνηθισμένη κατοικία μιας οικογένειας, εάν η άδεια δεν δοθεί εντός έξι εβδομάδων, ο πολίτης μπορεί να αρχίσει την κατασκευή, οπότε θεωρείται ότι η υπηρεσία εμμέσως έχει συμφωνήσει. Τέτοια μέτρα πιέζουν τη δημόσια υπηρεσία να ενεργήσει, με τον καθορισμό χρονικών περιορισμών. Οι προσδοκίες των πολιτών έχουν αυξηθεί και το ερώτημα τίθεται: «Ανταποκρίνεται ο κρατικός μηχανισμός στις προσδοκίες των πολιτών;»

Μέχρι τώρα είχαμε αρκετές διαφορετικές απόψεις για την κυβέρνηση. Αναφέρθηκε σήμερα το πρωί από τον Πρόεδρο του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων η ιδέα του κράτους του νόμου. Αυτό είναι το κλασικό γραφειοκρατικό μοντέλο το οποίο βιώνουμε. Στη συνέχεια μάθαμε από τη Βρετανική και τις αγγλοσαξωνικές κυβερνήσεις την ιδέα της αδύναμης κυβέρνησης, του αδύναμου κράτους. Έπειτα, με τη συμβολή του προηγούμενου Καγκελαρίου μας Gerhard Schroeder και του Tony Blair καλλιεργήθηκε η ιδέα του κράτους που προσφέρει δυνατότητες και η ιδέα του κράτους που αποσύρεται και παρέχει περισσότερο χώρο στους πολίτες. Τέλος, αναπτύχθηκε η ιδέα της καλής διακυβέρνησης. Εμείς από το 1998 επικεντρωθήκαμε στην καλή διακυβέρνηση και θα προσπαθήσω να σας πω πώς το κάνουμε.

Μας δόθηκαν πολιτικές κατευθυντήριες γραμμές και αποφάσεις του Υπουργικού Συμβουλίου που καθόριζαν κυρίως τη μείωση της γραφειοκρατίας και την αλλαγή διαδικασιών. Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν η Γερμανική αντίληψη της καλής διακυβέρνησης, με την έννοια του σύγχρονου κράτους και της σύγχρονης κυβέρνησης.

Κρατική επιδίωξη έχει γίνει η διαφάνεια και ο δημόσιος υπάλληλος και γενικά ο εργαζόμενος να έχει κίνητρα για να αποδίδει. Υπάρχουν κρατικοί στόχοι που εκφράζονται με αριθμούς, όπως π.χ. ο ρυθμός ανάπτυξης ή ο ρυθμός πληθωρισμού. Εμείς έχουμε ορίσει ως κρατικό στόχο τον δημόσιο υπάλληλο που έχει κίνητρο για την επίτευξη του στόχου του εκσυγχρονισμού. Έτσι, οι στόχοι του εκσυγχρονισμού προσεγγίζονται από το εσωτερικό και από το περιβάλλον. Ως τώρα, επιδιώκουμε αποτελεσματική και διαφανή συνεργιστική διοίκηση μέσω διαφορετικών εργαλείων αλλά με δημοσίους υπαλλήλους που να έχουν κίνητρα. Τα εργαλεία είναι η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, για την οποία έγινε λόγος σήμερα το πρωί, συνεργιστική επιμόρφωση ανωτέρων διοικητικών στελεχών και ηγεσία στην ομάδα, ως το κρίσιμο περίβλημα για την αλλαγή στους δημοσίους υπαλλήλους.

Έχουμε διαπιστώσει ότι το επίπεδο ηγεσίας ήταν εκείνο που κυρίως αντιστεκόταν στις κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη και επίσης τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, κάτω από το επίπεδο του Γενικού Διευθυντή, δηλαδή οι Τμηματάρχες και οι Διευθυντές ήταν το πιο αντιστεκόμενο στις μεταβολές στρώμα. Γι' αυτό, στοχεύσαμε την επιμόρφωση και τα νομικά επιχειρήματα προς αυτούς.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να σας δείξω ποια εργαλεία χρησιμοποιήσαμε για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Έχουμε ένα πρόγραμμα για τον σχεδιασμό ηγεσίας και συνεργασίας στην κινητικότητα, πρόγραμμα προαγομένων, κλπ.. Νομίζω ότι όλα αυτά τα έχετε και στη χώρα σας. Ειδικότερα έχουμε διαδραστικό πρόγραμμα ηγεσίας, πρόγραμμα προαγωγής γυναικών, πρόγραμμα στοχευμένου διαλόγου, που είναι ετήσιο, στο οποίο ο επικεφαλής της μονάδος διεξάγει διάλογο με το προσωπικό του, πρόγραμμα αξιολόγησης εκ μέρους του προσωπικού, πρόγραμμα αξιολόγησης προσωπικού εκ μέρους του προϊστάμενου, πρόγραμμα επιμόρφωσης για την ανάλυση των ικανοτήτων με σκοπό την επιλογή προς προαγωγή, περιγραφή αρμοδιοτήτων για όλες τις κρατικές θέσεις και κέντρο αξιολόγησης για θέσεις απασχόλησης.

Η αξιολόγηση εκ μέρους του προσωπικού και η διαδραστική διαδικασία με την ηγεσία αποτελούν κατά τη γνώμη μας τα πιο σημαντικά εργαλεία που θα ήθελα να σας παρουσιάσω. Όταν κανένας δεν γνωρίζει, ποιος απαντά στα ερωτήματα για τις ανάγκες επιμόρφωσης που κάποιος έχει; Ίσως κάποιος μπορεί να ερωτήσει το προσωπικό του και αυτό να του υποδείξει ποιες είναι οι ανάγκες επιμόρφωσης ή ποιες είναι οι ανάγκες αλλαγών. Θα σας δείξω πώς εμείς χειριζόμαστε το θέμα.

Στο Υπουργείο Εξωτερικών έχουμε δημιουργήσει μηχανισμό διάδρασης με την ηγεσία. Σκοπός είναι η άριστη αξιοποίηση ηγεσίας και συνεργασίας. Η ιδέα είναι να αρχίσει ένας επίσημος διάλογος από κάτω προς τα άνω, να ισχυροποιήσει την επικοινωνία, να περιγράψει, να αξιολογήσει, να βοηθήσει και να συμβάλει στην εξεύρεση πρακτικών λύσεων. Η ιδέα δεν είναι να αξιολογηθεί ο προϊστάμενος ή να εξισορροπηθούν οι λογαριασμοί μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων (μου κάνεις καλή έκθεση, σου κάνω καλή έκθεση). Αυτό το εργαλείο δεν είναι για να πιέσει η μια πλευρά την άλλη στην κρατική υπηρεσία ή εργαλείο πειθάρχησης του προϊσταμένου. Δεν είναι αυτός ο σκοπός.

Έχουμε καθορίσει διάφορα κριτήρια ηγεσίας. Την συμπεριφορά της ηγεσίας αναφορικά με την πληροφόρηση και τις επικοινωνίες, την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων - στην προκειμένη περίπτωση γίνεται αναφορά στη συμμετοχική αντιμετώπιση σε αντανάκλαση διαφορετικών προσδοκιών - την εκχώρηση αρμοδιοτήτων - πώς γίνεται η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό - την αποφασιστικότητα και πώς εκτιμάται από το προσωπικό, τον ομαδικό προσανατολισμό, την συλλογικότητα, τον τρόπο αντίδρασης έναντι των επικριτών εκ μέρους του προσωπικού, όπως εκτιμάται από το προσωπικό και όχι από την ηγεσία, τις δραστηριότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Χρησιμοποιούμε δέκα διαφορετικά κριτήρια ηγεσίας, που έχουν διαμορφωθεί σε ερωτηματολόγιο. Η πρώτη ερώτηση που απευθύνουμε αναφέρεται στη συμπεριφορά ως προς την ενημέρωση. Ως παράδειγμα αναφέρω μία από τις ερωτήσεις αυτές: «Ο προϊστάμενός μου μου παρέχει κάθε πληροφορία για την υποδομή του σχεδιασμού και για τις οργανωτικές αλλαγές και τις αλλαγές προσωπικού, που χρειάζομαι για την εργασία μου. Οι πληροφορίες παρέχονται εγκαίρως και είναι σαφείς». Στο ερωτηματολόγιο, ακολουθούν οι στήλες για απάντηση με τη μορφή «σωστό»- «λάθος».

Μια άλλη ερώτηση είναι: «Ο προϊστάμενός μου πραγματοποιεί συναντήσεις οι οποίες είναι αποτελεσματικές και καταλήγουν σε συμπεράσματα» ή «ο προϊστάμενός μου μου δίνει την ευκαιρία να μετέχω σε συναντήσεις, όπου και εγώ θα ήθελα να μετέχω».

Με τον τρόπο αυτό έχουμε ένα σύνολο ερωτήσεων και η έννοια είναι να υπάρξει αξιολόγηση όχι μόνο από το προσωπικό αλλά και από τον προϊστάμενο. Στη συνέχεια, το σύνολο των απαντήσεων διαβιβάζεται στον επικεφαλής της Μονάδας για τις αναγκαίες βελτιώσεις.

Στη συνέχεια, επιτρέψτε μου να αναφερθώ για λίγο στα αποτελέσματα. Στο Υπουργείο Εξωτερικών, όπως παντού, ας υποθέσουμε ότι οι Πρεσβευτές έχουν αξιολογηθεί με τον τρόπο αυτό, με τη χρησιμοποίηση ενός, δύο, τριών ή περισσότερων κριτηρίων ηγεσίας και έχουν καταταγεί σε πράσινη, κίτρινη και κόκκινη κατηγορία. Όπως είναι επόμενο, υπάρχει πάντοτε κάποιος ο οποίος δεν ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του.

Όταν εξεταστεί το θέμα από εξωτερικούς αξιολογητές, διαπιστώνεται ότι από τους 670 ηγέτες (προϊσταμένους) εκ των οποίων οι 600 είχαν ενταχθεί στην πράσινη κατηγορία, περισσότεροι από εκατό ανήκουν στην κίτρινη ή κόκκινη κατηγορία. Αυτό αποτελεί ένα ποσοστό κάπου 20%,

δηλαδή ένα πολύ σημαντικό μέγεθος και οι υπεύθυνοι ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και ο Γενικός Διευθυντής πρέπει να κάνουν κάτι, ή κάτι πρέπει να γίνει. Δεν είναι δυνατό να γίνει αποδεκτό ότι 10% των ηγετών (προϊσταμένων) δεν ανταποκρίνονται προς τις υποχρεώσεις της θέσης τους κατά την άποψη του προσωπικού.

Στη συνέχεια ανακύπτει το θέμα της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθηθεί. Μετά τρεις ή τέσσερις μήνες γίνεται εκ νέου διερεύνηση της ηγετικής ικανότητας για εκείνους που εντάχθηκαν στην κίτρινη και στην κόκκινη κατηγορία ως προς δύο ή περισσότερα από τα κριτήρια ηγετικής ικανότητας. Εάν τα προβλήματα παραμένουν, πραγματοποιείται και νέα διερεύνηση και μόνο όταν μετά από δύο κύκλους ηγετικής αξιολόγησης του ίδιου προσώπου εξακολουθεί η ένταξή του στην κίτρινη ή κόκκινη κατηγορία, ενημερώνεται ο Γενικός Διευθυντής ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων.

Με την ευκαιρία, να σας μεταφέρω και κάτι από την εμπειρία σχεδιασμού και εφαρμογής αυτού του είδους της διερεύνησης της ηγετικής ικανότητας. Μόνο σε ειδικές περιπτώσεις χρειάστηκε να αποσταλεί ειδικός για τη διαμόρφωση ομάδων εργασίας και αυτό έγινε χωρίς εξωτερικές συμβουλευτικές υπηρεσίες, οπότε αποφεύχθηκε και το υψηλό κόστος. Δεν είναι αποδεκτή οποιαδήποτε παρέμβαση στις τρέχουσες υποχρεώσεις όσων συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας τους και παρατηρείται πολύ υψηλός βαθμός αποδοχής και θετικής ανταπόκρισης αφού φθάνουν το 89% τα άτομα που μετέχουν στη διερεύνηση αυτή.

Θα ήθελα να σας δώσω μια ακόμη μεθοδολογική προσέγγιση από το Υπουργείο Εσωτερικών. Στην περίπτωση αυτή, το θέμα δεν είναι η διερεύνηση της ηγετικής ικανότητας αλλά η δημιουργία της έννοιας της ομαδικής δράσης εντός του Υπουργείου. Το θέμα είναι η συμμετοχή σε συλλογική ηγεσία και πώς να επιτευχθεί αυτό. Όπως ίσως γνωρίζετε, το Υπουργείο Εσωτερικών έχει αυστηρά ιεραρχική και παραδοσιακή Πρωσική δομή και νοοτροπία ηγεσίας. Για να το αλλάξουμε αυτό χρησιμοποιήσαμε παρόμοια κριτήρια ηγεσίας αλλά οι συνθήκες ήταν διαφορετικές. Στην περίπτωση αυτή καθόμαστε με το προσωπικό σε μια αίθουσα, συνοδευόμενοι από ένα ψυχολόγο ή κοινωνιολόγο ως καταλύτη, και τα μέλη του προσωπικού έχουν ένα τηλεχειριστήριο στο χέρι, για βαθμολόγηση από ένα ως έξι. Η ηγεσία είναι παρούσα, μαζί με το προσωπικό. Στη συνέχεια, με βίντεο παρουσιάζεται στην οθόνη η ερώτηση και τα μέλη του προσωπικού δίνουν τη βαθμολογία τους. Φανταστείτε την εικόνα: Κάθεστε με δέκα ή δώδεκα μέλη του προσωπικού σας και αυτοί σας δίνουν την αξιολόγησή τους αμέσως, μέσω του τηλεχειριστηρίου. Κρατάς στο χέρι αυτή τη μηχανή ψηφοφορίας και παίρνεις αμέσως την απάντηση.

Μια καλή κατανομή συχνοτήτων δείχνει ότι π.χ. 80% του προσωπικού απαντούν άνετα στην ερώτηση αν ο προϊστάμενός τους συνεργάζεται μαζί τους σε ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης. Εάν αυτό συμβαίνει, όλα βαίνουν καλώς. Όμως, μερικές φορές, παρουσιάζεται πολύ διαφορετική κατανομή συχνοτήτων, όταν π.χ. θετικά απάντηση δίνει μόνο το 2%, οπότε ο ενδιαφερόμενος πρέπει να διερωτηθεί ποιο είναι το λάθος, όταν το μισό προσωπικό δίνει καλό βαθμό και το άλλο μισό όχι.

Υπάρχει επίσης η δυνατότητα να δώσει ο προϊστάμενος τη δική του αξιολόγηση για την κατάσταση, ότι όλες οι συναντήσεις είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές. Αυτό το είδος εικόνας είναι αναμενόμενο.

Η πορεία της ομάδας εργασίας είχε αυτή την εικόνα. Συζητούσαμε όχι μόνο τις συνθήκες ηγεσίας αλλά επίσης διαδραστικές σχέσεις της ηγεσίας. Δεν ήταν ρεαλιστικό για το δικό μας Υπουργείο Εσωτερικών να εισαγάγει μόνο διαδραστικές σχέσεις με την ηγεσία. Όφειλαν να ενσωματώσουν το θέμα αυτό σε άλλα θέματα, όπως ομαδική μάθηση, συνθήκες εργασίας και συνεργασία στο εσωτερικό της ομάδας, συνεργασία μεταξύ ομάδων, συνθήκες εργασίας και συνεργασία εντός του Υπουργείου. Με τη μορφή αυτού του πακέτου, οι επικεφαλής των υπηρεσιακών μονάδων και η ιεραρχία μπορούσαν να αποδεχθούν τις διαδραστικές σχέσεις με την ηγεσία στο Υπουργείο. Αυτή είναι μια διαφορετική μέθοδος σε σύγκριση με τη μέθοδο που χρησιμοποιήσαμε για το Υπουργείο Εξωτερικών.

Με τα προηγθέντα, θέλησα να σας δώσω μια ιδέα για τη διαδραστική ηγεσία, ενός σημαντικού εργαλείου για την αλλαγή νοοτροπίας και κινήτρων στη δημόσια διοίκηση της Ομοσπονδιακής

Κυβέρνησης. Στους χειρισμούς αυτούς δεν φθάνει κανείς απλώς με την εισαγωγή των εργαλείων. Πρέπει να προετοιμαστούν οι άνθρωποι για τη χρήση τους και συνεπώς να αλλάξει η φιλοσοφία της επιμόρφωσης. Εμείς υποστηρίξαμε τη διαδικασία εκσυγχρονισμού Υπουργείων και άλλων φορέων μέσω προγραμμάτων υποστήριξης, παραμένοντας πολύ κοντά στις προτεραιότητες της Κυβέρνησης και εκσυγχρονίζοντας τις ομάδες εργασίας στρατηγικής. Οι ενδιαφερόμενοι μας προσέγγισαν ως συντονιστές, για να διευκολύνουμε ομάδες εργασίας στρατηγικής, να βοηθήσουμε το σχεδιασμό προγραμμάτων τους ή να διευκολύνουμε διευθυντικές επιτροπές. Όπως είναι φανερό, οι κυβερνητικές διαδικασίες περνούν όλο και περισσότερο μέσα από την επιμόρφωση ή από συναντήσεις ή από ανταλλαγή πληροφοριακών δελτίων και περιστασιακές επιμορφώσεις που συνδέονται με προγράμματα.

Επιτρέψτε μου τώρα να αναφερθώ στο πώς εμείς πραγματοποιήσαμε αλλαγές στην επιμόρφωση. Προηγουμένως, είχαμε συνδέσει την επιμόρφωση στο τυπικό σταδιακό μοντέλο. Χρησιμοποιούσε κάποιος την επιμόρφωση για βελτίωση της θέσης του, για βελτίωση των προσόντων του και για προαγωγή. Αυτό είναι το τυπικό γενικό μοντέλο για την προαγωγή στην Κυβέρνηση.

Τώρα, έχουμε στραφεί σε εκείνα τα μοντέλα επιμόρφωσης που πραγματικά ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ανθρώπων. Για παράδειγμα, κάποιος παρακολουθεί ένα σεμινάριο για επικοινωνιακή συνεργασία, στη συνέχεια παρακολουθεί ένα άλλο έναρξη εργασίας και διαχείριση του χρόνου, έπειτα ένα για διαδραστική ηγεσία και κατόπιν, π.χ., για τη διαχείριση επενδυτικών σχεδίων. Είναι φανερό ότι η πορεία επιμόρφωσης δεν είναι πλέον αυστηρή και συγκεκριμένη αλλά συνδέεται με τις πρόσθετες ανάγκες των ανθρώπων. Η ανάγκη συζητείται μαζί τους μέσω ενός στοχευμένου διαλόγου ή μέσω την διαδραστικής ηγεσίας.

Η νέα θεώρηση της επιμόρφωσης έχει οδηγήσει σε αυξημένο αριθμό σεμιναρίων που συνδέονται με το πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της διακυβέρνησης. Έτσι, το 2007, υπήρξε ένα μέγιστο 890 σεμιναρίων που σχετίζονταν με την εισαγωγή του συστήματος αμοιβής με βάση την επίδοση στην Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση, ως έναν στόχο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Κυβέρνησης. Το αναφέρω αυτό, για να φανεί ότι δεν μιλούμε μόνο για τη σύνδεση της επιμόρφωσης με τις κυβερνητικές προτεραιότητες αλλά μπορούμε να δείξουμε ότι το κάνουμε με αξιοποίηση των διαφόρων εργαλείων που έχουμε αναπτύξει προς την κατεύθυνση αυτή.

Συμπερασματικά, πρώτη μας προτεραιότητα είναι η σύνδεση της επιμόρφωσης με την εφαρμοζόμενη πολιτική εκσυγχρονισμού της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης και στη συνέχεια η καθοδήγηση ατόμων και ομάδων και η δημιουργία διυπουργικών δικτύων μάθησης από καλές πρακτικές. Αυτά πραγματοποιούνται από την Ομοσπονδιακή Ακαδημία. Επίσης, δημιουργούμε μια συλλογή από καλές πρακτικές για την Ακαδημία και το Υπουργείο, για επιμόρφωση στους χώρους απασχόλησης και για προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών καθώς και για σύνδεση της επιμόρφωσης προς τις εκφρασμένες ανάγκες, που είναι διαφορετικές από τη γενική κατάσταση.

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Διονύσιος Μεσσάρης:

Ευχαριστούμε τον Δόκτορα Hans-Edmund Kunsmann για την παρουσίαση της σημαντικής εισήγησής του. Βέβαια θα μου επιτρέψετε να μην ενθαρρύνω τους Έλληνες, τουλάχιστον, συνέδρους να ξεκινήσουν τις οικοδομικές τους εργασίες εάν δεν έχουν στα χέρια τους την οικοδομική άδεια, κατά το γερμανικό πρότυπο.

Και τώρα παρακαλείται να παρουσιάσει την εισήγησή του ο Καθηγητής κ. Weibin Gong, ο οποίος είναι Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής του Τμήματος Πολιτικών Επιστημών της Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Κίνας. Το θέμα του είναι «Οι θεσμικές ρυθμίσεις και πρακτικές στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων της Κίνας».

Οι θεσμικές ρυθμίσεις και πρακτικές στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων της Κίνας

Καθηγητής Weibin Gong, Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής Τμήματος Πολιτικών
Επιστημών της Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Κίνας (CNSA)

Χαίρομαι ιδιαίτερα που βρίσκομαι εδώ εκ μέρους της Σχολής μου και, δεδομένου ότι είμαι ο μόνος εισηγητής εκτός Ευρώπης, εκφράζω τον ενθουσιασμό μου που βρίσκομαι στην Ελλάδα, την κοιτίδα ενός αρχαίου πολιτισμού, όπως είναι και η Κίνα. Με ιδιαίτερη ικανοποίηση θα σας παρουσιάσω κάποια στοιχεία για την επιμόρφωση στη δημόσια διοίκηση της Κίνας.

Με συντομία θα σας παρουσιάσω τις θεσμικές ρυθμίσεις και πρακτικές της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων της Κίνας. Ο όρος «δημόσιος υπάλληλος» είναι νέος στην Κίνα και εμφανίστηκε στα τελευταία 10-14 χρόνια. Πριν από το 1993, οι υπάλληλοι του δημοσίου ονομάζονταν «στελέχη». Όλα τα άτομα που ασκούσαν διοίκηση ή διαχείριση ονομάζονταν «στελέχη» και δεν υπήρχε η κατηγορία των δημοσίων υπαλλήλων.

Όμως, όταν αρχίσαμε να ανοιγόμαστε προς τα έξω από το 1978, μεταρρυθμίσαμε και εκσυγχρονίσαμε την οικονομία μας προς την κατεύθυνση της οικονομίας της αγοράς ανοικτής προς τα έξω, η δημόσια διοίκηση έπρεπε να εκσυγχρονισθεί επίσης. Την 1^η Οκτωβρίου 1993, δημοσιεύθηκε στην Κίνα το Προεδρικό Διάταγμα περί δημοσίων υπαλλήλων. Έτσι, από τότε έχουμε στην Κίνα την κατηγορία των δημοσίων υπαλλήλων.

Μετά τη διάκριση της κατηγορίας των δημοσίων υπαλλήλων, υπάρχουν στην Κίνα διάφορες κατηγορίες οργανισμών ή ινστιτούτων επιμόρφωσης για τη δημόσια διοίκηση. Μια κατηγορία είναι οι «Σχολές του Κόμματος». Όπως γνωρίζετε, στην Κίνα επικρατεί το Κομμουνιστικό Κόμμα, το οποίο είναι το κυβερνών Κόμμα, και το πλείστον των δημοσίων υπαλλήλων υπάγονται ή είναι μέλη του Κομμουνιστικού Κόμματος. Έτσι, οι Σχολές του Κόμματος βρίσκονται παντού στη χώρα και μερικές άλλες σχολές στελεχών και μερικές μορφές ινστιτούτων επιμόρφωσης ιδρύθηκαν μετά το 1993. Η Εθνική Σχολή Διοίκησης της Κίνας (CNSA) ιδρύθηκε το 1994 ως αποτέλεσμα του τότε Προεδρικού Διατάγματος για τους δημοσίου υπαλλήλους και όλες οι περιφερειακές και τοπικές σχολές εμφανίστηκαν στη συνέχεια. Όπως γνωρίζετε, η Κίνα είναι μια χώρα με ισχυρή κεντρική εξουσία.

Έχουμε διάφορα επίπεδα φορέων επιμόρφωσης. Γι' αυτά θα σας απασχολήσω αργότερα. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στην επιμόρφωση των νεοπροσλαμβανόμενων δημοσίων υπαλλήλων, η πλειονότητα των οποίων είναι απόφοιτοι κολλεγίων και πανεπιστημίων. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στην επιμόρφωση εξειδίκευσης εκείνων οι οποίοι μόλις έχουν προαχθεί. Τα περισσότερα από τα άτομα που επιμορφώνονται είναι οι αξιωματούχοι που μόλις προήχθησαν με βάση το νόμο ή το πρόγραμμα που έχει καταρτισθεί από την Κεντρική Κυβέρνηση ή από το Υπουργείο Προσωπικού. Κάθε άτομο που μόλις έχει προαχθεί, οφείλει να επιμορφωθεί σε διάφορες σχολές διοίκησης.

Η τρίτη κατηγορία είναι η ειδική επαγγελματική επιμόρφωση. Αναφέρεται στις περιπτώσεις στις οποίες ο επικεφαλής του οργανισμού μας ή οι κορυφαίοι ηγέτες της Κυβέρνησης κρίνουν ότι πρέπει να οργανώσουμε ένα ειδικό πρόγραμμα επιμόρφωσης, το οποίο μερικοί δημόσιοι υπάλληλοι θα επιλεγούν να το παρακολουθήσουν. Η τελευταία, τέταρτη, κατηγορία είναι η επιμόρφωση επικαιροποίησης για εκείνους που ήδη ασκούν καθήκοντα. Οι κανονισμοί μας ορίζουν, ότι τόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι μέσου και κατώτερου επιπέδου όσο και οι ανώτεροι αξιωματούχοι πρέπει να έχουν τουλάχιστον τριών μηνών επιμόρφωση, όταν παραμένουν στη θέση τους επί πέντε χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι σε μια θητεία πέντε ετών πρέπει να λάβουν επιμόρφωση τουλάχιστον τριών μηνών. Αυτές είναι οι τέσσερις κατηγορίες επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων στην Κίνα.

Οι φορείς επιμόρφωσης, στους οποίους αναφέρθηκα λίγο νωρίτερα, είναι τριών ειδών. Πρώτον, είναι η Εθνική Σχολή Διοίκησης της Κίνας από την οποία προέρχομαι. Είναι ανωτάτου επιπέδου. Με τη δομή της ισχυρής κεντρικής εξουσίας που έχει η Κίνα, η Σχολή μου είναι υπεύθυνη για την επιμόρφωση ανώτατου και μέσου επιπέδου δημοσίων υπαλλήλων, δηλαδή Υπουργών, Κυβερνητών και Γενικών Διευθυντών.

Σε δεύτερο επίπεδο είναι οι περιφερειακές σχολές διοίκησης και πιο κάτω είναι οι τοπικές σχολές διοίκησης. Αυτές είναι κάτι περισσότερο από τρεις διαφορετικές σχολές διοίκησης. Σχηματίζουν μια αλυσίδα, με την Εθνική Σχολή Διοίκησης στην κορυφή του συστήματος της αλυσίδας, που μοιάζει περισσότερο με πυραμίδα.

Το δεύτερο είδος φορέων επιμόρφωσης είναι τα Κέντρα Επιμόρφωσης για δημοσίους υπαλλήλους. Τα περισσότερα υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης έχουν τα δικά τους Κέντρα. Το τρίτο είδος είναι οι σχολές και τα κολλέγια διοικητικών στελεχών. Αυτές είναι οι κύριες μορφές των φορέων επιμόρφωσης.

Όπως προανέφερα, τα επίπεδα των επιμορφωνόμενων είναι διάφορα. Οι επιμορφωνόμενοι από την Εθνική Σχολή Διοίκησης είναι υπουργικού επιπέδου, επιπέδου γενικών διευθυντών και ένα μικρό ποσοστό επιπέδου διευθυντών. Η επιμόρφωση των περιφερειακών σχολών απευθύνεται σε πολλά άτομα, με σύνθεση από τρία επίπεδα: Μερικά άτομα επιπέδου Γενικού Διευθυντή, τα περισσότερα άτομα επιπέδου Διευθυντή και μερικά άτομα χαμηλότερου βαθμού. Στο τοπικό επίπεδο, μερικά άτομα είναι διευθυντικού επιπέδου και επιπέδου κάτω από το διευθυντικό ενώ την πλειονότητα αποτελούν οι νεοπροσληφθέντες δημόσιοι υπάλληλοι, οι περισσότεροι από τους οποίους είναι νέοι πτυχιούχοι και κατηγορίες επιμορφωνόμενων σπουδαστών.

Προσφέρουμε διάφορων κατηγοριών προγράμματα σπουδών, ή, όπως αποκαλούνται, τάξεων. Μία κατηγορία είναι τα τακτικά και άλλη είναι τα έκτακτα προγράμματα. Τα τακτικά προγράμματα σχεδιάζονται από την Κεντρική Κυβέρνηση ή από το Υπουργείο Προσωπικού. Για παράδειγμα, στη Σχολή μας κάθε χρόνο έχουμε συγκεκριμένα προγράμματα κάθε εξάμηνο, όπως για την επιμόρφωση των Αναπληρωτών Γενικών Διευθυντών της Κεντρικής Κυβέρνησης και των περιφερειακών κυβερνήσεων.

Η άλλη κατηγορία είναι τα έκτακτα προγράμματα, τα οποία αποκαλούνται προσωρινά. Τα προγράμματα αυτά εξαρτώνται από τη ζήτηση εκ μέρους των ηγετών ή κάποιων οργανισμών. Μερικά ακόμη προγράμματα καταστρώνονται κατά παραγγελία για να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες επιμόρφωσης που υποβάλλονται από τις τοπικές κυβερνήσεις ή από την κεντρική κυβέρνηση.

Οι φορείς επιμόρφωσης χορηγούν δύο κατηγορίες πιστοποιητικών και διπλωμάτων. Στις περιπτώσεις βραχυχρόνιας επιμόρφωσης μιας εβδομάδας, δέκα ημερών, δύο μηνών ή τριών μηνών, χορηγούμε διπλώματα κατά τη λήξη των προγραμμάτων. Από το έτος 2001 προσφέρουμε σπουδές Μάστερ στη Δημόσια Διοίκηση. Με την ολοκλήρωση των σπουδών, στους σπουδαστές, οι οποίοι έχουν σπουδάσει επί περισσότερο από δύο χρόνια στις σχολές διοίκησης, χορηγείται τίτλος Μάστερ στη Δημόσια Διοίκηση. Ορισμένοι από τους σπουδαστές αυτούς πληρώνονται από τους οργανισμούς από τους οποίους προέρχονται και μερικοί άλλοι από την Κεντρική Κυβέρνηση.

Μερικοί από τους επιμορφωνόμενους στη Σχολή μου, π.χ., έχουν πάρει μέρος σε επιμόρφωση στην Κίνα και στο εξωτερικό. Η Σχολή μου διατηρεί πολύ στενές σχέσεις με μερικούς Ευρωπαϊκούς και Αμερικανικούς φορείς επιμόρφωσης. Κάθε χρόνο στέλνουμε έναν αριθμό ανώτερων και μέσου επιπέδου δημοσίων υπαλλήλων για επιμόρφωση στο εξωτερικό και μερικές φορές προσκαλούμε φημισμένους διεθνώς ειδικούς από το εξωτερικό με σκοπό να προσφέρουν επιμόρφωση ή διαλέξεις στους επιμορφωνόμενους.

Αναφορικά με τους εκπαιδευτές, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι οι εκπαιδευτές πλήρους απασχόλησης. Εγώ συγκαταλέγομαι μεταξύ αυτών. Αυτή όμως η κατηγορία είναι μικρή. Οι περισσότεροι εκπαιδευτές προέρχονται από φημισμένα πανεπιστήμια ή ερευνητικά ιδρύματα ή είναι αξιωματούχοι που έχουν εξειδικευθεί στην επιμόρφωση. Τηρούμε μια αυστηρή διαδικασία κατά την

επιλογή και αξιολόγηση των εκπαιδευτών μερικής απασχόλησης, διότι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν διαθέτουν επαρκή προσόντα για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων.

Όπως γνωρίζετε, η Κίνα βρίσκεται σε μια μεταβατική φάση και είναι μια αναπτυσσόμενη χώρα σε μετάβαση από τη σχεδιασμένη οικονομία στην οικονομία της αγοράς, από την υπανάπτυξη στην ανάπτυξη. Γι' αυτό αντιμετωπίζουμε πολλές αλλαγές και προκλήσεις. Έτσι, στην επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων παρέχουμε τόσο βασική γνώση για την πολιτική επιστήμη, συμπληρωματικές γνώσεις για την ιστορία γενικότερα αλλά και για τον εαυτό μας αλλά επίσης προσφέρουμε νέα γνώση για τα οικονομικά, τη δημόσια διοίκηση, το διοικητικό δίκαιο και άλλα.

Σήμερα, στρέφουμε το ενδιαφέρον μας από τις βασικές δεξιότητες στα θέματα εργασιακής συμπεριφοράς. Κατά τον νέο αιώνα, οι περισσότεροι από τη νέα γενιά που θα καταλάβουν εξέχουσες θέσεις διαθέτουν αυξημένες γνώσεις, ακόμη και εξαιρετική γνώση ξένων γλωσσών, έχουν ευρείς διεθνείς ορίζοντες, οπότε δεν χρειάζονται επιμόρφωση σε βασικές γνώσεις. Αντίθετα, χρειάζονται βελτίωση της κατάρτισης ή της ικανότητας να επιλύουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίζουν.

Επίκεντρο του ενδιαφέροντός μας σήμερα είναι η ποικιλία ή ο συνδυασμός των μεθόδων επιμόρφωσης. Παραδοσιακά, οι Κινέζοι χρησιμοποιούσαν τις διαλέξεις. Αυτό ήταν χρήσιμο στη σχεδιασμένη οικονομία, διότι τα περισσότερα από τα στελέχη εκείνης της περιόδου είχαν ελάχιστη γνώση περί σοσιαλισμού και έπρεπε να λάβουν κάποια εκπαίδευση. Τώρα, όμως, έχουμε στρέψει το επίκεντρο του ενδιαφέροντός μας από τις παραδοσιακές διαλέξεις σε έναν συνδυασμό ή ποικιλία μεθόδων επιμόρφωσης. Οι περισσότερες από τις μεθόδους αυτές προέρχονται από το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία, τη Γαλλία, κ.λπ., όπως ακριβώς έχουν αναφέρει και οι συνάδελφοι.

Προσωπικά, έχω επισκεφθεί τις περισσότερες από αυτές τις σχολές και τα ινστιτούτα επιμόρφωσης, ως μέλος Κινεζικής αποστολής. Ζητούμε από τους εκπαιδευτές να χρησιμοποιούν μελέτες περίπτωσης, ομαδικές συζητήσεις, αυτο-διδασκαλία και μεθόδους κοινής διαμονής με παράλληλη επιμόρφωση και στέλνουμε εκπαιδευόμενους και στο εξωτερικό. Αυτά είναι τα μέτρα επιμόρφωσης για τη μεταρρύθμιση, καθόσον η Κίνα ανοίγεται στον έξω κόσμο. Ο εκσυγχρονισμός έχει κάνει σημαντική πρόοδο και η οικονομία αναπτύχθηκε πολύ γρήγορα. Είναι φανερό ότι η Κυβέρνηση της Κίνας έχει ενώπιόν της πολλές προκλήσεις, ειδικά ως προς την καλή διακυβέρνηση.

Σήμερα, διευρύνουμε ή ιδρύουμε περισσότερους φορείς επιμόρφωσης και δίνουμε πολλή σημασία στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Το 2005 ιδρύθηκαν τρεις κεντρικού επιπέδου φορείς επιμόρφωσης στην Κίνα. Μία από τις σχολές επιμόρφωσης στελεχών δίνει έμφαση στον εκσυγχρονισμό. Αυτή η Σχολή είναι εγκατεστημένη στη Σαγκάη, μια σύγχρονη μητρόπολη της Κίνας. Μια δεύτερη Σχολή επιμόρφωσης στελεχών αναφέρεται στην επαναστατική παράδοση, αφού η Κίνα έχει αφετηρία την κομματική οργάνωση και αναπτύχθηκε από αυτή. Αυτή η Σχολή στοχεύει να υπενθυμίζει την ιστορία των προκατόχων τους στη νέα γενιά αξιωματούχων. Η Τρίτη Σχολή επίσης συγκεντρώνει το ενδιαφέρον της στην επαναστατική παράδοση.

Αφού αναφέρομαι στην Κίνα, πρέπει να πω ότι η Κίνα αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις στην πορεία ανάπτυξής της. Έτσι, η Κυβέρνησή μας δίδει πολύ περισσότερη σημασία στους δημοσίους υπαλλήλους από ό,τι στο παρελθόν. Ειδικότερα για το έτος 2008, το σχέδιό μας είναι να επιμορφώσουμε πάνω από εκατό χιλιάδες δημοσίους υπαλλήλους, ανωτέρου επιπέδου σε ολόκληρη τη χώρα. Αυτό αποτελεί ένα τεράστιο έργο και ήδη προετοιμαζόμαστε γι' αυτή την πρόκληση.

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Διονύσιος Μεσσάρης:

Ευχαριστούμε τον Καθηγητή WEIBIN GONG για τη σπάνια ευκαιρία να μεταφερθούμε και σε μια άλλη κουλτούρα εκτός Ευρώπης, στην Κίνα, η οποία είναι μια χώρα που παίζει ιδιαίτερο στρατηγικό και σημαντικό ρόλο στο παγκόσμιο γίγνεσθαι και με την Εθνική Σχολή Διοίκησης της οποίας, έχουμε αναπτύξει συνεργασία ήδη από το 2006.

Θα ήθελα τώρα να δούμε αν έχετε κάποιες ερωτήσεις ή κάποιες μικρές τοποθετήσεις. Καταλαβαίνω ότι πεινάτε! Καμία ερώτηση; Υπάρχει μία μικρή τοποθέτηση. Σας ακούμε παρακαλώ.

Συζήτηση Δεύτερης Συνεδρίας

Ερώτηση (προς τον κ. Bob MacLennan):

Πρώτα απ' όλα, συγχαρητήρια για την εισήγηση. Στην αρχή της εισήγησής σας αναφερθήκατε στο όραμά σας. Μπορείτε να περιγράψετε τη δύναμη του οράματός σας;

Απάντηση (κος Bob MacLennan):

Σίγουρα, αυτό στο οποίο προσβλέπουμε είναι να συμβάλει η Εθνική Σχολή στην αναμόρφωση της διακυβέρνησης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για μας. Είναι το μέσον για την επίτευξη του σκοπού και ο σκοπός αυτός έχει αλλάξει και αναφέρεται στη βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας και όχι απλώς στην ανάπτυξη χάριν της ανάπτυξης. Νομίζω ότι ουσιαστικά σε αυτό εμπεριέχεται η ανάγκη εναρμόνισης με την αναγκαία προσαρμογή.

Επίσης, νομίζω ότι όταν κάνουμε λόγο για αναμόρφωση μέσω καινοτομιών στη μάθηση και στην ανάπτυξη, ελπίζω να έχετε διαπιστώσει από το μοντέλο που έχω περιγράψει ότι οι καινοτομίες αυτές δεν προσφέρονται κατ' ανάγκη από την Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης. Εμείς υιοθετούμε καινοτομίες στη μάθηση και στην ανάπτυξη από οπουδήποτε και αν προέρχονται και τις διαθέτουμε για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων στην εργασία που προσφέρουμε. Έτσι, το συνολικό μοντέλο στηρίζεται στη συνεργασία και στην άντληση πληροφοριών και από άλλες πηγές.

Λοιπόν, η απάντηση είναι ότι το όραμά μας αναφέρεται στη συμβολή στην αναμόρφωση του δημόσιου τομέα, που είναι συνεχής και, συνεπώς, ευελπιστούμε ότι μακρόβιο είναι και το περιεχόμενο του οράματός μας.

Οι καινοτομίες επίσης, δεν έχουν μια συγκεκριμένη διάρκεια ζωής. Πάντοτε πρέπει να είναι σύγχρονες και διορατικές. Η μάθηση και η ανάπτυξη με την οποία ασχολούμαστε μπορεί να προσφέρεται μέσω προγραμμάτων μάθησης ή μέσω μαθημάτων αλλά όπως περιέγραψα τη μάθηση και την ανάπτυξη πρόκειται περισσότερο για μια διαδικασία διευκόλυνσης στο χώρο εργασίας. Ελπίζουμε ότι καταφέραμε να συμπυκνώσουμε σε μία πρόταση πολλές από αυτές τις σκέψεις. Αν μπορείτε να προτείνετε βελτιώσεις, παρακαλώ δώστε μου τη δική σας εκδοχή, η οποία θα έχει αριθμό 2953!

Ερώτηση:

Θα ήθελα να ρωτήσω και τους τρεις ομιλητές εάν υπάρχουν στατιστικά στοιχεία για τους αποφοίτους από τις σχολές Δημόσιας Διοίκησης της χώρας τους, πόσο ψηλά ανέβηκαν οι εκπαιδευόμενοι και γενικά πόσο βοηθήθηκαν στην καριέρα τους και στην καθημερινή τους ζωή, τι απόδοση είχαν και γενικά η εκπαίδευση αυτή πόσο τους βοήθησε.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Διονύσιος Μεσσάρης:

Παρακαλώ τους εισηγητές να είναι πολύ σύντομοι στις απαντήσεις τους, γιατί η ερώτηση είναι πολύ γενική.

Απάντηση (κος Hans-Edmund Kunsmann):

Το κύριο πρόβλημα στην αξιολόγηση της επιμόρφωσης είναι ότι δεν αποτιμάται σε χρήμα. Είναι πολύ δύσκολο να αποτιμηθεί σε χρήμα. Είναι πολύ διαφορετικό, π.χ., από τον ιδιωτικό τομέα, όπου και η επιμόρφωση μπορεί να εκτιμηθεί με χρηματικούς όρους.

Αυτό που σκοπεύουμε να κάνουμε είναι δημοσκοπήσεις για την ποιότητα των υπηρεσιών σε διάφορες περιοχές του δημόσιου τομέα. Αυτές οι δημοσκοπήσεις γίνονται στις μεγαλύτερες πόλεις, για ποικίλες αποφάσεις των δημοτικών συμβουλίων.

Ασφαλώς είναι πολύ δύσκολο να τεθούν τα ερωτήματα της αποτελεσματικότητας στο ομοσπονδιακό επίπεδο αλλά και εδώ επίσης έχουμε ως δημοσκοπήσεις τις εκλογές. Όταν μια κυβέρ-

νηση είναι καλή έναντι των πολιτών, τότε επανεκλέγεται. Έτσι, κατά κάποιο τρόπο, εμείς στηρίζουμε τους ανθρώπους της κυβέρνησης, ώστε να επανεκλεγούν.

Απάντηση (κος Weibin Gong):

Λυπούμαι αλλά δεν διαθέτουμε τόσο ακριβείς στατιστικές αναφορικά με το ποσοστό των εκπαιδευθέντων από τη σχολή μου ή από άλλες σχολές δημόσιας διοίκησης που έχουν βελτιώσει τη θέση τους ή έχουν προαχθεί. Έχουμε μια ποικιλία επιπέδων εκτίμησης ή αξιολόγησης της επίδοσης της επιμόρφωσης. Προς το παρόν, στη χώρα μου στην επιμόρφωση έχουμε το χαμηλότερο επίπεδο αξιολόγησης και αναφέρεται μόνο στο επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευομένων, ως προς την επιμόρφωση που προσφέρουν οι σχολές.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Διονύσιος Μεσσάρης:

Σας ευχαριστούμε πολύ. Θα σας δούμε στις τρεις και μισή.

Γ Ε Υ Μ Α

Συνεδρία Γ΄:

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ **κος Γεώργιος Παπαγεωργίου**, Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας, Αναπληρωτής του Διευθυντή της Ε.Σ.Τ.Α., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:

Τρίτη συνεδρία της ημερίδας μας και αφού ο εκσυγχρονισμός Δημόσιας Διοίκησης περνάει σίγουρα από το στομάχι τώρα θα είμαστε πιο δυνατοί και πιο σοφοί για να παρακολουθήσετε τις επόμενες ομιλήτριες. Θα αρχίσουμε με την κα Sylvia Archmann Εμπειρογνώμονα, Senior Lecturer του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA), με το οποίο επανειλημμένα έχουμε συνεργαστεί.

Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης στηριζόμενος στη δύναμη της γνώσης – Πρόκληση ή απειλή;

κα **Sylvia Archmann**, *Εμπειρογνώμων, Senior Lecturer του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA)*

Καλώς ήρθατε, ειδικά αυτό το απόγευμα με τον ωραίο καιρό που έχει έξω και πραγματικά το εκτιμώ ιδιαίτερα που είστε εδώ για να παρακολουθήσετε τα λεγόμενα.

Το όνομά μου είναι Sylvia Archmann. Προέρχομαι από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης. Κατάγομαι από την Αυστρία, η οποία κατά κάποιο τρόπο συνδέεται με την Ελλάδα, αφού, νομίζω, η μισή Αυστρία έρχεται το καλοκαίρι για διακοπές σε κάποιο από τα ωραία νησιά σας, όπως έκανα και εγώ όταν ζούσα στην Αυστρία.

Είναι ιδιαίτερη η ικανοποίησή μου για την πρόσκληση να είμαι εισηγήτρια στο συνέδριο. Όταν πληροφορήθηκα το θέμα του συνεδρίου, σκέφθηκα ότι θα ήταν ενδιαφέρον για σας να μιλήσω για τον «εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης που στηρίζεται στη δύναμη της γνώσης, ως πρόκληση ή ως απειλή».

Το ερώτημα «πρόκληση ή απειλή» προέρχεται από κάποια σεμινάρια που έχω κάνει στην Ελλάδα παλαιότερα και κατά τα δύο τελευταία χρόνια, διότι είναι πάντοτε προκλητική η αντιμετώπιση της αλλαγής και δεν είναι πάντοτε εύκολο να μην την αντιμετωπίσεις και ως απειλή. Νομίζω ότι αντιλαμβάνεστε για ποιο πράγμα ομιλώ. Οι άνθρωποι πρέπει να ενθαρρύνονται να αλλάζουν και όπως συνηθίζω να λέγω στα σεμινάριά μου για το μάνατζμεντ της αλλαγής, αν δεν υπήρχε η αλλαγή οι άνθρωποι θα ζούσαν ακόμη σε σπηλιές και δεν θα οικοδομούσαν περίφημα κτίρια, όπως η Ακρόπολη. Άρα, πρέπει να υπάρχει μια πρόκληση προς δράση.

Θα ήθελα να σας διαβάσω ένα απόσπασμα: «Να σας διδάξω για τη γνώση; Αυτά που ξέρετε τα ξέρετε, αυτά που δεν ξέρετε δεν τα ξέρετε, αυτό είναι γνώση».

Ο Καθηγητής Hill έχει πει: «Αν η δημόσια διοίκηση γνώριζε τι γνωρίζει η δημόσια διοίκηση...». Εσύ ο ίδιος, γνωρίζεις πάντοτε ποια γνώση υπάρχει στη μονάδα σου, ποιες γνώσεις κατέχουν οι υφιστάμενοί σου, ποιες γνώσεις κατέχουν οι προϊστάμενοί σου; Αν γνωρίζαμε τι γνωρίζουμε θα είμαστε ήδη πολύ πλούσιοι.

Ασφαλώς, η γνώση είναι σημαντική. Η οικονομία και οι κοινωνίες υφίστανται σημαντικές μεταβολές σήμερα και υπάρχει μια αλλαγή προς τις οικονομίες της γνώσης και τις κοινωνίες της γνώσης. Ιδιαίτερα για τη δημόσια διοίκηση, οι προκλήσεις της διακυβέρνησης πρέπει να οδηγηθούν στις προφανείς αλλαγές.

Οι νέες προκλήσεις.

Η πλήρης εικόνα της πρόκλησης της διακυβέρνησης εμπεριέχει την πρόκληση για βιωσιμότητα, την πρόκληση για παραγωγικότητα, τη δημογραφική πρόκληση, την πρόκληση για μάθηση και την πρόκληση για απασχόληση.

Νομίζω ότι η αφετηρία αυτού που τώρα ονομάζεται μάνατζμεντ της γνώσης στη δημόσια διοίκηση βρίσκεται στη Στρατηγική της Λισαβώνας. Πιστεύω ότι όλοι σας γνωρίζετε τη διατύπωση, όπως δημοσιεύθηκε το 2000. Η Ευρωπαϊκή Ένωση θα καταστεί η πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία στον κόσμο, στηριζόμενη στη γνώση, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Αυτός ήταν ο στόχος, ο μεγάλος στόχος που επισημάνθηκε το έτος 2000 και παραμένει σε ισχύ ενώ είμαστε ήδη στο 2008.

Η δημόσια διοίκηση οφείλει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε αυτές τις νέες προκλήσεις και γι' αυτό απαιτείται να ενδυναμωθεί με νέες γνώσεις και νέες δεξιότητες. Οφείλουμε να είμαστε πιο αποτελεσματικοί και πιο αξιόπιστοι. Δεν θα ήθελα να σας κουράσω με πράγματα που έχουν αναφέρει ήδη άλλοι εισηγητές πριν από εμένα. Γι' αυτό θα περιοριστώ σε νέα σημεία, όπως είναι οι νέες δεξιότητες. Τι σημαίνει νέες δεξιότητες; Όταν κάποιος αναφέρει νέες δεξιότητες, καθένας έχει την τάση να νομίζει ότι αυτό συνδέεται με την τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών (ICT), ότι αυτό είναι για τους τεχνικούς και ότι εγώ δε χρειάζεται να ασχοληθώ με αυτό. Εγώ είμαι μεσαίο ή ανώτερο διοικητικό στέλεχος και αυτό δεν με αφορά. Αφορά ιδιαίτερα την ηγεσία. Αυτό είναι ένα μήνυμα που θέλω να σας μεταδώσω σήμερα.

Δεν αποτελεί αντικείμενο του χαμηλόβαθμου υπαλλήλου να ασχοληθεί με ό,τι μπορεί να κάνει ο υπολογιστής. Είναι θέμα των επικεφαλής της δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι έχουν να αντιμετωπίσουν σοβαρές αλλαγές στην καθημερινή εργασία τους και οι οποίοι οφείλουν να γνωρίζουν ποιες μέθοδοι εργασίας είναι κατάλληλες και ποιο είδος νέων μεθόδων προσφέρεται για την επικοινωνία με τα διάφορα επίπεδα δημόσιας διοίκησης.

Αν είχα γεννηθεί σε ένα από τα πανέμορφα νησιά σας, ίσως δεν θα είχα αποφασίσει ποτέ να φύγω, διότι δεν γνωρίζω αν η ζωή μπορεί να είναι κάπου αλλού πιο όμορφη από ότι στα νησιά αυτά, ιδιαίτερα το καλοκαίρι. Όμως, δεν είναι πολύ πολύπλοκη η επικοινωνία και η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών όταν είσαι απομονωμένος, όταν είσαι σε ένα νησί; Νομίζω ότι οι νέες τεχνολογίες καθιστούν δυνατή και εύκολη την επικοινωνία και τη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης. Δεν αναφέρομαι σε κάποια θαύματα της πολυσύνθετης τεχνολογίας, όπως οι εικονικές συνεδριάσεις, όταν χρειάζεται να ομιλώ μπροστά στην κάμερα και οι άλλοι μπορούν να με δουν αλλά εγώ δεν τους βλέπω, όταν γίνονται αυτές οι συνεδριάσεις. Αναφέρομαι σε πολύ βασικές μεθόδους.

Καθένας μας χρησιμοποιεί το κινητό τηλέφωνο για ιδιωτικούς σκοπούς ή για προσωπική επικοινωνία. Υπάρχουν όμως νέες μέθοδοι και νέοι τρόποι επικοινωνίας στη δημόσια διοίκηση που πρέπει να διερευνήσουμε. Πρέπει π.χ. να βρούμε πώς οι άνθρωποι, οι συνεργάτες μας, θα ήθελαν να ενεργούν και πώς είναι δυνατό να αλληλεπιδρούν με τα νέα μέσα.

Βλέπω πολύ θετικά αυτά τα σχήματα και θα είμαι στη διάθεσή σας να συζητήσω μαζί σας γι' αυτά, εάν επιθυμείτε. Νομίζω ότι η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει νέες δεξιότητες και ότι θα πρέπει να προστεθούν η ηγεσία, η δια-βίου μάθηση και το μάνατζμεντ της γνώσης, ώστε αποτέλεσμα να είναι ο επιτυχημένος οργανωτικός εκσυγχρονισμός. Εάν δε θέσετε το μάνατζμεντ ποιότητας ως εργαλείο συνεχούς αξιολόγησης, τότε δεν υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας.

Όταν αναφέρομαι στο μάνατζμεντ ποιότητας, δεν αναφέρομαι σε πολύπλοκα εργαλεία, για τα οποία πρέπει να χρησιμοποιηθούν σύμβουλοι και χρειάζεται μεγάλη δαπάνη για την υποστήριξή τους. Υπάρχουν πολλά διαθέσιμα εργαλεία αυτο-αξιολόγησης για τη δημόσια διοίκηση, εύκολα στη χρήση. Υπάρχει μια μέθοδος, που νομίζω κάποιοι από τους παρόντες γνωρίζουν ήδη, δηλαδή το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF - Common Assessment Framework) ή άλλα εργαλεία, όπως το EFQM (European Foundation Quality Management model), κ.λπ.

Προσπάθησα να δώσω μια περίληψη των νέων δεξιοτήτων που απαιτούνται, δυνατότητες καινοτομίας, δεξιότητες μάνατζμεντ επενδυτικών σχεδίων, δεξιότητες ηγεσίας, μάνατζμεντ συμβάσεων για τις οποίες έκανε λόγο ένας άλλος εισηγητής, και βέβαια δεξιότητες μάνατζμεντ της τεχνολογίας ICT, βασικής και προχωρημένης. Δεν θέλω να παραλείψω την πληροφορική τεχνολογία αλλά, όπως προανέφερα, δεν αποτελεί τον μόνο χώρο νέων δεξιοτήτων.

Δια-βίου μάθηση

Μια έννοια που χρησιμοποιείται πολύ. Αναφέρεται στην απόκτηση προσόντων συναφών με την προσωπική και την επαγγελματική ζωή, που επιτυγχάνεται μέσω των παραδοσιακών εκπαι-

δευτικών μηχανισμών ή εκτός αυτών. Νομίζω ότι έχει πολλές μορφές. Έχουμε την τάση να φέρνουμε στο νου μας την επιμόρφωση αλλά μπορεί να έχει τη μορφή καθοδήγησης, συμμετοχής σε συνέδρια, παρακολούθησης σεμιναρίων, χρήσης εργαλείων ηλεκτρονικής μάθησης, ακόμη και ανταγωνιστικές συσκέψεις με άλλους συνεργάτες μπορεί να συνιστούν δια-βίου μάθηση.

Θα ήθελα επίσης να αναφέρω το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (European Qualifications Framework) αν και δεν είμαι σίγουρη αν αυτό αποτελεί αντικείμενο της σημερινής ή της αυριανής ημέρας. Εγκρίθηκε από το Κοινοβούλιο πέρυσι και δημιούργησε τη δυνατότητα μετάφρασης και ερμηνείας των προσόντων στο χώρο της Ε.Ε. Διαθέτει οκτώ επίπεδα αναφοράς, επικεντρώνεται στα αποτελέσματα της μάθησης και υπογραμμίζει τη σύνδεση με τη δια-βίου μάθηση.

Γιατί χρειάστηκε η υιοθέτηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων; Γιατί χρειάζεται να υπάρχει ένα πλαίσιο όπως αυτό; Νομίζω ότι είναι πολύ αναγκαίο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθότι θα καταστήσει πιο εύκολο σ' εμάς να διδαχθούμε από τις εμπειρίες άλλων κρατών της Ε.Ε. Αυτό το πετυχαίνουμε, όπως είπαν ήδη άλλοι ομιλητές σήμερα, με τις βέλτιστες πρακτικές.

Αλλά, τι είναι βέλτιστες πρακτικές και πόσο εύκολο είναι να διακρίνει κανείς μια βέλτιστη πρακτική; Ας υποθέσουμε ότι είστε ένας οργανισμός στην Ελλάδα και ασχολείσθε π.χ. με την εκπαίδευση. Πώς θα ανακαλύψετε τον τρόπο με τον οποίο άλλοι οργανισμοί στην Ε.Ε. χειρίζονται την επιμόρφωση και ποια θα θεωρούσατε ως βέλτιστη πρακτική, δεδομένου ότι η ελληνική νοοτροπία είναι πολύ διαφορετική από την αντίστοιχη όλων των άλλων χωρών της Ε.Ε.; Έχετε να κάνετε με διαφορετικές προσδοκίες, με διαφορετικά βιώματα.

Μολονότι έχω ασχοληθεί επί πολλά χρόνια στη σταδιοδρομία μου με τις βέλτιστες πρακτικές και με την επισημάνση εκείνων που θα μπορούσαν να θεωρηθούν βέλτιστες πρακτικές, θα μπορούσα σήμερα να υποστηρίξω ότι η συγκριτική μάθηση καθενός από τους άλλους σε διαφορετικές περιοχές όπου μπορείς να συγκρίνεις τον εαυτό σου με άλλον οργανισμό, έχει περισσότερο νόημα όταν αναφέρεται σε συγκεκριμένο γνωστικό περιεχόμενο.

Τι χρειάζεται όταν αρχίζει μια διαδικασία μάθησης του ενός από τον άλλο; Χρειάζεται μάνατζμεντ ποιότητας για να φανεί πού ένας φορέας είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός και χρειάζεται αυτο-αξιολόγηση. Νομίζω ότι η αυτο-αξιολόγηση είναι σήμερα καθοριστικής σημασίας στη δημόσια διοίκηση, για να αναδειχθούν τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία, ώστε, όπου διαπιστώνονται ισχυρά σημεία, αυτά να επιδειχθούν μέσω αυτο-αξιολόγησης και μέσω εργαλείων μάνατζμεντ ποιότητας.

Νομίζω ότι είναι καιρός να αντιμετωπίσουμε τις εξωτερικές προσδοκίες, εξάλλου νομίζω ότι αναφέρθηκε προηγουμένως ότι ο πολίτης έχει μια συγκεκριμένη προσδοκία από τη δημόσια διοίκηση. Ο πολίτης επιθυμεί να εξυπηρετηθεί, όχι να εκλιπαρεί για την προσφορά υπηρεσιών, ο πολίτης γνωρίζει καλύτερα τα δικαιώματά του και είναι πιο απαιτητικός. Επίσης, όμως, γνωρίζω ότι η δημόσια διοίκηση στην Ευρώπη έχει κάτι να επιδείξει. Η επίδοσή μας είναι καλή. Δεν έχουμε καλή επίδοση παντού αλλά έχουμε σε αρκετές περιοχές, γι' αυτό δεν θα έπρεπε να είμαστε πολύ ταπεινοί.

Μετά από αυτά, το καλύτερο που έχω να κάνω είναι να αναφερθώ στη χώρα μου την Αυστρία, όπου ορισμένοι πολιτικοί δεν έχουν την καλύτερη εντύπωση για τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης. Για περιπτώσεις όπως αυτή έρχεται στο νου μου το λεγόμενο «κοίταξε αφεντικό, οι άνθρωποί μου δεν αποδίδουν όπως θα έπρεπε αλλά το προϊόν πουλάει».

Αυτό είναι που χρειαζόμαστε. Χρειαζόμαστε πολιτικούς που να στηρίζουν τη δημόσια διοίκηση, οι οποίοι επίσης να κάνουν λόγο για τις καλές και άριστες επιδόσεις που παρουσιάζουμε. Έχουμε καλές και πολύ καλές επιδόσεις να επιδείξουμε στη δημόσια διοίκηση.

Και σεις στη Ελλάδα, όπως όλες οι άλλες δημόσιες διοικήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οφείλετε να προσδιορίσετε πού οι επιδόσεις σας είναι καλές και να τις επιδείξετε. Αυτό θα ενθαρρύνει και άλλες μονάδες να φροντίσουν για την ποιότητα και να την παρουσιάσουν στο κοινό. Θα δημιουργηθεί έτσι μια πιο θετική και πιο κατάλληλη ατμόσφαιρα για αλλαγή και αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Η προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στην κοινωνία της γνώσης απαιτεί επενδύσεις σε νέες δεξιότητες, προσωπικές ή τις αποκαλούμενες ηλεκτρονικές, σε ηγεσία, σε μάνατζμεντ της γνώσης και σε μάνατζμεντ ποιότητας, σε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και σε επίδειξη των καλών αποτελεσμάτων, όπου υπάρχουν. Με μια τέτοια καλοσχεδιασμένη στρατηγική, νομίζω ότι έχουμε όλες τις προϋποθέσεις για επιτυχία αλλά οφείλουμε να έχουμε διαφάνεια και να την επιδεικνύουμε.

Σας ευχαριστώ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Αναστασία Ζωγράφου, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝ.ΕΠ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:

Να ευχαριστήσουμε την κα Archmann για την πολύ ενδιαφέρουσα προσέγγιση του ρόλου της γνώσης ως βασικού εργαλείου εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση και να δώσουμε το λόγο στην κα Guilbot-Christaki, Εμπειρογνώμονα του Υπουργείου Οικονομίας Οικονομικών και Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία, η οποία θα μας μιλήσει για «τη μεταρρύθμιση της δια βίου επιμόρφωσης ως στοιχείο βασικό εκσυγχρονισμού και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων». Παρακαλώ έχετε το λόγο.

Η μεταρρύθμιση της δια-βίου επιμόρφωσης: Ένα μείζον εργαστήριο για τον εκσυγχρονισμό και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

κα Guilbot - Christaki, Εμπειρογνώμων, Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Προσωπικού και Δημόσιας Διοίκησης, Υπουργείο Οικονομίας, Οικονομικών και Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας

Καλημέρα σε όλους. Θα σας παρακαλέσω να με συγχωρήσετε για το γεγονός ότι δεν είμαι σε θέση να κάνω ό,τι έκανε ο συνάδελφός μου σήμερα το πρωί, απευθυνόμενος σε εσάς στα ελληνικά, παρόλο που το όνομά μου θα μπορούσε να δημιουργήσει ανάλογες προσδοκίες. Δυστυχώς δεν ισχύει κάτι τέτοιο.

Ο συνάδελφός μου της ΕΝΑ επικέντρωσε το πρωί την ομιλία του στην επαγγελματική κατάρτιση του υψηλόβαθμου στελεχικού δυναμικού. Από την πλευρά μου θα αναφερθώ τώρα στα κύρια χαρακτηριστικά του μηχανισμού της επαγγελματικής κατάρτισης του συνόλου των λειτουργών της δημόσιας διοίκησης, στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης που ξεκινήσαμε το 2006 και η οποία σήμερα τίθεται σε εφαρμογή στα υπουργεία, την τοπική αυτοδιοίκηση και τα δημόσια νοσοκομεία.

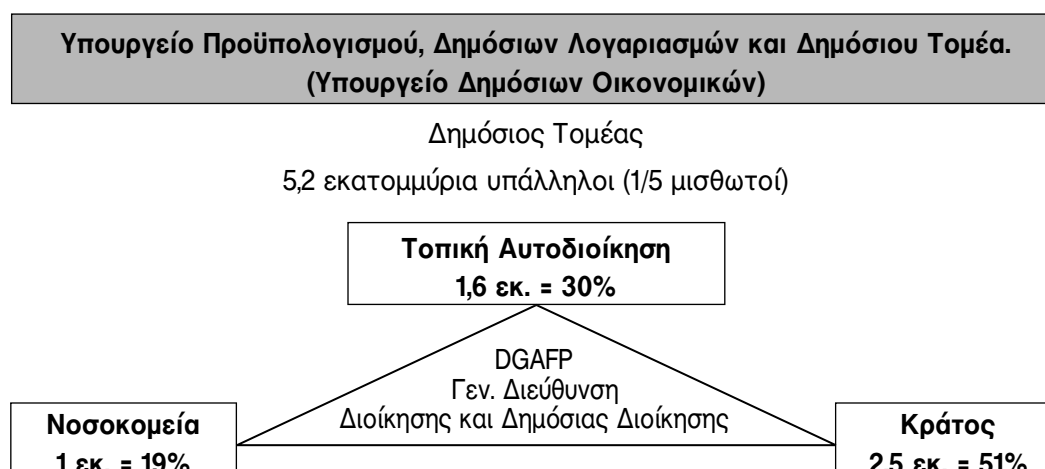
Στόχος μου είναι να δείξω πώς αυτή η μεταρρύθμιση της επαγγελματικής κατάρτισης μετέχει σε ένα νέο επίπεδο εκσυγχρονισμού της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ατομικών και συλλογικών, μέσα στη διοίκηση.

Θα ξεκινήσω από τους λόγους, οι οποίοι οδήγησαν στην μεταρρύθμιση της επαγγελματικής κατάρτισης της δημόσιας διοίκησης, προτού εξετάσω τα κυριότερα εργαλεία της και το εύρος τους.

Αλλά πριν από όλα, κάποιες παρατηρήσεις.

Πρώτη παρατήρηση, σχετικά με την νομιμοποιημένη αρχή συντονισμού των πολιτικών της επαγγελματικής κατάρτισης του συνόλου των Υπουργείων και όλης της δημόσιας διοίκησης, η οποία αριθμεί 5 εκατομμύρια υπαλλήλους εκ των οποίων 2,5 εκατομμύρια απασχολεί μόνο η κρατική διοίκηση, δηλαδή το 51% επί του συνόλου του προσωπικού.

Η καθοδήγηση της μεταρρύθμισης διεξήχθη από τη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Δημόσιας Διοίκησης, την οποία και εκπροσωπώ και η οποία είναι υπηρεσία υπό τον Πρωθυπουργό. Ως εκ τούτου, διαθέτουμε την αναγκαία νομιμοποίηση για να εφαρμόσουμε μια ευρεία διυπουργική συνεργασία και να προωθήσουμε μεταρρυθμίσεις στα Υπουργεία (τη στιγμή βέβαια που καθένα από αυτά είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των δικών του ανθρώπινων πόρων) και, κατά μείζονα λόγο, στην περιφερειακή δημόσια διοίκηση (στις περιφερειακές πολιτικές και διοικητικές αρχές) και τα νοσοκομεία (στη δημόσια νοσοκομειακή διοίκηση).



Τα θεμέλια της πολιτικής για την επαγγελματική κατάρτιση στη Γαλλία τέθηκαν αμέσως μετά τον πόλεμο. Το Προοίμιο του Γαλλικού Συντάγματος του 1946 (πάντα σε ισχύ) προβλέπει το δικαίωμα σε κάθε εργαζόμενο, κάθε ενήλικο και κάθε παιδί στη συνεχιζόμενη κατάρτιση και στην πρόσβαση στον πολιτισμό. Η πολιτική για την επαγγελματική κατάρτιση στον ιδιωτικό όπως και στο δημόσιο τομέα εμφορείται, εδώ και χρόνια, από αυτό το αίτημα για μόρφωση και πρόσβαση στον πολιτισμό. Ο σπουδαίος νόμος του 1971, ιδρυτικός της επαγγελματικής κατάρτισης στη Γαλλία, υλοποίησε τις συνταγματικές αρχές. Σήμερα, έχουμε εισέλθει σε μια νέα φάση, επικεντρωμένη περισσότερο στην «εργασιακή ευελιξία» των ατόμων, δηλαδή στην ικανότητά τους να τοποθετούνται με επιτυχία στην αγορά εργασίας ή στις εσωτερικές αναδομήσεις του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Επικαλούμαστε λιγότερο το δικαίωμα στη μόρφωση, αν και η ιδέα της κοινωνικής ανέλιξης συνδεδεμένη με τη συνεχιζόμενη κατάρτιση, παραμένει επιτακτική.

Ο μηχανισμός της επαγγελματικής κατάρτισης του δημόσιου τομέα είναι παράλληλος με εκείνον του ιδιωτικού τομέα. Ο εργατικός κώδικας διέπει τις επιχειρήσεις και τους μισθωτούς του ιδιωτικού τομέα, ο κανονισμός υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης διέπει την επαγγελματική εκπαίδευση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Αλλά και οι δύο μηχανισμοί συγκλίνουν αρκετά. Οι κυριότερες διαφοροποιήσεις αφορούν στους τρόπους οργάνωσης της επαγγελματικής κατάρτισης. Επιπλέον, οι όποιοι διαχωρισμοί απαντώνται στο εσωτερικό του δημόσιου τομέα και όχι μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Έτσι έχουμε, για παράδειγμα, την περίπτωση της χρηματοδότησης της επαγγελματικής κατάρτισης, που οργανώνεται με τη διαμεσολάβηση εισπρακτικών οργανισμών στον ιδιωτικό τομέα, καθώς και στον δημόσιο νοσοκομειακό ή τον περιφερειακό τομέα (αλλά όχι στον κρατικό).

1. Η μεταρρύθμιση του 2006 ήταν αναμενόμενη: γιατί;

Μια σημαντική δαπάνη για μέτρια αποτελέσματα

Οι δαπάνες για την επαγγελματική κατάρτιση στον δημόσιο τομέα, το 2005 (είναι τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία), πριν την μεταρρύθμιση, είναι αντίστοιχες εκείνων του ιδιωτικού τομέα. Το επίπεδο των δαπανών επί του συνόλου των μισθωτών (δαπάνες μη υποχρεωτικές στον κρατικό δημόσιο τομέα) ισούται με τη αντίστοιχη δαπάνη των επιχειρήσεων (για την οποία το ποσοστό επιβάλλεται από τον νόμο). Στον δημόσιο τομέα (που αποτελεί το 7,7 % του συνολικού αριθμού των μισθωτών) οι δαπάνες είναι συγκρίσιμες με εκείνες των μεγάλων επιχειρήσεων, που υπερβαίνουν κατά πολύ το οριζόμενο από τον νόμο ποσοστό, το οποίο κυμαίνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Το ποσοστό πρόσβασης στην κατάρτιση, δηλαδή το μερίδιο του προσωπικού του δημόσιου τομέα που έχει πρόσβαση στην κατάρτιση (34,2%) είναι μεγαλύτερο από εκείνο του ιδιωτικού τομέα (22,8%) - αλλά εδώ το αποτέλεσμα είναι παραπλανητικό, εξαιτίας του πολύ μεγάλου αριθμού μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στη Γαλλία - ενώ, όσον αφορά στην περίπτωση των γυναικών, η πρόσβαση στην επαγγελματική κατάρτιση στο δημόσιο τομέα είναι μεγαλύτερη από αυτήν του ιδιωτικού (35% στο δημόσιο, σε αντίθεση με 22% στον ιδιωτικό). Κατά τα λοιπά στοιχεία αυτού του πανοράματος του 2006, παρατηρούμε ότι η ζήτηση για κατάρτιση εκ μέρους των υπαλλήλων παραμένει στάσιμη εδώ και πολλά χρόνια, έπειτα από μια μακρά περίοδο κατά την οποία ήταν αυξανόμενη.

Πολλοί λόγοι εξηγούν αυτή την κατάσταση, καθώς ο όγκος των δαπανών δεν μειώθηκε. Ένας πρώτος λόγος σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα των υπαλλήλων (αποτέλεσμα του 35ωρου). Αλλά η μείωση του αριθμού των υπαλλήλων που εντάσσονται σε προγράμματα κατάρτισης εξηγείται κυρίως από το γεγονός ότι η ένταξη σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης προσφέρει λίγα στον υπάλληλο, στην υπηρεσιακή του κατάσταση, στο εύρος των δραστηριοτήτων του, στις προοπτικές της επαγγελματικής του εξέλιξης. Δεν υπάρχει κάποιο είδος πτυχιακής εργασίας ή αξιοποίησης των επιμορφωτικών δράσεων που παρακολούθησε ο υπάλληλος, ο οποίος γι' αυτόν τον λόγο βρίσκει πλέον ελάχιστη χρησιμότητα σε αυτές.

1. 2. Η αναγκαιότητα ένταξης της κατάρτισης μέσα στις νέες προοπτικές του δημόσιου τομέα

Δημογραφικές εξελίξεις και αναδιάρθρωση της διοίκησης

Νέες προοπτικές για την πρόσληψη και την κατάρτιση απορρέουν από τις δημογραφικές εξελίξεις, ξεκινώντας από την επιμήκυνση του χρόνου παραμονής στην εργασία. Οι συζητήσεις ξανάρχισαν αυτές τις μέρες στη Γαλλία αναφορικά με την αύξηση του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης στις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό που χθες ήταν 37,5 χρόνια, αύριο θα φτάσει 40, μεθαύριο 41 χρόνια... στο εξής θα δουλεύουμε ολοένα και περισσότερο. Στον δημόσιο τομέα, αυτές οι δημογραφικές εξελίξεις είναι ιδιαίτερα αισθητές και απαιτούν μια διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, ανανεωμένη τόσο σε στόχους όσο και σε μεθόδους. Πράγματι, οι υπάλληλοι που συνταξιοδοτήθηκαν μαζικά, θα αντικατασταθούν μονάχα εν μέρει (1/2). Εκτός των άλλων, μετά την εμβάθυνση της αποκέντρωσης αλλά και τον γενικότερο προβληματισμό όσον αφορά στην αποστολή του κράτους, ο δημόσιος τομέας κατευθύνεται προς σημαντικές αναδιορθώσεις, πράγμα το οποίο προϋποθέτει μια δραστική πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, των θέσεων εργασίας και των δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, από τη μεριά των υπαλλήλων, αυτό σημαίνει, επίσης, μια προσπάθεια προσαρμογής και επανειδίκευσης, που θα πρέπει να υποστηριχθεί από επιμορφωτικές δράσεις. Τέλος, τα δεδομένα προσλήψεων στο δημόσιο τομέα οφείλουν να αλλάξουν, διότι το πρόσωπο του δημόσιου τομέα θα πρέπει να διαφοροποιηθεί με προσλήψεις από όλα τα κοινωνικά στρώματα, καθώς και προσλήψεις ατόμων, των οποίων η επαγγελματική εμπειρία, που κατακτήθηκε σε άλλους επαγγελματικούς ορίζοντες, μπορεί να φανεί χρήσιμη στη διοίκηση. Το έργο είναι λοιπόν περίπλοκο: θα πρέπει να ενθαρρύνεται η προσαρμοστικότητα των πρεσβύτερων καθ'όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής μέσα στο πλαίσιο μιας εις βάθος αναδιάρθρωσης της διοίκησης, διασφαλίζοντας παράλληλα την δημογραφική ανανέωση του δημόσιου τομέα (38.000 προσλήψεις το χρόνο) και τον επαναπροσδιορισμό των αρμοδιοτήτων .

1. 2. 2 Εξελίξεις στη δημόσια διαχείριση

Ο μηχανισμός της επαγγελματικής κατάρτισης ασκούσαν, μέχρι τη μεταρρύθμιση, με μια λογική λογιστηρίου. Οι δαπάνες για την κατάρτιση συνεχίζονταν μέχρις εξαντλήσεως των πιστώσεων που προβλέπονταν για τον σκοπό αυτό από τα υπουργεία.

Αυτού του είδους η οργάνωση σε επίπεδο λογιστικό και προϋπολογισμού είναι πλέον απαρχαιωμένη, μετά τη μεταρρύθμιση του δικαίου που αφορά στον προϋπολογισμό και θεσπίστηκε το 2001. Η νέα διαχείριση του δημόσιου τομέα είναι σήμερα επικεντρωμένη στην επίδοση, στους στόχους και στα αποτελέσματα. Σε αυτό το πλαίσιο, η δαπάνη για την επαγγελματική κατάρτιση πρέπει να επαναπροσδιορισθεί: ποιοι είναι οι στόχοι της επαγγελματικής κατάρτισης; Έχουν επιτευχθεί; Ποιο είναι το επίπεδο της βέλτιστης δαπάνης; Πως θα καταστεί η επιμόρφωση ένας μοχλός διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, εξατομικευμένος και αναδραστικός;

Όλες αυτές οι εξελίξεις έχουν επιπτώσεις στην πολιτική της επαγγελματικής κατάρτισης και στον εκσυγχρονισμό του μάνατζμεντ του δημόσιου τομέα.

2. Η μεταρρύθμιση της επαγγελματικής κατάρτισης: τα χαρακτηριστικά και τα εργαλεία της

2. 1. Το πνεύμα της μεταρρύθμισης

Η μεταρρύθμιση εντάσσεται σε μια γενικότερη κίνηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο και σε επίπεδο ΟΟΣΑ όσον αφορά την δημόσια διαχείριση και την οικονομία της γνώσης (διαδικασία Λισσαβώνας). Μεταφέρει στην πραγματικότητα στον δημόσιο τομέα την μεταρρύθμιση που είχε εισαχθεί το 2004, στην επαγγελματική εκπαίδευση στον ιδιωτικό τομέα. Σίγουρα ο δημόσιος τομέας καλλιεργεί την αρχή της ιδιαιτερότητάς του σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους (σύστημα σταδιοδρομίας) η δημόσια διοίκηση όμως, δεν θα μπορούσε να αγνοήσει τις εξελίξεις που ξεκίνησαν οι επιχειρήσεις.

Χωρίς να υπεισέλθω σε λεπτομέρειες θα επικαλεστώ μόνον πέντε εργαλεία που τέθηκαν σε εφαρμογή. Κάποια από αυτά υπήρχαν ήδη σε κάποιες Διευθύνσεις υπουργείων. Στην πραγματικότητα όμως, δεν υπήρχε συντονισμένη και ομοιογενής προσέγγιση των θεμάτων εκπαίδευσης.

Ένα από τα στοιχεία της μεταρρύθμισης ήταν να ορίσει αυτό που ήταν το ελάχιστο αναγκαίο για όλους, καθώς επίσης να παγιώσει μια διυπουργική καθοδήγηση στο όνομα των αναγκαιοτήτων της διυπουργικής πολιτικής για την εκπαίδευση.

2.2 Τα εργαλεία της μεταρρύθμισης

Το πρώτο από αυτά τα εργαλεία είναι: **i) Το σχέδιο επιμόρφωσης** των διοικητικών μονάδων.

Οπωσδήποτε, κάποιες διοικητικές μονάδες είχαν ήδη καταστρώσει σχέδια επιμόρφωσης που συγκέντρωναν δράσεις τόσο τεχνικού όσο και πολιτισμικού ή σχετικού με την προσωπική ανάπτυξη χαρακτήρα, από τις οποίες μπορούσαν να επωφεληθούν οι υπάλληλοι, κατά τις επιθυμίες τους και κατά την λίγο ή πολύ μεγάλη ευμένεια της ιεραρχίας τους που συναινούσε στο να λείψουν. Διέθεταν επίσης και κάποια σχέδια για υποχρεωτική επιμόρφωση.

Το στοιχείο του σχεδίου κατάρτισης είναι να οργανώσει τις διαφορετικές κατηγορίες επιμορφωτικών δράσεων σε σχέση με τους στόχους και στο μέτρο που οι επιμορφωτικές αυτές δράσεις χρησιμεύουν στους υπαλλήλους, για:

- Να ασκούν καλλίτερα τις αρμοδιότητές τους έπειτα από μια μετάθεση ή μια προαγωγή ή διότι η αλλαγή (τεχνολογική, εφαρμογή νέας νομοθεσίας...) τροποποιεί άμεσα τα καθήκοντα.
- Να προσαρμόζονται στην προβλέψιμη εξέλιξη του επαγγέλματός τους.
- Να βελτιώνουν ή να αποκτούν νέες δεξιότητες και προσόντα.

Όταν το σύνολο των σχεδίων επιμόρφωσης των υπουργείων υιοθετήσει αυτή την παρουσίαση, τότε η κυβέρνηση θα είναι σε θέση να παρακολουθήσει ποιοτικά και ποσοτικά, τις δαπάνες για την δια βίου εκπαίδευση των λειτουργών της διοίκησης.

Το σχέδιο επιμόρφωσης των διοικητικών μονάδων

Μια αναφορά διαδεδομένη και αμφισβητήσιμη

- Μια «τελική» θεώρηση της πολιτικής της επιμόρφωσης
 - 1° / προτεραιότητες διυπουργικές και έπειτα υπουργικές
 - 2° / σχέδια επιμόρφωσης διοικητικών μονάδων και υπηρεσιών
 - 3° / εξατομικευμένοι στόχοι (ποια εκπαίδευση για ποιόν υπάλληλο)
- Κείμενο σε συμφωνία με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις
- Μια ενοποιημένη αρχιτεκτονική (δυνατότητα διυπουργικής αξιολόγησης)
- Κατάσταση προβλέψεως δαπανών
- Ένα νομικό πλαίσιο για το ατομικό δικαίωμα στην εκπαίδευση

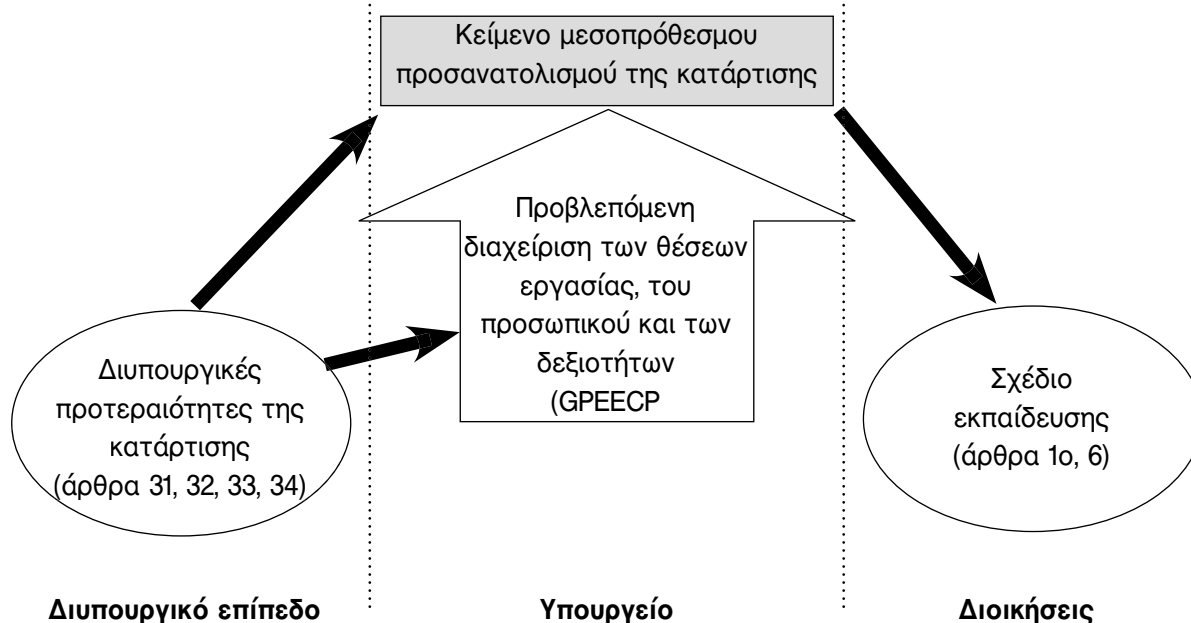
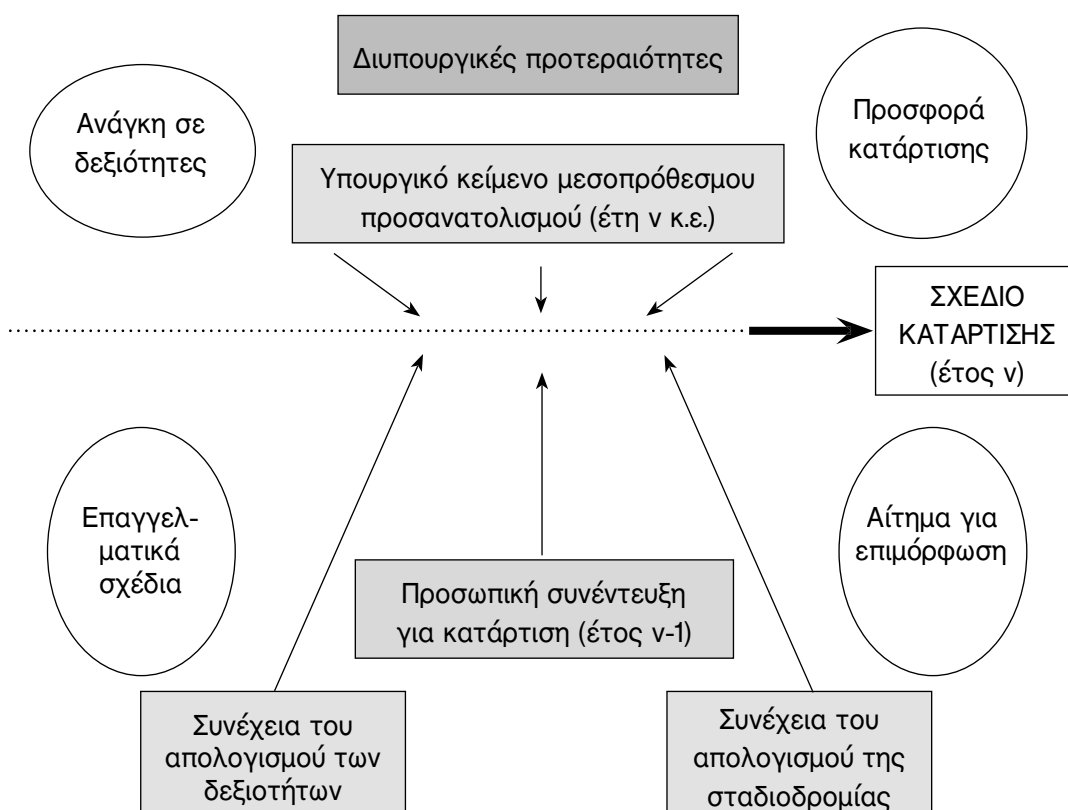
Το σχέδιο κατάρτισης εκπονείται σε συνεννόηση με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, προβλέπει την ανανέωση του κοινωνικού διαλόγου και παρουσιάζει μια αρχιτεκτονική κοινή στα διαφορετικά Υπουργεία. Αποτελεί επίσης τη βάση για μία πρόβλεψη δαπανών για τις επιμορφωτικές δράσεις καθώς και το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα ασκηθεί το νέο ατομικό δικαίωμα στην κατάρτιση.

Τέλος, το σχέδιο κατάρτισης σε κάθε διοικητική μονάδα αποτελεί την κατάληξη μίας σειράς στρατηγικών που ξεκινούν από τις διυπουργικές προτεραιότητες που ορίζει ο Πρωθυπουργός σχετικά με την κατάρτιση των λειτουργών του κράτους. Οι διυπουργικές αυτές προτεραιότητες υλοποιούνται από τα διάφορα υπουργεία, ανάλογα με τις ιδιομορφίες του καθενός και τις μεσοπρόθεσμες προοπτικές διαχείρισης της απασχόλησης και των δεξιοτήτων (στρατηγικά κείμενα μεσοπρόθεσμου προσανατολισμού της επαγγελματικής εκπαίδευσης). Τέλος, εντός κάθε υπουργείου, οι διάφορες υπηρεσίες καταρτίζουν τα δικά τους σχέδια εκπαίδευσης, που στηρίζονται στις διυπουργικές και τις υπουργικές προτεραιότητες και τα οποία απηχούν τις ανάγκες εκπαίδευσης των υπαλλήλων (όπως αυτές εκφράζονται από τους ίδιους ή από τους υπευθύνους των υπηρεσιών).

Οι διάφορες υπηρεσίες συντάσσουν, λοιπόν, σχέδια κατάρτισης, εισάγοντας τις προτεραιότητες που έχουν υποχρέωση να προωθήσουν (προσαρμόζοντάς τες) και ενσωματώνοντας τις λειτουργικές ανάγκες των υπηρεσιών στις οποίες θα εφαρμοστούν.

Υπουργείο Προϋπολογισμού, Δημόσιων Λογαριασμών και Δημόσιου Τομέα

Το σχέδιο κατάρτισης και η θέση του στα κείμενα στρατηγικής


Υπουργείο Προϋπολογισμού, Δημόσιων Λογαριασμών και Δημόσιου Τομέα


ii) Το ατομικό δικαίωμα στην κατάρτιση (DIF)

Πρόκειται για ένα εμβληματικό μέτρο, σύμβολο των καινοτομιών που εισήχθησαν στη Γαλλία από το 2003 στο όνομα της «επαγγελματικής δια βίου κατάρτισης». Το DIF παρουσιάζεται σαν ένας αποταμιευτικός λογαριασμός Εκπαίδευσης που εκχωρείται σε κάθε λειτουργό και πιστώνεται με 20 ώρες για κάθε ημερολογιακό έτος. Οι ώρες μπορούν να αποταμιευτούν μέχρι του πλάφόν των 120 ωρών.

Κάθε δημόσιος υπάλληλος μπορεί εφεξής να λάβει την πρωτοβουλία να διαπραγματευτεί με τον ιεραρχικά ανώτερό του την επιθυμία του για κατάρτιση. Εάν η στοχευόμενη κατάρτιση εντάσσεται στο πλαίσιο του σχεδίου κατάρτισης της υπηρεσίας, ο ιεραρχικά υπεύθυνος την επιτρέπει στην δε περίπτωση ανεπαρκούς αποταμίευσης (ο υπάλληλος διαθέτει ένα DIF 40 ωρών και το προτεινόμενο πρόγραμμα κατάρτισης διαρκεί 60 ώρες), τότε ο υπάλληλος μπορεί να επωφεληθεί από μια προκαταβολή δικαιώματος. Εάν η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός του χρόνου εργασίας, ο λειτουργός παίρνει μια αποζημίωση. Υπό αυτό το πρίσμα, η εισαγωγή του DIF στο δημόσιο τομέα συνοδεύτηκε από την κατάργηση ενός ταμπού: εφεξής η εκπαίδευση μπορεί να λαμβάνει χώρα εκτός ωραρίου εργασίας.

Το DIF αποσκοπεί στην αφύπνιση της επιθυμίας των λειτουργών να ενταχθούν σε πρόγραμμα κατάρτισης ξαναδίνοντας στους ίδιους την πρωτοβουλία. Καθιστά υπεύθυνο τον υπάλληλο που επενδύει όλο ή μέρος του αποταμιευτικού λογαριασμού του που αφορά στην κατάρτιση σε μια πράξη επιλεγμένη από τον ίδιο σε συμφωνία με την ιεραρχία. Τέλος, το DIF επιτρέπει την ενίσχυση της θέσης των στελεχών στο μάνατζμεντ, αποδίδοντάς τους την ευθύνη ενός διαλόγου με τους συνεργάτες τους σχετικά με το αντικείμενο της επαγγελματικής τους κατάρτισης. Μέχρι τώρα, οι ιεραρχικά υπεύθυνοι αρκούσαν να επικυρώνουν την εγγραφή σε επιμορφωτικές δράσεις, που επέλεγαν οι υπάλληλοι από έναν κατάλογο που ζητούσαν απευθείας από την Διεύθυνση Εκπαίδευσης, δίχως καμία μορφή συζήτησης σχετικά με τους στόχους της κατάρτισης, τις επιδιώξεις των υπαλλήλων και τις ανάγκες τους για επαγγελματική επιμόρφωση.

- Το DIF, εργαλείο της πολιτικής για την επιμόρφωση αντανakλά επίσης τον εκσυγχρονισμό του μάνατζμεντ ως προς δύο σημεία:

- η ιεραρχία ξαναπαίρνει στα χέρια της την εξουσία της αξιολόγησης, του διαλόγου και της απόφασης, με άλλα λόγια μια ευθύνη που μέχρι τώρα της διέφευγε αναφορικά με την κατάρτιση των υπαλλήλων,

- οι δημόσιοι λειτουργοί καλούνται να επενδύσουν στην κατάρτιση τους (δια μέσου του προσωπικού τους λογαριασμού και της προσωπικής τους διαθεσιμότητας για επιμορφωτικές δράσεις που δεν πραγματοποιούνται εντός του ωραρίου εργασίας).

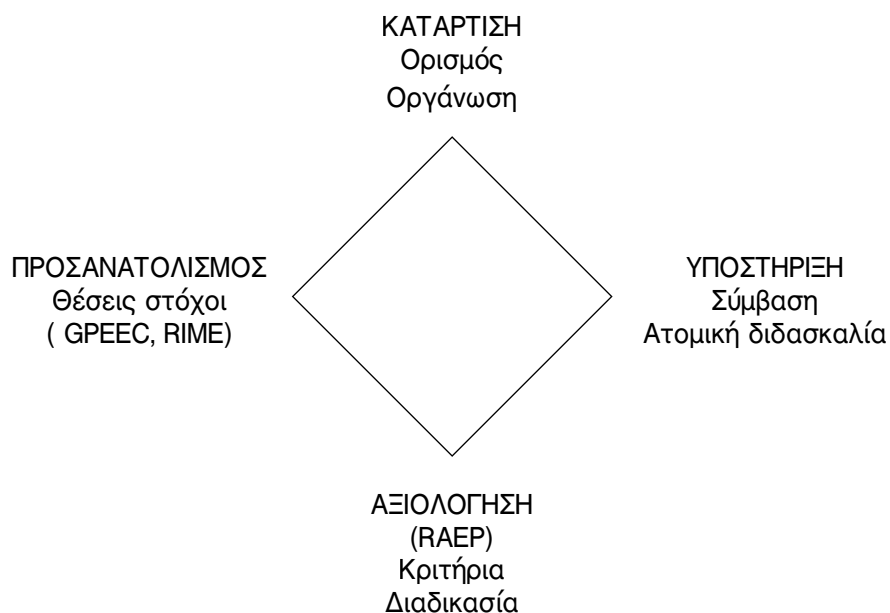
iii) Η περίοδος της εξατομίκευσης

Πρόκειται για έναν μηχανισμό εναλλασσόμενης κατάρτισης έξι μηνών το πολύ, που τίθεται σε εφαρμογή με πρωτοβουλία της διοίκησης ή κατόπιν αιτήσεως του υπαλλήλου στις περιπτώσεις αλλαγής ειδίκευσης ή δεύτερης καριέρας μετά από 20 χρόνια υπηρεσίας ή μετά την ηλικία των 45 ετών. Επωφελούνται επίσης οι υπάλληλοι που επαναδραστηριοποιούνται επιστρέφοντας από γονική άδεια (το πολύ τρία χρόνια απουσίας) και οι οποίοι με την ευκαιρία αυτή αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα να προσαρμοσθούν εκ νέου, διότι η τεχνολογία ή η οργάνωση έχουν αλλάξει. Το εργαλείο Περίοδος Επαγγελματικοποίησης επιτρέπει λοιπόν την ατομική επανειδίκευση. Θα χρησιμοποιηθεί πιθανότατα από τους εκπαιδευτικούς, καθώς στη Γαλλία είναι πολλοί εκείνοι που θέλουν να εγκαταλείψουν την εκπαίδευση μόλις συμπληρωθεί η υποχρεωτική περίοδος των 15 χρόνων διδασκαλίας.

Η περίοδος της επαγγελματικοποίησης είναι ένας μηχανισμός κατάρτισης στενά συνδε-

μένος με άλλους μηχανισμούς διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Απαιτείται λοιπόν μια νέα μέθοδος καθοδήγησης από την πλευρά των Διευθύνσεων Προσωπικού του δημόσιου τομέα, διότι πρέπει να εργαστούν «κατά παραγγελία» για κάθε υπάλληλο, σε στενή συνεργασία με την γραμμή ιεραρχίας του και προς τέσσερις κατευθύνσεις: επαγγελματικός προσανατολισμός, εκπαίδευση, υποστήριξη και αξιολόγηση.

Υπουργείο Προϋπολογισμού, Δημόσιων Λογαριασμών και Δημόσιου Τομέα



Η ομαδοποίηση των λειτουργιών Κατάρτιση, Επαγγελματικός προσανατολισμός, Ατομική αξιολόγηση και Στελέχωση, που μέχρι τώρα ήταν διακριτές και ελάχιστα ανεπτυγμένες για κάποιες από αυτές, είναι μια από τις καινοτομίες που εισήχθησαν στο δημόσιο μάνατζμεντ κατά την περίοδο της επαγγελματικοποίησης.

iv) Η συνεκτίμηση της αποκτεϊθήσας εμπειρίας

Συμβαίνει συχνά, στον επαγγελματικό βίο και ιδιαιτέρως στον δημόσιο τομέα, η επαγγελματική ιστορία ενός υπαλλήλου να μην είναι γνωστή στην ιεραρχία του, η οποία αγνοεί ένα μεγάλο μέρος των ικανοτήτων και της εμπειρίας του. Ό,τι κάνατε πριν δεν είναι γνωστό ή δεν ενδιαφέρει, γιατί δεν ξέρουμε πώς να το κωδικοποιήσουμε, δεν ξέρουμε να το διαβαθμίσουμε και να το αξιολογήσουμε. Απουσιάζει παντελώς (εκτός από ορισμένες ομάδες ανώτατων στελεχών) μία πολιτική «εκκολαπτηρίου». Δεν ξέρουμε να οργανώνουμε και να ενημερώνουμε τις βάσεις δεδομένων που αφορούν στα προφίλ και τις δεξιότητες των υπαλλήλων, με τον διπλό στόχο (α) να βρούμε εκείνον που παρουσιάζει το προφίλ που έχουμε ανάγκη την δεδομένη εκείνη στιγμή για να εκπληρώσει μία συγκεκριμένη αποστολή, και (β) να βοηθήσουμε τον καθένα από αυτούς να χαράξει μια επαγγελματική πορεία μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Σήμερα ωστόσο (βλ. ανωτέρω), καθίσταται ουσιώδες να ξέρεις να αναγνωρίζεις και να κωδικοποιείς την αποκτεϊθήσα εμπειρία για να μπορείς να συντελείς στην αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα. Συνυπάρχουν τρεις συμπληρωματικοί μηχανισμοί.

(VAE)	(RAEP)
Μια βοήθεια στην «Πιστοποίηση της Αποκτηθείσας Εμπειρίας • Ένα δικαίωμα για «κάθε πρόσωπο που βρίσκεται στην ενεργό δράση» θεσμοθετημένο από τον εργατικό κώδικα (υπάλληλο ή μισθωτό του ιδιωτικού τομέα) • για απόκτηση ενός πιστοποιημένου διπλώματος δεν είναι καθαυτή μια πράξη κατάρτισης αλλά προϋποθέτει μια προετοιμασία (επί πληρωμή και μακρόχρονη) • Στο δημόσιο τομέα: μη υποχρεωτικός μηχανισμός με εξαίρεση την άδεια για VAE των 24 ωρών που δημιουργήθηκε το 2006	Ειδικά για τον δημόσιο τομέα: Καινούργιος τρόπος επιλογής για την πρόσληψη και την εσωτερική προαγωγή («Αναγνώριση» της αποκτηθείσας εμπειρίας) • τυποποιημένα επαγγελματικά κριτήρια • υποκαθιστούν τις «ακαδημαϊκές εξετάσεις» • συμπληρώνουν την αποτίμηση της αξίας των υπαλλήλων (REP) Ισοτιμία μεταξύ των διπλωμάτων και της εμπειρίας που επιτρέπει τη συμμετοχή στις εξετάσεις του δημόσιου τομέα (οδηγία 2005/36 CE)

Στο σύστημα της VAE (πιστοποίηση αποκτηθείσας εμπειρίας) ο υπάλληλος παρουσιάζει σε μια επιτροπή έναν φάκελο που πιστοποιεί τις τεχνικές του δεξιότητες. Η εμπειρία του διερευνάται και αναλύεται από την επιτροπή (την εθνική αρχή για την απονομή των διπλωμάτων) που απονέμει το σύνολο ή μέρος του διπλώματος που αντιστοιχεί στον υπάλληλο δια της ισοτιμίας. Η διοίκηση δεν παίζει κατά κανόνα κινητήριο ρόλο σε αυτόν τον τρόπο πιστοποίησης της αποκτηθείσας εμπειρίας, διότι αφενός δεν είναι απαραίτητο να αποκτήσεις διπλώματα για να προαχθείς εντός της διοίκησης και αφετέρου διότι η VAE είναι κυρίως χρήσιμη για να αναγνωρισθούν οι ικανότητες κάποιου έξω από τη διοίκηση, για παράδειγμα στην αγορά εργασίας.

Στον δημόσιο τομέα, ο πιο χρήσιμος μηχανισμός, σε σχέση με την αξιολόγηση της εμπειρίας έχει δημιουργηθεί από εμάς και είναι η RAEP (αναγνώριση κτηθείσας εμπειρίας). Οι διαγωνισμοί πρόσληψης και όλες οι εσωτερικές εξετάσεις για επαγγελματική εξέλιξη θα πρέπει στο μέλλον να βασίζονται σε κριτήρια επιλογής που θα επιτρέπουν να καθορίζεται με ακρίβεια η βαρύτητα και η ποιότητα της αποκτηθείσας εμπειρίας. Οι επιτροπές διαγωνισμών θα επιλέγουν τους επιτυχόντες ανάλογα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που προσδοκούμε από εκείνους στις θέσεις για τις οποίες τους προσλαμβάνει η διοίκηση.

Μια τέτοια οπτική, που δίνει μια τόσο σημαντική θέση στην ποιότητα της επαγγελματικής εμπειρίας παρά στις «ακαδημαϊκές» γνώσεις των υποψηφίων, ανατρέπει προφανώς τη διοργάνωση των διαγωνισμών και την πολιτική των προσλήψεων στον δημόσιο τομέα (600 διαγωνισμοί το χρόνο). Προϋποθέτει ότι οι διοικήσεις θα ξανασκεφτούν το περιεχόμενο των διαγωνισμών τους, θα καθιερώσουν κριτήρια επιλογής στοχευμένα στα προφίλ των ατόμων που θέλουν να προσλάβουν ή να προαγάγουν, σε σχέση με αντικειμενικές «επαγγελματικές συντεταγμένες».

ν) Οι επαγγελματικές σταδιοδρομίες

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στον δημόσιο τομέα θα αλλάξει πραγματικά όταν η διοίκηση θα είναι σε θέση να διαχειρίζεται και να παρακολουθεί την επαγγελματική πορεία των υπαλλήλων της. Το θέμα αυτό ξεφεύγει από αυτή καθαυτή την επαγγελματική κατάρτιση, αλλά είναι συνδεδεμένο με αυτή.

Έχουμε λοιπόν καθιερώσει μια συνέντευξη κατάρτισης που αποτελεί έναυσμα για μια ετήσια υποχρέωση διαλόγου ανάμεσα στον υπάλληλο και τον ιεραρχικά ανώτερό του (αυτό ισχύει για όλους τους υπαλλήλους προκειμένου να καθοριστούν οι ανάγκες επιμόρφωσης του καθενός. Έχουμε επίσης θεσπίσει δύο συνεντεύξεις επαγγελματικού προσανατολισμού, έπειτα από 5 κι

έπειτα από 15 χρόνια αρχαιότητας, για να βοηθήσουμε τους υπαλλήλους να καταρτίσουν και να επικαιροποιήσουν το επαγγελματικό τους σχέδιο, και να προσδιορίσουν τις συνθήκες πραγματοποίησής του (αλλαγή τοποθέτησης, επιμόρφωση, συμμετοχή σε εσωτερικό διαγωνισμό κλπ.).

Όλα τα παραπάνω εργαλεία ανήκουν στην ίδια κατηγορία και αποκτούν νόημα από τη στιγμή που η διοίκηση είναι σε θέση να παράσχει μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προβλέψεις αναφορικά με τις θέσεις εργασίας και τις αρμοδιότητες.

vi) Η οργάνωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης έγινε επίσης αντικείμενο σημαντικών διακανονισμών.

Το διυπουργικό επίπεδο επιβεβαιώθηκε: επεξεργάζεται τις μεγάλες προτεραιότητες της κατάρτισης για το σύνολο των υπαλλήλων του κράτους, κατανέμοντας τες στη συνέχεια σε υπουργικό επίπεδο.

Τέλος, ο περιφερειάρχης που έχει πλέον εξουσία πάνω στους νομάρχες, είναι υπεύθυνος για την διυπουργική πολιτική των ανθρωπίνων πόρων σε επίπεδο περιφέρειας. Καθορίζει τις προτεραιότητες της κατάρτισης των υπαλλήλων των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του κράτους, όποια και αν είναι η διοικητική μονάδα στην οποία υπάγονται (αγροτικός τομέας, παιδεία, χωροταξία, νεολαία και άθληση ...). Να θυμίσουμε εδώ ότι το 95% των υπαλλήλων υπουργείων υπηρετούν σε θέσεις στις περιφέρειες και τις νομαρχίες και ότι η κεντρική, παρισινή διοίκηση (υπουργική κι διυπουργική), δεν αντιπροσωπεύει παρά το 5% του συνολικού δυναμικού.

Πραγματικοί διυπουργικοί πόλοι με αρμοδιότητα σε θέματα ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να εγκαθιδρυθούν σταδιακά στις περιφέρειες. Μία τέτοιου είδους οργάνωση θα ευνοήσει τις συνεργασίες μεταξύ των περιφερειακών υπηρεσιών των υπουργείων ώστε να δουλέψουν από κοινού. Θα είναι επίσης ευκαιρία για οικονομίες κλίμακας. Θα υλοποιηθεί κυρίως μέσω της λειτουργίας ενός διυπουργικού χρηματιστηρίου για την τοπική δημόσια εργασία το οποίο θα βοηθήσει την κινητικότητα των υπαλλήλων και θα ευνοήσει την ανάπτυξη υπηρεσιών προσωπικού. Τα δε «μεγάλα» υπουργεία, που διαθέτουν σχολές κατάρτισης για άρτι προσληφθέντες νέους υπαλλήλους, θα μπορούσαν να γίνουν χρήσιμοι φορείς κατάρτισης για άλλους υπαλλήλους.

Συμπέρασμα.

Ποιο θα είναι το εύρος της μεταρρύθμισης του 2006 για την υποβοήθηση της διοίκησης στην αντιμετώπιση των αναταράξεων που επικαλεστήκαμε στο πρώτο μέρος;

Αν και πολύ νωρίς για να το πει κανείς, είναι πλέον βέβαιο, ότι ο τομέας της επαγγελματικής κατάρτισης δεν μπορεί να ξεφύγει από τις αλλαγές που βρίσκονται σε εξέλιξη σε άλλους τομείς της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και του μάνατζμεντ στον δημόσιο τομέα. Τουναντίον, συμβάλλει σε αυτές. Οι εξελίξεις που σημειώνονται συνίστανται: στην εξατομίκευση (του μάνατζμεντ, της κατάρτισης, της επίδοσης, της αμοιβής, της σταδιοδρομίας...)· στην συνυπευθυνότητα των υπαλλήλων και της διοίκησης όσον αφορά στην απασχολησιμότητα των πρώτων· στην αύξηση της υπευθυνότητας και της εμπλοκής των μάνατζερς· στην στρατηγική καθοδήγηση των ανθρωπίνων πόρων, η κατάρτιση των οποίων καθίσταται κεντρικό εργαλείο.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Αναστασία Ζωγράφου:

Να ευχαριστήσω την κα Guilbot - Christaki για την πολύ λεπτομερή ομολογουμένως και επεξηγηματικότερη παράθεση των στοιχείων εκείνων της θεσμικής μεταρρύθμισης του 2006 στη Γαλλία. Και να καλέσουμε τον κ. Jack Peffers, Υπεύθυνο Ευρωπαϊκής Ανάπτυξης του Ινστιτούτου Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου, φορέα με τον οποίον το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης έχει συνεργαστεί πολύ επιτυχώς μέσα στο 2006 και 2007 και θα μας μιλήσει για «τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα και τον ρόλο των προγραμμάτων επιμόρφωσης». Παρακαλώ.

Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα – Ο Ρόλος των Προγραμμάτων Επιμόρφωσης

Jack Peffers, Υπεύθυνος Ευρωπαϊκής Ανάπτυξης του Ινστιτούτου Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου

1. Εισαγωγή

Μου είναι πολύ ευχάριστο να βρίσκομαι πάλι στην Αθήνα. Πάντα συνδέεται «το τερπνόν μετά του ωφελίμου» στην επίσκεψη αυτής της πόλης. Είναι πάντοτε μια προβλέψιμη ευχάριστη εμπειρία συνδυασμένη με προκλήσεις, που εμποδίζουν κάποιον να γίνει πολύ εθνοκεντρικός. Ένα πολύ αναπτυξιακό μέρος να ζεις.

Είμαι ο Jack Peffers, Υπεύθυνος Ευρωπαϊκής Ανάπτυξης του Ινστιτούτου Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου. Χαίρομαι που απευθύνομαι σε σας σήμερα ως προσκεκλημένος του Δρα Γεωργίου Βούτσινου.

Την πρώτη φορά που ήρθα να μιλήσω στην Αθήνα ήμουν και τότε προσκεκλημένος του Δρα Βούτσινου. Εκείνη τη φορά μίλησα για το Μνημόνιο για την Επαγγελματική Εκπαίδευση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ήταν στα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1990, όταν εργαζόμουν ακόμη για το Σχολικό Πρόγραμμα Σπουδών σε συνεργασία με τη Βιομηχανία (SCIP) που είχε κεντρικά γραφεία στο Κέντρο Εκπαίδευσης και Βιομηχανίας του Πανεπιστημίου του Warwick.

Θυμάμαι ότι μιλούσα πολύ θετικά για το μνημόνιο, το οποίο προχώρησε για να διαμορφώσει την πολιτική της Ε.Ε. για τη Δια Βίου Μάθηση και για το πρόγραμμα PETRA, που αντικαταστάθηκε από το Leonardo da Vinci. Δεν είχε συμφωνήσει όλο το ακροατήριο με εμένα, ότι οι βασικές αρχές θα μπορούσαν να ωφελήσουν τη μάθηση των μαθητών του Δημοτικού και τη διείσδυσή τους σε οικονομικά θέματα.

Σήμερα, μετά από μια μικρή αναφορά στο Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου, θα ήθελα πρώτον να παρουσιάσω συνοπτικά τις αρχές που αποτέλεσαν το υπόβαθρο της εργασίας μας στο Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου, στο **μικρο-επίπεδο** με το ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., κατά το 2006-07.

Δεύτερον, θα ήθελα να πω μερικά λόγια για το μοντέλο της Κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου για τη Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα, το οποίο επικεντρώνεται σε θεωρήσεις **μακρο-επιπέδου**.

Τρίτον, θα ήθελα να αρχίσω την παρουσίαση μιας διαδικασίας διαλόγου για τη σχέση μεταξύ της μακρο- και της μικρο- διάστασης στη διαδικασία μεταρρύθμισης των δημοσίων υπηρεσιών.

2. Το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου

Το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου έχει ηλικία πάνω από 100 έτη. Είναι ένα πανεπιστήμιο μιας σχολής, ένα πολύ μικρό πανεπιστήμιο με μια πολύ μεγάλη σχολή εκπαίδευσης. Έχει 8.500 φοιτητές, όλοι είναι μεταπτυχιακοί, από τους οποίους το ένα τρίτο περίπου πραγματοποιεί αρχική διδακτική εκπαίδευση, που οδηγεί σε Μεταπτυχιακό Πιστοποιητικό Εκπαίδευσης (PGCE), ένα τρίτο ακολουθεί σπουδές διδακτορικού στην εκπαίδευση και σε συναφή αντικείμενα και ένα τρίτο ακολουθεί σπουδές Μάστερ και άλλα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, διπλώματα και πιστοποιητικά.

Περίπου 1.000 φοιτητές είναι από άλλες χώρες. Περίπου 100 εθνικότητες εκπροσωπούνται στο σώμα των φοιτητών προσφέροντας καλές ευκαιρίες για διαπολιτισμική διδασκαλία και μάθηση. Η

διδασκαλία αποτελεί μια σημαντική δραστηριότητα και κομβικό σημείο στο πρόγραμμα δράσης μας.

Μια άλλη σημαντική δραστηριότητα του Ινστιτούτου είναι η έρευνα και αυτό είναι το στοιχείο για το οποίο ειδικότερα είμαστε ευφύμως γνωστοί. Πράγματι, το Ινστιτούτο υπήρξε κορυφαίο σε 4 από 5 Κρίσεις Αξιολόγησης Έρευνας (RAE) της Εθνικής Αξιολόγησης της Έρευνας. Η έρευνα συνιστά ένα ακόμη σημαντικό δομικό στοιχείο του προγράμματος δράσης μας.

Όπως συμβαίνει σε όλα τα ιδρύματα Ανώτερης Εκπαίδευσης του Ηνωμένου Βασιλείου, όλο και περισσότερο επιδιώκουμε να αναπτύξουμε μια ακόμη πηγή χρηματοδότησης την οποία ονομάζουμε μετάδοση γνώσης και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

3. Αρχές που χρησιμοποιήθηκαν από την ομάδα του Ινστιτούτου Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο του Λονδίνου, στο πρόγραμμα επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

i) **Να καθοδηγηθούμε στο έργο μας από τις γενικές ανάγκες** που διατυπώνονται από τη διευθυντική ομάδα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., με την οποία οι συνάδελφοί μου Δρ Φανή Στυλιανίδου, Δρ Χαραλαμπία Σιδηροπούλου και εγώ συναντηθήκαμε πριν από τη διαδικασία υπογραφής συμφωνητικού, ενωρίς την Άνοιξη του 2006. Από την πρώτη συνάντηση προέκυψε ότι η διευθυντική ομάδα ήθελε το Ινστιτούτο να βοηθήσει το προσωπικό του ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., να διευρύνει την κατανόηση της ποιότητας σε προγράμματα βραχείας επιμόρφωσης και αξιολόγησης προγραμμάτων βραχείας διάρκειας με σύγχρονες μεθόδους και ειδικότερα τη χρήση του ICT.

ii) **Να αναλάβουμε μια λεπτομερειακή Ανάλυση Αναγκών Επιμόρφωσης (TNA - Training Needs Analysis) του προσωπικού του ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..**

Αυτή η προσπάθεια (TNA) επισήμανε με πιο συγκεκριμένους όρους τις ειδικότερες ανάγκες του προσωπικού του ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καθώς και οργανωτικές ανάγκες.

iii) **Να γνωρίσουμε και να σχολιάσουμε τα υφιστάμενα προγράμματα επιμόρφωσης που προσφέρει το ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..**

Η εμπειρία αυτή υπήρξε σημαντική και επιβεβαίωσε την ανάγκη το πρόγραμμά μας για την επιμόρφωση να τονίσει τη σημασία μιας ποικιλίας μεθόδων επιμόρφωσης, σαφών στόχων και αλληλουχίας, διασύνδεσης και συνέχειας, σε ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης.

iv) **Να δημιουργήσουμε από το προσωπικό του Ινστιτούτου και των διασυνδέσεών του μια ομάδα σχεδιασμού και εφαρμογής με τις αναγκαίες δεξιότητες και με σημαντική ελληνική συμμετοχή στην ομάδα, για την εφαρμογή της σύμβασης.**

Μέλη της ομάδας ήταν:

Η Δρ Φανή Στυλιανίδου και ο Roni Malek του Κέντρου Επιστήμης Εκπαίδευσης Μάθησης του Ινστιτούτου, είχαν καθοριστικής σημασίας ρόλο στη διαμόρφωση του μοντέλου Εκπαίδευσης στην Υπηρεσία (INSET), περιλαμβανομένου του Εικονικού Μαθησιακού Περιβάλλοντος Moodle που χρησιμοποιήθηκε. Ο Δρ Paul Temple και εγώ (Jack Peffers) αποτελούσαμε τα άλλα μέλη της ομάδας εκ μέρους του Ινστιτούτου προσφέροντας διακριτικά την εμπειρογνομosύνη μας. Η Δρ Χαραλαμπία Σιδηροπούλου και η Δρ Ουρανία Φιλιππάκου, νέες διδάκτορες, των οποίων οι γλωσσικές δεξιότητες ήταν πολύτιμες για τις συνεννοήσεις μας, ιδιαίτερα για το Εικονικό Μαθησιακό Περιβάλλον Moodle, μέρος του προγράμματος. Η Ιφιγένεια Γεωργίου και η Γλυκερία Αράπη, ασκούμενες στην Ελλάδα, οι οποίες συνεργάστηκαν με το Ινστιτούτο σε άλλα προγράμματα με την επαγγελματική ειδίκευση και τη χρήση δύο γλωσσών συνέβαλαν ουσιαστικά κατά τις διαδικασίες στις επιμορφωτικές συναντήσεις. Ο Alan Wilkins συνάδελφος από παλιά από το SCIP και το Warwick αποτέλεσε τον καταλύτη της ομάδας. Η σύνθεση της ομάδας υπήρξε, κατά τη γνώμη μου, ένα πραγματικά θετικό στοιχείο αυτής της εμπειρίας και κατέστησε δυνατό το ξεπέρασμα γλωσσικών εμποδίων, εννοιών και θεμάτων διερμηνείας.

v) Να αναπτύξουμε το σχέδιο του συνολικού προγράμματος και το σχέδιο προγραμμάτων των ειδικών εκδηλώσεων, αρχικά μέσω μιας διαδικασίας διαλόγου και διαπραγμάτευσης από όλα τα μέλη της ομάδας ανταποκρινόμενοι στις διαπιστωμένες ανάγκες επιμόρφωσης, μεγιστοποιώντας έτσι τη δυνατότητα μιας δημιουργικής και καινοτόμου θεώρησης.

vi) Να ολοκληρώσουμε την ανάπτυξη του προγράμματος, έχοντας ανακοινώσιμους και σαφείς μαθησιακούς στόχους του προγράμματος συνολικά και εξασφαλίζοντας ότι το πρόγραμμα τριών σταδίων συγκροτήθηκε με βάση σαφή διασύνδεση και λογική σε όλο το πρόγραμμα και προώθηση του προγράμματος συνολικά. Ταυτόχρονα, έπρεπε να εξασφαλίζεται η ίδια σαφήνεια για κάθε ημέρα του πενήμερου προγράμματος, για κάθε συνεδρία κάθε ημέρας και για κάθε τμήμα κάθε συνεδρίας κάθε ημέρας του προγράμματος.

vii) Να χρησιμοποιήσουμε σκοπίμως τη μεγαλύτερη δυνατή ποικιλία τεχνικών επιμόρφωσης, ειδικότερα τη χρήση Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), περιλαμβάνοντας διδακτικές παρουσιάσεις, παίξιμο ρόλων, αναθέσεις εργασιών, εξομοιώσεις, ασκήσεις επίλυσης προβλημάτων, τεχνικές εξοικείωσης, ομαδικές εργασίες, κ.λπ.

viii) Να περιλάβουμε στην εκπαιδευτική διαδικασία κατά την εφαρμογή του προγράμματος, ακαδημαϊκούς ειδικούς από το Ινστιτούτο, σε θέματα βαθμολόγησης και αξιολόγησης, όπως τον Καθηγητή Dylan William και τον Καθηγητή Gordon Stobart.

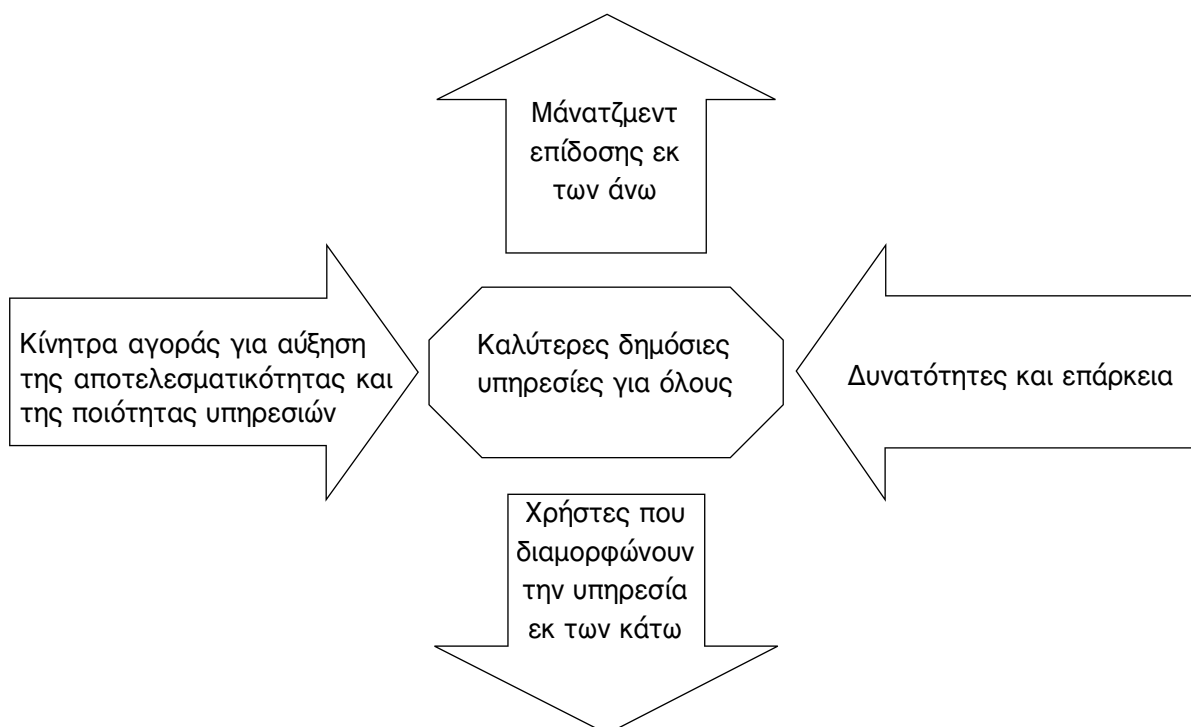
ix) Τέλος, και ίσως πιο σημαντικό, να εφαρμόσουμε το πρόγραμμα εξασφαλίζοντας προσεκτικά ότι η πρακτική των εκπαιδευτών εμφανώς ακολουθούσε τις αρχές που θεωρούνται ότι προσφέρουν ποιότητα σε προγράμματα επιμόρφωσης βραχείας διάρκειας, δηλαδή:

- Δίδοντας σημασία και αναφερόμενοι στις πραγματικές ανάγκες των συμμετεχόντων.
- Ορίζοντας τους στόχους με σαφήνεια και ανοιχτά για κάθε πρόγραμμα συνολικά για κάθε ημέρα και για κάθε συνεδρία του συνολικού προγράμματος.
- Συμφωνώντας με σαφήνεια και εκ των προτέρων πώς επρόκειτο να συνεργαστούμε σε κάθε πρόγραμμα επιμόρφωσης.
- Παράγοντας προπαρασκευασμένο υλικό για τις συνεδρίες επιμόρφωσης μεταφρασμένο από εγγυημένη (από απόψεως χρόνου παράδοσης) υπηρεσία.
- Χρησιμοποιώντας καθημερινά ποικιλία τεχνικών επιμόρφωσης.
- Χρησιμοποιώντας το online εικονικό μαθησιακό περιβάλλον Moodle (VLE), πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από κάθε πρόγραμμα, για άσκηση στη σύγχρονη χρησιμοποίηση του ICT στη διδασκαλία και στη μάθηση.
- Αξιολογώντας το πρόγραμμα καθημερινά με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών.
- Χρησιμοποιώντας εκπαιδευτικές και συνολικές εκτιμήσεις για την ομάδα και για τη μάθηση καθενός χωριστά.
- Όντας ευέλικτοι και όπου ήταν ανάγκη, προσαρμόζοντας το πρόγραμμα υπό το φως της εκπαιδευτικής εκτίμησης.

4. Αρχές της Μεταρρύθμισης του Δημόσιου τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου

Το νέο μοντέλο της μεταρρύθμισης του Δημόσιου Τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου έχει περιγραφεί από τους Coffield *et al.* στο Public Sector Reform - Bedford Way Papers 2007, ως το «**αυτο-βελτιούμενο σύστημα**». Συνδυάζει πίεση εκ των άνω με τη μορφή του «μάνατζμεντ της επίδοσης εκ των άνω», οριζόντιες πιέσεις από «κίνητρα αγοράς» για αύξηση της αποδοτικότητας και «ποιότητα στις υπηρεσίες» και βελτιώσεις στην αύξηση των δυνατοτήτων αυτών που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες και τέλος «διαμόρφωση των υπηρεσιών εκ των κάτω, από τους χρήστες».

1. Το μοντέλο της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα του Η.Β.



Διάγραμμα 1: Οι διαστάσεις του αυτο-βελτιούμενου συστήματος για σχολεία (PMSU 2006a: 25)

Οι υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται το μοντέλο «αυτο-βελτιούμενο σύστημα»

1. Οι σύγχρονες πρακτικές του σημερινού προσωπικού είναι οι κύριοι παράγοντες που είναι ανάγκη να αλλάξουν και απαιτείται συνεχής πίεση και υποστήριξη για να είναι βέβαιο ότι αλλάζουν συνεχώς.
2. Αργές αθροιστικές αλλαγές συνιστούν ανεπαρκή απάντηση στην επείγουσα ανάγκη ανύψωσης του επιπέδου επίδοσης. Μόνο γρήγορες μεταρρυθμιστικές μεταβολές είναι κατάλληλες.
3. Ο ανταγωνισμός, παρά τους περιορισμούς του, παράγει όχι μόνο αποτελέσματα καλύτερης ποιότητας αλλά και μόνιμο εκσυγχρονισμό.
4. Η αγορά είναι το πιο αποδοτικό, αποτελεσματικό και δίκαιο μέσο οργάνωσης των πόρων.
5. Αλλαγές μπορούν να επιτευχθούν παρέχοντας επιλογές στα άτομα. Συνεπώς, ένα φάσμα παροχών πρέπει να υπάρχει.
6. Η ιδιωτική επιχείρηση προσφέρει το πιο κατάλληλο μοντέλο για την οργάνωση του δημόσιου τομέα.
7. Οι δείκτες επίδοσης και τα κίνητρα βελτιώνουν της επίδοση.
8. Η «άριστη πρακτική» μπορεί εύκολα να διαπιστωθεί και να διαδοθεί σε όλο τον τομέα.
9. Τα όρια των μεθόδων «εκ των άνω προς τα κάτω» είναι γνωστά αλλά το κέντρο δεν μπορεί να αποποιηθεί τις ευθύνες του.
10. Οι υπεύθυνοι διαμόρφωσης πολιτικής μπορούν να ελέγχουν τους θεσμικούς ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να ελέγχουν τους ανώτερους αξιωματούχους.

5. Συμπεράσματα

Αναφορικά με τη συνεργασία μας με το ΙΝΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., μπορούμε να πούμε ότι όλοι οι μετέχοντες και οι εκπαιδευτές έμαθαν πολλά ο καθένας από τους άλλους και όλοι συμφώνησαν ότι είχαν ωφεληθεί προσωπικά και επαγγελματικά από το πρόγραμμα επιμόρφωσης.

Μόνο ένα πράγμα εξέπληξε την ομάδα του Ινστιτούτου και αυτό ήταν πόσο δύσκολο ήταν να κάνουν τους μετέχοντες στο πρόγραμμα να χειριστούν «το πώς» θα εφαρμόσουμε τις γνώσεις που αποκτήσαμε στο μέλλον. Αναλογιζόμαστε ότι αυτό δεν πρέπει να εκπλήσσει, διότι η ανάπτυξη θα προέλθει από το συνταίριασμα μεταξύ των αποκτώμενων δεξιοτήτων από τα άτομα και την έμφαση που θα δοθεί στην οργανωτική μεταβολή και ανάπτυξη.

Οι αρχές ποιότητας που χρησιμοποιούνται στα προγράμματα επιμόρφωσης είναι κατάλληλες για το μικρο-επίπεδο ανεξάρτητα από την μακρο- προσέγγιση της μεταρρύθμισης και ανάπτυξης του δημόσιου τομέα. Προφανώς, η πραγματική έννοια και εφαρμογή της μάθησης από την ανάπτυξη στο μικρο-επίπεδο μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης στο έργο ενός οργανισμού θα είναι συνάρτηση του «συνταίριασματος» σε φιλοσοφικούς και πρακτικούς όρους με τα συνολικά σχέδια μεταρρύθμισης και ανάπτυξης του οργανισμού και με έμφαση στο μακρο-επίπεδο. Για παράδειγμα, μια μακρο-ανάπτυξη που απαιτεί περισσότερη δημοκρατία θα μπορούσε να υποστηριχθεί καλύτερα από συμμετοχικές μεθόδους στα προγράμματα επιμόρφωσης παρά από διδασκαλία τυπικών θεμάτων από ειδικούς.

Ως προς τη σχέση μεταξύ των παραδοχών που διακρίνουν το μοντέλο του Ηνωμένου Βασιλείου για τη μεταρρύθμιση του Δημόσιου τομέα και των αρχών που χαρακτήριζαν το έργο μας με το ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τι συμπέρασμα μπορούμε να βγάλουμε;

Λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι το πρόγραμμα επιμόρφωσης στο σύνολό του αναφέρεται σε «βελτιώσεις των δυνατοτήτων και της επάρκειας εκείνων που προσφέρουν δημόσιες υπηρεσίες». Η διαδικασία ΤΝΑ (Training Needs Analysis) που χρησιμοποιήθηκε αναφέρεται σε «χρήστες που διαμορφώνουν την υπηρεσία». Σε άλλα σημεία της διαδικασίας συνεργασίας δόθηκε έμφαση στην ανάγκη μάνατζμεντ της επίδοσης. Το μόνο στοιχείο που δεν διακρίνω ήταν «οι οριζόντιες πιέσεις από κίνητρα αγοράς». Ίσως όμως, οι συναδέλφοι του ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μπορούν να το διακρίνουν, ειδικά εκείνοι που επιζητούν προαγωγή.

Η ομάδα του Ινστιτούτου προσβλέπει να μοιραστεί με συναδέλφους από το ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σκέψεις για πιο μακροχρόνιες διαδικασίες και αποτελέσματα που προκύπτουν από το συνταίριασμα κατά τους επόμενους μήνες μεταξύ της ανάπτυξης δεξιοτήτων από άτομα και της έμφασης σε οργανωτικές μεταβολές και ανάπτυξη.

Αυτό που θα ήθελα ακόμη να έχω κάνει επίσης είναι να συνδέσω τις μικρο- αρχές που χρησιμοποιήθηκαν στο πρόγραμμα επιμόρφωσης με τις μακρο- αρχές της μεταρρύθμισης του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.

Νομίζω ότι είναι σημαντικό να προσθέσω ότι υπάρχει ένα «συνταίριασμα» ή σχέση μεταξύ μακρο- αρχών συστημικών μεγάλων μεταβολών και μικρο- αρχών, που χρησιμοποιούνται στην επιμόρφωση για αλλαγή και ότι μια προσεκτική ανάλυση της σχέσης αυτής είναι επωφελής και πραγματικά αναγκαία για να εξασφαλίσει αποτελεσματική μεταβολή.

Ήταν πραγματικά ευχάριστο να μοιραστούμε τις εμπειρίες μας από τη συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τις οποίες θεωρούμε πολύ ενθαρρυντικές και αποδοτικές προσωπικά και επαγγελματικά.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Γεώργιος Παπαγεωργίου:

Ευχαριστούμε πολύ τον κ. Peffers.

Συζήτηση Τρίτης Συνεδρίας

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Γεώργιος Παπαγεωργίου:

Αν υπάρχουν ερωτήσεις, είτε προφορικές είτε γραπτές, παρακαλώ να ενημερωθούν οι Συντονιστές. Φαίνεται ότι δεν υπάρχουν ερωτήσεις, άρα διακόπτουμε για ένα σύντομο διάλειμμα για καφέ και θα συνεχίσουμε με την τελευταία συνεδρία της ημέρας. Ευχαριστώ.

ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ - ΚΑΦΕΣ

Συνεδρία Δ΄:

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ **κος Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος**, Διευθυντής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:

Γεια σας.

Αυτή η συνεδρία θα συντονιστεί από την κα Πρωτογέρου, η οποία είναι Προϊσταμένη του Τμήματος Διεθνών Σχέσεων και Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και από εμένα. Οι ομιλητές μας έχουν να μας κάνουν παρουσιάσεις σε πάρα πολύ ενδιαφέροντα θέματα, είναι ουσιαστικά η τελευταία συνεδρία της σημερινής ημέρας, καταλαβαίνω ότι είστε αρκετά κουρασμένοι, θα ήθελα όμως να συγκεντρωθούμε λίγο για να μπορέσουμε να φέρουμε σε πέρας αυτό το δύσκολο έργο και να βγάλουμε τα συμπεράσματά μας για σήμερα. Ευχαριστώ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ: **κα Γεωργία Πρωτογέρου** Προϊσταμένη Αυτοτελούς Τμήματος Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Η πρώτη ομιλία θα γίνει από τον κ. Γεώργιο Παπαγεωργίου, Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομικών της Κύπρου.

Να πούμε σε αυτό το σημείο, ότι η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης είναι επίσης από τους πρωτεργάτες της ίδρυσης του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση για τις χώρες της Νοτιανατολικής Ευρώπης και της Μεσογείου που υπάρχει από τις 18 Ιανουαρίου και εδρεύει στη Θεσσαλονίκη. Επίσης το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει αναπτύξει σημαντική συνεργασία με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.

Θέμα της ομιλίας «Βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης του πολίτη από τα Τμήματα του Υπουργείου Εσωτερικών της Κύπρου: Διαβούλευση με τους Μετόχους». Κύριε Παπαγεωργίου, παρακαλώ.

Βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης του πολίτη από τα Τμήματα του Υπουργείου Εσωτερικών της Κύπρου: Διαβούλευση με τους Μετόχους

Γεώργιος Παπαγεωργίου, Διευθυντής Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομικών της Κύπρου

Θα ήθελα, πρώτα απ' όλα, να ευχαριστήσω όλους εσάς για την καλοσύνη και την αντοχή που είχατε να μείνετε μέχρι αυτή την ώρα για να μας ακούσετε και να σας μεταφέρω την αγάπη και την εκτίμηση όλων των συνεργατών μου στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και πρωτίστως στο Γενικό Γραμματέα του, το φίλο κ. Γεώργιο Βούτσινο, για την ευγενή καλοσύνη που είχαν να μας προσκαλέσουν να μιλήσουμε σε αυτή τη Συνεδρίαση.

Με το Εθνικό Κέντρο μας συνδέουν στενοί δεσμοί συνεργασίας και φιλίας, οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί εδώ και αρκετά χρόνια και οι οποίοι, χρόνο με το χρόνο, γίνονται πιο στενοί. Πέρα από το Πρωτόκολλο Συνεργασίας με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, το οποίο έχουμε υπογράψει εδώ και μερικά χρόνια και το οποίο προτιθέμεθα να βελτιώσουμε, είμαστε από τα συνιδρυτικά μέλη του Κέντρου Καινοτομίας και Έρευνας, του οποίου η ίδρυση ανακοινώθηκε προχθές στη Θεσσαλονίκη.

Επιτρέψατέ μου, επίσης, πριν προχωρήσω στην παρουσίασή μου, να συγχαρώ όλους τους ομιλητές που προηγήθηκαν, για τις πολύ σημαντικές τους παρεμβάσεις, κάτι που θα έλεγα ότι κάνει τη δική μας δουλειά, εμάς που μείναμε στην τελευταία αυτή Συνεδρίαση, κατά μία άποψη πιο δύσκολη, αλλά και κατά μια άλλη άποψη πιο εύκολη.

Ύστερα από τα όσα σημαντικά έχουν λεχθεί κι έχουν ακουστεί, διερωτάται κανείς τι θα μπορούσε να λεχθεί για να κρατηθεί ο πήχυς τόσο ψηλά, εκεί που τον έχουν θέσει οι προηγούμενοι.

Εμείς, από τη δική μας σκοπιά, δεν προτιθέμεθα ούτε φιλοδοξούμε ότι, με τη σύντομη παρέμβασή μας, θα προσθέσουμε στις γνώσεις και την τεχνογνωσία που έχετε στα σημαντικά ζητήματα της δημόσιας υπηρεσίας που σήμερα συζητούμε.

Στόχος της δικής μας παρέμβασης είναι να μοιραστούμε μαζί σας τις εμπειρίες μας από ένα project που ως Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης έχουμε αναλάβει. Μέσα από την παρουσίασή μας, ευελπιστούμε ότι θα βοηθήσουμε να αντιληφθείτε τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε, τη φιλοσοφία μας και γενικά το κλίμα μέσα στο οποίο λειτουργεί η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.

Η όλη προσπάθεια για την οποία θα σας μιλήσουμε ξεκίνησε το δεύτερο εξάμηνο του 2005, με ένα αίτημα του Υπουργού Εσωτερικών της Κυπριακής Δημοκρατίας. Το αίτημα ήταν να προωθήσουμε τη διοργάνωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για 500 λειτουργούς υπηρεσιών του Υπουργείου Εσωτερικών, οι οποίοι ασχολούνται με την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Το αίτημα του Υπουργού βασιζόταν στη γενική εκτίμηση ότι υπήρχε μεγάλη καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση του πολίτη, ότι η εξυπηρέτηση δεν ήταν στο επίπεδο που έπρεπε και γενικά ότι δεν ήταν ικανοποιητική.

Για να μπορέσουμε όμως να αντιληφθούμε καλύτερα το πρόβλημα που είχαμε να αντιμετωπίσουμε, θα πρέπει πρώτα να ρίξουμε μια ματιά στο περιβάλλον. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται το Υπουργείο Εσωτερικών της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Το Υπουργείο Εσωτερικών της Κυπριακής Δημοκρατίας έχει αρμοδιότητες πολύ σημαντικές σε σχέση με τον πολίτη, τα δικαιώματα και τις απαιτήσεις του. Στην αρμοδιότητα του Υπουργείου περιλαμβάνονται Τμήματα και Υπηρεσίες, όπως είναι το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, το Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης και οι Επαρχιακές Διοικήσεις, υπηρεσίες οι οποίες έχουν άμεση επαφή με τον πολίτη και προσφέρουν σημαντικότερες υπηρεσίες.

Το Τμήμα Κτηματολογίου, για παράδειγμα, ασχολείται με εγγραφές και μεταβιβάσεις ακινήτων και εκδίδει τίτλους ιδιοκτησίας, ενώ η Πολεοδομία καθορίζει τις πολεοδομικές ζώνες και εκδίδει πολεοδομικές άδειες. Εύκολα, λοιπόν, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι όλες αυτές οι Υπηρεσίες, πέρα από τα ατομικά δικαιώματα και συμφέροντα, επηρεάζουν και συμφέροντα οργανωμένων επαγγελματικών και κοινωνικών συνόλων.

Ξεκινώντας, λοιπόν, από το αίτημα του Υπουργού Εσωτερικών, κρίθηκε από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, ότι από μόνη της η διοργάνωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ίσως να μην ήταν αρκετή. Έτσι, ήρθαμε σε μια πρώτη, προκαταρκτική διαβούλευση με το Υπουργείο και συμφωνήσαμε κάποια βήματα. Συμφωνήσαμε, ακολουθώντας συγκεκριμένη διαδικασία, να προχωρήσουμε σε διάγνωση των προβλημάτων, να σχεδιάσουμε τις βελτιωτικές δράσεις και να προχωρήσουμε σε υλοποίηση των επιλεγμένων αυτών δράσεων.

Όμως, από την αρχή συμφωνήσαμε ότι προκειμένου να πετύχουμε, θα έπρεπε στη διαδικασία αυτή να εμπλακούν όλοι οι Μέτοχοι, οι stakeholders, διότι, όπως έχουμε προαναφέρει, επηρεάζονται και άτομα και οργανωμένοι φορείς, όπως είναι για παράδειγμα, Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι, ιδιοκτήτες, κ.λπ. Συμφωνήσαμε, επίσης, ότι η Διοίκηση του Υπουργείου Εσωτερικών θα έπρεπε να διαδραματίσει συντονιστικό ρόλο στην όλη προσπάθεια και ότι την ευθύνη θα έπρεπε να αναλάβουν οι Διευθύνσεις των εμπλεκόμενων Τμημάτων και Υπηρεσιών. Από την αρχή συμφωνήθηκε, ότι ο ρόλος της Κυπριακής Ακαδημίας δεν μπορούσε να ήταν πρωταγωνιστικός, αλλά ότι η Κυπριακή Ακαδημία θα ασκούσε ρόλο διευκολυντικό, υποστηρικτικό της προσπάθειας.

Μέσα, λοιπόν, σε αυτό το πλαίσιο, κρίθηκε από την αρχή ότι κάποιοι παράγοντες ήταν πολύ σημαντικοί, προκειμένου να πετύχει η όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα, συμφωνήθηκε με το Υπ. Εσωτερικών ότι έπρεπε:

1. Να έχουμε συνεχώς την προσωπική υποστήριξη του ίδιου του Υπουργού.
2. Η ευθύνη για το έργο να αναληφθεί από τις Διευθύνσεις των εμπλεκόμενων Τμημάτων και Υπηρεσιών.
3. Να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι Πυρήνες Μάθησης, που δραστηριοποιούνται σε κάθε κυβερνητική υπηρεσία.
4. Να διαμορφωθεί ανάμεσα σ' όλους τους εμπλεκόμενους συναντίληψη ως προς το περιεχόμενο του όρου «ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη» (τι ο καθένας μας, δηλαδή, εννοούσε με τον όρο αυτό), και, τέλος ότι ο ρόλος της Ακαδημίας θα ήταν διευκολυντικός.

Μέσω αυτής της διαδικασίας, κρίθηκε ότι βασική προϋπόθεση προκειμένου να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, ήταν η συστηματική διαβούλευση με όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους.

Πρώτο βήμα προς υλοποίηση του σχεδίου δράσης που συμφωνήθηκε, ήταν μια Ημερίδα, υπό την αιγίδα και την παρουσία του Υπουργού Εσωτερικών, η οποία σημείωσε πραγματικά μεγάλη επιτυχία.

Την Ημερίδα ακολούθησε το «κυρίως πιάτο», η διαβούλευση με τους εμπλεκόμενους, η οποία πέρασε από τρία στάδια: Στο πρώτο στάδιο είχαμε διαβούλευση με τους Αξιωματούχους καθενός από τους εμπλεκόμενους οργανισμούς.

Στη συνέχεια ακολούθησε ένα Εργαστήριο, με κύριο στόχο τη δημιουργία συναντίληψης ως προς το τι σημαίνει, για τον καθένα από τους εμπλεκόμενους, ο όρος «ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη». Τέλος, οργανώθηκαν Εργαστήρια Διάγνωσης και Σχεδιασμού για κάθε έναν από τους οργανισμούς του Υπουργείου Εσωτερικών, που είχε αποφασιστεί να συμμετάσχουν στο έργο.

Στα πλαίσια του πρώτου σταδίου, της προκαταρκτικής διαβούλευσης με τους εμπλεκόμενους οργανισμούς, είχαμε επαφές με τους Αξιωματούχους καθενός από τους οργανισμούς. Σκοπός μας ήταν να διευκρινίσουμε σαφώς το στόχο του έργου και τα οφέλη που θα είχε ο κάθε συμμετέχων Οργανισμός, να διασαφηνίσουμε το ρόλο που θα έπαιζε ο κάθε Οργανισμός και να επιβεβαιώσουμε και να ενδυναμώσουμε τη δέσμευση, που η Διεύθυνση του κάθε Οργανισμού θα αναλάμβανε.

Το τρίτο και το πιο σημαντικό στάδιο, όπως έχει, ήδη λεχθεί, ήταν τα Εργαστήρια Διάγνωσης και Σχεδιασμού. Είχαμε συμφωνήσει από πριν, ότι για τα Εργαστήρια αυτά θα ακολουθούσαμε μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, τη μεθοδολογία του Γνωσιοσκοπίου, για την οποία θα μιλήσουμε στη συνέχεια. Στα Εργαστήρια αυτά είχαμε συμφωνήσει να συμμετάσχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι υπηρεσιακοί φορείς, αλλά και όλοι οι άλλοι ενδιαφερόμενοι. Στόχος ήταν να γίνει διάγνωση της κατάστασης και από κοινού ο σχεδιασμός των προσφερόμενων λύσεων.

Η μεθοδολογία του Γνωσιοσκοπίου ή του Διαδραστικού management, όπως αλλιώς λέγεται, χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου εξετάζεται ένα ζήτημα στο οποίο εμπλέκονται πολλοί φορείς και για το οποίο υπάρχουν διαφορετικές απόψεις. Με τη συγκεκριμένη μεθοδολογία, το ζήτημα προσεγγίζεται από διαφορετικές οπτικές γωνίες, τόσο όσον αφορά τον ορισμό του προβλήματος, όσο και όσον αφορά τους τρόπους αντιμετώπισής του.

Ποια όμως είναι τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθοδολογίας; Είναι μία μεθοδολογία που προάγει τη συναίνεση και τη σύνθεση των ιδεών, μέσα όμως από μια δομημένη διαδικασία. Επίσης, προάγει την εστιασμένη επικοινωνία ανάμεσα σε αυτούς που συμμετέχουν. Το πιο σημαντικό όμως πλεονέκτημα, είναι ότι καλλιεργεί το αίσθημα της συνιδιοκτησίας του αποτελέσματος, κάτι που οδηγεί και σε δέσμευση σε σχέση με την υλοποίηση των πορισμάτων στη συνέχεια. Κι αυτό, διότι, στην ουσία, τόσο η διάγνωση όσο και ο σχεδιασμός των δράσεων είναι το προϊόν της εργασίας των ιδίων των συμμετεχόντων.

Η επιτυχής εφαρμογή της μεθοδολογίας προϋποθέτει τη συνύπαρξη κάποιων συγκεκριμένων παραγόντων, οι πιο σημαντικοί από τους οποίους είναι οι εξής:

Πρωτίστως, θα πρέπει να υπάρχει μια ομάδα ανθρώπων, φορέων, οι οποίοι να σχετίζονται ως stakeholders με το ζήτημα και οι οποίοι, όπως έχει λεχθεί και προηγουμένως, αναμένεται ότι θα προβούν σε διαπιστώσεις, θα καταλήξουν σε πορίσματα και θα εισηγηθούν μέτρα αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Είναι απαραίτητο επίσης να υπάρχει μια ομάδα συντονισμού της όλης διαδικασίας, που να δρα ως facilitator. (Η ομάδα αυτή, στην προκειμένη περίπτωση, ήταν η ομάδα της Ακαδημίας). Η ομάδα των facilitators πρέπει να είναι ουδέτερη ως προς το περιεχόμενο. Δεν πρέπει να παρεμβαίνει, δηλαδή, σε σχέση με το αποτέλεσμα. Ρόλος της είναι να διευκολύνει τη διαδικασία, αφήνει όμως αυτούς που συμμετέχουν να καταγράψουν τις θέσεις τους, να προβληματιστούν και να καταλήξουν σε πορίσματα και εισηγήσεις. Οι υπόλοιποι παράγοντες, που πρέπει να συνυπάρχουν, θα έλεγα, ότι είναι τεχνικής φύσεως, όπως είναι η ηλεκτρονική υποστήριξη που είναι απαραίτητη, όπως και ο κατάλληλος χώρος, προκειμένου να διευκολύνεται η διαδικασία.

Εφαρμόζοντας λοιπόν, τη μεθοδολογία του Γνωσιοσκοπίου και με ομάδα Λειτουργών της Κυπριακής Ακαδημίας να λειτουργεί ως facilitators, ξεκινήσαμε τα Εργαστήρια. Αρχικά τα διαγνωστικά και στη συνέχεια τα Σχεδιαστικά. Στα Εργαστήρια, εκτός από τις άμεσα εμπλεκόμενες Υπηρεσίες συμμετείχαν και άλλα Τμήματα, τα οποία έχουν κάποιας μορφής συναρμοδιότητα ή των οποίων η αρμοδιότητα επηρεάζεται από τον τρόπο δράσης των άμεσα εμπλεκόμενων Τμημάτων. Συμμετείχαν, επίσης, και άλλα οργανωμένα σύνολα.

Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι στα Εργαστήρια για το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως είχαν συμμετοχή το Γραφείο Επιτρόπου Διοικήσεως, που είναι ο αντίστοιχος φορέας με το Συνήγορο του Πολίτη, το Επιστημονικό Τεχνικό Επιμελητήριο, η Ένωση Δήμων, ο Σύνδεσμος Αρχιτεκτόνων και η Ένωση Κοινοτήτων. Στα Εργαστήρια για το Τμήμα Κτηματολογίου συμμετείχαν επίσης, ο

Σύνδεσμος Επιστημόνων Εκτιμητών Ακινήτων, ο Σύνδεσμος Κτηματομεσιτών, η Ένωση Κοινοτήτων και το Συμβούλιο Εγγραφής Κτηματομεσιτών.

Όλοι αυτοί είχαν ενεργό (interactive) συμμετοχή στην όλη διαδικασία. Και τα πορίσματα που πήραμε ήταν εντυπωσιακά. Ενώ αφετηρία ήταν το αίτημα του Υπουργού για εκπαίδευση 500 λειτουργών σε θέματα, βασικά, συμπεριφοράς προς τον πολίτη, διαπιστώσαμε ότι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι, αλλά και όλοι οι άλλοι φορείς που πήραν μέρος στα Εργαστήρια, εντόπιζαν πλείστες άλλες παραμέτρους που έπρεπε να μας προβληματίσουν.

Εντοπίστηκαν, για παράδειγμα, θέματα δεοντολογίας, θέματα εργασιακού άγχους, εργασιακού περιβάλλοντος, αδυναμία στην επικοινωνία μεταξύ των συναρμοδίων Κυβερνητικών Τμημάτων, ελλιπής συντονισμός, ελλιπής ενημέρωση των πολιτών, ακατάλληλο ωράριο, καθώς και κάποια άλλα περισσότερο εξειδικευμένα θέματα.

Τα πορίσματα δεν ήταν εντυπωσιακά μόνο σ' ό,τι αφορά τις διαπιστώσεις. Ιδιαίτερα σημαντικές ήταν και οι προταθείσες από τους εμπλεκόμενους δράσεις προς αντιμετώπιση των προβλημάτων. Κάποιες από τις δράσεις αυτές είχαν εκπαιδευτικό περιεχόμενο. Όμως, έγιναν και πλείστες άλλες εισηγήσεις που πήγαιναν πολύ πέρα από το αρχικό αίτημα του Υπουργείου Εσωτερικών.

Συγκεκριμένα, έγιναν εισηγήσεις για εκσυγχρονισμό και κωδικοποίηση της νομοθεσίας, επίσπευση της μηχανογράφησης, βελτίωση του management των οργανισμών, αλλαγή του ωραρίου εξυπηρέτησης των πολιτών, δημιουργία ομάδας συντονισμού, αναβάθμιση των υπηρεσιών, χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και του διαδικτύου, ακόμη και για καθιέρωση θεσμού Λειτουργού Εξυπηρέτησης του Πολίτη.

Ήταν ένα πραγματικά εντυπωσιακό αποτέλεσμα που προβλημάτισε τόσο εμάς, όσο και τον αρμόδιο Υπουργό, στον οποίο παρουσιάσαμε τις τρεις εκθέσεις οι οποίες ετοιμάστηκαν μετά από την όλη προσπάθεια. Τα πορίσματα συζητήθηκαν με τον αρμόδιο Υπουργό και τους επιτελείς του και κρίθηκε ότι όντως εγείρονταν σημαντικά θέματα, τα οποία δεν μπορούσαν να αντιμετωπιστούν μονοδιάστατα.

Για το σκοπό αυτό, αποφασίστηκε να συσταθεί Κεντρική Συντονιστική Επιτροπή στο Υπουργείο Εσωτερικών, με τη συμμετοχή εκπροσώπου του Υπουργείου, στελεχών των αρμοδίων υπηρεσιών, καθώς και εκπροσώπου της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης. Αποφασίστηκε, επίσης, να συσταθούν και επιμέρους Επιτροπές Υλοποίησης στα αρμόδια Τμήματα. Ήδη, η Συντονιστική Επιτροπή έχει καθορίσει τους όρους εντολής των επιμέρους Επιτροπών Υλοποίησης και οι Επιτροπές αυτές έχουν σχεδόν ολοκληρώσει λεπτομερώς τα χρονοδιαγράμματα για τις δράσεις που πρέπει να αναλάβουν.

Ως εδώ ακούγονται όλα καλά και ωραία. Το ερώτημα είναι, “υπήρξαν προβλήματα στο συγκεκριμένο project”; Η απάντηση είναι καταφατική. Δεν κύλησαν όλα τόσο ομαλά. Το πιο σημαντικό, είναι ότι υπήρξε καθυστέρηση στην ολοκλήρωση του έργου. Το έργο ξεκίνησε το δεύτερο εξάμηνο του 2005, είμαστε τώρα στην αρχή του 2008, και μόλις τώρα μπαίνουμε στο στάδιο της υλοποίησης.

Πού οφείλεται αυτή η καθυστέρηση; Όπως έχει αναφερθεί, η διαβούλευση και η όλη προσπάθεια πέρασε μέσα από τρεις φάσεις: Στο πρώτο το αρχικό, προκαταρκτικό στάδιο, στην ουσία, ο σχεδιασμός έγινε από τον Υπουργό Εσωτερικών και τους επιτελείς του, σε συνεργασία με την Κυπριακή Ακαδημία, χωρίς την εμπλοκή των ενδιαφερομένων Τμημάτων. Άρα, μπορεί να λεχθεί ότι σε αυτό το αρχικό στάδιο δεν υπήρξε επαρκής διαβούλευση, στοιχείο που, κατά την εκτίμησή μας, λειτούργησε αρνητικά.

Ένα άλλο, σημαντικό στοιχείο, είναι ότι σε αυτά τα δύο χρόνια που μεσολάβησαν, είχαμε συχνές αλλαγές Υπουργού. Συγκεκριμένα, έχουν έκτοτε αναλάβει, διαδοχικά, τρεις Υπουργοί. Παρόλο που όλοι οι Υπουργοί έχουν δείξει την ίδια ευαισθησία και τήρησαν την ίδια στάση απέναντι στο θέμα, η εναλλαγή αυτή από μόνη της συνέτεινε στο να υπάρξει καθυστέρηση.

Ένας τρίτος παράγοντας είναι και το γεγονός ότι κι εμείς στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης είχαμε υπερεκτιμήσει τις δυνατότητές μας. Τελικά, βρεθήκαμε σε αδυναμία να διαθέσουμε τους ανθρώπινους πόρους που χρειαζόταν ένα τόσο μεγάλο έργο για να ολοκληρωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, για το λόγο ότι, στο ίδιο διάστημα, αναλάβαμε και άλλα πολύ σημαντικά έργα, όπως αρκετά έργα που χρηματοδοτούνται μέσω του Interreg, και άλλο ένα μεγάλο έργο που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, στα πλαίσια της Μεταβατικής Διευκόλυνσης. Αυτά όλα, όπως και το γεγονός ότι και τα ίδια τα εμπλεκόμενα Τμήματα και οι Υπηρεσίες δεν ήταν σε θέση να διαθέσουν τους πόρους που χρειαζόνταν, είχαν ως αποτέλεσμα τη σημαντική, θα έλεγα, καθυστέρηση του έργου.

Το δεύτερο πρόβλημα που εντοπίσαμε, από ήταν το ότι ένας από τους Οργανισμούς που όλοι θέλαμε να εμπλακεί στο έργο, το Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης, που είναι το κεντρικό Ληξιαρχείο του κράτους, το Τμήμα που έχει αρμοδιότητα για τα θέματα ιθαγένειας, μετανάστευσης και αλλοδαπών, τελικά δεν είχε καθόλου συμμετοχή.

Εκτός από τους λόγους που έχω αναφέρει προηγουμένως, οι οποίοι ισχύουν και στην περίπτωση αυτή, υπήρχε κι ένας επιπρόσθετος λόγος, που και πάλι κατά τη γνώμη μας παραπέμπει σε ελλιπή διαβούλευση. Συγκεκριμένα, για το Τμήμα αυτό είχε ξεκινήσει πριν μερικά χρόνια μια άλλη πρωτοβουλία αναδιοργάνωσης, η οποία, όμως, δεν ολοκληρώθηκε. Και δεν ολοκληρώθηκε, γιατί εμπλέκονταν και άλλα Τμήματα και Υπηρεσίες με τα οποία δεν είχε γίνει έγκαιρα επαρκής διαβούλευση, προκειμένου να αποκτηθεί συναντίληψη σε σχέση με τους στόχους που επιδιώκονταν. Αυτό εκτιμούμε ότι οδήγησε σε κάποιας μορφής αμφισβήτηση ή και έλλειψη εμπιστοσύνης, ως προς το προϊόν στο οποίο στόχευε και η παρούσα προσπάθειά μας.

Όμως, παρά τα προβλήματα, η εμπειρία μας, από την όλη προσπάθεια δείχνει ότι στο στάδιο εκείνο του έργου, στο οποίο υπήρξε ουσιαστική και έγκαιρη διαβούλευση και αναφέρομαι στο στάδιο των Διαγνωστικών και Σχεδιαστικών Εργαστηρίων, που έγιναν με μια συστηματική μεθοδολογία και με τρόπο συναινετικό για όλους, τα αποτελέσματα και η ποιότητα των πορισμάτων που πήραμε και οι εισηγήσεις που είχαμε ήταν εντυπωσιακά.

Συμπερασματικά, μέσα από όλη αυτή την προσπάθεια έχει επιβεβαιωθεί για μια ακόμα φορά, ότι η έγκαιρη, η κατάλληλη και η ουσιαστική διαβούλευση με όλους τους ενδιαφερομένους, είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας σε οποιαδήποτε προσπάθεια για οποιαδήποτε αλλαγή επιδιώκεται στη δημόσια υπηρεσία.

Τελειώνοντας θα ήθελα να σας ευχαριστήσω ξανά για την υπομονή και την καλοσύνη που είχατε να παραμείνετε μέχρι αυτή τη στιγμή στην αίθουσα και να μας ακούσετε.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος:

Ευχαριστούμε πολύ. Μετά την πολύ ενδιαφέρουσα παρουσίαση αυτού του θέματος με τη χρήση ειδικά του Γνωσιοσκοπίου και την επίλυση των σχετικών προβλημάτων θα προχωρήσουμε στην επόμενη ομιλία του κ. Robert Ledvinka, που είναι Α΄ Αντιπρόεδρος του Ινστιτούτου για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, Πράγα, με το οποίο έχουμε συνεργασία από το 2006. Ο τίτλος της ομιλίας του είναι «Ικανή δημόσια διοίκηση και φιλικές δημόσιες υπηρεσίες».

Ικανή δημόσια διοίκηση και φιλικές δημόσιες υπηρεσίες

Robert Ledvinka, Πρώτος Αντιπρόεδρος του Ινστιτούτου Τοπικής Αυτοδιοίκησης,
Πράγα

Καλό απόγευμα, κυρίες και κύριοι. Το όνομά μου είναι Robert Ledvinka και είμαι πρώτος υποδιευθυντής του Ινστιτούτου Τοπικής Διοίκησης Πράγα. Το Ινστιτούτό μας είναι μέρος του Υπουργείου Εσωτερικών και υπάγεται στον υφυπουργό Δημόσιας Διοίκησης, Πληροφορικής, Νομοθετικού Σώματος και Αρχαιοθεσίας. Το Ινστιτούτο ιδρύθηκε από το κράτος για να καλύψει ανάγκες σε μανάτζμεντ, συντονισμό και εφαρμογή επιμόρφωσης υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα με ειδική νομοθεσία.

Σκοπός μου σήμερα είναι να σας ενημερώσω για αλλαγές που έχουν προετοιμαστεί και στη συνέχεια εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση από την κυβέρνηση της Δημοκρατίας της Τσεχίας και να σας παρουσιάσω τους στόχους στους οποίους οδηγούν οι τρέχουσες αλλαγές. Η κυβέρνηση της Δημοκρατίας της Τσεχίας υποστήριξε στη δήλωση πολιτικής της, ότι ο δρόμος ισχυροποίησης της ανταγωνιστικής ισχύος της Δημοκρατίας της Τσεχίας στη διεθνή σκηνή είναι σύμφωνα με την αύξηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Συνεπώς, η κυβέρνηση αυτο-δεσμεύεται, σε αυτό το κρίσιμο κείμενο, να κάνει βήματα προς τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης και προς την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Εννοεί να θέσει σαφείς όρους, ώστε να είναι δημόσια διοίκηση που όχι μόνο εκλαμβάνεται ως «υπηρεσία για τους πολίτες» αλλά πράγματι έτσι να εργάζεται.

Ο στόχος της στρατηγικής «Ικανή Δημόσια Διοίκηση και Φιλικές Δημόσιες Υπηρεσίες» (περαιτέρω Στρατηγική) είναι να εξασφαλίσει συντονισμένο και αποτελεσματικό τρόπο βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης και της δημόσιας υπηρεσίας με τη χρησιμοποίηση των Διαρθρωτικών Ταμείων κατά την προγραμματική περίοδο 2007-2013. Αυτός ο στόχος θα επιτευχθεί με την εξασφάλιση συντονισμού και συνεργιστικού αποτελέσματος παρεμβάσεων στο χώρο των Ανθρώπινων Πόρων και του Λειτουργικού Προγράμματος Απασχόλησης, του Ολοκληρωμένου Λειτουργικού Προγράμματος και εθνικών πόρων. Ταυτόχρονα, η Στρατηγική δημιουργεί ένα πλαίσιο συντονισμού όλων των διαδικασιών που οδηγούν σε ικανή δημόσια Διοίκηση και φιλικές δημόσιες υπηρεσίες, είτε αυτές θα χρηματοδοτηθούν από τα Διαρθρωτικά Ταμεία είτε όχι.

Η Στρατηγική έχει τρία κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος είναι αναλυτικό. Σκοπεύω να σκιαγραφήσω τη σημερινή μορφή της δημόσιας διοίκησης, να επισημάνω τα κύρια προβλήματα και να εκτιμήσω την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης της Δημοκρατίας της Τσεχίας με διεθνείς συγκρίσεις. Το δεύτερο μέρος της Στρατηγικής απεικονίζει την αρχή του Εξαγώνου της Δημόσιας Διοίκησης ως καθοριστικής σημασίας μεθοδολογικό εργαλείο, για την εφαρμογή της Στρατηγικής και περαιτέρω αναπτύσσει τους ειδικότερους στόχους της Στρατηγικής στη μορφή των ενοτήτων του προγράμματος. Το τελευταίο μέρος του κειμένου αφιερώνεται στην εφαρμογή και την λειτουργία της Στρατηγικής.

Αρχικά, θα ήθελα να αναφερθώ σε κάποιες συνοπτικές πληροφορίες για τη Δημοκρατία της Τσεχίας και για τη δημόσια διοίκηση στη χώρα μας. Σήμερα η χώρα έχει πληθυσμό 10,3 εκατ. και έκταση 78.864 τετρ. χιλιόμετρα. Πρωτεύουσα είναι η Πράγα (1,2 εκατ. κάτοικοι). Το πολίτευμα της Δημοκρατίας της Τσεχίας είναι συνταγματική δημοκρατία, με αρχηγό του Κράτους Πρόεδρο, με 5ετή θητεία. Διοικητικά, η χώρα διαιρείται σε 14 περιφέρειες και 6.244 Δήμους.

Η χώρα μας έχει επιλέξει το μοντέλο της «συνάρθρωσης» (joint model) για τη δημόσια διοίκηση, εξαιτίας οικονομικών και δημογραφικών λόγων. Η κρατική διοίκηση διεξάγεται όχι μόνο από τους κρατικούς υπαλλήλους (όπως συμβαίνει στο δυαδικό σύστημα), αλλά η εφαρμογή επιλεγμένων εξουσιών της κρατικής διοίκησης αναλαμβάνεται επίσης από αυτοδιοικούμενες μονάδες ή εταιρείες με βάση εκχώρηση από το νόμο.

Κρατική Διοίκηση:

- Κεντρική κυβέρνηση (υπουργεία και άλλα κεντρικά γραφεία κρατικής διοίκησης) - νομοθετικά όργανα, συντονισμός και εποπτεία (26 γραφεία, 11+15)
- Κρατική διοίκηση που έχει μεταβιβαστεί, βάσει νόμων, σε:
 - 14 περιφέρειες
 - 205 δήμους με διευρυμένες εξουσίες
 - 388 δήμους με εξουσιοδοτημένο δημοτικό γραφείο
 - 6.244 δήμους
 - δήμοι με γραφείο μητρώου πληθυσμού
 - δήμοι με πολεοδομία.

Η κεντρική κρατική διοίκηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση του δημόσιου τομέα, που συνίσταται στην παραγωγή νέων ιδεών και ενός γενικού πλαισίου λειτουργίας επιμέρους κοινωνικών περιοχών. Οι ιδέες αυτές στη συνέχεια πραγματοποιούνται μέσω της νομοθεσίας και μέσω δραστηριοτήτων συντονισμού και εποπτείας. Υπάρχουν συνολικά 26 κεντρικά γραφεία κρατικής διοίκησης²⁹ στη Δημοκρατία της Τσεχίας, όπου απασχολούνται περίπου 20.000 εργαζόμενοι. Τα κεντρικά γραφεία κρατικής διοίκησης έχουν 478 διοικητικά γραφεία χαμηλότερου επιπέδου, όπου απασχολούνται περίπου 77.000 άτομα. Το πιο σημαντικό όργανο στη διαδικασία αυτή εκφράζεται από την Κυβέρνηση της Δημοκρατίας της Τσεχίας, η οποία διαχειρίζεται, ελέγχει και διασυνδέει δραστηριότητες των υπουργείων. Η Κυβέρνηση της Δημοκρατίας της Τσεχίας εκπροσωπεί, συνεπώς, τον πιο σημαντικό μηχανισμό συντονισμού στο επίπεδο της κεντρικής κρατικής διοίκησης. Όμως, χρειάζεται να αναφερθεί ότι αυτή η δυνατότητα συντονισμού έχει επηρεαστεί αρνητικά, κυρίως από ενέργειες λειτουργικού χαρακτήρα.

Αυτο-διοίκηση

Κοινοβούλιο - δύο σώματα - Βουλή των Αντιπροσώπων και Γερουσία

Δύο επίπεδα γεωγραφικής διάκρισης: 6.244 δήμοι και 14 περιφέρειες

Περίπου 60.000 υπάλληλοι, υπαγόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση (δήμοι και περιφέρειες), ασκούν δημόσια τοπική διοίκηση.

Αναφορικά με την περίπτωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, η διάκριση αυτή δεν σημαίνει ιεραρχική δομή ή εξάρτηση από ανώτερη βαθμίδα, αφού κάθε μονάδα τοπικής αυτοδιοίκησης έχει τις δικές της αρμοδιότητες, στις οποίες δεν μπορούν να παρέμβουν άλλες τοπικές αυτοδιοικήσεις. Η δημοτική αυτοδιοίκηση αποκαταστάθηκε το 1990 στη Δημοκρατία της Τσεχίας, στον Νόμο για τους Δήμους 128/2000. Την 1η Ιανουαρίου υπήρχαν 6.244 Δήμοι στη Δημοκρατία της Τσεχίας. Οι Δήμοι διαφέρουν ως προς τη διοικητική περιφέρεια, τον πληθυσμό και το βαθμό εκτέλεσης των εξουσιών που τους αναθέτει η κρατική διοίκηση.

Ανώτερου βαθμού μονάδες γεωγραφικής αυτοδιοίκησης ορίζονται από τη Συνταγματική Πράξη 347/1997, με νομοθετική ισχύ από την 1^η Ιανουαρίου 2000, θέμα το οποίο χειρίζεται περαιτέρω

²⁹ 15 υπουργεία και 11 κεντρικά γραφεία κεντρικής κρατικής διοίκησης. Το Υπουργείο Πληροφορικής έχει σήμερα καταργηθεί. Οι αρμοδιότητές του μεταφέρονται στο Υπουργείο Εσωτερικών, στο Υπουργείο Βιομηχανίας και στο Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης.

ο Νόμος 129/2000, ο Νόμος για τις περιφέρειες. Στην επικράτεια της Δημοκρατίας της Τσεχίας αναγνωρίστηκαν 14 ανώτερες γεωγραφικές αυτοδιοικητικές μονάδες - περιφέρειες.

Ο σημαντικός παράγων, ο οποίος επηρεάζει ορισμένες περιοχές εφαρμογής της δημόσιας διοίκησης, ειδικά σε τοπικό επίπεδο, είναι ο μεγάλος κατακερματισμός των οικισμών της Δημοκρατίας της Τσεχίας. Υπάρχουν 6.244 δήμοι και 80% από αυτούς έχουν λιγότερους από 1000 κατοίκους.

Η Στρατηγική Ευέλικτη Διοίκηση προφανώς δεν είναι ένα πρώτο βήμα για την εξασφάλιση ποιοτικής δημόσιας διοίκησης. Η ουσιαστική αλλαγή της δημόσιας διοίκησης συνδεόταν ήδη με τις κοινωνικές μεταβολές, που συνέβησαν στη Δημοκρατία της Τσεχίας μετά το 1989, όταν η ολοκληρωτική κομμουνιστική κυβέρνηση, που διατηρήθηκε επί 41 χρόνια, τερματίστηκε και η δημοκρατία επέστρεψε. Η συζήτηση σχετικά με τον ρόλο της δημόσιας διοίκησης, τη διαρθρωτική μορφή της και την συνολική κοινωνική της ενσωμάτωση είχε ήδη ξεκινήσει από τα πρώτα χρόνια μετά την επανάσταση. Λόγω των απαιτήσεων των προπαρασκευαστικών εργασιών (ιστορική, δημογραφική, οικονομική και λοιπές αναλύσεις, σύγκριση με εμπειρίες άλλων χωρών, κλπ.) η πραγματική εφαρμογή άρχισε το 1998, όταν η Κυβέρνηση ενέκρινε την Έννοια της Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία υποδιαιρείτο σε τρία στάδια, από απόψεως περιεχομένου και χρονικού διαχωρισμού:

- 1^ο Στάδιο - ανάκληση του δυαδικού συστήματος (περιφερειακά γραφεία - κρατικό γραφείο στην περιοχή), έτος 1999.
- 2^ο Στάδιο - καθιέρωση των περιφερειών - έτος 2000 και απΕ.Σ.Τ.Α.λμένοι της κρατικής διοίκησης στην τοπική αυτοδιοίκηση (αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης).
- 3^ο Στάδιο - μεταρρύθμιση των κεντρικών διοικητικών γραφείων - έτος 2003.

Η μεταρρύθμιση ακολούθησε τρεις στόχους:

- Αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης.
- Αποξένωση της πολιτικής από τη δημόσια διοίκηση.
- Προσπάθειες απλοποίησης για να γίνει πιο αποτελεσματική η δημόσια διοίκηση.
- Εφαρμογή της σύγχρονης ηλεκτρονικής τεχνολογίας στη δημόσια διοίκηση
- Συμμετοχή των πολιτών στο έργο της δημόσιας διοίκησης.

Παρά τα επιτεύγματα, οι μέχρι τώρα προσπάθειες αναφορικά με τις βελτιώσεις της δημόσιας διοίκησης δεν μπορούν να θεωρηθούν, συνολικά εξεταζόμενες, ως σημαντικές επιτυχίες. Στην περίπτωση της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης που άρχισε προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990, είχε κυρίως τονιστεί το στοιχείο της γεωγραφικής διαίρεσης της δημόσιας διοίκησης. Πολλή σημασία είχε δοθεί σε θέματα που δεν είναι τόσο σημαντικά με τη σημερινή θεώρηση, όπως ο αριθμός των ανώτερων γεωγραφικών διοικητικών μονάδων ή το μέγεθος της διοικητικής περιοχής των δήμων με διευρυμένες εξουσίες. Όμως, δεν έφθασε ποτέ στις αρχικά εξετασθείσες μεταβολές του περιεχομένου των λειτουργιών των οργάνων της δημόσιας διοίκησης σε μια λεπτομερειακή ανάλυση των διαδικασιών του προγράμματος δράσης, που αποτεινόνταν στα επιμέρους επίπεδα της δημόσιας διοίκησης και σε μια ανάλυση της αναγκαιότητας εκτέλεσής τους από τον δημόσιο τομέα.

Μεγάλο πρόβλημα ήταν, επίσης, το περιορισμένο πολιτικό θάρρος των προηγούμενων κυβερνήσεων να επιχειρήσουν διεισδυτικές μεταρρυθμιστικές αλλαγές, ειδικά στο επίπεδο των κεντρικών γραφείων της κρατικής διοίκησης. Πραγματοποιήθηκαν οργανωτικές μεταβολές στην περιφερειακή δημόσια διοίκηση, σε καθορισμένους χρόνους αλλά η μεταρρύθμιση στις μονάδες της κεντρικής διοίκησης (υπουργεία) δεν είχε αρχίσει καν μέχρι πέρυσι. Παραδόξως, η δημόσια διοίκηση αποκεντρώθηκε προς τον πολίτη (μεταβίβαση εξουσιών από το κράτος στην τοπική αυτοδιοίκηση) αλλά ο αριθμός των υπαλλήλων των κεντρικών κρατικών υπηρεσιών δεν μειώθηκε. Το στοιχείο αυτό προκάλεσε πολύ αρνητικά αποτελέσματα αναφορικά με την αντίληψη των πο-

λιτών και των επιχειρηματιών για τη μεταρρύθμιση. Δυστυχώς, μαζί με τα βήματα μεταρρύθμισης της περιφερειακής δημόσιας διοίκησης, το μέρος των ρυθμίσεων και των κρατικών παρεμβάσεων σημείωσε σημαντική αύξηση μεταξύ των ετών 2003-2006, ακόμη και σε θέματα που δεν υπήρχαν προηγουμένως. Η εξήγηση μπορεί να βρίσκεται ακριβώς στο γεγονός ότι το τρίτο στάδιο μεταρρύθμισης, δηλαδή των κεντρικών κρατικών υπηρεσιών, δεν είχε αρχίσει και οι κρατικοί αξιωματούχοι, κατά τα έτη 2003 και 2004, ήδη χωρίς το κρατικό πρόγραμμα διοικητικής δράσης, προσπάθησαν να καταστρώσουν ένα νέο πρόγραμμα δράσης για να δώσουν την εντύπωση της αναγκαιότητας της ύπαρξής τους. Αυτός είναι ο λόγος της τόσο μεγάλης αύξησης των κρατικών ρυθμίσεων, άχρηστου όγκου νέων νομικών ρυθμίσεων και συχνών αλλαγών τους, κ.λπ.

Όμως, οι αλλαγές που έγιναν στην περιφερειακή διάρθρωση δεν έχουν, δυστυχώς, συνοδευτεί από επαρκείς αλλαγές αναφορικά με τον προϋπολογισμό και τη χρηματοδότηση της δημόσιας διοίκησης. Τέλος, αλλά όχι μικρότερης σημασίας, οι προσπάθειες εισαγωγής σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών προχώρησαν ξεχωριστά από άλλες εκσυγχρονιστικές δραστηριότητες. Αποτέλεσμα είναι ότι «μετά από χρόνια προσπαθειών και τεράστιων επενδύσεων σε πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, η επίδοση της δημόσιας διοίκησης δεν έχει βελτιωθεί καθόλου». Αυτά τα μεμονωμένα προγράμματα πάντοτε εξέτρεπαν τη δημόσια διοίκηση από το «καθεστώς ισορροπίας». Η φυσική τάση του συστήματος της δημόσιας διοίκησης ήταν τότε να φθάσει ξανά σε ισορροπία, που αναπόφευκτα οδηγούσε σε άρνηση των μεταβολών που είχαν γίνει.

Στηριζόμενη σε δικές της αναλύσεις και επίσης σε σύγκριση με άλλες χώρες, η σημερινή κυβέρνηση αποφάσισε να ξεκινήσει τον επόμενο, νέο στη σύλληψή του εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, με σκοπό τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής και φιλικής δημόσιας διοίκησης. Οι προσπάθειες να γίνει η δημόσια διοίκηση και οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελεσματικές απαιτούν μια τεχνικά απαιτητική διαδικασία, η οποία δεν μπορεί να επιτύχει, εάν δεν έχει ισχυρή και συνεχή πολιτική υποστήριξη. Προϋπόθεση για αποτελέσματα είναι οι σαφώς καθορισμένοι στόχοι, των οποίων η πραγματοποίηση αντανακλάται σε δείκτες παρακολούθησης.

Στο παρόν μέρος σκοπεύω να παρουσιάσω οράματα και στόχους στρατηγικής και στη συνέχεια να επισημάνω το γενικό πλαίσιο προγραμμάτων που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων και στον καθορισμό δεικτών παρακολούθησης.

Όπως ανέφερα προηγουμένως, στο παρελθόν είχαν παρουσιαστεί αρκετά προγράμματα και ενέργειες μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Ελάττωμα αυτών των προσπαθειών, εξαιτίας του οποίου η επιτυχία τους ήταν συχνά πολύ περιορισμένη, ήταν η πάντοτε μεμονωμένη προσέγγιση ενός σημείου της δημόσιας διοίκησης, όχι η συστηματική αντιμετώπιση, η οποία θα έδινε τη δυνατότητα μιας συνολικής λύσης της δημόσιας διοίκησης και του εκσυγχρονισμού της.

Ποιος είναι ο στόχος της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τη νέα στρατηγική;

Όλες οι προσπάθειες διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης επικεντρώνονται στην επιτέλεση της δημόσιας υπηρεσίας. Στόχος όλων των μεταρρυθμίσεων και των προσπαθειών αριστοποίησης είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση με «εύλογο τίμημα». Η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει ένα μεγάλο αριθμό αλλαγών. Γι' αυτό είναι ανάγκη να δεχθούμε το σύστημα στη σταθερή-έγκυρη δομή του αλλά να το δεχθούμε επίσης σε μια μορφή τροχιάς και εφαρμογής αλλαγών (προσωρινή διαδικασία).

Τι ερωτήσεις θέτουν στον εαυτό τους οι μάντζερ της δημόσιας διοίκησης;

Για να γίνει κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας ενός συστήματος, χρειάζεται να απαντηθούν ορισμένες κρίσιμες ερωτήσεις. Το εξάγωνο χρησιμεύει ως μοντέλο σχέσεων και συνδέσμων, δί-

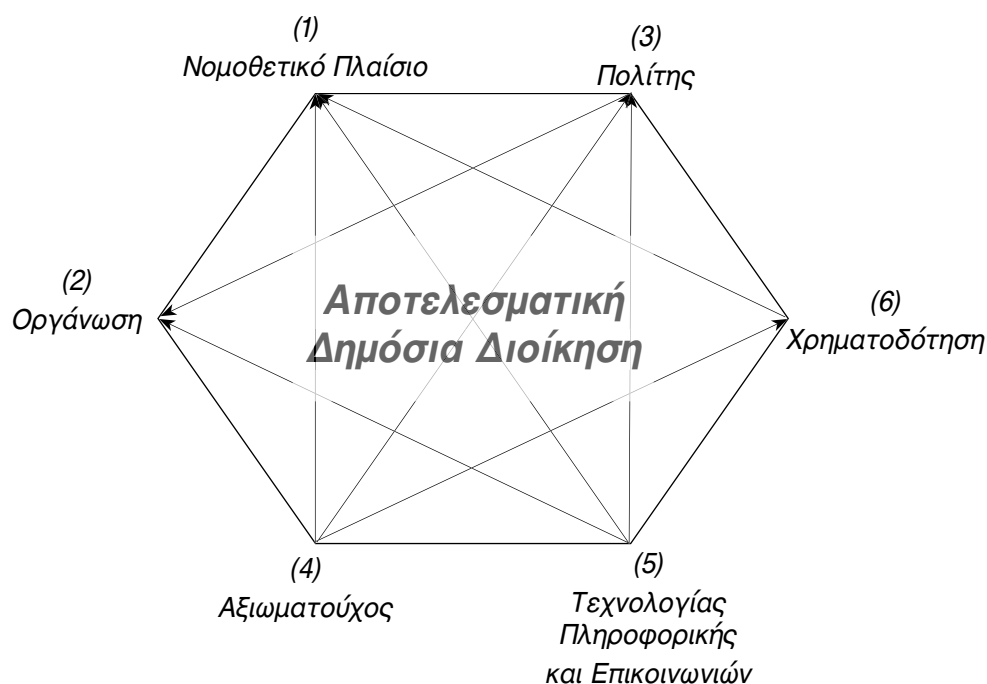
νοντας τη δυνατότητα εντοπισμού των κρίσιμων παραμέτρων του συστήματος. Είναι αναγκαίο να ερευνούμε τη λογική της παραγωγής υπηρεσιών (σύστημα παραγωγής) στη δημόσια διοίκηση, που απορροφά πόρους.

Τι είναι το εξάγωνο της δημόσιας διοίκησης;

Εάν πραγματικά θέλουμε να κάνουμε πιο αποτελεσματική τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι ανάγκη να την προσεγγίσουμε με συνολικό και συστηματικό τρόπο. Ως μια ενδεχόμενη εναλλακτική προσέγγιση για τις ανάγκες της στρατηγικής, προτείνουμε μια απεικόνιση της δημόσιας διοίκησης ως ένα εξάγωνο με τις ακόλουθες κορυφές:

1. νομοθετικό πλαίσιο
2. οργάνωση
3. πολίτης
4. αξιωματούχος
5. τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών
6. χρηματοδότηση

Το εξάγωνο καθορίζει τις κύριες παραμέτρους (κορυφές) δίνει τη δυνατότητα να γίνουν κατανητές οι διασυνδέσεις και δίνει μια εικόνα του περιεχομένου, των συνδέσεων και των σχέσεων. Συντίθεται από έξι κορυφές και 15 ακτίνες. Εκφράζει «ομοιοστατική (ρυθμιστική)» κατάσταση των κύριων παραμέτρων, οι οποίες από κοινού δημιουργούν ένα σύστημα που είναι ικανό να βρει μόνο του την ισορροπία του. Το εξάγωνο δίνει τη δυνατότητα να δεχθεί διάφορες στρατηγικές μανάτζμεντ και να προκαλέσει συζήτηση για τους όρους λειτουργίας του συστήματος, το οποίο πρέπει να συμπληρωθεί στις κορυφές και στις διασυνδέσεις τους.



Σε τι εξυπηρετεί το Εξάγωνο;

Οι κορυφές του Εξαγώνου καθιστούν δυνατή τη συστηματική εκτίμηση του επιπέδου ανάπτυξης των επιμέρους παραμέτρων και την επίπτωση των σχεδίων μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού, των δράσεων και των προγραμμάτων στη δημόσια διοίκηση. Κάθε δραστηριότητα θα εμφανιστεί - αντανακλάται η ίδια - σε όλες τις κορυφές του Εξαγώνου, σε άλλες περισσότερο και σε άλλες λιγότερο.

Όλες οι κορυφές συνδέονται μεταξύ τους και αλληλεξαρτώνται. Σε περίπτωση παρεμπόδισης της λειτουργίας μιας κορυφής του Εξαγώνου, όλες οι διασυνδέσεις αυτομάτως βλάπτονται και αυτό συνεπάγεται πλήρη δυσλειτουργία του Εξαγώνου.

Πώς αντιλαμβανόμαστε τις επιμέρους κορυφές του Εξαγώνου;

Νομοθετικό πλαίσιο ποιότητας, αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για δημόσια διοίκηση ποιότητας. Είναι ένα βασικό εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιεί η κυβέρνηση για την προστασία των βασικών κοινωνικών αξιών και για τον επηρεασμό της συμπεριφοράς πολιτών ή εταιρειών. Εντούτοις, πρέπει να γίνει αποδεκτό μόνο σε περιπτώσεις, στις οποίες είναι ιδιαίτερα απαραίτητο να μην προκληθεί ένα περιττό γραφειοκρατικό φορτίο και ταυτόχρονα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν απλούστερο και κατανοητό.

Προσδιορίζει ένα πλαίσιο, κανόνες και συνθήκες προσφοράς των υπηρεσιών, δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση και, επίσης, κανόνες συμπεριφοράς για τους πολίτες, χρήση της τεχνολογίας και διαχείριση πόρων. Συγκροτεί ένα σύστημα κανόνων (σύνολο νομικών πράξεων), κοινωνικών διαδικασιών και με τον τρόπο αυτόν εκθέτει κοινωνική συμπεριφορά και παρέχει ένα πλαίσιο εκτέλεσης όλων των δημόσιων υπηρεσιών, σε όλο το φάσμα στο οποίο εκτείνεται η δημόσια διοίκηση. Οι κανόνες επίσης αφήνουν ένα περιθώριο για προσαρμογή οργανωτικών σχέσεων, απαγορεύσεων και εντολών. Στη δημόσια διοίκηση ανευρίσκονται πολλά συστήματα διαφυγής στη διοίκηση πόρων, παρεχόμενα από το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζει χρηματοδοτικές ροές, τυπικές διαδικασίες και εκτιμήσεις χρήσεως πόρων. Το νομοθετικό πλαίσιο μεταβάλλεται - οι νομοθετικές πράξεις που ισχύουν κάποια στιγμή μεταβάλλονται.

Είναι ανάγκη να πραγματοποιηθεί μια σημαντική μεταβολή του συστήματος υιοθέτησης νομοθετημάτων. Κυβερνητικός στόχος είναι να εισαχθεί η αρχή RIA (Regulatory Impact Assessment - Αξιολόγηση των Επιπτώσεων του Ρυθμιστικού Πλαισίου), που αναφέρεται στην αναθεώρηση της ανάγκης ρυθμίσεων σε κάποια περιοχή. Η νομοθετική ρύθμιση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις στην κοινωνία (οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, κ.λπ.), να εξακριβώνει εάν η υπόψη περιοχή δεν ρυθμίζεται ήδη από άλλα νομοθετήματα, εάν η προτεινόμενη ρύθμιση είναι συμβατή με άλλες νομικές πράξεις περιλαμβανομένων και των κανονισμών της Ε.Ε., είτε πρόκειται για νέα ρύθμιση είτε για τροποποίηση υφιστάμενης. Το σύστημα αυτό αποφεύγει τις περιττές ρυθμίσεις, τις κρατικές παρεμβάσεις, τις αρνητικές κοινωνικές επιπτώσεις και την αδικαιολόγητη σπατάλη δημόσιων και ιδιωτικών πόρων. Η αρχή RIA θα ισχύσει αναδρομικά και σταδιακά θα οδηγήσει σε αριστοποίηση του συστήματος νομοθεσίας της Δημοκρατίας της Τσεχίας. Θα πρέπει να οδηγήσει σε ένα απλούστερο νομοθετικό σύστημα, με σημαντικά μικρότερο αριθμό νομικών ρυθμίσεων, ενώ ταυτόχρονα θα εξασφαλίζει ιεράρχηση των νομικών κανόνων, μειωμένη ύλη και διοικητικό φόρτο.

Το σημαντικό στοιχείο της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης είναι η **οργάνωση** της επίδοσής της. Είναι πάντοτε ανάγκη να αναζητείται η ισορροπία μεταξύ της καλύτερης δυνατής προσέγγισης της του πολίτη από τη δημόσια διοίκηση και της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των δημόσιων πόρων. Πρόκειται για την αναζήτηση του άριστου οργανωτικού μοντέλου προσφοράς δημόσιων υπηρεσιών. Είναι επίσης σημαντικό να συγκεντρώνονται όσο το δυνατόν περισσότερες δράσεις στο ίδιο σημείο επαφής με βάση το σύνθημα «η πληροφορία να κυκλοφορεί και όχι ο πολίτης». Όμως, η πράξη προσφοράς δημόσιας διοίκησης δεν σημαίνει απλώς να βρεθεί η κατάλληλη θέση αλλά επίσης ενδιαφέρει ο τρόπος προσφοράς της υπηρεσίας. Το επίπεδο μánατζμεντ, οι μέθοδοι μánατζμεντ ποιότητας, επίδοσης και αποτελεσματικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων, η παρακολούθηση και η καταγραφή του επιπέδου ικανοποίησης των «πελατών» παίζουν σημαντικό ρόλο. Οργάνωση είναι ένα σύνολο σχέσεων, ανθρώπων και περιουσιακών στοιχείων που στοχεύουν στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας στη δομή της δημόσιας διοίκησης και επίσης σε

ένα συγκεκριμένο φορέα (υπουργείο, περιφέρεια, δήμο, οργανισμό παροχών). Οργάνωση, επίσης, σημαίνει το συνολικό σύστημα της δημόσιας διοίκησης, που έχει δημιουργηθεί για να παρέχει δημόσιες υπηρεσίες. Έτσι αποτελεί δίκτυο οργανισμών και υπηρεσιών.

Το πιο χρήσιμο εργαλείο για την επίτευξη του σκοπού αυτού είναι οι διαβουλεύσεις για όλες τις διοικητικές και λειτουργικές δραστηριότητες που διεξάγονται από επιμέρους όργανα της δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο. Οι διαβουλεύσεις αποκαλύπτουν ενδεχόμενες επικαλύψεις στις δραστηριότητες των οργάνων της δημόσιας διοίκησης και επίσης δημιουργούν τις συνθήκες, για να αποφασιστεί ποιες δραστηριότητες πρέπει να αναλαμβάνονται από τα κεντρικά όργανα, δηλ. τα υπουργεία (θέματα, νομικό πλαίσιο, εποπτεία), ποιες μπορούν να μεταφερθούν σε χαμηλότερο διοικητικό επίπεδο (περιφερειακές διοικητικές μονάδες), ποιες μπορούν να διεξάγονται επί τη βάση νομοθετικών πράξεων από άλλους κρατικούς φορείς (κρατικοί οργανισμοί, κρατικές υπηρεσίες παροχών, κρατικές οργανωτικές μονάδες, άλλοι κρατικοί φορείς) ή επίσης από εταιρείες, μη-κερδοσκοπικούς φορείς, κλπ.

Ταυτόχρονα, είναι αναγκαίο να τυποποιηθεί η προσφορά δημόσιων υπηρεσιών, μαζί με την αριστοποίηση. Με τον τρόπο αυτόν, πρόκειται να επιτευχθούν δύο στόχοι εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και, μέσω της σημαντικής αύξησης της διαφάνειας της δημόσιας διοίκησης, θα επιτευχθεί αύξηση της εμπιστοσύνης του πολίτη στη δημόσια διοίκηση και ως επακόλουθο, προβλεψιμότητα των οργάνων της.

Αυτό συνδέεται με τη χρησιμοποίηση σύγχρονης **τεχνολογίας** πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη δημόσια διοίκηση. Είναι ανάγκη να απαλλαγούμε από περιττή γραφειοκρατία, να απλοποιηθεί η επαφή της δημόσιας διοίκησης με τον πολίτη καθώς και η επικοινωνία στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης. Οι ΤΠΕ πρέπει να γίνουν αποδεκτές ως εργαλείο και όχι ως στόχος. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της συχνά συμβαίνει να μετατίθεται το διοικητικό βάρος από τον ένα (πολίτης) στον άλλο (γραφείο) αλλά στόχος είναι να ελαχιστοποιηθεί το φορτίο όλων των πλευρών.

Η βασική μεταβολή είναι η περίπλοκη στροφή της δημόσιας διοίκησης προς την πληροφορική και η μέγιστη δυνατή χρησιμοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσω της ενοποιημένης τεχνολογίας και της εισαγωγής των 4 βασικών μητρώων (βλ. κατωτέρω). Σκοπός είναι να εγκατασταθεί το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα και να δοθεί η δυνατότητα σε πολίτες και φορείς να έχουν διαθέσιμα στοιχεία και πληροφορίες σε σημεία επαφής (Τσέχικο Σημείο, Γραφείο Δημόσιας Διοίκησης, κλπ.), τα οποία να έχουν άμεση πρόσβαση σε ειδικά μητρώα (κτηματολόγιο, ποινικό μητρώο, εμπορικό μητρώο, δημοτολόγιο). Το βήμα αυτό θα οδηγήσει σε περαιτέρω αριστοποίηση της δομής της δημόσιας διοίκησης, ενώ θα μειώσει σημαντικά τον διοικητικό και οικονομικό φόρτο εργασίας όχι μόνο των φορέων της δημόσιας διοίκησης αλλά κυρίως των πολιτών και του ιδιωτικού τομέα. Ταυτόχρονα, θα οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους της δημόσιας διοίκησης με την αποφυγή διατήρησης τεκμηρίων σε έντυπη μορφή, αφού θα χρησιμοποιείται η ηλεκτρονική μορφή των μητρώων.

Αυτό το στοιχείο εκσυγχρονισμού επίσης αυξάνει τη διαφάνεια και περιορίζει σημαντικά τις ευκαιρίες δημιουργίας περιβάλλοντος διαφθοράς.

Μεγαλύτερη σημασία πρέπει να δοθεί σε προβλήματα **χρηματοδότησης** της δημόσιας διοίκησης. Η αυξημένη προσοχή πρέπει να επικεντρωθεί στο σύστημα προϋπολογισμού, στον τρόπο της κατανομής πόρων σε επιμέρους δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης και στην σύνδεση των προϋπολογισμών με στρατηγικές προτεραιότητες κυβέρνησης/υπουργείων/δημοτικών συμβουλίων. Όλα τα προγράμματα δράσης της δημόσιας διοίκησης πρέπει να εξετάζονται από την άποψη κόστους / αποτελεσματικότητας. Βάση της αλλαγής αποτελεί η εισαγωγή χρηματοδότησης προγραμμάτων και η αύξηση του δημόσιου ελέγχου της χρήσης των δημόσιων πόρων σε κεντρικό επίπεδο κρατικού προϋπολογισμού καθώς και στον δημόσιο προϋπολογισμό των μονάδων

αυτοδιοίκησης. Κορυφαίο σημείο είναι η διεύρυνση του σχεδιασμού, η διαχείριση και η διαφάνεια της χρήσης των δημόσιων πόρων και ο περιορισμός της αδικαιολόγητης σπατάλης, που είναι μεγάλο πρόβλημα και συμβάλλει στην ανεπάρκεια των προϋπολογισμών του δημοσίου. Σημαντικό είναι, επίσης, να επεκταθεί η διαφάνεια των δημόσιων συμβάσεων, ειδικά των μεγάλων (στρατού, υποδομών μεταφορών, ενεργειακών κατασκευών, κ.λπ.) και να αριστοποιηθούν οι δαπάνες για κοινωνικές υπηρεσίες και κοινωνική μέριμνα.

Με εξαίρεση της οριστικοποίησης των οικονομικών μεταρρυθμίσεων και την προετοιμασία του νέου συνταξιοδοτικού συστήματος, επίκεντρο επίτευξης αυτού του στόχου είναι η μετάβαση από τη χρηματοδότηση των δημοσίων υποθέσεων στη μορφή της χρηματοδότησης προγραμμάτων. Μέχρι το τέλος του περασμένου έτους, αυτή η μορφή χρησιμοποιήθηκε μόνο στις δαπάνες επενδυτικού χαρακτήρα και σημειώθηκαν θετικά αποτελέσματα μείωσης της δημόσιας δαπάνης. Πολύ μεγαλύτερο πρόβλημα αποτελούν οι λειτουργικές δαπάνες της δημόσιας διοίκησης. Γι' αυτό, είναι ανάγκη να εφαρμοστεί μανάτζμεντ προγραμμάτων και σε αυτήν την περιοχή. Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι η καθιέρωση ενός σύγχρονου κρατικού γραφείου εκταμίευσης, που είναι η εφαρμογή της αρχής της παραδοσιακής λογιστικής, όπως στον ιδιωτικό τομέα, επίσης για την τήρηση λογαριασμών εισπράξεων και δαπανών του κρατικού προϋπολογισμού και ειδικότερα του δημοσίου προϋπολογισμού των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ο **Πολίτης** είναι ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο του Εξαγώνου, αφού αυτός είναι ο **πελάτης** της δημόσιας διοίκησης και πρέπει να αντιμετωπίζεται έτσι. Αυτός μπορεί να παρουσιάζει τα ενδιαφέροντά του, τα ενδιαφέροντα διάφορων ομάδων ενδιαφερομένων ή οργανώσεων, να διατυπώνει τις απόψεις του για άλλους πολίτες και για το περιβάλλον. Είναι επίσης ο πελάτης του οποίου τα συμφέροντα εκπροσωπούνται και προστατεύονται από τη δημόσια διοίκηση. Ο πολίτης πάντοτε ενεργεί ως μία πλευρά σε κάποια υπόθεση. Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος, οφείλει να γνωρίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του καθώς επίσης τον τρόπο λειτουργίας και δομής της δημόσιας διοίκησης.

Ο πολίτης είναι κάτοικος, δρα στην περιοχή, ζει στον κόσμο, τον αντιλαμβάνεται και τον ανακαλύπτει και είναι πολύτιμη πηγή πληροφορίας για τη διοικούμενη περιοχή. Αυτός χρειάζεται να εγγράψει το παιδί του στο σχολείο, να εκτιμάται ως πολίτης με πλήρη δικαιώματα, να κτίσει σπίτι, να συνάψει γάμο, να προστατευθεί εναντίον κακών γειτόνων, να ζει σε προστατευόμενη περιοχή. Είναι επίσης ενεργός σε δύσκολες καταστάσεις, όταν χρειάζεται να γίνει αντιληπτός από τους άλλους πολίτες. Μπορεί να ενεργεί σε αντίθεση με την προστασία του περιβάλλοντος, με ομάδες άλλων πολιτών, με φυσικές αντιξοότητες και να βιώνει προβληματικές καταστάσεις που αδυνατεί να χειραγωγήσει. Στις περιπτώσεις αυτές η δημόσια διοίκηση αναλαμβάνει το ρόλο της με τις υπηρεσίες της. Ο πολίτης εκφράζει την προσφορά για υπηρεσίες στην αγορά. Είναι ανάγκη να διευκολύνουμε, όσο το δυνατό περισσότερο, την επαφή του με γραφεία και να μην κάνουμε πιο περίπλοκη τη ζωή του με περιττούς κανόνες. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να γίνει κατά το δυνατό περισσότερο διαφανής για τον πολίτη, να είναι προσιτή και να του παρέχει τη δυνατότητα να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και να ελέγχει τη λειτουργία της.

Συνεπώς, στόχος της τωρινής κυβέρνησης είναι να καταστήσει προσιτή στον πολίτη τη δημόσια διοίκηση, να αυξήσει τη συμμετοχή του και την υπευθυνότητά του στην εφαρμογή των αποφάσεων και στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, προφανώς με την παράλληλη διατήρηση της αρχής της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας. Όμως, είναι ανάγκη να αυξηθεί η διαφάνεια συγκεκριμένων διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση και να αυξηθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών στις δραστηριότητές της με τον τρόπο αυτόν. Οι πολίτες δεν πρέπει να είναι αντίπαλοι της δημόσιας διοίκησης ή το αντίστροφο· η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να είναι εταίρος τους και υπηρέτης τους.

Από την άλλη πλευρά, ο **αξιωματούχος** αποτελεί τον κύριο δομικό λίθο της δημόσιας διοί-

κτησης. Δεν έχει σημασία αν είναι αξιωματούχος υπουργείου ή αξιωματούχος που ασκεί κρατική διοίκηση κατ' ανάθεση σε περιφέρειες ή δήμους. Οι αξιωματούχοι θα πρέπει να εκλαμβάνονται το ίδιο παντού και η ανώτερη ποιότητα της επίδοσής τους και η συνεχής επιμόρφωσή τους πρέπει να επιζητείται.

Ο αξιωματούχος αντιπροσωπεύει το ανθρώπινο στοιχείο της δημόσιας διοίκησης και βρίσκεται στην απέναντι κορυφή από τον πολίτη. Μπορεί να είναι διοικητικός υπάλληλος, τεχνικός, διευθυντής γραφείου, πολιτικός ή οποιοσδήποτε προσφέρει υλική δημόσια υπηρεσία (ιατρός, κοινωνικός λειτουργός, δάσκαλος,...). Αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης γενικά. Αναπτύσσει δραστηριότητες σύμφωνα με τον φόρτο εργασίας του, προσφέρει υπηρεσίες, οργανώνει, προετοιμάζει νομικούς και διοικητικούς κανόνες, συντηρεί τους διαθέσιμους πόρους, κατευθύνει την τεχνολογία. Αξιωματούχος είναι ο εφαρμοστής της δημόσιας διοίκησης. Όταν συναλλάσσεται με τον πολίτη, αυτός εκπροσωπεί τη δημόσια διοίκηση, με τον τρόπο που συμπεριφέρεται στον πολίτη. Έτσι αντιλαμβάνεται τη δημόσια διοίκηση ο πολίτης. Στην ιδανική περίπτωση, η δημόσια διοίκηση αντιπροσωπεύεται από έναν γνώστη, ευχάριστο και φιλικό αξιωματούχο, βοηθό και οδηγό του πολίτη σε προβλήματα της καθημερινότητας. Αυτός αποτελεί την **προσφορά** της αγοράς υπηρεσιών.

Κατά την προσφορά υπηρεσιών οι αξιωματούχοι **επικοινωνούν** μεταξύ τους. Η βασική μέθοδος εργασίας της δημόσιας διοίκησης είναι η ανταλλαγή γνώμων μεταξύ των ειδικών για συγκεκριμένα θέματα, η εκτίμηση καταστάσεων και γεγονότων, η διατύπωση δηλώσεων. Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί το ουσιώδες μέρος επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων - προσφορά υπηρεσίας.

Οι αξιωματούχοι πρέπει να εκλαμβάνονται το ίδιο παντού και να επιζητείται υψηλή ποιότητα επίδοσης και ανάπτυξης της επάρκειάς τους με συνεχή επιμόρφωση. Ειδικά, μεγάλη σημασία πρέπει να αποδίδεται στο ποιοτικό μάνατζμεντ σε όλα τα επίπεδα.

Η ουσία της ποιοτικής βελτίωσης των αξιωματούχων της δημόσιας διοίκησης θα αποτυπωθεί σε μια νέα νομοθετική πράξη, η οποία εξ υπαρχής θα χειριστεί τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των αξιωματούχων τόσο της κεντρικής διοίκησης όσο και της περιφερειακής αυτοδιοίκησης, με τον ίδιο τρόπο. Η πράξη αυτή ήδη προετοιμάζεται και σχεδιάζεται ως ιδιωτικού χαρακτήρα απασχόληση, με βάση τον ανταγωνισμό όχι μόνο μεταξύ των νέων αξιωματούχων αλλά και των υφιστάμενων, καθόσον θα στηρίζεται στο φυσικό κίνητρο ανόδου στο ανώτατο δυνατό επίπεδο στην επιχείρηση.

Το Ινστιτούτο μας επίσης συμμετέχει στην προετοιμασία αυτού του νομοθετήματος κυρίως στο μέρος που αναφέρεται στην επιμόρφωση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Η επιμόρφωση έχει σχεδιαστεί στην πρόταση ως υποχρεωτική, μακροχρόνια και διαρκής, αναφερόμενη σε κάθε δυνατό στάδιο της επαγγελματικής ζωής του αξιωματούχου. Η επιμόρφωση εξαρτάται από την συγκεκριμένη θέση, τις ανάγκες του αξιωματούχου σύμφωνα με την επιστημονική του υποδομή και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης δημόσιας υπηρεσίας. Είναι ιδιαίτερος σημαντικό τα κάθε είδους προγράμματα να ολοκληρώνονται με πιστοποίηση (γραπτή ή προφορική). Πυρήνας θα είναι το υποχρεωτικό μέρος των επιμορφωτικών προγραμμάτων να συνδυάζεται με διαδικασία έγκρισης. Το κεντρικό συμβούλιο εκπαιδευτών για την πιστοποίηση πρόκειται να συγκροτηθεί, με μέλη που θα προέρχονται από τους επιμέρους παρόχους επιμόρφωσης (Ινστιτούτο Τοπικής Διοίκησης, γραφεία διοίκησης, περιφερειακές μονάδες αυτοδιοίκησης, πανεπιστήμια, επιχειρήσεις). Η εφαρμογή ηθικών αρχών σε ειδικές μορφές επιμόρφωσης και η προσιτότητα του όλου συστήματος για ενδιαφερόμενους εκτός της δημόσιας διοίκησης, αποτελούν πολύ σημαντικά στοιχεία.

Μολονότι κάθε είδους επιμόρφωση έχει την ίδια σημασία, έμφαση δίδεται στη διασφάλιση μακροχρόνιας επιμόρφωσης και ειδικότερα στο σύστημα μοριοδότησης της συνεχούς επιμόρφωσης.

Η ουσιαστική μεταβολή συνίσταται στην προσπάθεια να εισαχθεί ένα νέο σύστημα επιβράβευσης των αξιωματούχων της δημόσιας διοίκησης με την εφαρμογή σύγχρονων κινήτρων και επίσης με την υιοθέτηση σύγχρονων αρχών μανάτζμεντ των επιμέρους μονάδων δημόσιας διοίκησης, από το επίπεδο του υπουργείου μέχρι το επίπεδο του πιο μικρού δήμου. Η καθιέρωση της θέσης του μανάτζερ της δημόσιας διοίκησης αναμένεται και επιπλέον ως επαγγελματική επένδυση αναμένεται η καθιέρωση του MPA (Master in Public Administration - Μεταπτυχιακό τίτλο στη Δημόσια Διοίκηση) ως αντίστοιχου του MBA (Master in Business Administration - Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων) του ιδιωτικού τομέα. Το σημαντικό σημείο είναι η ενδυνάμωση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων. Η πρόταση αναμένεται να εφαρμοστεί στο σύστημα της μακροχρόνιας επιμόρφωσης και να υπάρξει ανάλογη αναγνώριση με την επιστημονική εκπαίδευση.

Ως μέρος της δημόσιας διοίκησης, μπορώ να ελπίζω ότι όλα τα αναφερόμενα μέτρα, που περιλαμβάνονται στη Στρατηγική Ικανής Διοίκησης θα είναι επιτυχημένα και θα οδηγήσουν σε πραγματικά αποτελεσματική και φιλική δημόσια διοίκηση.

Κυρίες και Κύριοι σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Γεωργία Πρωτογέρου:

Ευχαριστούμε πολύ τον κ. Ledvinka για την πολύ ενδιαφέρουσα παρουσίασή του.

Ο κ. Penkov, του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης και Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης της Βουλγαρίας, δυστυχώς δεν μπόρεσε να είναι σήμερα μαζί μας.

[Ο κ. Penkov], ο οποίος για λόγους ανωτέρας βίας δεν προσήλθε στο Συνέδριο, πρόθυμα παραχώρησε την εισήγησή του για να ενταχθεί στον τόμο των Πρακτικών του Συνεδρίου]

Οι τάσεις στην ανάπτυξη της επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση της Βουλγαρίας μετά την ένταξη της Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση

**Dimitar Penkov, Γενικός Διευθυντής του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης και
Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης της Βουλγαρίας (I.P.A.E.I.)**

Η διαδικασία λήψεως αποφάσεων στηρίζεται όλο και περισσότερο στις αρχές της δημοκρατίας και της δημόσιας διαφάνειας, σε μια περίοδο που η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις πραγματοποίησης θεμελιωδών μεταβολών αναφορικά με τη διακυβέρνηση της κοινωνίας και τα διαφορετικά κοινωνικά συστήματα.

Στη σημερινή εποχή, η διοίκηση διέπεται από την αντίληψη αντικατάστασης της ανθρώπινης εργασίας από υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και την πληροφορική τεχνολογία. Είναι η εποχή κατά την οποία τα συγκεντρωτικά μοντέλα διακυβέρνησης παραχωρούν τη θέση τους στα αποκεντρωμένα, με ευρεία συμμετοχή των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων. Συνεπώς, δεν υπάρχει πιο σημαντική επιδίωξη από την επιδίωξη εξεύρεσης νέων τρόπων ανάπτυξης των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των επιμέρους κοινωνικών συστημάτων και αναζήτησης νέων τρόπων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτός είναι ο ένας και μοναδικός εφικτός τρόπος ανταπόκρισης στις προκλήσεις και επίλυσης των υφιστάμενων προβλημάτων.

Το νέο Βουλγαρικό σύστημα επιμόρφωσης για τη δημόσια διοίκηση γεννήθηκε ταυτόχρονα με την έναρξη της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας κατά τα τέλη της δεκαετίας του '90, ως μέρος της στρατηγικής εκσυγχρονισμού της Βουλγαρικής κρατικής διοίκησης.

Οι γρήγορες μεταρρυθμίσεις που έγιναν στη χώρα, οι τροποποιήσεις νόμων, οι κύριες τάσεις αποκέντρωσης της διακυβέρνησης με κατεύθυνση την επίτευξη δημόσιας συμμετοχής και ελέγχου καθώς και οι νέες τεχνολογίες μάνατζμεντ, από κοινού αύξησαν την αναγκαιότητα διεύρυνσης και επικαιροποίησης των πρακτικών δεξιοτήτων και των γνώσεων των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δηλαδή των συνολικά 90.000 δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό έγινε παράλληλα με την εφαρμογή μιας εντελώς νέας νομοθεσίας για τη διοίκηση και για τους δημοσίους υπαλλήλους αλλά και με τη ριζική μεταβολή του συστήματος μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα.

Αυτός ήταν ο λόγος για τον οποίο κατά τη διάρκεια όλης αυτής της περιόδου, η επιμόρφωση επικεντρώθηκε στις μεταβολές και στόχευε στην καθοδήγηση των δημοσίων υπαλλήλων στον τρόπο προσαρμογής της διοίκησης στις γρήγορα μεταβαλλόμενες συνθήκες!

Όλα αυτά δημιούργησαν τις μορφές επιμόρφωσης και το περιεχόμενο των αντίστοιχων προγραμμάτων και σεμιναρίων, που επιδιώκουν την εκμάθηση των βασικών κανόνων και διαδικασιών λειτουργίας του συστήματος της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και της διεθνούς εμπειρίας και των καλών πρακτικών των χωρών της Ε.Ε.. Τα βασικά προγράμματα ήταν:

- Βασικά στοιχεία της νέας Βουλγαρικής διοίκησης
- Ευρωπαϊκή διοίκηση
- Αποτελεσματικό Δημόσιο μάνατζμεντ.

Κατά την περίοδο αυτή επωφεληθήκαμε από την εμπειρία και τις καλές πρακτικές των εταίρων μας, όπως: του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA, Maastricht), της Γερμανικής Ακαδημίας (Bakoen, Βερολίνο), της Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Γαλλίας (ENA), της Ανωτάτης Σχολής Διοίκησης της Ιταλίας (SSPA), του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Ιρλανδίας

(IPA), του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης της Ελλάδας (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), του Εθνικού Ινστιτούτου Διοίκησης της Πορτογαλίας (INA), κ.λπ.

Μερικά από τα κύρια σεμινάρια μας είναι: Διαμόρφωση Πολιτικής, Στρατηγική Ανάπτυξης, Εκτίμηση Επιπτώσεων, Διαχείριση της Αλλαγής, Μάνατζμεντ Επιδόσεων, Μάνατζμεντ Κύκλου Επενδυτικού Προγράμματος, Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, Ηγεσία, Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Ευρωπαϊκό Νομικό Πλαίσιο, Ευρωπαϊκά Προγράμματα και Οικονομικοί Πόροι, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Διοικητικές Υπηρεσίες και η περίπτωση των one-stop-shops κ.λπ. Ένα από τα σημαντικότερα προγράμματα επιμόρφωσης κατά την περίοδο αυτή ήταν η επιμόρφωση για την πρόληψη της διαφθοράς.

Ένα μέρος της επιμόρφωσης αποτελούσε χορηγίες με την οικονομική υποστήριξη διαφόρων Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, της Παγκόσμιας Τράπεζας και μερικών από τα κράτη μέλη.

Ο μέσος αριθμός επιμορφωνόμενων στα χρόνια αυτά αυξήθηκε σταθερά: το Ινστιτούτο άρχισε με 1000 άτομα το 2000 σε 3 προγράμματα ενώ το 2007 είχαμε 9200 επιμορφωνόμενους σε 7 προγράμματα.

Οι κύριες τάσεις που σκιαγραφήσαμε μετά την ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι:

Πρώτον - Παρατηρούμε σημαντική αύξηση της ζήτησης για επιμόρφωση από τους μηχανισμούς της διοίκησης. Ένας λόγος γι' αυτό είναι ότι τα τμήματα του διοικητικού μηχανισμού αντιλήφθηκαν τη σημασία της επιμόρφωσης στην ποιότητα των εργασιακών διαδικασιών. Αρχίζουν να αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα να διαθέτουν ανθρώπινους πόρους υψηλής πραγματικά εξειδίκευσης και να χρησιμοποιούν σύγχρονες τεχνολογίες για μια επιτυχημένη μεταρρύθμιση στην πράξη. Οι οικονομικοί πόροι για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αυξήθηκαν από 0,8% σε 2% των δαπανών μισθοδοσίας. Κατά τα τελευταία δύο χρόνια το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Διοικητικής Μεταρρύθμισης της Βουλγαρίας (MSAAR - Ministry of State Administration and Administrative Reform) άρχισε να χρηματοδοτεί ειδικά σχέδια και προγράμματα επιμόρφωσης. Στο πλαίσιο αυτών των προγραμμάτων συμμετείχαν 41.000 δημόσιοι υπάλληλοι σε αρκετά προγράμματα απόκτησης δεξιοτήτων στην τεχνολογία πληροφοριών. Περισσότεροι από 21.000 δημόσιοι υπάλληλοι πήραν μέρος σε επιμόρφωση στην αγγλική γλώσσα. Η κατάσταση άλλαξε ριζικά στο τέλος του 2007 με την έναρξη ένταξης στα Διαρθρωτικά Ταμεία. Έχουμε έξι Λειτουργικά Προγράμματα και για μόνο δύο από αυτά θα διατεθούν 100 εκατομμύρια Ευρώ για επιμόρφωση στα επόμενα 6 χρόνια.

Δεύτερον - Σημαντική αύξηση του ενδιαφέροντος για επιμόρφωση σχετιζόμενη με τις διαδικασίες των Ευρωπαϊκών θεσμών και των πρακτικών στα Κράτη Μέλη.

Τρίτον - Αύξηση του σχετικού ποσοστού ενδιαφέροντος για τις νέες τεχνολογίες και διοικητικές καινοτομίες, με υπεροχή των τεχνολογιών παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Τέταρτον - Ενδιαφέρον για επιμορφωτικό πρόγραμμα για την αποτελεσματική ένταξη στα Διαρθρωτικά Ταμεία και για Μάνατζμεντ Κύκλου Επενδυτικών Προγραμμάτων.

Πέμπτον - Τεράστιο ενδιαφέρον για σπουδές ξένων γλωσσών.

Έκτον - Ως προς τις μορφές επιμόρφωσης, οι επιμορφωνόμενοι προτιμούν βραχείας διάρκειας σεμινάρια, βασικού και ανώτερου επιπέδου. Προτιμούν επίσης σεμινάρια στα οποία εξετάζονται πραγματικές περιπτώσεις.

Έβδομον - Το ενδιαφέρον στρέφεται σε επιμόρφωση καλής ποιότητας από πιστοποιημένα προγράμματα και καλούς εισηγητές, που είναι εξουσιοδοτημένοι βάσει Ευρωπαϊκών πιστοποιητικών.

Οι τάσεις αυτές θέτουν ενώπιόν μας τις ακόλουθες προκλήσεις:

Κατά πρώτον, αυτή είναι η αναγκαιότητα για καλύτερη διάρθρωση στο χώρο αυτόν. Αυτό σημαίνει ανάπτυξη ενός σημαντικού αριθμού μορφών και μεθόδων και, κατά συνέπεια, ανάπτυξη

χωριστών κλαδικών επιπέδων επιμόρφωσης. Οφείλουμε να εφαρμόζουμε συστήματα για ποιοτική επιμόρφωση, για μάνατζμεντ και διεύρυνση γνώσεων.

Δεύτερον, είναι η πρόκληση να εφαρμοστούν οι νέες μορφές προσφοράς επιμόρφωσης, όπως η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning). Η επιμόρφωση με ηλεκτρονική μάθηση πρέπει να στηρίζεται στα πολυμέσα και στο Διαδίκτυο. Με τα μέσα αυτά μπορούμε να δώσουμε στους επιμορφωνόμενους πολύ περισσότερη πληροφόρηση. Με τον τρόπο αυτόν μπορούμε να πετύχουμε υψηλής ποιότητας επιμόρφωση και πολύ καλύτερη πρόσβαση στην επιμόρφωση. Αυτός είναι ο λόγος για τη συμμετοχή μας σε διαφορετικές μορφές συνεργασίας για την ανάπτυξη και την εφαρμογή στην πράξη της μορφής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην επιμόρφωση.

Και **τρίτον**, οφείλουμε να ανοίξουμε τα εθνικά μας ινστιτούτα δημόσιας διοίκησης στις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ώστε να ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και να αρχίσουν να παρέχουν επιμόρφωση σε όλη τη δημόσια διοίκηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με τον τρόπο αυτόν θα είμαστε σε θέση να αναπτύξουμε κοινές, για την Ευρωπαϊκή Ένωση διοικητικές αρμοδιότητες και, φυσικά, να αναπτύξουμε τον κοινό διοικητικό μας χώρο.

Τέλος, θα ήθελα να τονίσω την ανάγκη έντονης διασύνδεσης μεταξύ της ανάλυσης των αναγκών επιμόρφωσης και της ίδιας της επιμόρφωσης. Είμαστε πεπεισμένοι ότι στο μέλλον η επιτυχία των φορέων επιμόρφωσης θα εξαρτηθεί από τη σχέση τους με τις μονάδες Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων της Διοίκησης. Πιστεύουμε ότι η επιμόρφωση που προσφέρεται από τους φορείς δημόσιας διοίκησης θα καταστεί μέρος του όλου συστήματος μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων της διοίκησης.

Νομίζω ότι οι κύριες προκλήσεις που βρίσκονται ενώπιόν μας, όπως οι φορείς επιμόρφωσης και όσα προανέφερα, έχουν επισημανθεί από τους περισσότερους συναδέλφους στο συνέδριο και γι' αυτό πιστεύω ότι το συνέδριο είναι πολύ χρήσιμο για καθένα μας και πολύ σημαντικό για τη μελλοντική συνεργασία μας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Γεωργία Πρωτογέρου:

Θα περάσουμε στην κα *Christina Juarranz de la Fuente*, η οποία είναι Διευθύντρια του Κέντρου Θεσμικής Συνεργασίας του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Ισπανίας (INAP). Θέμα της ομιλίας της είναι «Η Επιμόρφωση στο Νέο βασικό κανονισμό για τους δημοσίου υπαλλήλους».

Να πούμε ακόμη ότι το INAP της Ισπανίας είναι, επίσης, ένα από τα ιδρυτικά μέλη του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας. Κυρία Juarranz, έχετε το λόγο.

■ Η Επιμόρφωση στο νέο βασικό κανονισμό για τους δημοσίους υπαλλήλους

Christina Juarranz de la Fuente, Διευθύντρια του Κέντρου Θεσμικής Συνεργασίας του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Ισπανίας (INAP)

Πριν αρχίσω την εισήγησή μου θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης για την οργάνωση αυτού του συνεδρίου.

Πάντοτε πίστευα ότι μεταξύ των πόρων ενός οργανισμού, ο ανθρώπινος παράγων αποτελεί το κλειδί για καλές επιδόσεις. Όσο τέλεια και αν είναι μια μηχανή, όσο προχωρημένη και αν είναι η τεχνολογία που τη σχεδιάζει, όσο άριστο και αν είναι το υλικό από απόψεως ποιότητας, το ουσιώδες που απαιτείται από το παραγωγικό σύστημα είναι ο σπινθήρας που θα θέσει σε κίνηση το μηχανισμό και θα διατηρήσει το ρυθμό του. Αυτό είναι ο ανθρώπινος παράγων, είναι οι άνθρωποι που έχουν σημασία, η διάθεσή τους, η θέληση και ο ενθουσιασμός τους ή η απουσία αυτών των χαρακτηριστικών, που μπορούν να οδηγήσουν στις μεγαλύτερες επιτυχίες ή αποτυχίες.

Όμως, όταν δεν αναφερόμαστε στο ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, της οποίας τα αποτελέσματα θα επηρεάσουν ένα τομέα ή μια αγορά αλλά στη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών, όλοι μας γινόμαστε ιδιαίτερα ευαίσθητοι. Ως πολίτες, ειδικά στη σύγχρονη κοινωνία, ζητούμε περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες από τους υπευθύνους για το μάνατζμεντ των δημοσίων υπηρεσιών. Συνεισφέρουμε και απαιτούμε. Συμβάλλουμε και ζητούμε.

Χαίρομαι ιδιαίτερα που έχω προσκληθεί ως εκπρόσωπος του Ισπανικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης να συμμετάσχω στο Συνέδριο με θέμα «Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση». Στη σημερινή κοινωνία, που βιώνει γρήγορες και συνεχείς αλλαγές, κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί ότι η ικανότητα της δημόσιας υπηρεσίας αποτελεί το κλειδί για την αντιμετώπισή τους. Η πραγματικότητα βρίσκεται μπροστά μας, τώρα, είναι παγκόσμια και πολυπολιτισμική και η ταχύτατη τεχνολογική πρόοδος απειλεί με απομόνωση όσους δεν ακολουθούν το βηματισμό της.

Βρίσκομαι εδώ σήμερα, για να παρουσιάσω τις γενικές γραμμές που ακολουθούνται στην Ισπανία, αναφορικά με την πολιτική επιμόρφωσης των ανθρώπινων πόρων της δημόσιας διοίκησης.

Το πρώτο πράγμα που θα ήθελα να τονίσω, με κάποια υπερηφάνεια, είναι τα καλά αποτελέσματα του τρέχοντος Συστήματος Επιμόρφωσης, που προήλθε από μια συμφωνία μεταξύ της Διοίκησης και των εκπροσώπων των συνδικαλιστικών οργανώσεων και το οποίο έχει καταστεί το καλύτερο πρότυπο για την ανάπτυξη, την επέκταση και τον εξορθολογισμό της επιμόρφωσης των υπαλλήλων σε ολόκληρη τη Δημόσια Διοίκηση της χώρας.

Θα ήθελα επίσης να αναφέρω την πρακτική αντιμετώπιση και πρόοδο των σχεδίων διοικητικού εκσυγχρονισμού, που εκτείνεται από τη γραφειοκρατία και την απλοποίηση διαδικασιών μέχρι τη γενίκευση της Ηλεκτρονικής Διαχείρισης και της μεταρρύθμισης των θεμελίων των δημοσίων υπηρεσιών. Για την επίτευξη σύγχρονης και αποτελεσματικής διοίκησης, η οποία να είναι ικανή να ανταποκρίνεται με ταχύτητα στις νέες συνθήκες και στα προβλήματα, πρέπει να εξετάσουμε όλα τα μέτρα συνολικά, με στόχο την εξάλειψη των καταλοίπων ενός απαξιωμένου συστήματος, το οποίο διστάζει να αλλάξει, της πολλαπλότητας περιττών ή άχρηστων εγγράφων και της μονομανίας με το «χαρτοβασιλείο».

Οι κανονισμοί για την απλοποίηση των διαδικασιών, σε εναρμόνιση με τους κανόνες του Σχε-

δίου της Λισσαβώνας σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, στηρίζονται στη Συμφωνία που επετεύχθη στο Ισπανικό Υπουργικό Συμβούλιο τον Μάιο 2007, με την οποία εγκρίθηκε ένα πρόγραμμα για τη βελτίωση και τον περιορισμό του διοικητικού φόρτου, που επιδιώκεται να φθάσει το 25% μέχρι το 2012, κυρίως μέσω μηχανισμών συνεργασίας που να συνδέουν διαφορετικούς τομείς της δημόσιας διοίκησης καθώς και εκπροσώπους επιχειρήσεων, συνδικαλιστικά όργανα και άλλους κοινωνικούς εταίρους, οι οποίοι προφανώς ενδιαφέρονται γι' αυτή την αντιμετώπιση των πολιτών και της διοικητικής μηχανής.

Εξάλλου, προσφάτως αναλήφθηκαν δύο σημαντικές πρωτοβουλίες. Θα αναφερθώ σε μία από αυτές, που διαφαίνεται από τον τίτλο της εισήγησής μου. Πρόκειται για έναν φιλόδοξο και καινοτόμο Νόμο για την Ηλεκτρονική Πρόσβαση των Πολιτών στις Δημόσιες Υπηρεσίες, που δημοσιεύθηκε στις 22 Ιουνίου 2007. Η ιδέα είναι μέχρι το 2009, κάθε πολίτης να μπορεί να κάνει κάθε είδους επαφή που γινόταν εγγράφως ή να χειρίζεται οτιδήποτε έχει σχέση με τη Δημόσια Διοίκηση από οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Σύμφωνα με τις προσδοκίες, και με αναφορά στο χώρο της Γενικής Κρατικής Διοίκησης, πάνω από 800 μορφές αιτήσεων (φόρμες) θα αναρτηθούν στο Διαδίκτυο, ώστε πάνω από 20 εκατομμύρια έγγραφα πιστοποιητικά θα μπορέσουν να καταργηθούν. Επί πλέον, πάνω από 100 νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα προσφερθούν, με τη χρήση της νέας ηλεκτρονικής Εθνικής Ταυτότητας και οι αριθμοί τηλεφώνου της υπηρεσίας κοινού θα ενοποιηθούν, έτσι ώστε ο χρήστης της δημόσιας υπηρεσίας να μπορεί να λαμβάνει πληροφορίες και να ρυθμίζει θέματα μόνο με ένα τηλεφώνημα.

Συμπερασματικά, ο νόμος αυτός ο οποίος διαμορφώνει το δικαίωμα επαφής με τη διοίκηση με ηλεκτρονικό τρόπο, με τις απαραίτητες νομικές εγγυήσεις και ακόμη μορφοποιεί την υπηρεσία Προστασίας Χρηστών για τη διοχέτευση διαμαρτυριών και προτάσεων, αντιπροσωπεύει μια μεγάλης σημασίας αλλαγή στο έργο της διοίκησης και συνεπάγεται κάποια πρόοδο στη νοοτροπία του δημοσίου υπαλλήλου. Πρέπει να προσαρμόσει τον ρυθμό του και τις εργασιακές μεθόδους και να μην περιοριστεί στην επικαιροποίηση της επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες. Πρέπει επίσης να εξοικειωθεί με έναν νέο κατάλογο δικαιωμάτων των πολιτών και της ηλεκτρονικής επικοινωνίας με νομική ασφάλεια, που μπορεί να προστεθεί στα νομικο-διοικητικά δικαιώματα των πολιτών, που δημοσιοποιήθηκαν προσφάτως. Αυτά ευτυχώς εδράζονται στη δημοκρατική εποχή και, χωρίς αμφιβολία, θα καθιερώσουν τη Διοικητική ενέργεια ως την παροχή μιας υπηρεσίας καθοδηγούμενης από τον πολίτη και τον δικαιούχο, ο οποίος, στο πλείστον των περιπτώσεων, είναι αυτός που θα κάνει το πρώτο βήμα.

Αλλά, αν και το θέμα της Ηλεκτρονικής Διοίκησης (e-Administration) είναι εντυπωσιακό και θα μας κατακτήσει πριν καλά-καλά το καταλάβουμε, θα ήθελα τώρα να προχωρήσω στη δεύτερη από τις νομικές πρωτοβουλίες του έτους 2007. Αναφέρομαι στον Βασικό Κανονισμό του Δημοσίου Υπαλλήλου, που έγινε νόμος τον Απρίλιο και ο οποίος επιδιώκει να αρχίσει μια νέα γραμμή μεταρρύθμισης στο σύστημα της απασχόλησης στο δημόσιο, με αναφορά στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας. Σήμερα, τόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι όσο και το εργατικό προσωπικό υπάγονται σε κοινές ρυθμίσεις, κάτω από τον ίδιο ορισμό: Απασχολούμενοι στο δημόσιο. Η νέα νομική ρύθμιση, όπως θα δούμε πιο κάτω, και ιδιαίτερα σε σχέση με την επιμόρφωση του προσωπικού, έχει δώσει μια νομική μορφή στα κύρια σημεία συμφωνίας μεταξύ των εκπροσώπων της διοίκησης και των κοινωνικών εταίρων, ως αποτέλεσμα της προηγούμενης εμπειρίας από συμφωνίες για διαρκή επιμόρφωση. Γενικά, η λεπτομερής αξιολόγηση αυτού του συστήματος μας επέτρεψε να αποκαλύψουμε τα αδύνατα σημεία, τις νέες ανάγκες από πλευράς οργάνωσης και ιδιαίτερα τις μελλοντικές δυνατότητες.

Με τον Νόμο για τα Μέτρα Μεταρρύθμισης των Λειτουργιών του Δημοσίου, του 1984, ο οποίος συνυπήρχε επί μακρό χρόνο με τον σημερινό νόμο για τους Δημοσίους Υπαλλήλους, καθώς και με περαιτέρω νομοθετικά μέτρα με τα οποία τροποποιήθηκαν συγκεκριμένα σημεία των σχέσεων

των δημοσίων υπαλλήλων, έχουμε τώρα φθάσει σε μια μόνιμη διαδικασία για τη μεταρρύθμιση και την προσαρμογή στις νέες συνθήκες και απαιτήσεις για υπηρεσίες που συνεχώς αναφύονται. Τώρα, όμως, είναι καιρός να προχωρήσουμε πέρα από αυτά.

Κατά την άποψή μου χρειάζεται να προχωρήσουμε πιο πέρα διότι δεν είναι εύλογο να παραμείνουμε στάσιμοι σε μια κοινωνία που γρήγορα αλλάζει ή να υποτάξουμε το διοικητικό σύστημα σε συνεχείς προσπάθειες προσαρμογής σε μη προβλέψιμα χαρακτηριστικά ή στην έλλειψη συντονισμού και στην επικάλυψη ενεργειών που ανακύπτουν σε πολλούς χώρους της διοίκησης, σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης παρόμοιων θεμάτων. Να προχωρήσουμε πιο πέρα, επίσης, διότι το Σύνταγμά μας του 1978, συγκεκριμένα καθορίζει τη θέσπιση ενός κανονισμού για τους δημοσίους υπαλλήλους στηριζόμενου στο νόμο των Κρατικών Βάσεων (State Bases). Δεδομένου ότι υπήρχαν τότε πιο επείγοντα πολιτικά θέματα και επειδή - ως το παραδεχούμε - το σύστημα απασχόλησης στο δημόσιο λειτουργούσε κανονικά, δεν έγινε η προσαρμογή αν και πέρασαν σχεδόν 30 χρόνια συνταγματικού καθεστώτος.

Ο Βασικός Κανονισμός του 2007 είναι, όπως μόλις προανέφερα, ένας νόμος Βάσεων. Είναι επίσης ένας Νόμος του Κράτους και, σε σχέση με αυτό, πρέπει να αναφέρω ότι το Ισπανικό πολιτικό σύστημα, το οποίο στηρίζεται σε Αυτόνομες Κοινότητες, με τις δικές τους νομοθετικές αρμοδιότητες, αναφέρει στο Σύνταγμα ότι ορισμένες αρμοδιότητες ανήκουν αποκλειστικά στο Κράτος, περιλαμβανόμενης της νομοθεσίας για τις βάσεις του καθεστώτος των δημοσίων υπαλλήλων. Όμως, αυτό δεν σημαίνει ότι σε ολόκληρη τη μακρά διαδικασία διαχείρισης αυτού του Κανονισμού δεν έχουμε επιτύχει τον ανώτατο βαθμό σύμπλευσης μεταξύ του Κράτους και των αυτόνομων Κοινοτήτων, δεδομένου ότι η δημόσια διοίκηση κάθε αυτόνομης οντότητας έχει τη δική της δημόσια λειτουργία και αρμοδιότητα να σχεδιάζει το δικό της νομικό σύστημα δημόσιας λειτουργίας. Έτσι, κάθε δημόσια διοίκηση θα είναι σε θέση - εφόσον τηρεί τις διατάξεις του Βασικού κανονισμού - να ρυθμίζει τον τύπο της απασχόλησης στο δημόσιο που χρειάζεται και πρέπει να εφαρμόσει.

Αυτό είναι το πρώτο χαρακτηριστικό του Βασικού Κανονισμού, που αποτελεί το σημείο αφετηρίας μιας ταυτόχρονης διαδικασίας μεταρρύθμισης σε όλα τα επίπεδα της Ισπανικής Περιφερειακής Δημόσιας Διοίκησης, που στηρίζεται σε κοινά θέματα. Όμως, πρέπει επίσης να δείχνει τις σχετικές διαφορές, καθόσον δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι κάθε αυτόνομη Διοίκηση διαθέτει αρκετές αρμοδιότητες σε διάφορα επίπεδα, οπότε η διαχειριστική αντιμετώπιση μπορεί να μην ταιριάζει εξίσου σε όλες.

Πιστεύω ότι οι πληροφορίες που υπάρχουν στον πίνακα για την απασχόληση στα διάφορα επίπεδα δημόσιας διοίκησης της Ισπανίας είναι πολύ ενδεικτικές. Από την εξέλιξη του προσωπικού που απασχολείται στη δημόσια διοίκηση από το 1998, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι Αυτόνομες Κοινότητες έχουν αναπτύξει δυνατότητες μάντζμεντ ή έχουν αναλάβει νέες αρμοδιότητες, ο αριθμός του προσωπικού που απασχολείται στη Γενική Κρατική Διοίκηση έχει μειωθεί και ο αριθμός των απασχολούμενων στις Αυτόνομες Κοινότητες έχει αυξηθεί. Πάλι εδώ αποδεικνύεται ότι η πολιτική αλλαγή που πραγματοποιήθηκε δεν σήμανε τραυματική αλλαγή για τους δημοσίους υπαλλήλους, καθόσον πολλοί από αυτούς συνέχισαν σε παρόμοια αντικείμενα και θέσεις. Απλώς μεταφέρθηκαν, μαζί με τις αρμοδιότητές τους, από την Κρατική διοίκηση στη διοίκηση των Αυτόνομων Κοινοτήτων, όπου σήμερα συνυπάρχουν με τους δημοσίους υπαλλήλους αυτών των κοινοτήτων.

Αναφορικά με τη Γενική Κρατική Διοίκηση, η οποία χειρίζεται τις Κρατικές αρμοδιότητες και όχι ότι είναι γνωστό ως «Κεντρική Διοίκηση», σήμερα έχει 234.000 άτομα προσωπικό, χωρίς να περιλαμβάνονται οι Ένοπλες Δυνάμεις και η Αστυνομία. Εάν και αυτοί προστεθούν, το σύνολο είναι 560.000. Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει την κατανομή του προσωπικού κατά τον Ιούλιο του 2007.

Έτος 2007	Αριθμός προσωπικού	%
ΕΘΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	553.206	22,0
Γενική Κρατική Διοίκηση	232.601	9,3
Κρατικές Δυνάμεις Ασφαλείας	119.031	4,7
Ένοπλες Δυνάμεις	120.756	4,8
Διοίκηση της Δικαιοσύνης	24.943	1,0
Δημόσιες Επιχειρήσεις και Δημόσιοι Φορείς Ειδικού Καθεστώτος	55.875	2,2
ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΝΟΜΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ	1.260.575	50,2
Όργανα Διακυβέρνησης και Διοικητικές Οντότητες	240.182	9,6
Μη-панεπιστημιακός τομέας Διδασκόντων	513.558	20,4
Εθνικό Σύστημα Υγείας, Φορείς Υγείας	452.982	18,0
Διοίκηση της Δικαιοσύνης	31.974	1,3
Δυνάμεις Ασφαλείας	21.879	0,9
ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	602.001	24,0
Τοπικά Συμβούλια	521.576	20,8
Αντιπροσωπείες / Δημαρχεία / Νησιωτικά Συμβούλια	80.425	3,2
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ	96.256	3,8
ΣΥΝΟΛΟ	2.512.038	100,0

Πηγή: Κεντρικό Μητρώο Προσωπικού. Στατιστικό Δελτίο προσωπικού απασχολούμενου στη Δημόσια Διοίκηση, Ιανουάριος 2007.

Μετά την παρουσίαση της νομικής φύσης του νέου Βασικού Κανονισμού για τους Δημοσίους Υπαλλήλους (ΕΒΕΡ), θα ήθελα να αναφερθώ στα κύρια νέα στοιχεία, μερικά από τα οποία αναφέρονται στο θέμα της επιμόρφωσης. Ο Κανονισμός είναι επιφορτισμένος με τη μεταρρύθμιση της απασχόλησης στο δημόσιο από την πλευρά του οργανισμού, όχι του υπαλλήλου, και διέπεται από το δικαίωμα του πολίτη για καλή διαχείριση. Για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, λέγεται ότι πρέπει να εγκατασταθεί ένα σύστημα που να δίνει τη δυνατότητα να προσελκύνονται επαγγελματίες στη Δημόσια Διοίκηση, η οποία προσφέρει σταδιοδρομία προσαρμοζόμενη στον καθένα καθώς και προοπτικές ανέλιξης και μπορεί, συνεπώς, να δώσει τη δυνατότητα για ένα ορθολογικό, αντικειμενικό, ευκίνητο και ευέλικτο μάνατζμεντ. Για να επιτευχθεί αυτό, ο Κανονισμός καθιερώνει νέες διαδικασίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας, που δεν συνδέονται με την εξέλιξη σε βαθμίδες ιεραρχίας. Αυτή ήταν η μόνη δυνατότητα μέχρι τώρα στη διάθεση των δημοσίων υπαλλήλων, για να έχουν πρόσβαση σε ανώτερες βαθμίδες, μαζί με την εσωτερική προαγωγή μέσω της επιτυχίας στις νέες διαδικασίες πρόσληψης.

Η προαγωγή, μέσω της αλλαγής από μια θέση σε άλλη με καλύτερο μισθό, έχει οδηγήσει σε υπερβολική κινητικότητα στην Ισπανική Δημόσια Διοίκηση, η οποία δεν είναι πάντοτε θετική για την οργάνωση της εργασίας. Ο Κανονισμός καθιερώνει τις βάσεις για την ανάπτυξη ενός συστήματος σταδιοδρομίας εντός της ίδιας επαγγελματικής ομάδας, με τη δυνατότητα προσωπικής επαγγελματικής προαγωγής, όπου αλλαγή θέσης δεν απαιτείται αλλά η εμπειρία και η επίδοση εκτιμώνται μέσω του νέου συστήματος αξιολόγησης.

Ένας άλλος παράγων, που θα ληφθεί υπόψη στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι

η Επιμόρφωση. Ως ένα σημαντικό νέο χαρακτηριστικό στους νομικούς κανόνες μας, ο Κανονισμός καθιερώνει, στο κεφάλαιο 6, έναν «Κώδικα Συμπεριφοράς» όπου περιλαμβάνει αρκετά καθήκοντα, που είναι μάλλον ηθικές αρχές ενεργειών, μία από τις οποίες είναι ακριβώς και η «επικαιροποίηση της επιμόρφωσης και των προσόντων».

Από την πλευρά του οργανισμού που εκπροσωπώ, του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (INAP), του οποίου ο κύριος σκοπός είναι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, το γεγονός ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, ως δικαίωμα και όχι ως υποχρέωση, έχει τώρα αποκτήσει υψηλότερη νομική υπόσταση, μας δίνει τη δυνατότητα να προγραμματίσουμε μια κατάλληλη προσφορά επιμόρφωσης, που να καλύπτει τις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης. Όπως λέγει ο Διευθυντής μου Francisco Ramos, το γεγονός ότι η επιμόρφωση ακόμη θεωρείται ως δικαίωμα δεν είναι αρνητικό αλλά δεν πρέπει να αφήσουμε τους υπαλλήλους «να είναι οι μόνοι υπεύθυνοι για την επιμόρφωσή τους». Χάρη στον Κανονισμό, είναι δυνατό να δημιουργηθεί μια σαφής σύνδεση μεταξύ της τρέχουσας επιμόρφωσης και της επαγγελματικής προαγωγής για ένα πραγματικό σύστημα σταδιοδρομίας. Ορισμένες συμφωνίες έχουν ήδη γίνει με τις επαγγελματικές οργανώσεις αναφορικά με την τροποποίηση της 6^{ης} Συμφωνίας Διαρκούς Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση (AFCAP), που θα ισχύσουν μέχρι το 2009.

Χάρη στο συμφωνημένο σύστημα διαρκούς επιμόρφωσης στην Ισπανία, από το 1995 έχουν επενδυθεί περίπου 521 εκατομμύρια ευρώ και έχουν προσφερθεί 158.000 επιμορφωτικά προγράμματα, με 8 εκατομμύρια ώρες μαθημάτων και 4 εκατομμύρια σπουδαστές. Οι αριθμοί αυτοί αποτελούν την καλύτερη υποστήριξη για την συνέχιση προς την ίδια κατεύθυνση, εφόσον η νομική εξέλιξη του Κανονισμού δίνει τη δυνατότητα και το πρόγραμμα αποφεύγει τις επικαλύψεις και προβλέπει καλύτερο συντονισμό μεταξύ των φορέων επιμόρφωσης.

Ανάμεσα στις κατευθύνσεις ενεργειών, επιπλέον της ουσιαστικά διαρκούς επιμόρφωσης για τις νέες τεχνολογίες και τις γλώσσες, ειδικά μέριμνα λαμβάνεται για την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών του δημοσίου, που αποτελεί ένα ακόμη χαρακτηριστικό του Κανονισμού. Μέχρι τώρα, αυτή η μορφή επιμόρφωσης δεν είχε ρυθμισθεί νομικά στο σύστημά μας και χρειαζόταν συχνά να καταφεύγουμε σε άλλα σχήματα, που θα μπορούσαν να προσφέρουν παρόμοια υπηρεσία, είτε εντός των κανόνων για τους δημοσious υπαλλήλους είτε όχι. Στις περιπτώσεις νέων διευθυντών, που είναι τα πρόσωπα τα επιφορτισμένα με τη διοικητική αναμόρφωση, παράλληλα με την κοινωνική αλλαγή, νέες μεθοδολογίες, όπως ηλεκτρονική μάθηση ή μελέτες περιπτώσεων αρχίζουν να αναπτύσσονται, καθώς και προγράμματα εξειδίκευσης για την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων, όπως ηγεσία, διαπραγματεύση, κλπ., μέσω ανώτερων προγραμμάτων σπουδών (Μάστερ) στο μάνατζμεντ, σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς. Το Ινστιτούτο τώρα καθιερώνει την επιμόρφωση διευθυντών, ως έναν από τους κύριους στόχους του, μαζί με τον αναπροσανατολισμό της προσφερόμενης επιμόρφωσης, με επικέντρωση στον οργανισμό συνολικά. Ενεργοποιεί επίσης τις σημαντικές τροποποιήσεις των κριτηρίων που έχει εισαγάγει ο Βασικός Κανονισμός για τους Δημοσious Υπαλλήλους.

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος:

Ευχαριστούμε την Κα Juarranz de la Fuente για την εισήγησή της, που αναφερόταν στην επιμόρφωση στο Νέο βασικό κανονισμό για τους δημοσious υπαλλήλους στην Ισπανία.

Τώρα κυρίες και κύριοι ακολουθεί ένα εικοσάλεπτο συζήτησης, στο οποίο μπορούμε να θέσουμε κάποιες ερωτήσεις προς τους ομιλήσαντες και ίσως να διερευνήσουμε περαιτέρω κάποια θέματα, σημαντικά για την κατανόησή μας.

Συζήτηση Τέταρτης Συνεδρίας

Σύνεδρος:

Κάνω την ερώτηση που έκανα και το πρωί. Τώρα είναι ακόμα πιο επίκαιρη, αφού ακούσαμε τόσους ομιλητές, από τους οποίους μας παρουσιάστηκαν τα προγράμματα επιμόρφωσης στην πατρίδα τους. Σε άλλες χώρες υπάρχει εκπαίδευση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, υπάρχουν τα ίδια ινστιτούτα, οργανισμοί ή εκπαιδευτικά ιδρύματα που έχουν αυτή την αρμοδιότητα και που απευθύνονται και προς τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα.

Όμως, εκτός από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσια Διοίκηση ασκούν και τα στελέχη των Υπουργείων και αναφέρομαι στους Ειδικούς Συμβούλους, στους Ειδικούς Συνεργάτες, στους Γενικούς Γραμματείς, που σε άλλες χώρες είναι υπάλληλοι του δημοσίου και όχι αιρετά πρόσωπα ή πολιτικά πρόσωπα.

Το ερώτημά μου είναι: Υπάρχει πρόγραμμα σε κάποια χώρα ή δυνατότητα εκπαίδευσης ή υποχρέωση εκπαίδευσης και αυτών των στελεχών που ασκούν Δημόσια Διοίκηση; Ευχαριστώ πολύ.

Απάντηση (κος Γεώργιος Παπαγεωργίου):

Εγώ θα αναφερθώ στην κυπριακή περίπτωση. Στην Κύπρο όλα τα στελέχη στη δημόσια υπηρεσία είναι δημόσιοι λειτουργοί, είναι λειτουργοί του δημοσίου, δεν υπάρχουν αιρετοί. Το μόνο πολιτικό πρόσωπο που λειτουργεί στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης σε κάθε Υπουργείο είναι ο Υπουργός. Επομένως στο θέμα αυτό δεν υπάρχει αντικείμενο για να απαντήσουμε εμείς από τη δική μας πλευρά.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος:

Η κυρία Fuente:

Απάντηση (κα Juarranz de la Fuente):

Μπορώ να αναφερθώ στην περίπτωση της Ισπανίας. Όπως προανέφερα, στην Ισπανία αυτό είναι πλέον υποχρεωτικό, να επιμορφωθεί κάποιος από το Ινστιτούτο. Αυτό σημαίνει, ότι όλοι πρέπει να επιμορφωθούν, από τους κορυφαίους αξιωματούχους μέχρι τους κατώτερους υπαλλήλους. Αυτό πρόκειται να συσχετισθεί με την αξιολόγηση στη διοίκηση. Έτσι, καθένας θα είναι υποχρεωμένος στο εξής να ενταχθεί σε πρόγραμμα επιμόρφωσης.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος:

Ο κύριος Ledvinka:

Απάντηση (για λογαριασμό του κ. R. Ledvinka):

Παίρνω το λόγο να απαντήσω για λογαριασμό του κ. Ledvinka. Το όνομά μου είναι Alexis και εργάζομαι στον ίδιο φορέα με τον κ. Ledvinka, δηλαδή στο Ινστιτούτο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, Πράγα, της Δημοκρατίας της Τσεχίας.

Αναφερόμενος στην ερώτηση, θα ήθελα να πω ότι στη χώρα μας αναμένουμε κάποια αλλαγή που θα συντελεσθεί με τον νέο νόμο αλλά η υφιστάμενη κατάσταση, αν αντιλήφθηκα σωστά την ερώτηση, αναφορικά με την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και των κορυφαίων αξιωματούχων, είναι ότι η επιμόρφωση δεν είναι υποχρεωτική για όλους τους αιρετούς εκπροσώπους. Πάντως, το Ινστιτούτο μας ετοιμάζει ένα είδος κύκλου επιμόρφωσης για Δημάρχους και μερικούς διευθυντές. Αυτοί σε κάποιο βαθμό συμμετέχουν, ανάλογα με τις περιπτώσεις, όπως συμβαίνει με μερικά ανώτερα στελέχη ή ηγέτες και επικεφαλής της αυτοδιοίκησης. Γι' αυτούς είναι υποχρεωτικό, κατά κάποιο τρόπο αλλά, όπως αντιλαμβάνεστε, είναι πάντα πολύ δύσκολο να φέρετε αυτούς τους ανθρώπους για επιμόρφωση. Όμως, στις περιπτώσεις των ανώτερων αξιωματούχων και των επικεφαλής της αυτοδιοίκησης υπάρχει κάτι δεδομένο και περιμένουμε τι θα περιλάβει ο νέος νόμος που παρουσιάστηκε από τον προϊστάμενό μου (κ. Ledvinka).

Ερωτήσεις για τον κ. R. Ledvinka

Δύο ερωτήσεις. Πρώτη ερώτηση: Ποιον από τους έξι παράγοντες του εξαγώνου εσείς θεωρείτε ως τον πιο αβέβαιο, τον πιο δύσκολο να επιτύχετε;

Δεύτερη ερώτηση: Ήταν πολύ καλή η παρουσίαση αναφορικά με φιλική δημόσια διοίκηση και το εξάγωνο. Το ερώτημα είναι: Σε ποιο βαθμό οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι διατεθειμένοι να συμμετάσχουν σε όλη αυτή την αλλαγή στα επόμενα χρόνια;

Απάντηση (κος R. Ledvinka):

Νομίζουμε ότι η πιο αβέβαιη κορυφή είναι η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Ετοιμάσαμε περισσότερες αλλαγές στη δομή της δημόσιας διοίκησης και με τη συγκέντρωση της δημόσιας διοίκησης αναμένουμε τις μεγάλες αλλαγές στο κεντρικό επίπεδο. Δεδομένου ότι ορισμένες δραστηριότητες κεντρικού επιπέδου θα μεταβιβαστούν στην αυτοδιοίκηση υπάρχει το πρόβλημα με τους αξιωματούχους στο κεντρικό επίπεδο, στα υπουργεία. Γι' αυτό νομίζουμε ότι η πιο προβληματική κορυφή είναι οι οργανωτικές αλλαγές.

Στη δεύτερη ερώτηση:

Απάντηση (για λογαριασμό του κ. R. Ledvinka):

Στη δεύτερη ερώτηση για τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στην αλλαγή, θα ήθελα κι' εγώ να το γνωρίζω. Όπως έχουμε πει, η ιδέα που παρουσιάσαμε εδώ δεν είναι δική μας ιδέα, ανήκει στους ανθρώπους του Υπουργείου Εσωτερικών, του οποίου κι' εμείς αποτελούμε μέρος. Έχουμε συζητήσει αυτό το σημείο με τους ανθρώπους που έχουν προετοιμάσει αυτή τη στρατηγική και αυτοί νομίζουν ή καλύτερα υποστηρίζουν - και δεν είμαι σίγουρος αν πραγματικά το πιστεύουν - ότι περίπου το 90% είναι προετοιμασμένοι για την αλλαγή. Δεν είμαι τόσο βέβαιος γι' αυτό.

Αλλά, όπως προανέφερε ο προϊστάμενός μου, υπάρχει πρόβλημα. Νομίζω ότι δεν είναι σε θέση να πουν ακριβώς ποιο ποσοστό, διότι ορισμένες δραστηριότητες κεντρικού υπουργικού επιπέδου θα μεταβιβαστούν. Αυτό αποτελεί ένα ερώτημα και γι' αυτό οφείλω να πω ότι αυτή τη στιγμή δεν είμαστε βέβαιοι για την απάντηση.

Συμπλήρωση από κ. R. Ledvinka:

Στο επίσημο υλικό αναφέρεται ποσοστό άνω του 90%

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος:

Ευχαριστώ για την απάντηση, ήταν δύο ερωτήσεις που είχα ετοιμάσει σε περίπτωση που δεν υπάρχουν ερωτήσεις από το κοινό, αλλά οι συνάδελφοι εδώ τις απάντησαν απευθείας.

Εγώ θα ήθελα να πω κάτι που αναφέρεται σε προηγούμενο ερώτημα. Έγινε αναφορά σε Ειδικούς Συμβούλους και Συνεργάτες και τα λοιπά εξειδικευμένα πρόσωπα. Θα ήθελα να πω εδώ, ότι όταν υπάρχει κάποιο τέτοιο άτομο το οποίο καλεί η Δημόσια Διοίκηση για να βοηθήσει, για να κάνει το επόμενο βήμα, σε κάποιο βαθμό είναι ήδη έτοιμο κι έχει ήδη τα εχέγγυα και τις γνώσεις για να μπορέσει να προχωρήσει ακριβώς προς αυτό το επόμενο βήμα.

Παράλληλα, στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχουμε κάνει κάποιες κινήσεις για τους αιρετούς. Οργανώθηκαν συνέδρια εκ μέρους του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης για τους αιρετούς κι έτσι υπάρχει μια τέτοια διαδικασία, για να βοηθήσουμε τη Δημόσια Διοίκηση και προς αυτή την κατεύθυνση.

Ερώτηση:

Θα ήθελα να κάνω μία ερώτηση στους προσκεκλημένους από τις άλλες χώρες. Αν θεωρούσαμε ότι η συνεχιζόμενη εκπαίδευση στη Δημόσια Διοίκηση χωρίζεται σε δύο βασικούς τομείς, ο ένας είναι ο ας το πούμε επαγγελματικός, δηλαδή η συνεχιζόμενη εκπαίδευση των Μηχανικών στα θέματά τους, των Γιατρών στα δικά τους, των Οικονομολόγων στα δικά τους.

Αλλά υπάρχει και ο τομέας, που θα πρέπει να θεωρείται αρκετά σημαντικός, της εκπαίδευσης στη Διοίκηση, δηλαδή όταν γίνεται κάποιος Τμηματάρχης ή όταν γίνεται Διευθυντής πώς θα εμψυχώνει το προσωπικό αντί να το αποδυναμώνει; Αυτού του είδους η εκπαίδευση στα άλλα κράτη έχει κάποια έννοια υποχρεωτικού, ας πούμε, περάσματος, προκειμένου κάποιος να είναι επιλέξιμος;

Απάντηση (κα Juarranz de la Fuente)

Λοιπόν, στην Ισπανία, με το σύστημα που έχουμε σήμερα, με το τρέχον σύστημα επιμόρφω-

σης και σε σχέση με το ερώτημα που θέσατε για το μάνατζμεντ, αν ένας δημόσιος υπάλληλος επιθυμεί να γίνει προϊστάμενος ενός τμήματος, π.χ. προσωπικού ή εξωτερικών σχέσεων υπουργείου, θέση που κατείχα προηγουμένως, σημαίνει με το νέο σύστημα, ότι το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει συμμετάσχει σε ορισμένα επιμορφωτικά προγράμματα σχετιζόμενα με τα καθήκοντά του.

Αυτό δεν σημαίνει, όπως κάποιοι συνάδελφοι είπαν προηγουμένως, ότι μερικές φορές οι αξιωματούχοι της δημόσιας διοίκησης, είτε προερχόμενοι από τη δημόσια διοίκηση είτε από πολιτικό κόμμα, δεν επιθυμούν να ενταχθούν σε επιμόρφωση. Είναι υποχρεωμένοι να παρακολουθήσουν αυτή την επιμόρφωση αν θέλουν να γίνουν μάνατζερ. Ενώ ότι δεν οφείλουμε να δεχθούμε ότι διαθέτουν τη γνώση. Ασφαλώς, μπορεί να διαθέτουν εμπειρία αλλά επίσης υπάρχουν και προγράμματα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά στα οποία πρέπει ο υποψήφιος να ανταποκριθεί για να γίνει μάνατζερ. Αυτό είναι κάτι που το εφαρμόζουμε τώρα στη χώρα μας, με τα νέα σχέδια για τα οποία μίλησα προηγουμένως. Ελπίζω να απάντησα στο ερώτημά σας.

Απάντηση (κος Γεώργιος Παπαγεωργίου):

Στην Κύπρο βασικά δεν υπάρχει κάτι θεσμοθετημένο αυτή τη στιγμή, βρίσκεται κάτι σε εξέλιξη.

Όμως να πω ότι στα σχέδια υπηρεσίας των δημοσίων θέσεων που είναι κάτι ανάλογο με τους οργανισμούς που έχετε εδώ, που προδιαγράφουν τι προσόντα πρέπει να έχει κάποιος για να είναι υποψήφιος, για να μπορεί να διεκδικήσει μια θέση, στις διευθυντικές θέσεις και τις μισο-διευθυντικές, στις πλείστες υπάρχει ως προαπαιτούμενο μεταπτυχιακό προσόν στη Διοίκηση και σε κάποιες άλλες αυτό προβλέπεται ως πλεονέκτημα, δηλαδή κάποιο πλεονέκτημα σε αυτόν που το έχει.

Το τι προωθείται τώρα πάνω σε υποχρεωτική βάση είναι στα πλαίσια μιας προωθούμενης εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης που γίνεται τώρα. Υπάρχει πρόταση, γίνονται συζητήσεις τώρα και εκτιμούμε ότι θα γίνει αποδεκτή, ότι όσοι προάγονται σε θέση Διευθυντή θα πρέπει υποχρεωτικά να περνούν από ένα πρόγραμμα μονοετές, από ειδική Σχολή Διευθυντών. Αυτό, φυσικά, συνεπάγεται αρκετά πράγματα, αρκετοί άνθρωποι θα απουσιάζουν από την εργασία τους για αρκετό χρόνο, οι οποίοι θα πρέπει να αναπληρωθούν, κ.λπ. αλλά είναι μια καλή αρχή.

Απάντηση (για λογαριασμό του κ. R. Ledvinka):

Στη χώρα μας, όπως είναι σήμερα τα πράγματα, δεν υπάρχουν ειδικά προπαρασκευαστικά μαθήματα για εκείνους που θα γίνουν διευθυντικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Ο νόμος προβλέπει, ότι όταν κάποιος γίνει ανώτερο στέλεχος, επικεφαλής μιας υπηρεσιακής μονάδας, μάνατζερ στη δημόσια διοίκηση, τότε είναι υποχρεωμένος να παρακολουθήσει κάποια μαθήματα και κάποια προγράμματα επιμόρφωσης και ηγεσίας, κάτι τέτοιο, αλλά δεν υπάρχει προπαρασκευή για την ανάδειξη. Όταν αναδειχθείς σε ανάλογη θέση, είσαι υποχρεωμένος από το νόμο να συμμετάσχεις σε τέτοια προγράμματα.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Γεωργία Πρωτογέρου:

Εάν υπάρχει κάποιος από τους ομιλητές των προηγούμενων συνεδριών, που θα ήθελε να απαντήσει σε αυτήν την συγκεκριμένη ερώτηση, παρακαλώ να ζητήσει το μικρόφωνο.

Ερώτηση:

Λέγομαι Μαρνέλη. Επειδή προέρχομαι από το χώρο της εκπαίδευσης, θέλω να θίξω ένα θέμα που δεν ακούστηκε, τουλάχιστον από το πρωί, όσο είμαι εδώ στην αίθουσα.

Πώς αντιμετωπίζεται το θέμα της επιμόρφωσης στο θέμα των μεταταγέντων; Στην Ελλάδα έχουμε πολύ συχνά το φαινόμενο να μετατάσσονται διάφορα άτομα αφενός κι αφετέρου στο χώρο της εκπαίδευσης πολλές φορές να αποσπώνται. Έχουμε στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Καθηγητές που αποσπώνται για ένα δύο ή τρία χρόνια. Πώς νομίζετε ή πώς ενδεχομένως οι αξιότιμοι ξένοι εισηγητές μπορούν να μας απαντήσουν, πώς αντιμετωπίζεται στις δικές τους χώρες, αυτό το θέμα της επιμόρφωσης; Ευχαριστώ πολύ.

Απάντηση (κος Γεώργιος Παπαγεωργίου):

Να απαντήσω στο βαθμό που μας αφορά η ερώτηση. Στην Κύπρο ήταν ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο - και είναι ακόμη - οι αποσπάσεις Εκπαιδευτικών και Γιατρών στις Διοικήσεις των

Υπουργείων για να ασκούν διοικητικά καθήκοντα. Επειδή το θέμα αυτό όντως γεννούσε σοβαρά προβλήματα, διότι αξιόλογοι ειδικοί στον τομέα τους εγκατέλειπαν τον επαγγελματικό τους τομέα και ασχολούνταν με ένα αντικείμενο στο οποίο δεν είχαν και την απαιτούμενη κατάρτιση, αν θέλετε ούτε και είχαν προηγούμενη τριβή ιδιαίτερα με το θέμα, εφαρμόσαμε τη Σολομώντεια λύση: Αποφασίστηκε να τερματιστούν οι αποσπάσεις και να αντικατασταθούν με διοικητικό προσωπικό. Ήδη από φέτος αυτό γίνεται συστηματικά.

Απάντηση (κα Juarranz dela Fuente):

Αν αντιλήφθηκα σωστά την ερώτηση, νομίζω ότι το ερώτημα αναφέρεται στη δυνατότητα αλλαγής από ένα υπουργείο σε άλλο και για το τι συμβαίνει με την επιμόρφωση εάν ένα άτομο αλλάζει από ένα υπουργείο σε άλλο ή από ένα τμήμα ενός υπουργείου σε άλλο.

Λοιπόν, στην Ισπανία αυτό είναι δυνατό. Υπάρχουν πολλές θέσεις κενές στη διοίκηση λόγω έλλειψης δημοσίων υπαλλήλων. Γι' αυτό είναι πολύ εύκολο να μετακινηθεί κάποιος από ένα υπουργείο σε άλλο. Έτσι, βρισκόμαστε σε μια κατάσταση όπου τα υπουργεία ασκούνται να προσελκύουν άτομα από ένα υπουργείο σε άλλο προσφέροντας καλύτερες συνθήκες μερικές φορές. Αυτό είναι δυνατό στην Ισπανία.

Αλλά λόγω του τρέχοντος συστήματος επιμόρφωσης που έχω εξηγήσει, αυτό το σύστημα είναι κοινό για όλη τη δημόσια διοίκηση. Όταν αναφέρομαι σε Τμήματα, εννοώ Υπουργεία, συγγνώμη αν δεν έγινα σαφής. Όλα τα Τμήματα, όλα τα Υπουργεία οφείλουν να αναπτύξουν αυτό το τρέχον σχέδιο επιμόρφωσης. Έτσι, οι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να συνεχίσουν την επιμόρφωση στο Υπουργείο στο οποίο μετακινούνται, με τα ίδια δικαιώματα, που το εν λόγω άτομο είχε πριν στο άλλο Υπουργείο. Δεν υπάρχει πρόβλημα.

Απάντηση (για λογαριασμό του κ. R Ledvinka):

Στην Τσεχία, οι κανόνες είναι παραπλήσιοι με τους αναφερθέντες για την περίπτωση της Ισπανίας. Είναι δυνατόν να αλλάξει κάποιος υπουργείο και, από όσο γνωρίζουμε, το νέο υπουργείο αναγνωρίζει τα προσόντα που έχουν αποκτηθεί από την προηγούμενη υπηρεσία. Είναι λοιπόν δυνατό και ο υπάλληλος δεν οφείλει να παρακολουθήσει εκ νέου γενική επιμόρφωση εκτός από κάποια ειδική κατά την εκτέλεση της εργασίας, η οποία απαιτείται στη συνέχεια.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος:

Άλλη μια ερώτηση και μετά να κλείσουμε και θα έλεγα το εξής, εφόσον υπάρχει κάποιο ενδιαφέρον περαιτέρω ερωτήσεων και συζητήσεων θα κάνουμε το διάλειμμά μας και μπορείτε να συζητήσετε μεταξύ σας.

Απάντηση (κα S. Archmann):

Θα ήθελα να δώσω μια απάντηση στην κυρία που ζήτησε σχολιασμό από εισηγητές προηγούμενων συνεδριών. Θα αναφερθώ στην εισήγησή μου. Μίλησα για το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων. Αν νομίζετε ότι υπάρχει κενό στη χώρα σας, νομίζω ότι μπορείτε να ακολουθήσετε τις συστάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε αυτό, ώστε να αναπτυχθεί εθνικό πλαίσιο.

Επίσης, θα αναφερθώ στον συνάδελφο από το Ηνωμένο Βασίλειο. Νομίζω ότι αυτοί μπορούν να προσφέρουν κάποιο είδος βέλτιστης πρακτικής. Όχι μόνο ενθαρρύνουν την κινητικότητα αλλά εξαναγκάζουν σε κινητικότητα στη δημόσια διοίκηση. Έτσι, αν μείνεις περισσότερο σε μια θέση, δύο-τρία χρόνια, δεν θα έχεις περαιτέρω σταδιοδρομία.

Μπορείτε να μάθετε πολλές πρακτικές από άλλες χώρες. Δεν θα πρότεινα το διετές σχήμα αλλά θα πρέπει και να λάβετε υπόψη τις ιδιαιτερότητές σας και τότε οφείλετε να αναπτύξετε το δικό σας πλαίσιο επιμόρφωσης.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος:

Κλείνουμε λοιπόν και την τέταρτη συνεδρία. Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για τη συμμετοχή σας.

Λήξη Πρώτης Ημέρας Συνεδρίου



Η θεσμική διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος **Ηλίας Ηλιόπουλος**, Γενικός Γραμματέας Α.Δ.Ε.Δ.Υ.:

Παρακαλώ καθίστε. Ο ομιλών, Ηλίας Ηλιόπουλος, και η κυρία Γεωργία Γιάννου θα φροντίσουμε να διεκπεραιώσουμε αυτή την Ενότητα με τις καλύτερες δυνατές προϋποθέσεις και με την βοήθεια, ελπίζω, τη δική σας.

Η χθεσινή μέρα, παρά το ότι αποτελούσε μια Ενότητα, είχε τέσσερις συνεδρίες, κατά τις οποίες είχαμε την ευκαιρία να μάθουμε πάρα πολλές πληροφορίες από πολλές χώρες, είχαμε την ευκαιρία να ακούσουμε θέσεις και προτάσεις, τόσο επιστημονικές όσο και εμπειρικές, είχαμε την ευκαιρία να δούμε καινούργια πράγματα και να διαπιστώσουμε την ανάγκη να στηρίξουμε τις μεγάλες αλλαγές, που έρχονται έτσι ή αλλιώς και να συμπεράνουμε ότι είναι υποχρέωσή μας να αναβαθμίσουμε, να βελτιώσουμε, να εκσυγχρονίσουμε τις δημόσιες υπηρεσίες.

Αλλά οι δημόσιες υπηρεσίες χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό, δεν μπορούν να εκσυγχρονιστούν. Γι' αυτό, το Συνέδριο αυτό, πολύ συγκεκριμένα και πολύ σωστά αναλύει όλες αυτές τις ανάγκες για την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Μετά τη χθεσινή ημέρα ελπίζω ότι η σημερινή θα προσθέσει και νέα στοιχεία, θα κατατεθούν και νέες προτάσεις από τους εκλεκτούς εισηγητές μας αλλά και εμείς, ως σύνεδροι αυτής της προσπάθειας, θα έχουμε την ευκαιρία να καταθέσουμε και τις δικές μας απόψεις.

Σε αυτή την πρώτη συνεδρία που αποτελεί και μια Ενότητα, θα έχουμε την ευκαιρία να ακούσουμε τρεις εκλεκτούς εισηγητές από την Ελλάδα, από την Πορτογαλία και από τη Φινλανδία.

Θα παρακαλέσω την κυρία Γιάννου να καλέσει ήδη τον πρώτο εισηγητή μας. Είμαστε όλοι εδώ για να ξεκινήσει την εισήγησή του.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα **Γεωργία Γιάννου**, Προϊσταμένη Αυτοτελούς Τμήματος Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:

Καλημέρα και από εμένα. Σας καλωσορίζουμε στη 2^η Ενότητα του Διεθνούς Συνεδρίου μας με τίτλο: «Η θεσμική διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση». Ως πρώτο ομιλητή επιτρέψτε μου να καλέσω τον κύριο Βασίλη Ανδρονόπουλο, Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, να μας αναπτύξει το θέμα: «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Πολίτης».

Κύριε Γενικέ, έχετε τον λόγο.

Βασίλειος Ανδρονόπουλος, Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών

Κυρίες και Κύριοι

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αναπτύχθηκε στον ιδιωτικό τομέα πριν από πενήντα, περίπου, χρόνια και είχε ως τελικό στόχο να δημιουργεί **«ευχαριστημένους πελάτες»** για τις επιχειρήσεις. Γι' αυτόν τον λόγο συνέδεσε την ποιότητα με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση ολικής ποιότητας ανέπτυξε πρακτικές και πρότυπα λειτουργίας, που είχαν μεγάλη επιτυχία και συνέβαλαν, πράγματι, στην ικανοποίηση των πελατών.

Αργότερα, παρόμοιες ιδέες άρχισαν να εφαρμόζονται και στις δημόσιες διοικήσεις, οι οποίες, για να χρησιμοποιήσουν τις μεθόδους της διοίκησης ολικής ποιότητας, εξομοίωναν τον «πολίτη» με τον «πελάτη». Όμως, στην πράξη αποδείχθηκε, ότι ο πολίτης σε μια δημοκρατική κοινωνία είναι κάτι περισσότερο από απλός πελάτης των δημόσιων υπηρεσιών. Στον ιδιωτικό τομέα ο πελάτης αγοράζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που έχει ανάγκη. Στο δημόσιο τομέα, ο πολίτης χρησιμοποιεί προϊόντα και υπηρεσίες που παράγουν οι Φορείς του δημοσίου αλλά ταυτόχρονα απαιτεί να ενημερώνεται για τις δράσεις της δημόσιας διοίκησης και να λαμβάνει μέρος στις διαδικασίες λήψεως των αποφάσεων που τον αφορούν.

Στις σύγχρονες δημοκρατικές κοινωνίες, ο πολίτης έχει πολύ περισσότερες ανάγκες και προσδοκίες και αναμένει από τη δημόσια διοίκηση ανάλογη ανταπόκριση.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα μιας μελέτης που εκπόνησε πρόσφατα η Ευρωπαϊκή Ένωση για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, οι ανάγκες - και, κατά συνέπεια, οι απαιτήσεις του σύγχρονου πολίτη από τη δημόσια διοίκηση - ταξινομούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

Πρώτον, ο Πολίτης, ως **χρήστης ή ως καταναλωτής** των υπηρεσιών και των προϊόντων της δημόσιας διοίκησης, απαιτεί από τη δημόσια διοίκηση να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της. Σ' αυτήν την περίπτωση, αποτελεσματικότητα σημαίνει ότι η δημόσια διοίκηση ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών και μάλιστα με τον πιο ικανοποιητικό γι' αυτούς τρόπο. Ως παράδειγμα αναφέρω το Διαβατήριο, το οποίο είναι ένα συγκεκριμένο προϊόν της Δημόσιας Διοίκησης που ο πολίτης, στην κυριολεξία **«αγοράζει»**, αφού πληρώνει εβδομήντα, περίπου, ευρώ για να το αποκτήσει. Σ' αυτήν την περίπτωση, οι έννοιες πολίτης και πελάτης συμπίπτουν και, επομένως, ο πολίτης ως πελάτης απαιτεί γρήγορη και άνετη εξυπηρέτηση χωρίς ταλαιπωρίες.

Η άδεια ίδρυσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης, η καταχώρηση του αυτοκινήτου, οι ιατρικές εξετάσεις στα δημόσια νοσοκομεία κ.λπ., είναι ανάλογες περιπτώσεις, όπου ο πολίτης λειτουργεί **ως καταναλωτής** των υπηρεσιών και προϊόντων της δημόσιας διοίκησης.

Δεύτερον, ο πολίτης, **ως φορολογούμενος**, πληρώνει τις δαπάνες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και επιθυμεί, όπως είναι αναμενόμενο, να πληρώνει όσο είναι δυνατόν λιγότερα χρήματα. Η δημόσια διοίκηση απορροφά πόρους, οι οποίοι αντιστοιχούν σε σημαντικό ποσοστό του ΑΕΠ και, επομένως, η μείωση των δαπανών της θα έχει άμεσο αντίκτυπο στη φορολογία των πολιτών. Για να ανταποκριθεί σ' αυτές τις απαιτήσεις η δημόσια διοίκηση άρχισε να αναζητεί και να εφαρμόζει αποδοτικότερες μεθόδους εργασίας, με τις οποίες επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή **«αξία»** για τα χρήματα των φορολογουμένων. **Αποδοτικότητα** σημαίνει ότι η Δημόσια Διοίκηση παράγει πε-

ρισσότερες υπηρεσίες και προϊόντα με λιγότερες δαπάνες. Η αποδοτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης εξοικονομεί χρόνο και χρήμα για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό επικράτησε τα τελευταία χρόνια το δόγμα **«καλλίτερη και λιγότερο ακριβή δημόσια διοίκηση»**.

Τρίτον, ο πολίτης, **ως ψηφοφόρος**, δηλαδή ως ισότιμο μέλος ή **«μέτοχος»** μιας δημοκρατικής κοινωνίας, επιθυμεί να διαβουλευέται με τη δημόσια διοίκηση και να συμμετέχει στις διαδικασίες λήψεως των αποφάσεων. Επίσης, επιθυμεί να γνωρίζει πώς λειτουργούν οι δημόσιες Υπηρεσίες.

Οι τρεις παραπάνω κατηγορίες αναγκών μετατρέπονται σε απαιτήσεις των πολιτών και προσδιορίζουν ένα συγκεκριμένο πρότυπο της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με αυτά, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση μετασχηματίζεται και επικεντρώνεται σε τρεις βασικές έννοιες:

- **Αποτελεσματικότητα**, η οποία συνδέεται με την ποιότητα και αναφέρεται στους πολίτες-καταναλωτές των υπηρεσιών και των προϊόντων της δημόσιας διοίκησης.

- **Αποδοτικότητα**, η οποία αποσκοπεί στη μείωση των δαπανών της δημόσιας διοίκησης σε συνδυασμό με τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και αναφέρεται στην ικανοποίηση των φορολογούμενων πολιτών.

- **Χρηστή διακυβέρνηση**, η οποία αναφέρεται στην ικανοποίηση των πολιτών ως «ψηφοφόρων» και συνδέεται με τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψεως των αποφάσεων και με τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των δημόσιων Υπηρεσιών.

Κυρίες και Κύριοι,

Η χρησιμοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών και ιδιαίτερα του Διαδικτύου για την ικανοποίηση των παραπάνω αναγκών των πολιτών, **δημιουργεί** εκείνο που σήμερα ονομάζουμε Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Δηλαδή, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην αυτοματοποίηση των διοικητικών διαδικασιών αλλά «εξ ορισμού» επικεντρώνεται στην ικανοποίηση όλων των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών, οι οποίοι, κατά περίπτωση, συμπεριφέρονται ως καταναλωτές δημόσιων υπηρεσιών και προϊόντων, ως φορολογούμενοι και ως μέτοχοι σε μια δημοκρατική κοινωνία.

Πράγματι η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει ότι Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι **«η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό:**

- τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού,
- την ενδυνάμωση της δημοκρατίας,
- την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών».

Στο πλαίσιο αυτό, η **ηλεκτρονική διακυβέρνηση** μπορεί να μετασχηματίσει το δημόσιο τομέα, έτσι ώστε να παρέχει στους πολίτες ταχύτερες και περισσότερο ανταποκριτικές υπηρεσίες. Μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, να μειώσει τις δαπάνες, να βελτιώσει τη διαφάνεια και να συντομεύσει τις τυπικές διοικητικές διαδικασίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Όλα αυτά οδηγούν στην ικανοποίηση των πολιτών από διαφορετικές οπτικές γωνίες και επομένως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει έντονο πολιτο-κεντρικό χαρακτήρα. Τον περασμένο Δεκέμβριο η Ευρωπαϊκή Ένωση παρουσίασε το «Εγχειρίδιο για μια πολιτο - κεντρική ηλεκτρονική διακυβέρνηση».

Βασικός στόχος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι η παραγωγή και η διάθεση διοικητικών προϊόντων και υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο (ON-LINE) μέσω του Διαδικτύου, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι πολίτες και επομένως να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των δημόσιων Υπηρεσιών.

Οι αποτελεσματικές δημόσιες διοικήσεις οφείλουν να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες και προϊόντα στους πολίτες και στις επιχειρήσεις, ενεργώντας, όπου είναι δυνατόν, προληπτικά, μέσω πολλαπλής χρήσης των πληροφοριών, χωρίς να τους ζητούν να προσκομίζουν τις

ίδιες πληροφορίες (πιστοποιητικά και βεβαιώσεις) που έχουν ήδη υποβάλει. Αυτό θα βοηθήσει στη μείωση των διοικητικών συναλλαγών και θα οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Και όλα αυτά πρέπει να γίνονται με σεβασμό στην προστασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Οι ψηφιακές συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες, που αναπτύσσει η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, λειτουργούν **24 ώρες την ημέρα και επτά ημέρες την εβδομάδα** και είναι γνωστές ως συναλλαγές **24 X 7**.

Κάθε ψηφιακή συναλλαγή περιλαμβάνει 4 φάσεις:

ΦΑΣΗ 1: Πληροφόρηση: Οι ενδιαφερόμενοι αναζητούν από την Κεντρική Διαδικτυακή Πύλη πληροφορίες για την έναρξη της διοικητικής διαδικασίας, με την οποία θα αποκτήσουν την υπηρεσία ή το προϊόν που επιθυμούν.

ΦΑΣΗ 2: Διάδραση -Ψηφιακή αίτηση: Ο ενδιαφερόμενος εμφανίζει στην οθόνη του υπολογιστή το έντυπο της αίτησης που απαιτείται για την έναρξη της συναλλαγής.

ΦΑΣΗ 3: Αμφίδρομη Διάδραση- Συμπλήρωση και αποστολή εντύπων: Ο ενδιαφερόμενος συμπληρώνει στην οθόνη την αίτηση, την υπογράφει με την ηλεκτρονική υπογραφή του και τη διαβιβάζει ηλεκτρονικά.

ΦΑΣΗ 4: Διεκπεραίωση του αιτήματος: Η Υπηρεσία που λαμβάνει την αίτηση, διαχειρίζεται και διεκπεραιώνει το αίτημα.

Πρόσφατα, έχει προστεθεί και μια πέμπτη φάση για «έξυπνες ψηφιακές συναλλαγές», που θα προσαρμόζονται σε εξατομικευμένες ανάγκες των πολιτών. Οι ψηφιακές συναλλαγές που αναπτύσσονται με τις πρακτικές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν περιορίζονται από τις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων υπηρεσιών. Στην παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση οι διοικητικές διαδικασίες διεκπεραιώνονται από τις Δημόσιες Υπηρεσίες σύμφωνα με τις αρμοδιότητες τους. Κάθε εμπλεκόμενη ή συναρμόδια Υπηρεσία διεκπεραιώνει μόνο το μέρος της διαδικασίας για το οποίο είναι αρμόδια και, επομένως, οι πολίτες είναι υποχρεωμένοι να συναλλάσσονται με πολλές Υπηρεσίες.

Αυτό διευκολύνει τη διοίκηση και όχι τους πολίτες, οι οποίοι επιθυμούν ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Αντίθετα, στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οι πληροφορίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης, παρέχονται με την πρακτική της «Υπηρεσίας Μιας Στάσης», έτσι ώστε οι πολίτες και οι επιχειρήσεις να εξυπηρετούνται γρήγορα και χωρίς ταλαιπωρίες.

Για να επιτευχθεί αυτό κρίθηκε σκόπιμο να διατίθενται οι υπηρεσίες και τα προϊόντα της δημόσιας διοίκησης στους ενδιαφερομένους, ανάλογα με τα γεγονότα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή τους διαβίωση.

Στη ζωή κάθε ανθρώπου συμβαίνουν γεγονότα, όπως η γέννηση, ο γάμος, ο θάνατος, η αλλαγή διεύθυνσης κατοικίας, η απώλεια του διαβατηρίου, κ.λπ., τα οποία δημιουργούν την ανάγκη για συναλλαγές με τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Αυτά τα γεγονότα ονομάζονται **«γεγονότα ζωής»** και εκλαμβάνονται ως αφετηρία για τη διάθεση των ψηφιακών υπηρεσιών. Ανάλογα, σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά γεγονότα, όπως η ίδρυση της επιχείρησης, η απόδοση φόρων, η πτώχευση, κ.λπ., τα οποία οδηγούν σε αντίστοιχες συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτά τα γεγονότα είναι γνωστά ως **«επεισόδια επιχειρήσεων»**.

Το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠΕΣ) δημιουργεί το απαραίτητο θεσμικό και τεχνολογικό περιβάλλον προκειμένου να υποστηρίζει τις δημόσιες υπηρεσίες να διαθέτουν ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες στους πολίτες και στις επιχειρήσεις σε εναρμονισμένο πλαίσιο.

Οι πολίτες θα υποβάλλουν μια ψηφιακή αίτηση στην Κεντρική Διαδικτυακή Πύλη ΕΡΜΗΣ. Η εξακρίβωση των στοιχείων ταυτότητας του αιτούντος θα γίνεται από το Εθνικό Σύστημα Αυθεντικοποίησης, το οποίο στη συνέχεια θα δρομολογεί το αίτημα στον αρμόδιο ή στους συναρμόδιους Φορείς μέσω του ΣΥΖΕΥΞΙΣ.

Οι ψηφιακές συναλλαγές εξυπηρετούν άμεσα τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και δίνουν ορατά αποτελέσματα για τη βελτίωση της ικανοποίησης τους. Όμως, δεν επαρκούν. Σήμερα οι πολίτες και οι επιχειρήσεις διαμαρτύρονται για διάφορες διοικητικές συναλλαγές που τους επιβάλλει το Κράτος. Πράγματι, το Κράτος, προκειμένου να προασπίσει το δημόσιο συμφέρον, έχει θεσπίσει κατά καιρούς νομοθετικές ρυθμίσεις, οι οποίες υποχρεώνουν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις να προβαίνουν σε συγκεκριμένες ενέργειες προς τη δημόσια διοίκηση, όπως π.χ. η αποστολή πληροφοριών και δεδομένων για τους εργαζομένους που υποβάλλουν οι επιχειρήσεις στην Επιθεώρηση Εργασίας.

Για να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις αυτές, οι πολίτες και οι επιχειρήσεις συναλλάσσονται με τις δημόσιες υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δαπανούν χρόνο και χρήμα, γεγονός που έχει σημαντικές επιπτώσεις στην καθημερινή τους διαβίωση και στην εργασία τους.

Οι υποχρεωτικές νομοθετικές ρυθμίσεις και οι επιβαρύνσεις που προκαλούν στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις ονομάζονται **διοικητικά εμπόδια ή διοικητικά βάρη**.

Πολλές από τις παραπάνω ρυθμίσεις δεν ανταποκρίνονται πλέον στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας και επομένως θα πρέπει να καταργηθούν. Όσες είναι αναγκαίες θα διατηρηθούν αλλά θα χρησιμοποιηθούν ψηφιακές τεχνολογίες προκειμένου να μειωθούν οι επιβαρύνσεις που προκαλούν στους πολίτες και στις επιχειρήσεις.

Εκτός όμως από τις ψηφιακές συναλλαγές για την άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών και την άρση των διοικητικών εμποδίων, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προωθεί, παράλληλα, και εφαρμογές για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Αυτές οι εφαρμογές αποσκοπούν στη μείωση των δαπανών και επομένως οδηγούν στην ικανοποίηση των φορολογουμένων.

Μια από τις εφαρμογές, που έχουν μεγάλο αντίκτυπο, είναι οι ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες. Τα έσοδα των κυβερνήσεων ανέρχονται σε ποσοστό 45% του ΑΕΠ και οι αγορές των Δημόσιων Φορέων αντιστοιχούν σε ποσοστό 15% έως και 20% του ΑΕΠ ή σε 1500 έως 2000 δισεκατομμύρια Ευρώ ετησίως στην Ευρώπη. Με τις ηλεκτρονικές προμήθειες και την ηλεκτρονική τιμολόγηση, θα μπορούσε να προκύψει εξοικονόμηση στις συνολικές δαπάνες για τις προμήθειες περίπου κατά 5% και μείωση των δαπανών διεκπεραίωσης των διαγωνισμών κατά 10% ή περισσότερο, με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση δεκάδων δισεκατομμυρίων Ευρώ κάθε χρόνο. Ιδιαίτερως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) θα ωφεληθούν από την ευκολότερη πρόσβαση στην αγορά των δημόσιων προμηθειών και την ανάπτυξη δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και επομένως στην ανταγωνιστικότητα τους.

Τέλος, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προωθεί δράσεις που αναφέρονται στην ενδυνάμωση των δημοκρατικών διαδικασιών.

Στις σύγχρονες δημοκρατικές κοινωνίες, οι πολίτες, οι επιχειρήσεις και άλλες κοινωνικές οργανώσεις απαιτούν να γνωρίζουν πώς λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση, πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις που τους αφορούν και ποια είναι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους σε κάθε περίπτωση. Επίσης, ζητούν εξηγήσεις για τις δράσεις ή και παραλείψεις της διοίκησης και των οργάνων της.

Η Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να ανταποκρίνεται στις παραπάνω απαιτήσεις, οφείλει να διευκολύνει τους ενδιαφερομένους και να τους παρέχει όλες τις πληροφορίες και τα στοιχεία σχετικά με τις δραστηριότητες των δημόσιων υπηρεσιών.

Η συνεχής, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση βελτιώνει τη διαφάνεια και λογοδοσία της Δημόσιας Διοίκησης και ενθαρρύνει τους πολίτες και τις κοινωνικές οργανώσεις να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων. Τα ψηφιακά συστήματα και το Διαδίκτυο παρέχουν μέσα και πρακτικές, με τα οποία οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να επικοινωνούν αμφίδρομα και να διαβουλεύονται με πολυπληθείς κοινωνικές ομάδες.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, οι Δημόσιες Υπηρεσίες θα χρησιμοποιούν, με συστηματικό

και εναρμονισμένο τρόπο, το Διαδίκτυο (ή άλλες ψηφιακές τεχνολογίες) προκειμένου να υποστηρίξουν και να ενδυναμώνουν:

- Τη διαφάνεια και τη λογοδοσία.
- Τη συμμετοχή του κοινού στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, προωθούμε δράσεις Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, προκειμένου οι **δημόσιες υπηρεσίες να βελτιώνουν σημαντικά τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, με καινοτόμες ψηφιακές πρακτικές.**

Η διαφάνεια και η λογοδοσία είναι θεμελιακές αξίες στη Δημόσια Διοίκηση και πρέπει να αναδειχθούν ως σημείο αναφοράς για κάθε δημόσια υπηρεσία.

- Διαφάνεια σημαίνει ότι οι Δημόσιες Υπηρεσίες λειτουργούν με τρόπο που επιτρέπει σε κάθε ενδιαφερόμενο πολίτη να γνωρίζει, να ελέγχει και να παρακολουθεί τις δράσεις τους.
- Λογοδοσία σημαίνει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να παρέχουν εξηγήσεις στους πολίτες για όλες τις δράσεις ή παραλείψεις τους.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες και το Διαδίκτυο, προσφέρουν απλές και πρακτικές λύσεις, με τις οποίες οι πολίτες και οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να πληροφορούνται για όλες τις δραστηριότητες των δημόσιων υπηρεσιών.

Στην ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση, τα δημόσια έγγραφα είναι πραγματικά «δημόσια» και δημοσιεύονται στο Διαδίκτυο, έτσι ώστε όλοι να έχουν πρόσβαση σ' αυτά. Δημόσιοι διαγωνισμοί προμηθειών ή προσλήψεων προσωπικού, πρακτικά Δημοτικών Συμβουλίων, κ.λπ., είναι χαρακτηριστικές περιπτώσεις που πρέπει να ανακοινώνονται στο ευρύ κοινό, μέσω του Διαδικτύου.

Επίσης, η παροχή πληροφοριών στον πολίτη ή την επιχείρηση, για την εξέλιξη ή τη διεκπεραίωση υπόθεσής τους, βελτιώνει τη διαφάνεια και αυξάνει την εμπιστοσύνη τους προς τη Δημόσια Διοίκηση.

Παράλληλα, οι Δημόσιες Υπηρεσίες θα χρησιμοποιούν καινοτόμες ψηφιακές πρακτικές, για να αναπτύξουν την ψηφιακή διαβούλευση με κοινωνικές ομάδες.

Η Δημόσια Διοίκηση λαμβάνει αποφάσεις, οι οποίες επηρεάζουν, σε σημαντικό βαθμό, τη διαβίωση και την εργασία του συνόλου ή μέρους του πληθυσμού. Τα ψηφιακά εργαλεία και οι ψηφιακές εφαρμογές μπορούν να βοηθήσουν τις δημόσιες υπηρεσίες να αναπτύξουν την κοινωνική διαβούλευση και να διευρύνουν τη συμμετοχή του κοινού στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.

Κυρίες και Κύριοι,

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν σημαίνει «Δημόσια Διοίκηση ON-LINE». Αποσκοπεί στην ολική ικανοποίηση των πολιτών και, επομένως, πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να στηρίξει τις νέες αξίες που έχει υιοθετήσει η Δημόσια Διοίκηση. Γι' αυτόν τον λόγο, οι προσπάθειες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εστιάζονται όχι στα τεχνολογικά εργαλεία αλλά σε ορατά αποτελέσματα, που ικανοποιούν όλες τις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, όλοι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, όχι τόσο στον χειρισμό των υπολογιστών και του Διαδικτύου αλλά στον τρόπο ανταπόκρισης σε όσα επιθυμούν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις. Οι νέες δεξιότητες, που απαιτούν οι πρακτικές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δημιουργούν νέες απαιτήσεις για την εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει αναλάβει το τιτάνιο έργο της εκπαιδευτικής προσαρμογής και της ανάπτυξης των νέων δυνατοτήτων στους δημόσιους υπαλλήλους, έτσι ώστε να είναι ικανοί να εφαρμόζουν στην καθημερινή πρακτική όσα υπόσχεται η ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης για τη στήριξη των έργων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά σεμινάρια και μελέτες.

Το Κέντρο, σε συνεργασία με την Υπηρεσία μας, έχει προγραμματίσει να εκπονήσει εκατό περίπου μελέτες, με τη βοήθεια των σπουδαστών των Εθνικών Σχολών της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι οποίες αποσκοπούν να στηρίξουν τις δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος της «Διοικητικής Μεταρρύθμισης».

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Γεωργία Γιάννου

Ευχαριστούμε πολύ τον κ. Ανδρονόπουλο για την πολύ ενδιαφέρουσα εισήγησή του. Παρακαλώ στη συνέχεια τον Καθηγητή Amílcar José Martins Arantes να παρουσιάσει την εισήγησή του με τίτλο «Συστήματα αξιολόγησης και επιβράβευσης για επιτεύγματα: Η περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης της Πορτογαλίας».

Κύριε Arantes έχετε το λόγο.

Συστήματα αξιολόγησης και επιβράβευσης για επιτεύγματα: Η περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης της Πορτογαλίας

Καθηγητής Amílcar José Martins Arantes, Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Πορτογαλίας (INA), και *Pedro Vasco Pacheco*

Ποιος ο λόγος ύπαρξης ενός SIADAP (Ολοκληρωμένου Συστήματος Αξιολόγησης Μάνατζμεντ και Επίδοσης στη Δημόσια Διοίκηση);

Η ιδέα που υπάρχει πίσω από τη διατύπωση «Ολοκληρωμένο Σύστημα Αξιολόγησης Μάνατζμεντ και της Επίδοσης» μπορεί να νοηθεί ως το διάμεσο μεταξύ του **συστήματος σχεδιασμού** κάθε Υπουργείου, (όπου το SIADAP έχει καθοριστικό ρόλο ως εργαλείο αξιολόγησης, για την εκτίμηση των επιτευγμάτων με αναφορά στους πολυετείς στρατηγικούς στόχους, που καθορίζονται από την κρατική πολιτική αλλά και στους ετήσιους στόχους και στο ετήσιο σχέδιο δράσης, που καθορίζεται από τους υπεύθυνους κάθε υπηρεσιακής μονάδας) και του **κύκλου μάνατζμεντ** κάθε υπηρεσιακής μονάδας, όπου, αφού οι στόχοι των προγραμμάτων και των δραστηριοτήτων έχουν καθοριστεί, η πραγματική επίδοσή της μετράται και παρουσιάζεται μέσω του συστήματος.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, απαιτείται η ύπαρξη αρκετών προϋποθέσεων, όπως η χρησιμοποίηση επιβεβαιωμένων μεθοδολογιών και εργαλείων αναφορικά με αξιολόγηση της επίδοσης (Σταθμισμένη Κάρτα Επιδόσεων - Balanced Scorecard - κ.λπ.), ικανών να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα (με βάση το επίπεδο επίτευξης των στόχων της υπηρεσιακής μονάδας και την πορεία των αποτελεσμάτων της), την αποδοτικότητα (σχέση μεταξύ των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών και των πόρων που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία) και την ποιότητα (με όρους ενός συνόλου χαρακτηριστικών που καθιστούν εφικτή την ικανοποίηση των εκφρασμένων και αδήλων αναγκών, που έχουν σχέση με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παρέχει η Πορτογαλική Δημόσια Διοίκηση.

Οι στόχοι αυτού του συμπλόκου δεν αναφέρονται μόνο στη βελτίωση της επίδοσης του προσωπικού και των φορέων της δημόσιας διοίκησης αλλά επηρεάζονται, επίσης, από την ανάγκη βελτίωσης της υπευθυνότητας και της διαφάνειας των φορέων του δημοσίου, παίρνοντας υπόψη την κοινή αντίληψη των πολιτών για τις δραστηριότητες του δημοσίου και προβάλλοντας την ανάγκη για περισσότερη υπευθυνότητα, ειδικά εκ μέρους των χειριζομένων τις υποθέσεις του δημοσίου.

Κατά συνέπεια, για την εκπλήρωση αυτής της εντολής, οι μάνατζερς του δημοσίου οφείλουν να απαντήσουν στις ακόλουθες 6 ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι σαφείς και συνοπτικοί στόχοι που πρέπει να καθοριστούν;
- Τι είδους δραστηριότητες πρέπει να αναληφθούν από την υπηρεσιακή μονάδα της οποίας προΐστανται, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι;
- Πώς δαπανώνται οι δημόσιοι πόροι για την επίτευξη αυτών των στόχων;
- Τι αποτελέσματα είναι δυνατό να αναμένονται και κατά πόσο είναι εφικτά;
- Έχουν επιτευχθεί τα επιθυμητά αποτελέσματα;
- Εάν όχι, ποιοι λόγοι ερμηνεύουν τις σημειωθείσες αποκλίσεις;

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (Ολοκληρωμένο Σύστημα Αξιολόγησης Μάνατζμεντ και Επίδοσης)

Το σύστημα SIADAP καθιερώθηκε από τον νόμο 88-B/2007 και δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Πορτογαλίας στις 28 Δεκεμβρίου 2007.

Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Αξιολόγησης Μάνατζμεντ και Επίδοσης για τη Δημόσια Διοίκηση της Πορτογαλίας σχεδιάστηκε για να δώσει τη δυνατότητα κατάλληλης αξιολόγησης των

δημοσίων υπηρεσιών, των ανωτέρου και μεσαίου επιπέδου Διευθυντικών Στελεχών και των λοιπών εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση. Ως εκ τούτου, εφαρμόζεται σε όλους τους φορείς που υπάγονται στον κεντρικό δημόσιο τομέα, ενώ εφαρμόζεται επίσης και στους φορείς της τοπικής και περιφερειακής διοίκησης, ακολουθώντας τις απαιτούμενες νομικές προσαρμογές, ώστε να εναρμονίζεται με τους νομικούς και συνταγματικούς κανόνες.

Επίκεντρο του συστήματος είναι οι βασικές αρχές, που πρέπει να τηρούνται σε όλες τις διαδικασίες. Οι αρχές αυτές είναι:

- Διασύνδεση και ολοκληρωμένη θεώρηση, για την ευθυγράμμιση των ενεργειών των υπηρεσιακών μονάδων, των Διευθυντικών Στελεχών και των λοιπών εργαζομένων, προς εκπλήρωση των στόχων της Δημόσιας Διοίκησης.

- Λογοδοσία και βελτίωση, που παρέχει τη δυνατότητα βελτίωσης της επίδοσης των ανθρωπίνων πόρων και την ανάπτυξη πρακτικών πιο επαγγελματικού χαρακτήρα.

- Ευρύτητα και ευελιξία, με στόχο την ευρεία εφαρμογή συστημάτων μανάτζμεντ επίδοσης, με παράλληλη δυνατότητα προσαρμογής σε ειδικές συνθήκες.

- Διαφάνεια και αντικειμενικότητα, για τη διασφάλιση της χρησιμοποίησης σαφών και δημοσιοποιημένων κριτηρίων για το μανάτζμεντ επίδοσης στο δημόσιο τομέα, στηριζόμενων σε δείκτες επίδοσης.

- Αποτελεσματικότητα, που κατευθύνει το μανάτζμεντ των υπηρεσιακών μονάδων στην επίτευξη των σχεδιασθέντων αποτελεσμάτων.

- Αποδοτικότητα, που να συνδέει τα παραγόμενα αγαθά και τις προσφερόμενες υπηρεσίες με την επαρκή χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

- Ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών και συγκρισιμότητα της επίδοσης των εθνικών δημοσίων φορέων με τους ομολόγους τους των άλλων χωρών (που καθίσταται δυνατή με καθιερωμένους και αξιόπιστους δείκτες επίδοσης, που χρησιμοποιούνται από διεθνείς οργανισμούς).

Το σύστημα SIADAP δομήθηκε έχοντας υπ' όψη τους ακόλουθους στόχους:

- Βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη και εδραίωση πρακτικών αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης
- Εξακρίβωση των αναγκών των διευθυντικών στελεχών και των λοιπών εργαζομένων, για επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη.

- Καθιέρωση κινήτρων, ανάπτυξη ικανοτήτων και προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων.

- Αναγνώριση και διάκριση, στηριζόμενη στον έπαινο της επίδοσης.

- Βελτίωση της αρχιτεκτονικής των διαδικασιών, με τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους χρήστες των υπηρεσιών, ως προς το χρόνο που δαπανάται, το κόστος και την ποιότητα.

- Διεύρυνση των υπηρεσιών πληροφόρησης, που παρέχονται από τη Δημόσια Διοίκηση και της διαφάνειας των ενεργειών, που ενεργούνται από τις υπηρεσίες.

- Υποστήριξη διαδικασιών στρατηγικής λήψεως αποφάσεων, προς εκτίμηση της σημασίας και της σημαντικότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και της ίδιας της ύπαρξης κάθε υπηρεσιακής μονάδας.

Ο κύκλος μανάτζμεντ του SIADAP συντίθεται από τα ακόλουθα στάδια (σε χρονολογική σειρά):

1. Καθορισμός των στόχων της υπηρεσιακής μονάδας για το επόμενο έτος.
2. Έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού δαπανών της υπηρεσιακής μονάδας και καθορισμός του αριθμού ατόμων που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι.

3. Επεξεργασία και έγκριση του σχεδίου δράσης της υπηρεσιακής μονάδας για το επόμενο έτος.

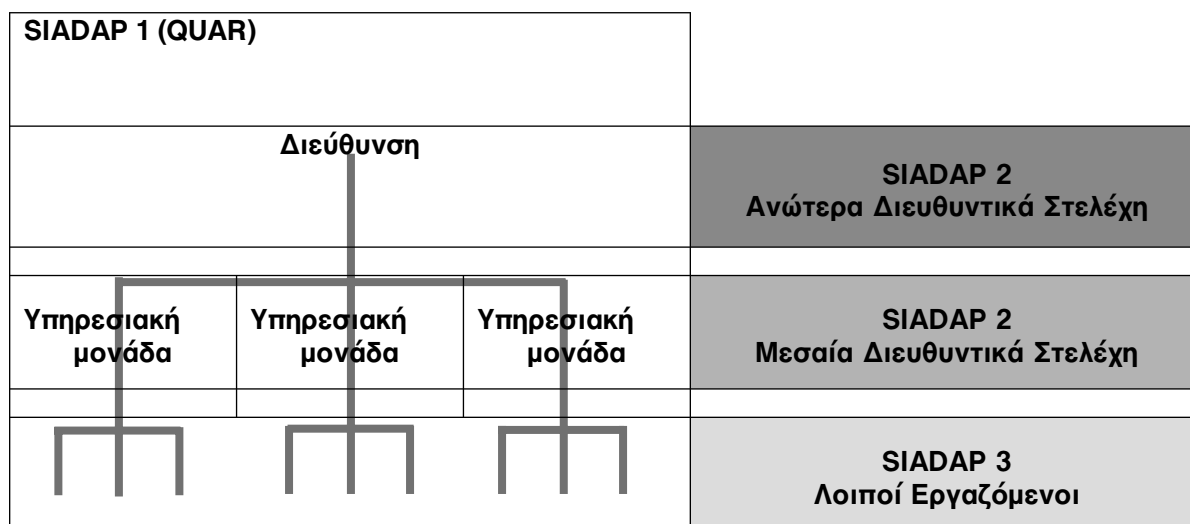
4. Παρακολούθηση των στόχων και ενδεχόμενη αλλαγή τους, αν είναι ανάγκη.

5. Προετοιμασία σχεδίου έκθεσης δραστηριοτήτων (όπου περιλαμβάνεται κοινωνική αξιολόγηση και έκθεση αυτοαξιολόγησης).

Το SIADAP αποτελείται από τρία υποσυστήματα:

- SIADAP 1, για την αξιολόγηση υπηρεσιακών μονάδων του δημοσίου.
- SIADAP 2, για την αξιολόγηση διευθυντικών στελεχών (ανωτέρου και μέσου επιπέδου).
- SIADAP 3, για την αξιολόγηση των λοιπών εργαζομένων στο δημόσιο.

Τα τρία υποσυστήματα λειτουργούν ως ενιαίο σύνολο, με τη διατήρηση της σύνδεσης μεταξύ των στόχων της υπηρεσιακής μονάδας, τα καθήκοντα που περιλαμβάνονται στην αποστολή των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και τους στόχους των λοιπών διευθυντικών στελεχών και των άλλων εργαζομένων, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Θα προχωρήσουμε τώρα σε λεπτομερέστερη περιγραφή αυτών των υποσυστημάτων, δίνοντας έμφαση στον ορισμό των στόχων, των δεικτών επίδοσης, τη διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης και στις διάφορες διαβαθμίσεις καθώς και στην επίδραση που ασκούν αυτές οι διαβαθμίσεις στους αποδέκτες, στα αντίστοιχα υποσυστήματα.

SIADAP 1 (QUAR) - Υπηρεσιακή Μονάδα

Η αξιολόγηση της επίδοσης κάθε υπηρεσιακής μονάδας στηρίζεται στο QUAR (**Q**uadro de **A**valiação e **R**esponsabilização), δηλ. στο πλαίσιο αξιολόγησης και υπευθυνότητας, και λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα:

- Την αποστολή της υπηρεσιακής μονάδας.
- Τους στρατηγικούς στόχους.
- Τους ετήσιους στόχους.
- Τους δείκτες επίδοσης και τα στοιχεία για τον καθορισμό τους.
- Τους διαθέσιμους πόρους.
- Το επίπεδο ανταπόκρισης στους στόχους (επιτευχθέντα αποτελέσματα προς τεθέντες στόχους).
- Επισήμανση και αιτιολόγηση των αποκλίσεων.
- Τελική αξιολόγηση της υπηρεσιακής μονάδας.

Οι στόχοι της υπηρεσιακής μονάδας προτείνονται από τον επικεφαλής της μονάδας προς τον επιβλέποντα εκ μέρους της κυβέρνησης προς έγκριση και αξιολογούνται με βάση τις ακόλουθες παραμέτρους:

- **Στόχοι αποτελεσματικότητας** - επιτεύγματα που πραγματοποιήθηκαν.
- **Στόχοι αποδοτικότητας** - σχέση ανάμεσα σε αγαθά που έχουν παραχθεί και υπηρεσίες που έχουν προσφερθεί, προς τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν για την παροχή τους.

- **Στόχοι ποιότητας** - επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών/χρηστών αναφορικά με τα προσφερθέντα.

Όλα τα μέρη της υπηρεσιακής μονάδας συμμετέχουν στον καθορισμό Δεικτών Επίδοσης, οι οποίοι πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα μέτρησης της επίδοσης με ακρίβεια αλλά και για να είναι:

- Σχετικοί, ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί.
- Αξιόπιστοι, με βάση καθιερωμένα διεθνή κριτήρια.
- Εύκολοι, ως προς τη συγκέντρωση στοιχείων, με δυνατότητα απλής απεικόνισης της αξιολογούμενης διάστασης.

- Σαφείς, ώστε να μην επιτρέπουν παρερμηνείες των στοιχείων που χρησιμοποιούνται, και
- Συγκρίσιμοι προς άλλους δείκτες που χρησιμοποιούνται συνήθως από ανάλογους φορείς.

Τα αποτελέσματα που λαμβάνονται για κάθε στόχο θα βαθμολογούνται σε τρία επίπεδα:

Υπέρβαση των στόχων,

Επίτευξη των στόχων,

Υστέρηση έναντι των στόχων.

Κάθε υπηρεσιακή μονάδα είναι υπεύθυνη να καθορίσει τους δείκτες επίδοσης για κάθε στόχο και τα στοιχεία για τον καθορισμό τους (Πληροφοριακά Συστήματα).

Η αξιολόγηση της επίδοσης θα εκφράζεται με ποιοτικούς όρους και θα βαθμολογείται ως:

- **Καλή επίδοση** - όταν όλοι οι στόχοι έχουν επιτευχθεί και μερικοί έχουν ξεπεραστεί.
- **Ικανοποιητική επίδοση** - όταν όλοι οι στόχοι (ή τουλάχιστον οι πιο σχετικοί) έχουν επιτευχθεί.
- **Ανεπαρκής επίδοση** - όταν δεν επιτυγχάνονται οι πιο σχετικοί στόχοι.

Η αξιολόγηση της επίδοσης προτείνεται από τον προϊστάμενο της υπηρεσιακής μονάδας, ως αποτέλεσμα αυτο-αξιολόγησης αλλά πρέπει να γίνει δεκτή ή να διορθωθεί από το μέλος της κυβέρνησης που εποπτεύει την υπηρεσιακή μονάδα.

Μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων ενός υπουργείου που σημειώνουν «καλή επίδοση», στις καλύτερες μπορεί να απονεμηθεί η διάκριση της «εξαιρετικής επίδοσης».

Σε κάθε υπουργείο υπάρχει μια υπηρεσιακή μονάδα υπεύθυνη για το σχεδιασμό, τη στρατηγική και την αξιολόγηση, που ονομάζεται GPEARI, η οποία υποβοηθεί τον καθορισμό, την επικύρωση και την παρακολούθηση των δεικτών επίδοσης, δημοσιεύει εγχειρίδια και προβάλλει βέλτιστες πρακτικές, παρακολουθεί τα πληροφοριακά συστήματα και ειδικότερα τα QUAR των υπηρεσιακών μονάδων και προωθεί τη δημιουργία δεικτών αποτελεσμάτων και επιπτώσεων για τα αναλαμβανόμενα προγράμματα και επενδυτικά σχέδια, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα συγκρίσεων με εθνικούς και διεθνείς φορείς Δημόσιας Υπηρεσίας.

Οι αξιολογήσεις των υπηρεσιακών μονάδων γίνονται με τη διαδικασία της **αυτο-αξιολόγησης** και της **ετερο-αξιολόγησης**.

Η έκθεση αυτο-αξιολόγησης θα είναι υποχρεωτική για τις υπηρεσιακές μονάδες και θα είναι ετήσια, σύμφωνα με τον κύκλο μανάτζμεντ, θα πρέπει να τεκμηριώνει τα παραχθέντα αποτελέσματα και τις παρατηρηθείσες αποκλίσεις.

Δεδομένου ότι η έκθεση αυτο-αξιολόγησης αποτελεί μέρος της ετήσιας έκθεσης δραστηριότητας, οφείλει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με:

- Την ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με την ποσότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρθηκαν.

- Την αξιολόγηση του εσωτερικού συστήματος ελέγχου.

- Τους λόγους που ερμηνεύουν την αποτυχία επίτευξης των στόχων που τέθηκαν.

- Τα διορθωτικά μέτρα που πρέπει να ληφθούν για βελτίωση της επίδοσης.

- Σύγκριση με την επίδοση ανάλογων υπηρεσιών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, που μπορεί να συμβάλει στην καθιέρωση ενός τρόπου σύγκρισης.

- Συνεντεύξεις με μεσαία στελέχη και λοιπούς εργαζόμενους που έγιναν κατά την αυτο-αξιολόγηση.

Η αυτο-αξιολόγηση απαρτίζεται από τα ακόλουθα στάδια:

- Το GPEARl κάθε υπουργείου εκδίδει έκθεση, στην οποία αναλύονται οι αυτο-αξιολογήσεις της υπηρεσιακής μονάδας και συγκρίνονται όλες οι υπηρεσίες.

- Οι υπηρεσιακές μονάδες που πετυχαίνουν υψηλά επίπεδα επίδοσης αναφέρονται και μπορεί αργότερα να προταθούν για απονομή διάκρισης.

- Όποιες υπηρεσιακές μονάδες επιδεικνύουν αδικαιολόγητα μεγάλες αποκλίσεις, όπως προκύπτει από τις διαδικασίες αυτο-αξιολόγησης ή διαπιστώνονται με άλλες μεθόδους, θα ακολουθήσουν τη διαδικασία της ετερο-αξιολόγησης.

Τα Αποτελέσματα της Αξιολόγησης θα έχουν επίπτωση στον ετήσιο προϋπολογισμό της υπηρεσιακής μονάδας, στις επιλογές και τις προτεραιότητες που θα ακολουθηθούν στον επόμενο κύκλο μάνατζμεντ και στην αξιολόγηση της επίδοσης των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών.

Μια «ανεπαρκής επίδοση» ως αποτέλεσμα της αυτο-αξιολόγησης (ή της ετερο-αξιολόγησης) μπορεί να οδηγήσει στην επιβολή διορθωτικών μέτρων ή στην ανάθεση άλλων καθηκόντων στον προϊστάμενο της υπηρεσιακής μονάδας, ενώ η διαδοχική επανάληψη αυτής της βαθμολόγησης ή επίδειξη ανεπάρκειας στην αποκατάσταση των αποκλίσεων που διαπιστώθηκαν από την ετερο-αξιολόγηση, μπορεί να οδηγήσει στην αμφισβήτηση της αναγκαιότητας της υπηρεσίας, της αποστολής της, του περιεχομένου της, της οργάνωσής της και των δραστηριοτήτων της.

Αντιθέτως, η Απονομή Διάκρισης είναι δυνατή μόνο σε ένα μέγιστο ποσοστό 20% των υπηρεσιακών μονάδων κάθε υπουργείου και η απονομή αυτής της βαθμολογίας είναι δυνατή μόνο εάν η υπηρεσιακή μονάδα επιδεικνύει:

- Θετική και ουσιαστική εξέλιξη αποτελεσμάτων σε σύγκριση με προηγούμενα χρόνια,
- Άριστα αποτελέσματα, όταν συγκρίνονται με το εθνικό ή με διεθνή επίπεδα, ή
- Διατήρηση του άριστου επιπέδου της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Η επίτευξη απονομής διάκρισης θα έχει αρκετά θετικά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια των 12 μηνών:

- Οι απολαμβάνοντες αυτή τη διάκριση θα προβληθούν στην ιστοσελίδα του υπουργείου, ως παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής της υπηρεσιακής μονάδας.

- Αύξηση των ποσοστών επίδοσης πάνω από τον μέσο όρο, 25% ως 35% και 5% ως 10%, αναφορικά με τη «σχετική επίδοση» και την «εξαίρετη επίδοση» αντίστοιχα, τόσο στο SIADAP 2 όσο και στο SIADAP 3.

- Ενίσχυση του προϋπολογισμού δαπανών της υπηρεσιακής μονάδας για τη χρηματοδότηση των προαγωγών, που συνδέονται με την απονομή διάκρισης καθώς και για τη χορήγηση οικονομικής επιβράβευσης των διακριθέντων.

- Δυνατότητα χορήγησης περαιτέρω ενίσχυσης του προϋπολογισμού, για την προώθηση δημιουργίας και στήριξης νέων σχεδίων που να στοχεύουν στην ανάπτυξη της υπηρεσιακής μονάδας.

SIADAP 2 - Διευθυντικά στελέχη υψηλού επιπέδου

Η αξιολόγηση στελεχών υψηλού επιπέδου ενσωματώνεται στον κύκλο μάνατζμεντ της υπηρεσιακής μονάδας και θα διεξάγεται σύμφωνα με τις ακόλουθες παραμέτρους:

- Επίπεδο **ανταπόκρισης** στους στόχους που έχουν αναφερθεί στα **καθήκοντά τους**, σε σχέση με δείκτες αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ποιότητας στη διαχείριση πόρων (οικονομικών, υλικών και ανθρωπίνων) - QUAR.

- Επίπεδο **ειδικότερων δεξιοτήτων**, που έχει επιδείξει το στέλεχος υψηλού επιπέδου, όπως ηγετικά προσόντα, στρατηγικό όραμα, εκπροσώπηση προς τα έξω και μάνατζμεντ.

Η διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης για την κατηγορία αυτή στελεχών απαρτίζεται από τα ακόλουθα στάδια:

- Κάθε χρόνο, ο κορυφαίος προϊστάμενος (**υψηλού επιπέδου μάνατζερ πρώτης κατηγορίας**) στέλνει την έκθεση δραστηριοτήτων της υπηρεσιακής του μονάδας (συμπεριλαμβανομένης της έκθεσης αυτο-αξιολόγησης) στο μέλος της κυβέρνησης που εποπτεύει τη μονάδα του.

- Πρέπει επίσης να στείλει μια σύντομη έκθεση που να δείχνει την εξέλιξη των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί από απόψεως αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ποιότητας, σε σύγκριση με τα αναφερόμενα στο έγγραφο που αναφέρεται στην αποστολή του και με τους διαθέσιμους πόρους.

- Η έκθεση αναφέρει επίσης τις κύριες κατευθύνσεις αναφορικά με το μάνατζμεντ και την επιμόρφωση των ανθρωπίνων πόρων, τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και το συνολικό αποτέλεσμα από την εφαρμογή του SIADAP 2 και 3.

- Οι **Υψηλού επιπέδου μάνατζερς δεύτερης κατηγορίας** υπόκεινται στην ίδια διαδικασία αλλά αξιολογούνται από τον κορυφαίο προϊστάμενο (υψηλού επιπέδου πρώτης κατηγορίας).

- Οι Υψηλού επιπέδου μάνατζερς 2^{ης} κατηγορίας μπορεί επιπροσθέτως να αξιολογηθούν από τους μάνατζερ μέσου επιπέδου, που είναι υφιστάμενοί τους, αν ο κορυφαίος προϊστάμενος κρίνει ότι είναι εφικτή μια τέτοια αξιολόγηση.

Σε αμφότερες τις περιπτώσεις, αν ο μάνατζερ υπερβαίνει τους στόχους, μπορεί να του αναγνωριστεί «Εξαιρετική επίδοση», η οποία θα δημοσιοποιηθεί από το υπουργείο. Το ίδιο ισχύει σε κάθε περίπτωση εξαιρετων αποτελεσμάτων, που διαπιστώνονται μέσω των συστημάτων αξιολόγησης και κρίνονται άξια αναγνώρισης και χορήγησης επιβράβευσης για διαχειριστική επίδοση.

Ως προς τις άλλες διαβαθμίσεις, οι αξιολογήσεις «Εξαιρετικής επίδοσης» περιορίζονται σε ένα μέγιστο 5% ανάμεσα στο σύνολο των στελεχών υψηλού επιπέδου του υπουργείου, και ο υπουργός που εποπτεύει θα είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση εναρμόνισης των διαδικασιών αξιολόγησης. Αυτό αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα των προσπαθειών που καταβάλλονται για την επίτευξη μιας διαδικασίας αξιολόγησης με όσο το δυνατόν περισσότερη ομοιογένεια και διαφάνεια, μεταξύ όλων των κατηγοριών των δημοσίων υπαλλήλων.

Τα επακόλουθα της αξιολόγησης της επίδοσης για τα προαναφερόμενα στελέχη θα συνδεθούν με άμεσο τρόπο με την αντίστοιχη υπηρεσιακή θέση και θα είναι:

- Στην περίπτωση βαθμολόγησης «Εξαιρετική Επίδοση»: **χορήγηση χρηματικών βραβείων** διοικητικής επίδοσης, προς επιβράβευση των επιτευγμάτων και, ασφαλώς, **επανατοποθέτηση** στη συγκεκριμένη θέση.

- Στην περίπτωση βαθμολόγησης «Ανεπαρκής Επίδοση» και ιδιαίτερα εάν δεν υπάρχει εύλογη ερμηνεία για τα εμφανισθέντα πενιχρά αποτελέσματα, η **τοποθέτηση τερματίζεται**.

- Εάν το SIADAP δεν εφαρμόζεται στη υπηρεσιακή μονάδα εξαιτίας αμέλειας ή οποιουδήποτε άλλου λόγου που χρεώνεται στους κορυφαίους προϊσταμένους της υπηρεσιακής μονάδας, η τοποθέτηση **όλων των διευθυντικών στελεχών υψηλού επιπέδου θα τερματίζεται υποχρεωτικά**.

SIADAP 2 - Διευθυντικά στελέχη μέσου επιπέδου

Η διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης για τα διευθυντικά στελέχη μέσου επιπέδου, αν και είναι στην ουσία της αρκετά παρόμοια με εκείνη για τα στελέχη υψηλού επιπέδου, παρουσιάζει μερικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ή ιδιομορφίες, όπως το γεγονός ότι οι Διευθυντές των επιμέρους τμημάτων των υπηρεσιακών μονάδων υπόκεινται σε ετήσια αξιολόγηση με βάση τις παραμέτρους των «αποτελεσμάτων» (μέσω ενός συνόλου δεικτών μέτρησης και τουλάχιστον τριών στόχων σαφώς προσδιορισμένων) και της «επάρκειας» (παράμετρος στηριζόμενη σε τουλάχιστον 5 κριτήρια επάρκειας), εκ των προτέρων συμφωνημένων μεταξύ του επικεφαλής προϊσταμένου και του διευθυντικού στελέχους μέσου επιπέδου.

Όπως συνηθίζεται στην ιεραρχική κλίμακα δομής εξουσίας των διοικητικών συστημάτων, σε

περίπτωση διαφωνίας μεταξύ του επικεφαλής προϊσταμένου και του διευθυντικού στελέχους μέσου επιπέδου, η άποψη του επικεφαλής προϊσταμένου υπερισχύει.

Η αξιολόγηση της παραμέτρου «αποτελέσματα» για κάθε στόχο, θα βαθμολογείται ως ακολούθως:

- Υπέρβαση του στόχου - 5 μονάδες.
- Επίτευξη του στόχου - 3 μονάδες.
- Υστέρηση έναντι του στόχου - 1 μονάδα.

Η βαθμολόγηση της παραμέτρου «αποτελέσματα» προκύπτει από τον υπολογισμό του μέσου βαθμού από όλους τους στόχους των επιμέρους μονάδων της υπηρεσιακής μονάδας.

Αφού συμβουλευτεί το Συμβούλιο Συντονισμού της Αξιολόγησης (ECC - Evaluation Coordination Council), ο επικεφαλής προϊστάμενος μπορεί να επιλέξει ένα σύνολο κριτηρίων επάρκειας, από έναν κατάλογο που εγκρίνεται από το μέλος της κυβέρνησης που εποπτεύει τον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης.

Η παράμετρος «**Επάρκεια**» αξιολογείται σε κλίμακα τριών επιπέδων και σε ένα σύστημα μονάδων, ως εξής:

- **Παρουσίαση υψηλού επιπέδου επάρκειας** - 5 μονάδες
- **Παρουσίαση εύλογου επιπέδου επάρκειας** - 3 μονάδες
- **Αδιόρατη/ανύπαρκτη επάρκεια** - 1 μονάδα.

Η βαθμολόγηση της παραμέτρου «**επάρκεια**» προκύπτει από τον υπολογισμό του μέσου βαθμού από όλα τα κριτήρια επάρκειας που έχουν επιλεγεί.

Η **τελική αξιολόγηση επίδοσης** του στελέχους υπολογίζεται ως ο σταθμικός μέσος όρος μεταξύ των «**αποτελεσμάτων**» (που δεν μπορεί να είναι κάτω του 75% της μέσης βαθμολογίας) και των παραμέτρων «**επάρκειας**» και θα αναφερθεί ως:

- «**Σημαντική επίδοση**» - 4 ως 5 μονάδες (υποκείμενη σε έγκριση από το Συμβούλιο Συντονισμού της Αξιολόγησης (ECC) για πιθανή χορήγηση απονομής βραβείου «**Εξαίρετης επίδοσης**».
- «**Επαρκής επίδοση**» - 2 ως 3,999 μονάδες
- «**Ανεπαρκής επίδοση**» - 1 ως 1,999 μονάδες.

Όπως και για τις άλλες περιπτώσεις, οι βαθμολογίες «**σημαντική επίδοση**» υπάγονται επίσης σε ποσόστωση: Στην περίπτωση αυτή 25% των διευθυντικών στελεχών, που έχουν αξιολογηθεί στο πλαίσιο του SIADAP, και σε αυτή την ποσόστωση μόνο το 5% μπορούν να χαρακτηριστούν ως «**Εξαίρετης επίδοσης**».

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της επίδοσης για τα διευθυντικά στελέχη αυτά θα εξαρτηθούν επίσης από τη βαθμολογία που επιτυγχάνεται. Συνεπώς, εάν το διευθυντικό στέλεχος επιτύχει «**Εξαίρετη επίδοση**» επί 3 έτη συνεχώς, μπορεί να ανταμειφθεί με **ένα** από τα ακόλουθα ειδικά οφέλη:

- άδεια 3 μηνών για να πραγματοποιήσει σχετικές σπουδές για τον οργανισμό του,
- πρακτική άσκηση στο εξωτερικό (σε μια ξένη δημόσια διοίκηση ή διεθνή οργανισμό),
- πρακτική άσκηση σε άλλη υπηρεσία της Πορτογαλικής Δημόσιας Διοίκησης, μη-κυβερνητική οργάνωση ή εταιρεία σχετική με το Δημόσιο Τομέα,
- πρόσθετες 5 ημέρες διακοπές,
- επανατοποθέτηση στην αναδειχθείσα θέση.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, ο βραβευμένος θα είναι υποχρεωμένος να παρουσιάσει ή να δημοσιεύσει έκθεση για τις δραστηριότητές του, με σκοπό να εξασφαλίσει τη διάδοση τέτοιων βέλτιστων πρακτικών.

Επίτευξη της βαθμολογίας «**Σημαντική Επίδοση**» επί 3 συνεχή έτη έχει ως αποτέλεσμα τη χορήγηση τριών επί πλέον ημερών διακοπών. Το ίδιο ισχύει αν το στέλεχος συγκεντρώσει 10 μονάδες (3 μονάδες για κάθε βαθμό «**Σημαντικής Επίδοσης**» και 2 μονάδες για κάθε βαθμό «**Επαρκούς Επίδοσης**»).

Αντίθετα, εάν βαθμολογηθεί με **«Ανεπαρκή Επίδοση»** και ιδιαίτερα εάν δεν υπάρχει εύλογη επεξήγηση ή αν το SIADAP 3 δεν εφαρμόζεται στη υπηρεσιακή του μονάδα, **η τοποθέτηση του διευθυντικού στελέχους τερματίζεται.**

SIADAP 3 - Λοιποί εργαζόμενοι

Οι μηχανισμοί που στηρίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης είναι παρόμοιοι με εκείνους για τα διευθυντικά στελέχη μεσαίου επιπέδου, με τη διαφορά ότι η τελική αξιολόγηση της επίδοσης των λοιπών εργαζομένων υπολογίζεται με βάση τον σταθμισμένο μέσο όρο των παραμέτρων **«αποτελεσμάτων»** και **«επάρκειας»**, όπου η ποσοστιαία συμμετοχή των παραμέτρων **«επάρκειας»** δεν μπορεί να υπερβαίνει το 40% και η ποσοστιαία συμμετοχή της παραμέτρου **«αποτελέσματα»** δεν πρέπει να είναι χαμηλότερη από το 60% του συνόλου.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι βασικά τα ίδια αλλά παρουσιάζουν και μερικές ιδιαιτερότητες, όπως:

- **Ταυτοποίηση της επάρκειας** του εργαζομένου σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο που πρέπει να αναπτυχθεί ή βελτιωθεί,

- **Διάγνωση των αναγκών επιμόρφωσης** του εργαζομένου,

- **Βελτιώσεις στο χώρο εργασίας και στις διαδικασίες.**

Στην περίπτωση βαθμολόγησης ως **«σημαντική επίδοση»**, μπορεί να χορηγηθούν οικονομικές παροχές, όπως βραβεία επίδοσης και προαγωγές.

Συμπεράσματα

Η φύση αυτής της εισήγησης δεν επιτρέπει πιο αναλυτική περιγραφή και επεξηγήσεις των χαρακτηριστικών του συστήματος SIADAP, όπως τα ενυπάρχοντα νομικά στοιχεία και τον μηχανισμό ένστασης, που έχει στη διάθεσή του ο αξιολογούμενος σχετικά με την τελική αξιολόγηση, την ανάπτυξη των διαδικασιών διαπραγμάτευσης αναφορικά με τον προσδιορισμό των στόχων και των αποτελεσμάτων σε όλα τα επίπεδα (QUAR, και SIADAP 1, 2 και 3 καθώς και των διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν οι ECC και ERC) ή ακόμη τον συντονιστικό ρόλο που αναλαμβάνει το ECC και πώς τα αποτελέσματα από το SIADAP θα διασυνδεθούν με την προβλεπόμενη νομοθεσία, για την προώθηση ενός συστήματος σταδιοδρομίας στη Δημόσια Υπηρεσία, που να παίζει ένα ρόλο στην εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Συνεπώς, πρέπει και πάλι να τονίσουμε ότι οι κύριοι στόχοι δημιουργίας του SIADAP φαίνεται να έχουν καλό προσανατολισμό και, με βάση όσα έχουν λεχθεί, αυτό φαίνεται να αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και συνεπές σύστημα σε αρκετά επίπεδα:

- Από απόψεως αξιολόγησης φορέων (υπηρεσιακών μονάδων και συστατικών τους τμημάτων) και των ανθρώπινων πόρων τους (διευθυντικά στελέχη και λοιποί εργαζόμενοι), με σαφή και ομοιογενή τρόπο.

- Από απόψεως κύκλου μανάτζμεντ του φορέα, εκτεινόμενο από τους επιδιωκόμενους στόχους μέχρι τα παραγόμενα αποτελέσματα.

- Στην προώθηση καλύτερου μανάτζμεντ και διασύνδεσης μεταξύ υπηρεσιακών μονάδων και δημόσιων πολιτικών που επιδιώκουν κοινούς στόχους.

- Με την έννοια ότι ενθαρρύνει συνέπεια και αρμονία στις δραστηριότητες των υπηρεσιακών μονάδων, με σκοπό τη διατήρηση της ποιότητας των υπηρεσιών με ταυτόχρονη μείωση του κόστους.

- Προωθεί τα **επαγγελματικά κίνητρα** και την **ανάπτυξη επάρκειας** τόσο στα διευθυντικά στελέχη όσο και στους λοιπούς εργαζόμενους, με αποδοχή των διαφορών μεταξύ τους.

- Είναι σε θέση να **αναγνωρίσει και να διακρίνει υπηρεσίες**, διευθυντικά στελέχη και λοιπούς

εργαζόμενους, που συμβάλλουν στην καλλιέργεια μιας νοοτροπίας στην Πορτογαλική Δημόσια Διοίκηση για περισσότερη υπευθυνότητα και λογοδοσία.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Ηλίας Ηλιόπουλος

Ευχαριστούμε πολύ τον κ. Arantes για την πολύ διαφωτιστική εισήγησή του, η οποία σίγουρα θα δώσει αφορμές για συζήτηση.

Παρακαλώ την κυρία Kirsi Valto, Διευθύντρια Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων, στο Γραφείο Πρωθυπουργού της Φινλανδίας, να παρουσιάσει την εισήγησή της με τίτλο «Επιτυχημένες κρατικές υπηρεσίες μέσω ικανοποίησης από την εργασία».

Η κυρία Valto έχει το λόγο.

Επιτυχημένες κρατικές υπηρεσίες μέσω ικανοποίησης από την εργασία

κα Kirsi Valto, Διευθύντρια Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων,
Γραφείο Πρωθυπουργού της Φινλανδίας

Το όνομά μου είναι Kirsi Valto και υπηρετώ στο Γραφείο του Πρωθυπουργού της Φινλανδίας ως επικεφαλής του τομέα Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων.

Πρώτα από όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά για την πρόσκληση στο συνέδριο αυτό. Απόλαυσα τον ήλιο, το καλό φαγητό και τους πολύ φιλικούς ανθρώπους εδώ στην Αθήνα.

Σκοπός μου σήμερα είναι να σας μιλήσω για τα μέτρα τα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση από την εργασία, που έχουμε λάβει στη Φινλανδία. Όμως προηγουμένως θα σας αναφέρω συνοπτικά κάτι για το Γραφείο Πρωθυπουργού και τη ζωή των εργαζομένων στη Φινλανδία, γενικά.

Το Γραφείο Πρωθυπουργού ως τμήμα της δημόσιας διοίκησης

Το Γραφείο Πρωθυπουργού είναι ένα υπουργείο του οποίου προϊστάται ο Πρωθυπουργός. Σήμερα απασχολεί κάπου 250 άτομα. Όσοι εργαζόμαστε εκεί βοηθούμε τον Πρωθυπουργό στο γενικό μάνατζμεντ των κρατικών δραστηριοτήτων. Είμαστε επίσης υπεύθυνοι για τον συντονισμό της πολιτικής της Φινλανδίας στην Ε.Ε. και για την πολιτική κρατικής περιουσίας.

Ως υπουργείο, το Γραφείο Πρωθυπουργού αποτελεί τμήμα της δημόσιας διοίκησης της Φινλανδίας, που περιλαμβάνει την κεντρική και την τοπική διοίκηση.

Στη Φινλανδική αγορά εργασίας, περίπου 6% του εργαζόμενου πληθυσμού απασχολείται από το Κράτος, περίπου 21% από την τοπική διοίκηση και περίπου 73% από τον ιδιωτικό τομέα.

Ως εργοδότης το κράτος περιλαμβάνει π.χ. όλα τα υπουργεία, τα πανεπιστήμια, την αστυνομία, τα τελωνεία της Φινλανδίας και τη Συνοριακή Φρουρά, την Άμυνα, τις υπηρεσίες απασχόλησης και πολλά ερευνητικά ινστιτούτα.

Ως εργοδότες, δεν παίζουμε σημαντικό ρόλο στην αγορά εργασίας αλλά οφείλουμε να είμαστε υπόδειγμα για τους άλλους φορείς αναφορικά με τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Όπως συμβαίνει παντού στην Ευρώπη, έτσι και στη Φινλανδία ο πληθυσμός γηράσκει γρήγορα και η συνταξιοδότηση θα φθάσει στο αποκορύφωμα το 2010. Μεταξύ 2001 και 2011, σχεδόν το 40% των κρατικών υπαλλήλων θα έχει συνταξιοδοτηθεί. Το έτος 2010, το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας άνω των 65 ετών θα είναι 17% του συνολικού πληθυσμού.

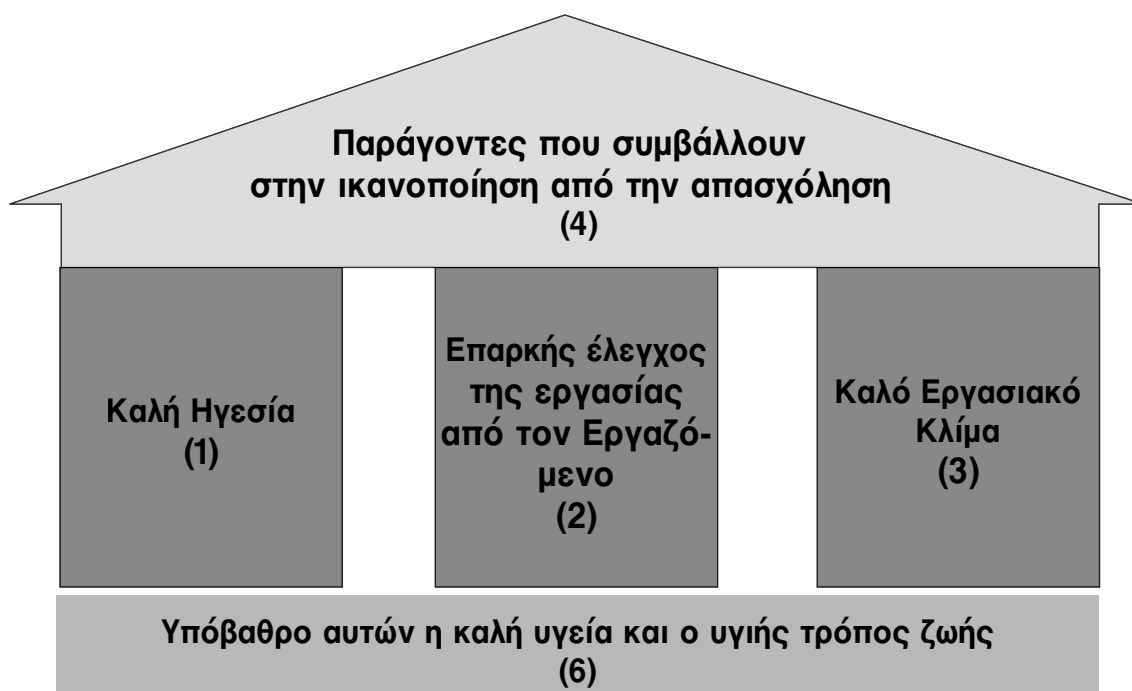
Ο ανταγωνισμός για εργασία θα αυξηθεί καθώς το ποσοστό της συνταξιοδότησης θα προκαλέσει αυξημένη ανάγκη πρόσληψης νέου προσωπικού. Ο ανταγωνισμός, κατά ένα μέρος, θα εκδηλωθεί στο ευρύτερο περιβάλλον και, κατά ένα άλλο μέρος, εντός της αγοράς εργασίας της χώρας. Υπάρχουν, επίσης, σαφείς διαφορές αναφορικά με τις αξίες που αφορούν την εργασία και τη ζωή γενικότερα, μεταξύ της νέας και της προηγούμενης γενιάς. Σήμερα, οι νέοι άνθρωποι που εισέρχονται στην αγορά εργασίας, περιμένουν εργασία με ποικιλία και ενδιαφέρον, μαζί με δυνατότητες αυτο-ανάπτυξης και ευκαιρίες προσαρμογής της εργασίας, ώστε να ταιριάζει με τις προσωπικές τους ανάγκες.

Υπάρχουν αρκετές προκλήσεις για τους εργαζόμενους, διευθυντικά στελέχη και λοιπούς εργαζόμενους: Πώς να ρυθμισθεί το θέμα της απώλειας της προσφοράς ενός εργαζομένου, πώς να αντιμετωπισθούν οι νέες απαιτήσεις για επαγγελματικές δεξιότητες και ειδικεύσεις και πώς να πετύχουμε στον αυξημένο ανταγωνισμό για εξειδικευμένη εργασία με τον ιδιωτικό τομέα και την τοπική διοίκηση.

Η ικανοποίηση από την εργασία και πώς μπορεί να δημιουργηθεί;

Σε εμάς τους Φινλανδούς αρέσει να θεωρείται το θέμα της ικανοποίησης από την εργασία ως Φινλανδική καινοτομία. Το Κράτος, ως εργοδότης, θέλει να είναι υπόδειγμα στις πολιτικές του για τους ανθρώπινους πόρους και στις δραστηριότητες επαγγελματικής ικανοποίησης. Το Κράτος προσφέρει υπηρεσίες υγείας στην εργασία, επιμόρφωση και διάφορες ευκαιρίες ανάπτυξης και εξασφαλίζει ασφάλεια στην εργασία.

Παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την απασχόληση



Η ικανοποίηση από την εργασία μεταφράζεται ως η φυσική και ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου, που συνδυάζει την εργασία, το εργασιακό περιβάλλον και τον ελεύθερο χρόνο με έναν ισορροπημένο τρόπο. Επάρκεια και εμπέδωση του περιεχομένου της εργασίας ενός ατόμου είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Η ικανοποίηση από την εργασία προκύπτει στην εργασία, μέσω της διαδικασίας της εργασίας. Είναι ταυτόχρονα μια εμπειρία του ατόμου και της κοινότητας, μια αίσθηση. Ποικίλλει από το ένα άτομο στο άλλο και είναι πάντοτε υποκειμενική. Πολλοί παράγοντες σε έναν οργανισμό επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Περιλαμβάνονται η ηγεσία, η δυνατότητα να ελέγχει κανείς την εργασία και το εργασιακό κλίμα. Η προσωπική υγεία και το είδος ζωής επίσης διαμορφώνουν την ικανοποίηση από την εργασία.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να αποκτούν μια αίσθηση επιτευγμάτων και ικανοποίησης του προσωπικού εγωισμού στην εργασία τους. Ικανοποίηση από την εργασία έχει επιτευχθεί, όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι έχουν μια ευκαιρία ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους και ότι εκτιμάται αυτό που κάνουν. Οι βάσεις για την ικανοποίηση από την εργασία είναι στέρρες, όταν οι προσωπικές σχέσεις και η ηγεσία στην εργασία βρίσκονται σε καλό επίπεδο και υπάρχουν αρκετοί τρόποι να συμβιβάζει κανείς την εργασία με την προσωπική ζωή με ισορροπημένο τρόπο. Αυτό θα μειώσει τις απουσίες λόγω ασθένειας και θα κρατήσει περισσότερο τους ανθρώπους στην επαγγελματική απασχόληση.

Μία περίπτωση: Δραστηριότητες ικανοποίησης από την εργασία στο Γραφείο του Πρωθυπουργού το 2008

Υπηρεσίες μέριμνας επαγγελματικής υγείας εξασφαλίζονται από μια εξειδικευμένη ιδιωτική

εταιρεία. Η μέριμνα επαγγελματικής υγείας καλύπτει, π.χ. μια εξέταση φυσικής κατάστασης, όταν ένας υπάλληλος αναλαμβάνει το έργο του, τακτικούς ελέγχους υγείας, υπηρεσίες γενικού ιατρού και μετά από παραπομπή, επίσης υπηρεσίες ειδικών ιατρών, εργαστηριακές εξετάσεις, επαγγελματικά εργονομικά τεστ, άλλες εξετάσεις που σχετίζονται με την εργασία και υπηρεσίες ψυχικής υγείας.

Σε συνεργασία με την εταιρεία που έχουμε συμβληθεί, έχει διαμορφωθεί μια ειδική διαδικασία για τις απουσίες λόγω ασθένειας. Π.χ. ζητεί από τους προϊσταμένους να σημειώνουν τις συχνές βραχείες απουσίες για λόγους υγείας και να λαμβάνουν μέτρα πρόληψής τους. Η μέριμνα επαγγελματικής υγείας έχει σχεδιασθεί να παρέχει βοήθεια στον εργοδότη και στον υπάλληλο στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή των αναγκαίων μεθόδων υποστήριξης.

2. Το Γραφείο του Πρωθυπουργού λαμβάνει δραστήρια μέτρα πρόωθησης της περαιτέρω επαγγελματικής επιμόρφωσης. Το περιεχόμενο της επιμόρφωσης παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία. Κάθε επαγγελματική ομάδα συντηρεί τις δεξιότητές της συμμετέχοντας σε στοχευμένη επιμόρφωση. Και, επιπλέον, το Γραφείο του Πρωθυπουργού προσφέρει ευκαιρίες επιμόρφωσης για γλώσσες, πληροφορική, μάνατζμεντ και άλλες επαγγελματικές δεξιότητες.

3. Η ανάπτυξη των υπηρεσιακών μας μονάδων και των τμημάτων ενισχύεται με την παροχή πρόσβασης σε εξωτερικούς ειδικούς και υπηρεσίες συμβούλων και σε χρηματοδοτικούς πόρους, για την οργάνωση δραστηριοτήτων ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης.

Για το 2008, τα θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης περιλαμβάνουν:

- Οργάνωση και μάνατζμεντ της εργασίας.
- Ικανοποίηση και διεκπεραίωση στην εργασία.
- Πρακτικές συναντήσεων και μέτρα αύξησης της διάδρασης που σχετίζεται με την εργασία.

4. Δυο φορές το χρόνο, το Γραφείο του Πρωθυπουργού προσφέρει, σε όλο το προσωπικό, μια ευκαιρία να αφιερώσει μια εργάσιμη ημέρα σε αθλητικές δραστηριότητες και σε άλλες φυσικές δραστηριότητες. Σκοπός είναι να ενθαρρυνθεί το προσωπικό να ενδιαφερθεί για τη φυσική του κατάσταση και να δοκιμάσει νέα αθλήματα, ενώ παράλληλα οικοδομείται συλλογικό πνεύμα, ή ας πούμε το «πνεύμα του εμείς».

5. Επίσης προσφέρουμε στο προσωπικό κουπόνια για σπορ, με τα οποία μπορούν να πληρώσουν τη συνδρομή για υπηρεσίες γυμναστηρίων. Επιπλέον, πειραματιζόμαστε με ένα άλλο είδος κουπονιού, που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αμοιβές φυσιοθεραπείας ή άλλη υπηρεσία σχετιζόμενη με την εργασία, όπως αυχένα και ανωμαλίες άνω άκρων. Στη Φινλανδία, επιτρέπεται στον εργοδότη να καταβάλει 200 ευρώ αφορολόγητα κατά εργαζόμενο για οικονομική υποστήριξη (συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων ειδών κουπονιών).

6. Το Γραφείο του Πρωθυπουργού διαθέτει ένα γυμναστήριο προς χρήση από το προσωπικό. Υπηρεσίες μασσάζ είναι συστηματικά διαθέσιμες. Επίσης, το Γραφείο του Πρωθυπουργού χορηγεί οικονομική υποστήριξη σε διάφορες λέσχες άθλησης που ανήκουν στο προσωπικό.

7. Η ψυχολογική ικανοποίηση από την εργασία προωθείται με τη διατήρηση ενός καλού και ανοικτού προς τα έξω εργασιακού κλίματος, όπου καθένας μπορεί να ζητήσει και να λάβει βοήθεια. Όταν είναι ανάγκη, ο εργοδότης μπορεί, μέσω των προβλεπόμενων για τη μέριμνα επαγγελματικής υγείας, να παράσχει πρόσβαση σε επαγγελματική θεραπεία.

Η ψυχολογική ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται αφενός από τις εμπειρίες των ίδιων των υπαλλήλων σχετικά με τη λειτουργία της κοινωνίας της εργασίας και τη διαχείρισή της και αφετέρου από το πόσο καλά αισθάνονται, ότι οι δεξιότητές τους ανταποκρίνονται προς τη συγκεκριμένη εργασία. Η προσωπική ζωή δεν μπορεί να μείνει εντελώς ξεκομμένη από την εργασία και, συνεπώς, επηρεάζει επίσης την ικανοποίηση από την εργασία και τη διεκπεραίωσή της.

Η προσωπικότητά μας και η νοοτροπία μας, επίσης, επηρεάζουν την ψυχολογική ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό: Όπως, ικανότητα αντοχής στο άγχος, ικανότητα να διαφοροποιεί κάποιος τα αισθήματά του και να τα εκφράζει, και τρόπους προσέγγισης άλλων ανθρώπων.

Οι άνθρωποι αγχώνονται, όταν οι απαιτήσεις από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον υπερβαίνουν την ικανότητά τους να ανταποκριθούν. Το άγχος, καθαυτό, δεν αποτελεί ασθένεια αλλά, όταν η κατάσταση αυτή διατηρείται επί πολύ, μπορεί να προκαλέσει ασθένεια. Σε περίπτωση συνεχιζόμενης εξάντλησης, είναι σημαντικό να γίνει συνάντηση με τον προϊστάμενο και από κοινού να συζητηθούν δυνατότητες αναδιοργάνωσης της εργασίας.

Βελτίωση του μάνατζμεντ

Ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι το ικανό μάνατζμεντ. Σήμερα έχει γίνει πολύ πιο σημαντικό, διότι 20% ως 50% της αμοιβής του υπαλλήλου στηρίζεται στην επίδοσή του και στη σχετική του επάρκεια. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν σαφή και διαφανή αξιολόγηση, να ασχολούνται με ανταλλαγή απόψεων και να παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, η ηγεσία, συνιστά τον τομέα του μάνατζμεντ, που έχει τη μεγαλύτερη ανάγκη για ανάπτυξη.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένας άλλος τομέας ανάπτυξης. Πρακτικά, αυτό μεταφράζεται ως καλύτερη κατανόηση των διασυνδέσεων μεταξύ ενεργειών και οικονομικών πόρων και ως καλύτερη αντίληψη και σχεδιασμός ολόκληρων συστημάτων.

Ευέλικτη εργασιακή ζωή

Στη Φινλανδία, υπάρχουν ποικίλες δυνατότητες για ευέλικτες ρυθμίσεις συνδυασμού εργασίας και προσωπικής ζωής - αυτό αληθεύει επίσης στις κρατικές υπηρεσίες. Οι προσωπικές καταστάσεις ποικίλουν κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας και ο εργοδότης προσπαθεί να εξεύρει τρόπους να συμβιβάσει τις διαφορές περιπτώσεις:

1. Στη Φινλανδία, η διάρκεια της άδειας μητρότητας είναι συνολικά περίπου ένα έτος. Η γονική άδεια απουσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε από τη μητέρα είτε από τον πατέρα.
2. 18 ημέρες πατρικής άδειας απουσίας μετά τη γέννηση του παιδιού και 12 ημέρες στο τέλος της περιόδου γονικής άδειας απουσίας.
3. Η φροντίδα για τα παιδιά κάτω των τριών ετών μπορεί να γίνεται στο σπίτι. Η μητέρα ή ο πατέρας μπορεί να μείνει στο σπίτι με τα παιδιά και να μη χάσει την εργασία της (του).
4. Με μια από κοινού συμφωνία, ο χρόνος εργασίας μπορεί να μειωθεί σε π.χ. έξι ώρες την ημέρα, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να οργανώσουν τη ζωή τους σύμφωνα με τις προσωπικές τους ανάγκες - χρόνο για φροντίδα παιδιών ή ηλικιωμένων συγγενών, κ.λπ.
5. Συμφωνίες τηλε-εργασίας παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εργάζονται από το σπίτι, εάν τα καθήκοντά τους το επιτρέπουν, με τα μέσα των τηλεπικοινωνιακών συνδέσεων.
6. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα για προσωρινή άδεια απουσίας, για εναλλαγή στην εργασία. Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος μπορεί να λάβει άδεια το πολύ ενός έτους, ενώ, κατά το διάστημα αυτό, ο εργοδότης οφείλει να προσλάβει έναν άνεργο. Το πρόσωπο που συμμετέχει στην εναλλαγή εργασίας δικαιούται το 75% του επιδόματος ανεργίας μέσω του ταμείου ανεργίας.
7. Με τον νόμο για τις σπουδές, ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να χορηγήσει σε εργαζόμενο άδεια, μέχρι δύο ετών, για σπουδές, χωρίς αμοιβή.
8. Είναι επίσης δυνατό να συνταξιοδοτηθεί κάποιος μερικώς και να εργάζεται π.χ. μόνο κάθε δεύτερη εβδομάδα.
9. Οι εργαζόμενοι μπορούν ατομικά να επιλέγουν την ηλικία συνταξιοδότησης μεταξύ 63 και 68 ετών. Σε ορισμένους τομείς, όπως στην αστυνομία και στο στρατό, είναι δυνατή η συνταξιοδότηση ακόμη ενωρίτερα, στην ηλικία των 55 ετών.

Επιπλέον, σε πολλές θέσεις εργασίας, προσφέρεται ευελιξία και η δυνατότητα συγκέντρωσης υπερωριών με τη μορφή συστήματος αποθέματος εργασιακού χρόνου. Αυτός ο υπερωριακός χρόνος μπορεί στη συνέχεια να χορηγηθεί ως χρόνος αδείας σε κατάλληλη περίοδο.

Εκτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Το κράτος, ως εργοδότης, έχει διάφορα μέσα προώθησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Το αποτέλεσμα αυτών των μέτρων εκτιμάται από εθνικά ερευνητικά ινστιτούτα, υπουργεία και χώρους εργασίας. Το Υπουργείο Οικονομικών, εκπροσωπώντας το κράτος ως εργοδότη, συγκεντρώνει κατ' έτος πληροφορίες για τα ακόλουθα:

- Δείκτη ικανοποίησης από την εργασία και δείκτη μánατζμεντ.
- Απουσίες λόγω ασθένειας (αριθμός και διάρκεια).
- Συντάξεις ανικανότητας.
- Δείκτη επιμόρφωσης, ημέρες επιμόρφωσης, δαπάνες για επιμόρφωση.
- Εναλλαγή προσωπικού.
- Επαγγελματικά ατυχήματα και αιτίες.

Η εκτίμηση για ένα παρελθόν έτος χρησιμεύει ως βάση και οδηγός για το σχεδιασμό του επομένου έτους. Είναι επίσης σημαντικό να αναλύεται η συγκεντρωνόμενη πληροφόρηση και να επιδιώκεται να αποκαλυφθούν οι λόγοι που προκαλούν τις μεταβολές. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ταυτοποιηθούν οι τάσεις χειροτέρευσης και να υπάρξει αντίδραση για την αλλαγή κατεύθυνσης προς θετική εξέλιξη.

Συμπερασματικά, αναφορικά με την ικανοποίηση από την εργασία:

- Η ικανοποίηση από την εργασία αναδεικνύεται στην εργασία, με τη διαδικασία της εργασίας.
- Είναι ταυτόχρονα μια εμπειρία του ατόμου και της κοινότητας. Η ικανοποίηση από την εργασία οικοδομείται από κοινού.
- Η ικανοποίηση από την απασχόληση στηρίζεται στους ακόλουθους παράγοντες:
 - Ηγεσία,
 - Επάρκεια και δυνατότητα του ατόμου να ελέγχει την εργασία του,
 - Συνολική εικόνα.
- Αυξάνει την απόλαυση της εργασίας και την αίσθηση της κοινότητας και παρέχει ενέργεια στο δρόμο προς καθορισμένους στόχους.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Γεωργία Γιάννου:

Ευχαριστούμε την κυρία Valto, Διευθύντρια Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων του Γραφείου του Πρωθυπουργού της Φινλανδίας για την πολύ ενδιαφέρουσα εισήγησή της, σχετικά με τις βασικές αρχές και τα μέτρα που λαμβάνονται για την δημιουργία ενός ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος στην Φινλανδία.

Συζήτηση

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Γεωργία Γιάννου:

Και τώρα παρακαλώ ερωτήσεις, όποιος έχει να τις υποβάλλει. Παρακαλώ μόνο περιμένετε να έρθει μικρόφωνο για να γίνεται η μετάφραση.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Ηλίας Ηλιόπουλος:

Πλησιάζει η ώρα του διαλείμματος, είναι κατανοητό. Υπάρχει κάποια υπέρβαση στον χρόνο, αλλά για να μην μείνει κάποια απορία ή κάποια επισήμανση σημαντική που θα πρέπει να την ακούσουμε, αυτή είναι η ώρα που πρέπει να την πούμε.

Παρακαλώ.

Ερώτηση (κος Καφρίτσας):

Καφρίτσας λέγομαι από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Προέρχομαι από μια υπηρεσία που προσπάθησε και εφάρμοσε ηλεκτρονική διακυβέρνηση, κατά κάποιο τρόπο, εδώ και αρκετά χρόνια.

Δημιουργείται το εξής ερώτημα: Έχουν εμφανιστεί περιπτώσεις σε διοικητικές πράξεις που κοινοποιούνται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και φτάνουν στους πολίτες, να έχουν παραβιαστεί και να έχουν παρουσιαστεί αλλοιωμένες (πλαστές) προς όφελος των ενδιαφερομένων.

Σε αυτή την περίπτωση τι γίνεται; Κάθε υπηρεσία που χρησιμοποιεί τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, θα πρέπει να λάβει μέτρα για την αποτροπή της κακής χρήσης εκ μέρους των πολιτών ή θα στηριχθούμε σε γενικότερες διατάξεις αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων;

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Ηλίας Ηλιόπουλος:

Έγινε κατανοητό νομίζω. Ο κ. Ανδρονόπουλος θα απαντήσει σε λίγο, αφού ακούσουμε εάν υπάρχουν ερωτήσεις και για τους άλλους εισηγητές ή και για τον κ. Ανδρονόπουλο. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση ή ερώτηση;

Ερώτηση (κος Καπετανάκης):

Για τον εισηγητή μας από την Πορτογαλία. Το σύστημα της επιβράβευσης των καλών managers ή αντίθετα της απόλυσης των κακών managers και, γενικά, αυτό το σύστημα αξιολόγησης πόσο καιρό εφαρμόζεται στην Πορτογαλία;

Και άλλη μια ερώτηση για την κα Valto από την Φινλανδία. Μας είπε ότι ο μισθός των εργαζομένων επηρεάζεται κατά 20 έως 50% από τις δεξιότητες και την επίδοσή τους. Δηλαδή αυτή η επίδραση στον μισθό πόσο τοις εκατό του μισθού περίπου αποτελεί;

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Ηλίας Ηλιόπουλος:

Ευχαριστούμε. Υπάρχει άλλη ερώτηση; Αν όχι, να δώσουμε τον λόγο στους εισηγητές μας, με την σειρά που ακούστηκαν.

Παρακαλώ, κ. Ανδρονόπουλε, έχετε τον λόγο.

Απάντηση (κος Βασίλειος Ανδρονόπουλος):

Στο θέμα που έθεσε ο κ. Καφρίτσας, εάν κατάλαβα καλά, κάποιος παραποίησε το έγγραφο το οποίο πήρε μέσω του διαδικτύου. Είναι γνωστό ότι σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει καμία ευθύνη της δημόσιας υπηρεσίας.

Εάν κάποιος παραποιεί κάποιο έγγραφο από την στιγμή που το παίρνει δεν υπάρχει ευθύνη της δημόσιας υπηρεσίας και, εν πάση περιπτώσει, θα έλεγα γενικότερα το ότι κάποιος μπορεί να παραποιήσει ένα έγγραφο, δεν είναι ίδιον του ότι παίρνει το έγγραφο μέσω συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μέσω ψηφιακής λειτουργίας, όπως κάλλιστα μπορεί να πάρει έγγραφο σε φυσική μορφή, όπως το παίρνει μέχρι σήμερα και ενδεχομένως να το παραποιήσει, αυτό μπορεί να συμβεί και με το έγγραφο το οποίο παίρνει ηλεκτρονικά.

Βεβαίως, σε κάθε σύστημα πληροφοριακό για ψηφιακές συναλλαγές, λαμβάνονται όλα τα μέτρα ασφαλείας, τα οποία μπορεί να παράσχει η σημερινή τεχνολογία, ούτως ώστε να μην υπάρξει παραποίηση, αλλοίωση, παρέμβαση στο έγγραφο, ως την στιγμή που φτάνει στην τελική του μορφή.

Εν πάση περιπτώσει, βεβαίως, μετά την παραλαβή, όπως και σε έγγραφο με φυσική μορφή, εάν κάποιος για όποιους λόγους έχει προχωρήσει σε παραποίηση, θα υποστεί από εκεί και πέρα τις όποιες συνέπειες προβλέπει ο ποινικός νόμος.

Ευχαριστώ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Γεωργία Γιάννου:

Ο κ. Arantes να απαντήσει στην ερώτηση. Παρακαλώ κύριε Arantes.

Απάντηση (κος Arantes):

Δεν είμαι βέβαιος αν κατανόησα σωστά την ερώτηση. Αλλά θα προσπαθήσω να απαντήσω. Στην Πορτογαλία, το σύστημα που παρουσίασα, που αποτελείται από τρία υπο-συστήματα, είναι νέο. Στα τρία ως τέσσερα τελευταία χρόνια το εφαρμόζουμε, για να προσαρμοστεί στους εργαζόμενους. Το νέο σύστημα που παρουσίασα δεν είναι το ίδιο με το εφαρμοζόμενο, είναι πιο πολύπλοκο. Εάν ο εργαζόμενος βαθμολογείται με Άριστα επί δύο χρόνια σε κάποια θέση, μπορεί, π.χ. να προαχθεί. Στο παρελθόν δεν υπήρχε οικονομική επιβράβευση. Με το νέο σύστημα, αυτό είναι δυνατό.

Για το νέο σύστημα, που αρχίσαμε να το εφαρμόζουμε από τον περασμένο Δεκέμβριο, υπάρχει Οδηγία από τον Υπουργό να το εφαρμόσουμε. Δεν ανησυχούμε πολύ μήπως το σύστημα δεν προσαρμοστεί ικανοποιητικά εντός του έτους. Αργότερα θα το βελτιώσουμε. Όμως, η εφαρμογή του είναι υποχρεωτική, έστω και αν δεν είναι όπως ακριβώς θα το θέλαμε.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Γεωργία Γιάννου:

Η κυρία Valto για την απάντηση, παρακαλώ.

Απάντηση (κα Valto):

Σας ευχαριστώ για την ερώτηση, αν και δεν είμαι σίγουρη ότι κατανόησα ακριβώς το περιεχόμενό της.

Στο σύστημα που εφαρμόζουμε, για κάθε ανατιθέμενο έργο ή θέση, υπάρχει ένας βασικός μισθός. Κάθε χρόνο διεξάγουμε ένα είδος στοχευμένου διαλόγου μεταξύ υπαλλήλου και προϊστάμενου, ο οποίος βοηθά στην αξιολόγηση της επίδοσης γι' αυτό το έτος. Με βάση αυτή τη διαδικασία, ο μισθός μπορεί να αυξηθεί από 20% ως 50% του βασικού μισθού. Στην πράξη, οι διαφορές μεταξύ των ετών δεν είναι μεγάλες. Κυμαίνονται σε επίπεδο συν/πλην 5%. Όμως, παρέχεται η ευκαιρία, όταν κάποιος επιμορφώνεται περαιτέρω και σημειώνει πρόοδο στην εργασία του, να πετύχει μέχρι 50% αύξηση του βασικού μισθού.

Ελπίζω να απάντησα στο ερώτημά σας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Ηλίας Ηλιόπουλος:

Να ευχαριστήσουμε θερμά και τους τρεις εισηγητές μας για τα τόσα σημαντικά που μας είπαν. Να ευχαριστήσουμε εσάς που αποτελείτε εκλεκτό ακροατήριο. Νομίζω ότι πληροφορηθήκατε και ενισχύσατε τις εικόνες σας και τις πληροφορίες σας.

Τώρα περιμένει ο καφές. Για δέκα λεπτά.



Ενότητα 3

Η ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Φανή Κορσέλη, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας, Αναπληρώτρια του Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:

Να σας καλωσορίσω και εγώ από την πλευρά μου. Έχω την τιμή να συντονίσω αυτή τη συνεδρία με τον κ. Παναγιώτη Καλδή, τον Διευθυντή της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η συνεδρία αυτή συμπίπτει με την 3^η Ενότητα, η οποία έχει ως τίτλο: «Η ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση».

Αυτή η ενότητα είναι πάρα πολύ σημαντική κατά την άποψή μας και θα ήθελα να βάλω ένα πλαίσιο, πριν ξεκινήσουμε τις εργασίες.

Είχε πει ο κ. Αργυριάδης σε κάποια μαθήματα, ότι η σημασία της επικοινωνίας διαβούλευσης και πληροφόρησης στην σύγχρονη διοίκηση, όχι μόνο επιβάλλει διαρθρωτικές αλλαγές στη δομή και λειτουργία της, αλλά και μεταβάλλει το προφίλ του ηγέτη στη διοίκηση, και τον καθιστά αυτό που στα αγγλικά ονομάζουμε *effective manager*.

Στην σημασία της γνώσης και των γνώσεων, προστίθενται σήμερα οι ικανότητες και οι ιδιότητες που είναι ουσιαστικά αποτελέσματα μακρόπνοης εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης, αλλά κυρίως πρακτικής.

Περιλαμβάνουν επίσης, κρίση, αναλυτικές ικανότητες αλλά και δίχως άλλο αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία και στις ανθρώπινες σχέσεις.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης της σύγχρονης διοίκησης δεν μπορεί να λειτουργεί στην απομόνωση του γραφείου του. Αντίθετα, είναι έκθετος και κάθε τι που κάνει υπόκειται στην κρίση των συναδέλφων του, των υφισταμένων του και πολύ συχνά του κοινού.

Έχοντας υπόψη αυτά και έχοντας παρακολουθήσει τις εργασίες της χθεσινής ημέρας, που αφορούσαν στον ρόλο της επιμόρφωσης και στις προσπάθειες που γίνονται σε διάφορες χώρες, καλούνται σήμερα οι εξαιρετικοί προσκεκλημένοι μας στο πάνελ αυτό να δώσουν απαντήσεις στο ερώτημα: «Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση;».

Συνακόλουθα ερωτήματα: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι μελλοντικοί ηγέτες της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης; Ποιο είναι το προφίλ τους; Ποιες είναι οι προτεραιότητες που πρέπει να θέσουν; Ποιες είναι οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν; Ποιους μύθους πρέπει να πολεμήσουμε;

Θα προχωρήσουμε μετά από αυτή την μικρή εισαγωγή στην εισήγηση του κυρίου, Robin Ryde, Διευθυντή της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου, η οποία έχει ως τίτλο: «Διαμόρφωση ηγετικών στελεχών σε μια σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση».

Κύριε Ryde έχετε τον λόγο.

Διαμόρφωση ηγετικών στελεχών σε μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση

Robin Ryde, Γενικός Διευθυντής Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου

Λέγομαι Robin Ryde και είμαι Γενικός Διευθυντής της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου (H.B.).

Θέλω να ξεκινήσω λέγοντας πόσο χαίρομαι που βρίσκομαι εδώ, για να ακούσω και να μιλήσω σε αυτό το συνέδριο αλλά και πόσο ευγνώμων είμαι στον δρ Γ. Βούτσικο για την πρόσκλησή του.

Στη συνεδρία αυτή θα μιλήσω για την ανάπτυξη ηγεσίας. Ουσιαστικά, το θέμα είναι πώς επιδιώκουμε να βελτιώσουμε την ηγεσία στο σύστημα δημόσιας διοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου.

Θα προσπαθήσω να διεξέλθω γρήγορα τις διαφάνειες που έχω στη διάθεσή μου και να σας δώσω μια γεύση, μια αίσθηση, της προσέγγισής μας ως προς το θέμα ανάπτυξης ηγετών. Στο τέλος, μπορούμε να επεξεργαστούμε μερικά ερωτήματα, αν αυτό βοηθήσει.

Το πρώτο πράγμα, με το οποίο θα αρχίσω, είναι η έννοια της ηγεσίας καθαυτή. Η έννοια αυτή είναι εύκολα αντιληπτή. Ίσως όλοι συμφωνούμε ότι η ηγεσία είναι σημαντική αλλά θα ήθελα να εξηγήσω γιατί η ηγεσία είναι σημαντική και, συνεπώς, γιατί αξίζει να επενδύουμε στην επιμόρφωση και στην ανάπτυξη ηγετών στη δημόσια διοίκηση.

Ανάμεσα σε πολλούς λόγους, ο πρώτος είναι η παγκοσμιοποίηση. Συζητούμε πολύ για την παγκοσμιοποίηση και έχει διαφορετική έννοια σε καθέναν από εμάς. Θα ήθελα να σας δώσω δύο προσωπικά παραδείγματα, για το πώς επηρεάζει εμένα η παγκοσμιοποίηση.

Έχω έναν τραπεζικό λογαριασμό σε τράπεζα του Η.Β., συγκεκριμένα στη Lloyd's TSP και, όταν θέλω να μου πουν το υπόλοιπο του λογαριασμού μου, καλώ την τράπεζα στο τηλέφωνο και αμέσως με συνδέουν με την Ινδία, από όπου μου λέγει το υπόλοιπο ένας άνθρωπος τον οποίο ποτέ δεν συνάντησα στη ζωή μου. Είναι μια ενδιαφέρουσα εμπειρία.

Ένα άλλο παράδειγμα προέρχεται από τη δημοσίευση προσφάτως (το περασμένο έτος) ενός βιβλίου μου για την ηγεσία. Ενώ βρίσκoμουν στα τελευταία στάδια, όλη η επιμέλεια και οι διορθώσεις του βιβλίου γινόταν επίσης στην Ινδία. Αυτό που παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι ότι υπήρχαν άνθρωποι, όχι από τη χώρα μου αλλά από την Ινδία, που κατανοούσαν τη γλώσσα και τη γραμματική της Αγγλικής τόσο καλά ώστε να κάνουν τις διορθώσεις στο βιβλίο μου. Είναι ενδιαφέρον ότι η Αγγλία, μια μικρή χώρα, ένα μικρό νησί, επηρεάζεται με τόσο πολλούς διαφορετικούς τρόπους.

Η δημογραφία επίσης αλλάζει στο Η.Β. Ο πληθυσμός γηράσκει, όλο και περισσότεροι άνθρωποι είναι συνταξιούχοι και αντιμετωπίζουμε μια πρόκληση, από απόψεως δημόσιας διοίκησης, για το πώς να την αντιμετωπίσουμε.

Η τεχνολογία κινείται με απίστευτα επιταχυνόμενους ρυθμούς. Μερικοί από εσάς ίσως είναι ενήμεροι για τον αποκαλούμενο νόμο του Moore. Η Θεωρία του Αμερικανού Gordon E. Moore, υποστηρίζει ότι κάθε 18 μήνες η ταχύτητα επεξεργασίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών διπλασιάζεται ενώ το κόστος τους πέφτει στο μισό. Έτσι, π.χ., για το φορητό μου υπολογιστή τον οποίο αγόρασα το Δεκέμβριο που πέρασε πλήρως περίπου 700 €, ενώ τον προηγούμενο φορητό που είχα αγοράσει πριν από τρία χρόνια είχα πληρώσει περίπου 2000€. Ο τωρινός υπολογιστής είναι σημαντικά πιο λειτουργικός, πιο γρήγορος και πιο ισχυρός από τον προηγούμενο. Έτσι, σε προσωπικό επίπεδο, όλοι βιώνουμε αλλαγές στην τεχνολογία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες, που έχουν σημασία για εμάς, είναι η ασφάλεια και η τρομο-

κρατία. Δεν νομίζω ότι χρειάζεται να σας υπενθυμίσω το θέμα αυτό αλλά αποτελεί ένα σχετικά νέο ζήτημα, για πολλούς από εμάς. Υπάρχουν, επίσης, θέματα ελέγχων στα σύνορα, ειδικά με το άνοιγμα της Ευρώπης, στο βαθμό που άτομα από διαφορετικές χώρες μεταναστεύουν στο χώρο της Ευρώπης. Στο Η.Β. σήμερα υπάρχει μια μεγάλη εισροή ανθρώπων από την Πολωνία για να εργαστούν. Προσφάτως, χρειάστηκα κάποιες οικοδομικές εργασίες στο σπίτι μου. Έγιναν από Πολωνούς εργάτες και πρέπει να πω ότι έγιναν πολύ καλύτερα από ό,τι θα γινόταν από αντίστοιχους Βρετανούς. Οι Βρετανοί θα κάθονταν, ενδεχομένως, να πιουν τσάι πολλές φορές και δεν θα έκαναν και πολλή δουλειά. Έτσι, ήταν καλοδεχούμενο το ότι υπήρξε εισροή ανθρώπων από άλλα μέρη του κόσμου.

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, επίσης. Μιλήσαμε για αυξανόμενες προσδοκίες του κόσμου. Έχουμε φορολογούμενους και καταναλωτές, που είναι πιο απαιτητικοί από άλλους και αυτό είναι καλό και σωστό και οφείλουμε να ανταποκριθούμε.

Ένας άλλος παράγων είναι ότι ο κρατικός τομέας είναι πολυτεμαχισμένος. Πριν από πολλά χρόνια, στο Η.Β. υπήρχαν μεγάλα κυβερνητικά τμήματα και αυτά έκαναν το περισσότερο έργο του δημόσιου τομέα. Σήμερα, πολλά από αυτά τα τμήματα έχουν τεμαχιστεί σε μικρότερες υπηρεσιακές μονάδες ή μικρότερους οργανισμούς και, ακόμη, κάνουμε χρήση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ) αρκετά στο Η.Β., για παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Πολλές ΜΚΟ βρίσκονται πιο κοντά στον πολίτη, είναι πιο ελκυστικές και δημοφιλείς στους κατοίκους σε σύγκριση με την κεντρική διοίκηση.

Άλλοι παράγοντες υπάρχουν ακόμη, όπως η δημόσια αξιοπιστία και εξουσία. Οι άνθρωποι σήμερα θέτουν πολύ περισσότερα ερωτήματα και προκλήσεις στο δημόσιο τομέα και στην κυβέρνηση. Υπάρχει θέμα εμπιστοσύνης και αποτελεί ερώτημα το κατά πόσον κάνουμε, ό,τι μπορούμε να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη των πολιτών. Στο Η.Β. υπάρχει μια έκφραση, που δεν γνωρίζω αν υπάρχει αντίστοιχή της εδώ. Αναφέρεται ως «θάνατος της διαφοράς», όπου η διαφορά αναφέρεται στη φυσική υπόληψη που θα οφείλαμε προς τους ανθρώπους της εξουσίας και σε θέσεις ισχύος. Η διαφορά αυτή συνεχώς απομειώνεται σήμερα και οι άνθρωποι είναι λιγότερο διαφοροποιημένοι και περισσότερο αμφισβητίες.

Αν, π.χ. πηγαίνοντας στο γιατρό, επειδή έχεις κάποιο πρόβλημα υγείας, έχεις προηγουμένως συμβουλευθεί το internet, γνωρίζεις αρκετά για το πρόβλημά σου, π.χ. ότι έχεις άσθμα, το γεγονός ότι γνωρίζεις περισσότερα και είσαι ενήμερος, σου δίνει τη δυνατότητα να επιχειρηματολογείς με το γιατρό και να τον εξωθείς να γίνει πιο χρήσιμος στην περίπτωση σου.

Υπάρχουν, λοιπόν, πολλοί παράγοντες, δεν τους έχω απαριθμήσει όλους, αλλά πολλοί από αυτούς που είναι πολύ σημαντικοί στο σημερινό κόσμο, μας επηρεάζουν έντονα και αρχίσαμε να τους αντιλαμβανόμαστε προσωπικά

Το θέμα που ενδιαφέρει, στη συνέχεια, είναι η ανταπόκριση της δημόσιας διοίκησης του Η.Β. στις αλλαγές που παρατηρούνται. Στο Η.Β., για παράδειγμα, καταβάλλουμε έντονη προσπάθεια να διασυνδέσουμε τα διάφορα θεσμικά όργανα της κυβέρνησης, με σκοπό να παρέχονται καλύτερες και πιο συντονισμένες υπηρεσίες στους πολίτες. Αυτή η προσπάθεια διασύνδεσης σχετίζεται με το πρόγραμμα δράσης, για μια διοίκηση πιο επικεντρωμένη στον πολίτη.

Με τον ίδιο στόχο, επιδιώκουμε να μεταφερθεί περισσότερη ισχύς και ευθύνη έξω από την κεντρική κυβέρνηση, προς την περιφέρεια, προς την τοπική αυτοδιοίκηση, τους δήμους και τις κοινότητες.

Σε μια άλλη περίπτωση, επιδιώξαμε η κεντρική κυβέρνηση να αναθέτει σε άλλους την προσφορά δημοσίων υπηρεσιών, παρά να τις προσφέρει αυτή η ίδια. Έτσι, εμείς παρέχουμε το πλαίσιο, το περιβάλλον, τους κανόνες με τους οποίους μπορούν να προσφέρονται στους πολίτες οι κυβερνητικές υπηρεσίες από άλλους, που δεν είναι δημόσιοι υπάλληλοι αλλά άλλα άτομα.

Πού οδηγούν όλα αυτά; Τι σημαίνουν όλα αυτά; Θα αναφερθώ σε μερικές έννοιες και θέματα,

που νομίζω ότι μας ενδιαφέρουν. Υπάρχει ένα μεγάλο θέμα αλλαγής, καθόσον όλοι μας βιώνουμε μαζικές και γρήγορες αλλαγές. Ζούμε σε έναν κόσμο αβεβαιότητας. Κάθε τι που γνωρίζουμε φαίνεται πολύ περίπλοκο, πιο περίπλοκο από ό,τι στο παρελθόν. Έχουμε νέα προβλήματα, που δεν είχαμε να αντιμετωπίσουμε στο παρελθόν, όπως οι κλιματικές μεταβολές. Νομίζω, ότι η παγκόσμια κοινότητα δέχεται τώρα, ότι οι κλιματικές μεταβολές αποτελούν θέμα που πρέπει να χειριστούμε και τα επιστημονικά στοιχεία τεκμηριώνουν, ότι πρέπει να ληφθούν μέτρα. Όμως, αυτά είναι καινούρια προβλήματα και απαιτούν καινούριες λύσεις. Υπάρχει και καινούρια ισορροπία ισχύος. Η ισχύς είναι ευρύτερα κατανομημένη τώρα σε σύγκριση με το παρελθόν.

Αλλά, γιατί τα αναφέρω όλα αυτά; Ο λόγος που τα αναφέρω είναι ότι υπάρχει ένα κάλεσμα για ηγεσία. Αυτός είναι ο λόγος που καθιστά σημαντική την ηγεσία. Οι διαχειριστές ή οι εργάτες, που κάνουν την καθημερινή δουλειά τους, δεν μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη για αυτές τις μαζικές μετατοπίσεις σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου. Πρέπει να υπάρξει καθοδήγηση, πρέπει να υπάρξει συντονισμένη στρατηγική, που να χειριστεί όλα αυτά τα θέματα. Γι' αυτό, θεωρώ την ηγεσία ως την κρίσιμη περιοχή, στην οποία να επενδύσουμε σε ανάπτυξη και επιμόρφωση.

Πώς το κάνουμε αυτό στην Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης του Η.Β.; Η Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης διαθέτει 250 μόνιμους υπαλλήλους. Από αυτούς, οι 45 απασχολούνται στο έργο της βελτίωσης της ηγεσίας σε όλη την κυβέρνηση. Οι υπόλοιποι αναλαμβάνουν πλήθος δραστηριοτήτων βελτίωσης της στρατηγικής, μάνατζμεντ, διαμόρφωση πολιτικής, ανθρώπινους πόρους, διαχείριση επενδυτικών σχεδίων, κ.λπ. Δηλαδή, ασχολούμαστε με ευρύ φάσμα θεμάτων αλλά θεωρούμε το θέμα της ηγεσίας ως πρώτης προτεραιότητας στην οργάνωσή μας.

Ο συνάδελφός μου Bob MacLennan μίλησε χθες για το μοντέλο που χρησιμοποιούμε για να είμαστε βέβαιοι ότι διαθέτουμε τα πιο ταλαντούχα άτομα διαθέσιμα, ως εκπαιδευτές σε επιμόρφωση και ανάπτυξη σε θέματα ηγεσίας. Ο τρόπος που το κάνουμε είναι να παίρνουμε ένα μέρος από τα 45 άτομα που έχουμε στη σχολή μας, στη σχολή ηγεσίας, και να προσθέτουμε σε αυτούς συνεργάτες, δηλαδή άτομα τα οποία με ευελιξία καλούμε όταν τα χρειαζόμαστε. Επίσης, αντλούμε άτομα από το Ινστιτούτο Sunningdale, ένα Ινστιτούτο που περιλαμβάνει περίπου 50 κορυφαίους πανεπιστημιακούς από το Η.Β. και από το διεθνή χώρο. Επίσης, έχουμε στενούς δεσμούς συνεργασίας με σχολές επιχειρηματικών σπουδών και άλλους οργανισμούς. Όλα αυτά βοηθούν να προσφέρουμε ανάπτυξη ηγεσίας που είναι πραγματικά υψηλού επιπέδου, καλώντας τα κατάλληλα πρόσωπα να επιτελέσουν το έργο.

Για να σας θυμίσω μερικά στατιστικά δεδομένα, η Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης του Η.Β. προσφέρει επιμόρφωση σε περίπου 30.000 άτομα κάθε χρόνο. Το Κέντρο Στρατηγικής Ηγεσίας επιμορφώνει περίπου το 10% από αυτά τα άτομα, γύρω στα 3.000, τα οποία προέρχονται κυρίως από τη δημόσια υπηρεσία της Κεντρικής Κυβέρνησης αλλά και από την Τοπική Αυτοδιοίκηση, την Αστυνομία τις Υπηρεσίες Υγείας, τον τομέα των Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων και τον Ιδιωτικό τομέα. Κεντρικός στόχος του προγράμματος ανάπτυξης ηγεσίας είναι, κυρίως, το ανώτερο 1% αυτών των ανθρώπων, οπότε στην πραγματικότητα μιλάμε για την κορυφή της κλίμακας, την κορυφαία ελίτ των ανθρώπων της κεντρικής κυβέρνησης.

Για το σκοπό αυτόν προσφέρουμε περίπου 20 μεγάλα προγράμματα ηγεσίας. Αυτά είναι προγράμματα επιμόρφωσης ηγετών, μπορεί να διαρκούν μία, δύο ή τρεις ημέρες και μερικά διαρκούν μέχρι και 30 ημέρες συνολικά. Μαζί με την επιμόρφωση, παρέχουμε, επίσης, συμβουλευτικές υπηρεσίες, μοιραζόμαστε καλές πρακτικές, δημοσιεύουμε μεθοδολογικά εργαλεία και διαγνώσεις και διεξάγουμε έρευνα. Με αυτούς τους τρόπους, επιδιώκουμε να προσφέρουμε μια ολιστική απάντηση στην πρόκληση της ηγεσίας.

Για τον προσανατολισμό των δραστηριοτήτων ηγεσίας, χρησιμοποιούμε ένα πολύ απλό μοντέλο, του οποίου τα βασικά συστατικά θα προσπαθήσω να παρουσιάσω συνοπτικά.

Πρώτον, έχουμε να ασχοληθούμε με αυτό που αποκαλούμε ηγεσία του εαυτού μας. Αυτό εί-

ναι μια έννοια, την οποία οι ηγέτες οφείλουν να κατανοήσουν οι ίδιοι, οφείλουν να κατανοήσουν τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία τους, να αντιληφθούν τα μη ελεγχόμενα σημεία και το ειδικό στυλ ηγεσίας τους και συνεπώς τι είναι εκείνο που συνεισφέρουν στο έργο που επιτελούν. Στο Η.Β. συζητούμε έντονα το θέμα της συναισθηματικής ευφυΐας. Η συναισθηματική ευφυΐα είναι μια έννοια που αναπτύχθηκε από έναν Αμερικανό ονόματι Daniel Coldman, πριν από περίπου 50 χρόνια και αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να είναι, ταυτόχρονα, διανοητικά ευφυείς και συναισθηματικά ευφυείς, έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται πώς να συνδέονται με τους ανθρώπους, πώς να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των άλλων, πώς να δείχνουν κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και πώς να οικοδομούν σχέσεις με τους γύρω τους.

Οι ηγέτες χρειάζεται επίσης να αντιλαμβάνονται τη δυνατότητα προσαρμογής και τη δύναμή τους. Το θέμα για τους ηγέτες είναι ότι η εργασία τους είναι εξαιρετικά απαιτητική, εξαιρετικά κουραστική και δύσκολη και, συνεπώς, οι ηγέτες οφείλουν να κατανοήσουν πώς μπορούν να είναι ισχυροί και ευέλικτοι και πώς να διαχειρίζονται τα αποθέματα ενέργειάς τους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Εμείς επικεντρώνουμε ένα μέρος από την επιμόρφωση ηγεσίας σε αυτά τα θέματα, που αναφέρονται στην ηγεσία του ίδιου του ατόμου αλλά και στο δεύτερο σημείο, που είναι η καθοδήγηση άλλων. Η καθοδήγηση άλλων αναφέρεται στο πώς οι ηγέτες μπορούν να εμπνέουν τους γύρω τους, πώς μπορούν να χειρίζονται παρουσιάσεις, πώς να σχετίζονται με το προσωπικό τους και με τους εργαζόμενους, ώστε να τους κινητοποιούν και να αισθάνονται ότι οφείλουν και επιθυμούν να δώσουν αυξημένη δύναμη στους ηγέτες τους και στον οργανισμό τους.

Το τρίτο σημείο αναφέρεται στην ενθάρρυνση των ηγετών να αντιληφθούν τι σημαίνει να έχεις την ευθύνη λειτουργίας ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει εκμάθηση εκ μέρους των ηγετών, πώς δομούνται οι οργανισμοί και πώς σχεδιάζεται η υποδομή του οργανισμού ώστε να είναι λειτουργικός, πώς να χειρίζονται το ταλέντο των ανθρώπων τους, πώς να εξασφαλίζουν ότι σε πέντε ή σε δέκα χρόνια τα ικανότερα άτομα του οργανισμού θα ανέρχονται γρήγορα την ιεραρχική κλίμακα, ώστε να καταλάβουν τις ανώτερες θέσεις. Ενημερώνουμε επίσης τους ηγέτες, για να κατανοήσουν πώς να δημιουργήσουν κουλτούρα του οργανισμού, πώς να επιτύχουν κυβερνητικές ρυθμίσεις, πώς να εξασφαλίσουν την καλή διαχείριση της επίδοσης και πώς να κατευθύνουν την αλλαγή.

Το τέταρτο σημείο αναφέρεται στην εκ μέρους μας διδασκαλία των ηγετών, ώστε να λειτουργούν σε όλο το εύρος του συστήματος. Για την προσφορά δημόσιων υπηρεσιών, υπάρχουν πολλοί οργανισμοί και άνθρωποι που δεν ανήκουν στον ίδιο οργανισμό αλλ' όμως οφείλουν να εργαστούν από κοινού, προς όφελος των πολιτών. Έτσι, η συνολική αντίληψη εργασίας σε ένα σύστημα πρέπει να γίνει κατανοητή από τους ηγέτες, οι οποίοι και να αποτελέσουν κήρυκές της.

Θα ήθελα στη συνέχεια να εξηγήσω συνοπτικά την αντίληψή μας για το μοντέλο ηγεσίας, με τρόπο που πιστεύουμε ότι είναι πολύ περιεκτικός, αναφορικά με την ηγεσία και ότι αυτή συνεπάγεται.

Τον Οκτώβριο του 2006, το Κέντρο Διακυβέρνησης υιοθέτησε ένα μοντέλο ηγεσίας για ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους. Το ισχυρό σημείο είναι ότι υπάρχει μια κοινή, πλήρως κατανοητή και ομοιόμορφα εφαρμοζόμενη αντίληψη ως προς την ηγεσία, σε όλο το εύρος των ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων και αυτό μας βοηθά να είμαστε βέβαιοι, ότι όλοι μας κάνουμε τα ίδια πράγματα με τον ίδιο τρόπο.

Στόχος μας είναι η κορυφή της δημόσιας υπηρεσίας. Υπάρχουν περίπου 5.000 δημόσιοι υπάλληλοι και εμείς συγκεντρωνόμαστε στο κορυφαίο 1%. Όπως έχω αναφέρει, έχουμε 20 προγράμματα ηγεσίας σε λειτουργία, σε δύο τύπους. Ένας τύπος προγραμμάτων, που τα ονομάζουμε «συλλογικά προγράμματα», χρησιμοποιούνται από την κεντρική κυβέρνηση και θεωρούνται ως κορυφαίας προτεραιότητας. Διαθέτουμε επίσης τα ονομαζόμενα «ανοικτά προγράμματα», που

είναι προγράμματα, τα οποία θεωρούμε σημαντικά, παρά το γεγονός ότι δεν μας έχει ζητηθεί να τα προσφέρουμε. Ίσως υπάρχουν ακόμη μεγάλες περιοχές με τις οποίες να ασχοληθούμε.

Θα ήθελα στη συνέχεια να αναφερθώ σε δύο προγράμματα που εφαρμόζουμε. Το ένα έχει τον τίτλο «πρόγραμμα κορυφαίου μάνατζμεντ» και είναι ίσως το μεγαλύτερο για εμάς πρόγραμμα. Το άλλο είναι ένα πρόγραμμα με τίτλο «βάση κατασκήνωσης» (base camp).

Το «πρόγραμμα κορυφαίου μάνατζμεντ» εφαρμόζεται επί 21 χρόνια και είναι πρόγραμμα, που συνεπάγεται συμμετοχή ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων αλλά και ανθρώπων από τον τομέα υγείας, την αστυνομία, τον τομέα των ΜΚΟ και τον ιδιωτικό τομέα. Συχνά έχουμε άτομα από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών ή τις πετρελαϊκές εταιρείες να συμμετέχουν μαζί με ανώτερους δημοσίου υπαλλήλους και αυτό θεωρείται από εμάς ως μια σημαντική αντιμετώπιση.

Το πρόγραμμα αυτό είναι ιδιαίτερα εκτιμώμενο. Επικεντρώνεται στα θέματα που ανέφερα προηγουμένως, αναφορικά με αναγνώριση του εαυτού μας, μακρο-μεταβολές στον κόσμο, και όλες τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγεσίες. Η μαθησιακή μεθοδολογία που χρησιμοποιούμε είναι ποικίλη και χρησιμοποιούμε πανεπιστημιακή γνώση, ανθρώπους της πράξης και εμπειρογνώμονες. Θα ήθελα να τονίσω ένα στοιχείο του προγράμματος που παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον και αποτελεί πρόκληση για όλους μας, αυτό που ονομάζουμε «ζωντανό ιστορικό».

Πολλές σχολές επιχειρησιακών σπουδών χρησιμοποιούν μελέτες περίπτωσης αποτυπωμένες σε χαρτί. Αυτές αποτελούν ειδικά προγράμματα, που αλλάζουν όλη τη δραστηριότητα που τεκμηριώνεται και καταγράφεται. Οι σπουδαστές συγκεντρώνονται, για να κατανοήσουν τι συνέβη στο παρελθόν. Αυτό που εμείς κάνουμε με τα «ζωντανά ιστορικά» είναι ότι χειριζόμαστε θέματα που συμβαίνουν τώρα, που υποστηρίζονται από κυβερνητικές υπηρεσίες ή από τον ιδιωτικό τομέα, που έρχονται σε εμάς και συζητούμε μαζί τους επί δύο-τρεις ημέρες, για το πώς μπορούν να λύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Η ομάδα των σπουδαστών μας παρέχει δια ζώσης απαντήσεις, για τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων από τους υπευθύνους.

Ένα από τα παραδείγματα αναφερόταν σε ένα από τα μεγάλα πανεπιστήμια του Η.Β., που έθεσε ως πρόβλημα τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να προσελκύσει περισσότερους σπουδαστές από οικογένειες χαμηλών εισοδημάτων και εμείς τους βοηθήσαμε. Δύο άλλα τρέχοντα παραδείγματα αναφέρονται σε ερωτήματα αναδιάρθρωσης οργανισμών. Ένα τρίτο παράδειγμα και μαζί πρόκληση αναφέρεται σε φιλανθρωπική οργάνωση του Η.Β., που ασχολείται με θέματα AIDS και HIV. Μας ζητήθηκε να βοηθήσουμε στον εκσυγχρονισμό του τρόπου παροχής υπηρεσιών στα άτομα που υποφέρουν από HIV και AIDS.

Το δεύτερο πρόγραμμα στο οποίο αναφέρθηκα, το «βάση κατασκήνωσης» είναι ένα τελείως διαφορετικό πρόγραμμα. Επικεντρώνεται στην παρακίνηση ή στην κατεύθυνση καθενός να εισέλθει στο κορυφαίο 1% της δημόσιας υπηρεσίας. Προσφέρουμε αυτό το πρόγραμμα τέσσερις φορές το χρόνο και κάθε φορά συγκεντρώνουμε 100 νέα μέλη από την ανώτερη δημόσια διοίκηση και τους ζητάμε να συγκεντρώσουν το ενδιαφέρον τους στο πρόγραμμα δράσης που έχουν. Τους ωθούμε να ερευνήσουν τι σημαίνει να ισορροπεί κανείς ανάμεσα από την πολιτική σκοπιά και την σκοπιά του μάνατζερ, απαριθμούμε τις ευθύνες τους στο νέο ρόλο τους και τους καλούμε να διαμορφώσουν και να αλλάξουν τη νοοτροπία της δημόσιας υπηρεσίας.

Πριν ολοκληρώσω το θέμα μου, θα ήθελα να αναφερθώ στις μεγαλύτερες, κατά τη γνώμη μου, προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η δημόσια διοίκηση του Η.Β.

Η πρώτη πρόκληση αναφέρεται στη διασύνδεση των επιμέρους υπηρεσιακών μονάδων, για να λειτουργούν πιο συνεργιστικά. Αυτό αποτελεί μεγάλη πρόκληση για μας.

Η δεύτερη αναφέρεται στη βελτίωση της διαχείρισης της επίδοσης. Πώς διαχειριζόμαστε την επίδοση του προσωπικού μας και πώς χειριζόμαστε μερικές πολύ δύσκολες ερωτήσεις για βελτίωση;

Μια τρίτη περιοχή αναφέρεται στον τρόπο βελτίωσης της διαχείρισης των ταλαντούχων του δημοσίου.

Μια τέταρτη περιοχή είναι πώς να βελτιωθούμε και να επικεντρωθούμε πιο πολύ στον πολίτη κατά την παροχή των υπηρεσιών μας.

Τέλος, μια πέμπτη περιοχή είναι πώς να αλλάξουμε αρκετούς από τους κορυφαίους ηγέτες, οι οποίοι είναι πολύ καλοί στην άσκηση πολιτικής, πολύ καλοί να ενημερώνουν υπουργούς και πολύ καλοί στην πολιτική τους ενημέρωση αλλά είναι λιγότερο καλοί στα θέματα σχεδιασμού ενός οργανισμού και πώς να διαμορφώνουν και να παρουσιάζουν πολιτική.

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης είναι:

Πρώτον, ότι η αγορά φορέων που προσφέρουν προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας και επιμόρφωσης διευρύνεται καθημερινά και υπάρχουν πολλοί που μας ανταγωνίζονται αρκετά αποτελεσματικά. Έτσι, οφείλουμε να κατανοήσουμε πιο καθαρά ποια προστιθέμενη αξία έχουμε να προσφέρουμε πέρα και πάνω από οποιονδήποτε άλλον. Αυτό αποτελεί συνεχή προσπάθεια από την πλευρά μας.

Δεύτερον, ότι εξελισσόμαστε από ένα οργανισμό που, πριν από πολλά χρόνια, ασχολείτο μόνο με την επιμόρφωση σε έναν που διαθέτει πιο πολυσύνθετες υπηρεσίες, που περιλαμβάνουν κάθε τι από συμβουλευτικές υπηρεσίες μέχρι έρευνα.

Τρίτον, ότι συνιστά πρόκληση για μας να αρχίσουμε να ασχολούμαστε με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ενώ ως τώρα είχαμε στραφεί μόνο στην κεντρική κυβέρνηση. Οφείλουμε τώρα να φανούμε αποτελεσματικοί στην τοπική αυτοδιοίκηση και σε κάθε έκφανση της δημόσιας υπηρεσίας.

Η τελευταία πρόκληση για μας είναι να προσφέρουμε ακριβώς ό,τι κάνουμε αλλά να το κάνουμε καλύτερα, πιο γρήγορα και με χαμηλό κόστος, μια πρόκληση που νομίζω ότι είναι κοινή για όλους.

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ **κος Παναγιώτης Καλδής**, Διευθυντής της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.), Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:

Ευχαριστώ τον κ. Ryde για την πολύ ενδιαφέρουσα εισήγηση αλλά και για την συνέπεια ως προς τον χρόνο.

Με ιδιαίτερη χαρά καλωσορίζουμε τον καθηγητή κ. Αντώνη Μακρυδημήτρη από το Πανεπιστήμιο Αθηνών που αναρωτιέται για τις *Elites* και το νόημά τους στην σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση.

Ποιο είναι το νόημα των Ελίτ στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση

Καθηγητής Αντώνιος Μακρυδημήτρης, Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέλω να συγχαρώ το Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης για την διοργάνωση αυτού του Συνεδρίου, το οποίο πιστεύω ότι θα είναι πάρα πολύ σημαντικό.

Δράττομαι της ευκαιρίας να απευθύνω ένα θερμό καλωσόρισμα στους διακεκριμένους φιλοξενούμενους και να τους ευχαριστήσω για τη συμμετοχή τους στο συνέδριο αυτό. Η συμβολή τους θα εκτιμηθεί και τους εύχομαι καλή διαμονή στη χώρα μας και ασφαλή επιστροφή στη δική τους.

Ο τίτλος της εισήγησής μου είναι: «Ποιο είναι το νόημα των Ελίτ στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση».

Στο ερώτημα αυτό, κυρίες και κύριοι, η απάντηση μπορεί να δοθεί με μία μόνο λέξη: Η αξιοκρατία. Αυτό είναι το νόημα των Ελίτ στη σημερινή Δημόσια Διοίκηση. Δηλαδή, τα επίλεκτα στελέχη της διοίκησης σήμερα δεν μπορεί να προσδιορίζονται πλέον με άλλα κριτήρια, ταξικά, οικονομικά, πολιτικά, κομματικά, πελατειακά, φυλετικά, πλην αυτού της αξιοκρατίας. Δηλαδή, της επιστημονικής και επαγγελματικής επάρκειας και καταλληλότητας, όπως αυτή προσδιορίζεται με αξιόπιστα και επιστημονικά κριτήρια και μέτρα.

Τουτέστιν, παραφράζοντας τη σκέψη ενός γνωστού έλληνα αναλυτή και κοινωνιολόγου, του Νίκου Πουλαντζά, θα έλεγα πως σήμερα η Δημόσια Διοίκηση ή θα είναι αξιοκρατική ή θα πάψει να αποτελεί μια διοίκηση προς το συμφέρον και για την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, στο οποίο αναφέρεται.

Όπως όρισαν, λοιπόν, με τρόπο διορατικό και εντυπωσιακό, εμβληματικά εύστοχο, θα έλεγα, και τα τρία Συντάγματα της επαναστατικής περιόδου στην Ελλάδα, το Σύνταγμα του 1822, το Σύνταγμα του 1823 και το Σύνταγμα του 1827, όλοι οι Έλληνες πολίτες είναι δεκτοί, έλεγαν εκείνα τα Συντάγματα, στα δημόσια αξιώματα ή επαγγέλματα, πολιτικά ή στρατιωτικά: έκαστος κατά το μέτρο της προσωπικής του αξίας.

Όλοι είναι ίσοι απέναντι στο δίκαιο και τη διοίκηση. Όσον αφορά δε την πρόσβαση στα δημόσια αξιώματα και τις θέσεις στον κρατικό μηχανισμό, εκείνο το οποίο μπορεί να τους διακρίνει και να τους διαφοροποιεί, δεν μπορεί να είναι τίποτα άλλο παρά μόνον η αξιοκρατία.

«Δοτήρ δε τούτων μόνη η αξιότης εκάστου».

Είμαι ιδιαίτερα ευχαριστημένος, που αυτή η επισήμανση, την οποία σας έκανα εγώ σήμερα, έγινε και σε μένα, προ ετών, από τον παριστάμενο πολύ σεβαστό μου καθηγητή και ακαδημαϊκό, τον κ. Ε. Σπηλιωτόπουλο, ο οποίος μου επισήμανε αυτή την φράση στα Συντάγματα του 1822, 1823 και 1827. *«Δοτήρ δε τούτων μόνη η αξιότης εκάστου».*

Δηλαδή, τα ιδιαίτερα προσόντα και ικανότητες, οι επαγγελματικές και επιστημονικές προϋποθέσεις και αρετές είναι αυτές που πρέπει να διαπιστώνονται με τρόπο αξιόπιστο και αντικειμενικό.

Αυτή είναι η προϋπόθεση για την ποιότητα και την καταλληλότητα της Δημόσιας Διοίκησης, ως εκείνη του εξειδικευμένου μηχανισμού στο πολιτικό και διοικητικό σύστημα, για την υπηρεσία του κοινωνικού συνόλου.

Αξίζει ίσως εν παρενθέσει να αναφέρω, ότι αυτή η αξιοκρατική αρχή *«the merit principle»*, όπως είναι γνωστή στην αγγλική ορολογία, η οποία διατυπώθηκε τότε στην Ελλάδα, μετά την

επανάσταση, είλκυε την καταγωγή της από αντίστοιχη διάταξη του Γαλλικού Συντάγματος, μετά τη μεγάλη επανάσταση του 1789, η οποία καθιερώνει την ισότητα μεταξύ των πολιτών. Αλλά δεν ισοπέδωνε τις διαφορές τους όσον αφορά την αξιοκρατία, τα επιστημονικά και επαγγελματικά τους προσόντα και τις ικανότητες.

Στην συνέχεια, κατά την περίοδο εκείνη, που δοκιμαζόταν στην Ελλάδα, η εφαρμογή αυτής της αρχής, στην Μ. Βρετανία, η περίφημη έκθεση των Northcote και Trivalliant του 1845 συνέδεε την εφαρμογή της αξιοκρατικής αρχής με την πρόσβαση στο πανεπιστήμιο: Ποιοι θα έμπαιναν στην Οξφόρδη και στο Κέιμπριτζ; Μόνο οι πλούσιοι ή και εκείνοι που είχαν ικανότητες;

Η μια πλευρά συνέδεε την αξιοκρατία αφ' ενός με την πρόσβαση στο πανεπιστήμιο και την αποφοίτηση, και αφ' ετέρου με την πρόσβαση στην Δημόσια Διοίκηση. Ποιοι θα έμπαιναν στην Δημόσια Διοίκηση; Με ποια κριτήρια; Εκεί καθιερώθηκε, στην Μεγάλη Βρετανία, η αξιοκρατική αρχή. Ως δε εγγυητικός μηχανισμός, για την εφαρμογή, την έμπρακτη τήρηση αυτής της αρχής, θεσπίστηκε τότε η περίφημη Civil Service Commission (Συμβούλιο Δημόσιας Διοίκησης), η οποία, με μετατροπές, εξακολουθεί να ισχύει ως σήμερα. Κάτι σαν το παλαιό Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπαλλήλων που υπήρχε στην Ελλάδα και, όπως σήμερα έχει αυτό μετεξελιχθεί, ατυχώς κατ' έκπτωσιν, ως ΑΣΕΠ.

Έκτοτε, στη χώρα εκείνη, η τήρηση και ο σεβασμός της αξιοκρατίας στην πράξη, κατά το μάλλον ή ήττον, όχι μόνο συνδέθηκε με την επέκταση του δημοκρατικού δικαιώματος σε ευρύτερες μάζες του πληθυσμού αλλά και με τη διεύρυνση του παρεμβατικού ρόλου του κράτους στην οικονομική και κοινωνική ζωή.

Το κράτος ανέλαβε να κάνει διάφορες κοινωνικές δραστηριότητες, δημόσιες, πολιτικές, υπό τον όρο και την εγγύηση της καταλληλότητας, αποτελεσματικότητας και της αξιοκρατίας.

Η εφαρμογή αυτών των αρχών είχε ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση σταδιακά μιας επαγγελματικά κατάλληλης δημόσιας υπηρεσίας, στη χώρα εκείνη, μιας professional civil service, η οποία σήμερα, όπως διαπιστώσατε στην εισήγηση του κ. Ryde, αναφέρεται ως leadership, μια έννοια ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση, κάτι που ενδεχομένως να είναι αδιανόητο σε χώρες όπως η δική μας ή άλλες.

Όμως, αυτή η επαγγελματική, η professional civil service, συνέβαλε στην ακμή και ευημερία της χώρας εκείνης.

Εξάλλου, από την άλλη όχθη του Ατλαντικού η καθυστέρηση στην εφαρμογή της αξιοκρατικής αρχής και η συντήρηση του γνωστού ως «spoils system», δηλαδή του πελατειακού συστήματος, είχε ως συνέπεια μεταξύ άλλων και τη δολοφονία ενός Προέδρου της χώρας, το 1882, από έναν δυσανεκτικό ψηφοφόρο του οποίου τα αιτήματα για διορισμό δεν είχαν ικανοποιηθεί.

Έκτοτε όμως, αμέσως την επόμενη χρονιά, με την θέσπιση της περίφημης «Pendleton Act» του 1883, οι Ηνωμένες Πολιτείες καθιέρωσαν και εφάρμοσαν επίσης με σταθερότητα την αξιοκρατική αρχή στην λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

Μάλιστα ο καθηγητής τότε στο Princeton ο W. Wilson, ο οποίος μετέπειτα έγινε Πρόεδρος της Δημοκρατίας, σε ένα περίφημο κλασσικό, θα έλεγα, για την εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης κείμενό του, του 1887, το οποίο δυστυχώς είναι αμετάφραστο στην χώρα μας και είναι ευθύνη και ημών των καθηγητών, ο W. Wilson, λοιπόν, θεώρησε ότι η διάκριση μεταξύ διοίκησης και πολιτικής αποτελεί συνθήκη, προϋπόθεση της σύγχρονης δημοκρατικής διακυβέρνησης.

Αυτή η διάκριση ερειδεται, όμως, ακριβώς στην τήρηση της αξιοκρατικής αρχής στη διοίκηση, ανεξαρτήτως από πολιτικές, ιδεολογικές ή κομματικές προτιμήσεις ή διαφορές. Ενώ οι διαφορές αυτές και οι προτιμήσεις μπορεί να είναι επιτρεπτές στην πολιτική σφαίρα, όπου καθένας επιλέγει την πολιτική παράταξη που προτιμά για διάφορους λόγους, αυτό είναι απαράδεκτο στη διοίκηση. Αυτό είπε ο W. Wilson και αυτό ήταν προϋπόθεση για τη διαμόρφωση μιας επαγγελματικής και ανεξάρτητης Δημόσιας Διοίκησης.

Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να είναι ουδέτερη ως προς τις πολιτικές και κομματικές συμπάθειες και προτιμήσεις, να αντιμετωπίζει τους πολίτες με τρόπο ομοιόμορφο και αντικειμενικό και να εφαρμόζει το πρόγραμμα της εκάστοτε δημοκρατικά εκλεγμένης κυβέρνησης, με επαγγελματική συνέπεια και αξιοπιστία.

Την Λατινική φράση *sine ira et studio* (σημ. επιμ.: χωρίς κακή πρόθεση ή εύνοια), θα αναφωνήσει ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber στην Γερμανία, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, ο οποίος Max Weber προσδιόρισε με τρόπο μοναδικό τα βασικά γνωρίσματα της σύγχρονης διοίκησης, «της γραφειοκρατίας», την οποία εννόησε και ανέλυσε με την περιγραφική έννοια του όρου και όχι με την επικριτική, η οποία είναι συνήθης σήμερα.

Η ουδετερότητα, λοιπόν, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης, συνδέεται άμεσα και ουσιαστικά με την αξιοκρατία. Δηλαδή, την επαγγελματική και επιστημονική ικανότητα και καταλληλότητα των στελεχών, που καλούνται να διοικήσουν τις δημόσιες υπηρεσίες, την οργάνωση, το σύστημα, τους συναδέλφους τους και εν τέλει τους εαυτούς τους, όπως είπε πολύ σωστά ο κ. Ryde, μόνο που εγώ δεν θα χρησιμοποιήσω τον όρο «leader of myself» θα χρησιμοποιήσω τον όρο «attention of myself». «Επιμέλεια εαυτού» έλεγαν οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι. Επιμέλεια εαυτού και όχι ηγεσία εαυτού, που φαίνεται λίγο άκομψο στα ελληνικά.

Με αυτή την έννοια η σταθερότητα και η νομιμότητα στο δημόσιο εισέρχεται, εισάγεται σε αυτό το τρίπτυχο των εννοιών.

Το τρίπτυχο, δηλαδή, ουδετερότητα, αξιοκρατία και μονιμότητα, είναι όχι μόνο αδιάσπαστο αλλά αποτελεί και τη βασική προϋπόθεση για την στοιχειώδη ποιότητα και αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού της χώρας.

Όχι η μονιμότητα δίχως αξιοκρατία και όχι μονιμότητα δίχως ουδετερότητα, αλλά και τα τρία μαζί. Είναι ένα αδιάσπαστο τρίπτυχο. Θα μπορούσε μάλιστα να διατυπωθεί ως γενικό συμπέρασμα η ιδέα ότι, εάν δεν τηρείται η αξιοκρατική αρχή, όχι μόνο ο κρατικός μηχανισμός δεν θα είναι αποτελεσματικός, αλλά εν τέλει θα πάσχει και θα υποφέρει και η ποιότητα της δημοκρατίας στη χώρα εκείνη, γιατί οι πολίτες δεν θα εξυπηρετούνται στον κατάλληλο βαθμό, θα υπάρχει διαφθορά και ασυνέπεια, οι πολιτικοί θα διορίζουν τους ημετέρους ή τους φίλους τους στα δημόσια αξιώματα.

Η συνέπεια, κατά πάσα πιθανότητα, θα είναι κρίση νομιμοποίησης και γενική αναξιοπιστία δημόσιων θεσμών και λειτουργημάτων.

Αναρωτιέται κανείς, ποιος θα ήθελε να ζει σε μια τέτοια χώρα και σε μια τέτοια κατάσταση; Νομίζω ότι η απάντηση είναι προφανής, κανείς δεν θα ήθελε και γι' αυτό πρέπει να αλλάξουν αυτά τα πράγματα.

Δεν υπάρχει τομέας της Δημόσιας Διοίκησης, που να έχει υποφέρει περισσότερο και να έχει υποστεί με πιο τραγικό και κοινωνικά άδικο τρόπο και άνισο τρόπο τις παραμορφωτικές επιδράσεις και παρενέργειες του πελατειακού συστήματος, από όσο το σύστημα στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών.

Οι περιπτώσεις παραβίασης των αρχών της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της ίσης μεταχείρισης των πολιτών δεν έχουν μόνο οδηγήσει στην πληθωρική στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης, με κύματα των εκάστοτε ημετέρων, αλλά έχουν επιπλέον επιτείνει, με τρόπο επικίνδυνο για την κοινωνία, την αδυναμία του κρατικού μηχανισμού να χειριστεί με τρόπο κοινωνικά επωφελή και δίκαιο, τα δημόσια προβλήματα και τις ανάγκες.

Έχει, συνάμα, βάναισα κλονιστεί και υπονομευτεί το αίσθημα εμπιστοσύνης των πολιτών στην ακεραιότητα και την εντιμότητα του κράτους, ενώ έχει μειωθεί, νομίζω με επώδυνο τρόπο, το ηθικό, το αίσθημα ανάτασης, η πνευματική διάθεση, η αισιοδοξία, η πίστη των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων, του ανθρώπινου δυναμικού του κράτους.

Οι εξ ημών συνδικαλιστές το γνωρίζουν πάρα πολύ καλά και χαίρομαι ότι ηγετικό στέλεχος της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. παρίσταται.

Με μια κουβέντα, το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό κόστος του πελατειακού κράτους είναι τεράστιο. Το πελατειακό σύστημα οδηγεί σε ένα κράτος που είναι ακατάλληλο, αναχρονιστικό και στάσιμο.

Για τους λόγους αυτούς σε όλες τις χώρες που έχουμε αυτά τα προβλήματα, ως ένα βαθμό μικρό και στην Ελλάδα, είναι εθνική προτεραιότητα η χάραξη και η συνεχής εφαρμογή μιας αντικειμενικής και αξιοκρατικής πολιτικής προσωπικού στο δημόσιο τομέα, που να σέβεται και να αξιοποιεί με τον πιο κατάλληλο, κοινωνικά δίκαιο και επωφελή τρόπο τις δυνατότητες, τις αξίες, τη διάθεση προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας και των εν ενεργεία στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης.

Η ανάγκη στελέχωσης της Δημόσιας Διοίκησης με προσωπικό υψηλών προδιαγραφών, αυτή είναι η πρόκληση και αυτή είναι πανθομολογούμενη. Χρειάζονται, δηλαδή, στελέχη ειδικής κατάρτισης και τεχνογνωσίας, όχι ανειδίκευτοι, όχι αγράμματοι, οι οποίοι προσλαμβάνονται με πελατειακό τρόπο, αλλά στελέχη με υψηλό επίπεδο γενικών γνώσεων, επιστημονικών γνώσεων, με γλωσσομάθεια και τριβή με την ευρωπαϊκή και διεθνή πραγματικότητα.

Για μένα αυτή είναι η ελίτ, την οποία έχουμε ανάγκη σήμερα. Χρειαζόμαστε αξιοκρατία στην επιλογή στελεχών για τη Δημόσια Διοίκηση. Η υστέρηση της ελληνικής πραγματικότητας στις διαδικασίες της ευρωπαϊκής σύγκλισης, παραδείγματος χάριν ή στη διαχείριση της πολιτικής περιβάλλοντος, π.χ., που είναι απολύτως επίκαιρο αλλά και οι ελλείψεις στελεχών εξηγούνται από το γεγονός ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη αγγλικού ή γαλλικού τύπου, με ευρεία ικανότητα και παιδεία, που ξεχωρίζουν στην συμμετοχή τους στα ευρωπαϊκά όργανα, αποτελούν μειοψηφία, δυστυχώς, στη δική μας περίπτωση.

Μπορεί να πλεονάζουν οι πλασματικές ειδικότητες, η πολυκλαδία, (980 κλάδοι προσωπικού), τα εξειδικευμένα όμως, τα ηγετικά στελέχη, με την απόλυτη αξιοκρατία, δυστυχώς σπανίζουν και είναι διάσπαρτα σε όλον το δημόσιο τομέα.

Γιατί έχουν συμβεί αυτά τα πράγματα; Οι περισσότεροι εξ ημών γνωρίζουν γιατί έχουν συμβεί. Διότι μια σειρά από πρόχειρα σχεδιασμένες μεταρρυθμίσεις του παρελθόντος έχουν υποβαθμίσει την ποιότητα και έχουν κλονίσει το ηθικό του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών.

Έχουν παραβιαστεί κατάφωρα, σε πολλές περιπτώσεις, οι αρχές της αξιοκρατίας στις δημόσιες υπηρεσίες. Έχει μειωθεί η υπαλληλική ιεραρχία αλλά δεν έχει εξαφανιστεί κιόλας και έχει παραμορφωθεί η διοικητική δομή. Έχουν εμφανιστεί έντονα φαινόμενα πολιτικοποίησης και κομματισμού στις υπηρεσιακές διαδικασίες.

Η διοίκηση δεν λειτούργησε ως ουδέτερος μηχανισμός για την εξυπηρέτηση όλων των Ελλήνων αλλά της εκάστοτε κυβερνώσας παράταξης. Απουσιάζει ένα σύγχρονο πνεύμα και μεθοδολογία διοίκησης, γεγονός που οδηγεί στην πτώση του ηθικού των υπαλλήλων.

Αυτά είναι γνωστές παθολογίες και θα έλεγε κανένας ότι έχουν επίσης προσδιοριστεί οι λύσεις σε αυτά τα προβλήματα, έχουν αποτελέσει κοινό τόπο, εάν θέλετε, μεταξύ των πολιτικών δυνάμεων και είμαι απολύτως πεπεισμένος, ότι υπάρχει η διάθεση μεταξύ όλων των πολιτικών δυνάμεων για να αλλάξουν τα πράγματα. Ωστόσο, αυτό είναι κάτι το αρκετά δύσκολο, διότι πρέπει να θέσουμε το μαχαίρι βαθιά και να πάρουμε αποφάσεις ριζικές σε αυτό το θέμα, με τον σεβασμό της αξιοκρατίας.

Επίσης θέλω να πω, ότι κατά τη γνώμη μου, το ζήτημα ξεκινάει από τη διαδικασία της πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων. Το σύστημα των γραπτών διαγωνισμών, που εφαρμόστηκε στην πρώτη μεταπολεμική περίοδο, το σύστημα του Υπαλληλικού Κώδικα, το οποίο εγγυάτο το ΑΣΔΥ, ήταν πολύ σημαντικό σύστημα αλλά εξωθούσε πάρα πολλούς υπαλλήλους στην παπαγαλία και στην έμφαση των τυπικών προσόντων, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις παραβιαζόταν αυτό το σύστημα με την πρακτική της πρόσληψης εκτάκτων υπαλλήλων.

Αυτή την επισήμανση δεν την έκανα εγώ, την έκανε ο περίφημος Λανγκρό ήδη στα 1964, ότι

το σύστημα εκείνο ήταν μεν αξιοκρατικό ως προς εκείνους που γίνονταν δεκτοί στον διαγωνισμό αλλά τόνιζε πάρα πολύ τα τυπικά προσόντα, την αποστήθιση γνώσεων, που είναι πάγιο γνώρισμα του δικού μας εκπαιδευτικού συστήματος.

Στην συνέχεια τα πράγματα έγιναν πολύ χειρότερα όμως, αφ' ενός μεν διότι καταργήθηκε από την δικτατορία το ΑΣΔΥ, το Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπαλλήλων και δεν επανασυστάθηκε αμέσως, αφ' ετέρου δε - και ακόμα χειρότερο νομίζω ήταν το σφάλμα, το οποίο πλέον όλοι αναγνωρίζουν, ότι - καταργήθηκε και ο διαγωνισμός ως διαδικασία πρόσληψης δημοσίων υπαλλήλων, στα 1981-1982.

Αυτό κατέστρεψε την ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, διότι οι δημόσιοι υπάλληλοι προσλαμβάνονταν πλέον είτε καθαρά πελατειακά είτε με ένα σύστημα μορίων, μοριοδότησης, το οποίο λάμβανε υπόψη κοινωνικά προσόντα και όχι τις γνώσεις και τις ικανότητες.

Αυτό ήταν ένα τραγικό σφάλμα, το οποίο το πληρώσαμε και, βεβαίως, το διορθώσαμε αργότερα. Η ίδια η κυβέρνηση η οποία το είχε καθιερώσει, μάλλον η παράταξη εκείνη, διόρθωσε το σύστημα αυτό θεσπίζοντας τον περίφημο νόμο Πεπονή, ο οποίος ήταν εξαιρετικά σημαντικός, διότι επανέφερε τα πράγματα στην αρχή του διαγωνισμού, ατυχώς και πάλι, όμως, με το σύστημα της παπαγαλίας.

Πλέον το σύστημα, το όργανο που εγγυάται αυτόν το διαγωνισμό είναι το ΑΣΕΠ, το οποίο όλοι γνωρίζουν και έχει καθιερωθεί στην κοινή γνώμη. Ατυχώς ξετάζει, κατά κανόνα, τις τυπικές και μόνο γνώσεις των υποψηφίων και οι διαδικασίες τις οποίες εφαρμόζει ολοένα και περισσότερο περιθωριοποιούνται, λόγω του κόστους και της χρονικής καθυστέρησης της διεξαγωγής τους. Ενώ και το μηχανιστικό σύστημα της μοριοδότησης εξακολουθεί να υπάρχει σε πολλές περιπτώσεις.

Όλοι γνωρίζουν και βεβαίως, οι παροικούντες την Ιερουσαλήμ, ότι οι καλύτεροι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν προσληφθεί στη διοίκηση με την αξία τους και κατόπιν επιτυχίας σε δημόσιο διαγωνισμό και θα έλεγα ότι είναι κόσμημα το Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, κύριε Γενικέ Γραμματέα, ότι έχετε την Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, η οποία έχει παραγάγει περί τους χίλιους τόσους αποφοίτους, οι οποίοι πράγματι αποτελούν εν δυνάμει ένα στοιχείο της φυσικής ηγεσίας Δημόσιας Διοίκησης με αξιοκρατικά κριτήρια. Μένει να φανεί πόσο αυτό θα δειχθεί στην πράξη.

Όμως, υπάρχουν και μεγάλες κατηγορίες προσωπικού που είναι έκτακτοι - ατυχώς το 40% του προσωπικού πολύ φοβούμαι ότι είναι έκτακτοι υπάλληλοι - δηλαδή δεν έχουν προσληφθεί μέσα από την αξιοκρατική δίοδο και μεθοδολογία και αυτό είναι παθολογικό, πέραν του ότι παραβιάζει ευθέως το άρθρο 103 του Συντάγματος, το οποίο στην Ελλάδα καθιερώνει ρητά την αξιοκρατική αρχή, ιδίως για τους προσοντούχους δημοσίους υπαλλήλους.

Η συνέπεια είναι, κυρίες και κύριοι, ατυχώς ότι στη χώρα μας δεν έχουμε καταφέρει ακόμα να αναδείξουμε αυτό που ονομάζεται φυσική ηγεσία της Δημόσιας Διοίκησης.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι, μπορεί να κάνω λάθος - εάν σφάλω συγχωρέστε με - δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν ή δεν είναι σε θέση να εγγυηθούν ότι θα εφαρμοστεί ο κανόνας τα καλύτερα στελέχη μεταξύ τους να καταλαμβάνουν τις θέσεις των Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών.

Φοβούμαι ότι αυτά τα 200 στελέχη, για τα οποία μίλησε ο κ. Ryde ως Γενικούς Διευθυντές, στην Ελλάδα δεν είμαστε απολύτως πεπεισμένοι ότι είναι η πραγματική ηγεσία της Δημόσιας Διοίκησης. Η φυσική ηγεσία. Όλοι φοβούνται ότι είναι αποτελέσματα ενός συστήματος επιλογής, το οποίο νοθεύεται από πολιτικές διαδικασίες, ενώ δεν θα έπρεπε να εξαρτάται από εκεί.

Ένα σημαντικό ζήτημα είναι η ανεξαρτησία των υπηρεσιακών συμβουλίων, η οποία είναι πολύ ελαττωματική, δεδομένου ότι στα τακτικά υπηρεσιακά συμβούλια τα 2/3 των υπαλλήλων διορίζονται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία, ενώ στο ανώτατο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, το ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο, όλα τα μέλη του διορίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση και καθέναν αναρωτιέται, εάν αυτή είναι η καλύτερη μέθοδος.

Στο ίδιο πνεύμα θα μπορούσε κάποιος να πει ότι ακόμη και τα ανώτερα στελέχη, οι Γενικοί Γραμματείς των Υπουργείων, παραδείγματος χάριν, ή οι Ειδικοί Γραμματείς θα έπρεπε και αυτοί να διορίζονται με ένα σύστημα αξιοκρατικό, εν μέρει ή ίσως μέσα από συνεννόηση με τις πολιτικές δυνάμεις, ούτως ώστε και εκεί να έχουμε μια διαδικασία αξιοκρατική κατά το μάλλον ή ήττον, αρκεί να σας πω ότι αυτό συμβαίνει ήδη στο Υπουργείο Εξωτερικών.

Ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Εξωτερικών - είναι το μοναδικό Υπουργείο στην Ελλάδα στο οποίο συμβαίνει αυτό - προέρχεται από την ενεργειακή Δημόσια Διοίκηση.

Θα ήθελα να συμπεράνω, ότι κατά την γνώμη μου ελίτ σήμερα σημαίνει αξιοκρατία. Και αξιοκρατία σημαίνει ανάδειξη των ικανότερων και καταλληλότερων με αντικειμενικά και αξιόπιστα κριτήρια.

Προσοχή όμως, η αξιοκρατία δεν είναι μια μηχανιστική έννοια. Δεν υπολογίζεται ούτε βαθμολογείται απλά από το 1 έως 10. Η εκτίμηση και η στάθμιση της αξιοκρατίας είναι πολύ σύνθετη και πολυδιάστατη υπόθεση. Αναλυτικές ικανότητες, συμπεριφορικές ικανότητες, επιστημονικές ή επαγγελματικές δεξιότητες και παράμετροι, πρέπει να συνεκτιμηθούν μαζί και εξίσου με την εμπειρία έχει την θέση της και η γνώση, η καινοτομία.

Μαζί με το πνεύμα αποδοτικότητας και οικονομίας έχει την σημασία της η ηθική διάσταση, η υπευθυνότητα και ο σεβασμός στον νόμο και στο δίκαιο.

Μαζί με την αυστηρότητα έχει την θέση η επιείκεια. Μαζί με την συμπάθεια και την αναγκαία απόσταση από πρόσωπα και πράγματα, έχει την ίδια σημασία η αφοσίωση, η πίστη στο καθήκον, το πνεύμα προσφοράς στα δημόσια και στα κοινά.

Η αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον και η απάρνηση της ιδιοτέλειας, συνδέονται οργανικά, πιστεύω, με την επιστημονική εξοικείωση και την επαγγελματική εμπειρία. Το ίδιο ο σεβασμός στη δημοκρατία, μαζί με την ανοχή και την εκτίμηση της αντίθετης άποψης.

Όπως αντιλαμβάνεστε και όπως πολύ καλά ξέρετε, αυτά τα πράγματα είναι δύσκολα και δεν συνδυάζονται εύκολα, ούτε είναι απλή υπόθεση η εφαρμογή τους.

Είναι εξάλλου γνωστό ότι η διοίκηση, όπως ίσως και η πολιτική, είναι, πάνω από όλα και στο τέλος όλων των άλλων, μια τέχνη. Μια τέχνη συνθετική, περίπου ανάλογη με αυτή που υπαινίσσεται ο Πλάτων στον «Πολιτικό» του, μια τέχνη παρόμοια με την τέχνη του υφαντή, που συνθέτει με μεράκι και σχέδιο τα ετερόκλητα νήματα, ώστε να υφανθεί το έργο τέχνης.

Γιατί, στο τέλος-τέλος, κυρίες και κύριοι, εγώ πιστεύω ότι τόσο η διοίκηση, η καλή διοίκηση, όσο και η πολιτική αλλά και η ίδια η ζωή, δεν απέχουν από του να είναι ένα έργο τέχνης και γι' αυτό πρέπει να το επιμελούμαστε με την ανάλογη σπουδή και φροντίδα.

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Φανή Κορσέλη:

Ευχαριστούμε πάρα πολύ τον κ. Μακρυδημήτρη για την πολύ ενδιαφέρουσα ομιλία. Θα δώσω ευθύς αμέσως τον λόγο στον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Κριεμάδη, ο οποίος θα αναφερθεί στην σημασία της ηγεσίας για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας.

Κύριε Κριεμάδη, έχετε τον λόγο.

Ο ρόλος της ηγεσίας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας

Αν. Καθηγητής Αθανάσιος Κριεμάδης, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Αγαπητοί φίλοι, χαίρομαι που είμαι μαζί σας εδώ. Καλωσορίζω και εγώ τους ξένους συναδέλφους και θα ήθελα να πάρω λίγο από τον χρόνο σας, για να αναλύσουμε ένα θέμα που μας απασχολεί πάρα πολύ και που αναφέρεται σε θέματα ηγεσίας πάλι, αφού αυτή η ενότητα σε αυτό αναφέρεται.

Περισσότερο θα αναφερθώ ως αξιολογητής του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας και αξιολογητής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO, με σκοπό να αναλύσω κάτι το πρακτικό και να μην μπω καθόλου σε θεωρητικό πλαίσιο.

Όπως γνωρίζετε, μεταρρυθμίσεις και εκσυγχρονιστικές προσπάθειες γίνονται στην Ευρώπη και στα 25 κράτη τώρα. Πραγματικά, η Δημόσια Διοίκηση προσπαθεί να αλλάξει, να εφαρμόσει συστήματα που τονίζουν αυτά που είπαν και οι προηγούμενοι ομιλητές, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Το θέμα είναι πώς το πετυχαίνουμε αυτό το πράγμα. Πολλά προγράμματα, όπως είδατε, εφαρμόζονται τώρα τελευταία, όπως το παράδειγμα της Πορτογαλίας. Γνωρίζω, ως αξιολογητής, από τις επισκέψεις μου σε διάφορες χώρες, ότι και η Εσθονία, η Λετονία, η Κύπρος, η Ισπανία, κλπ., είναι κράτη τα οποία προσπαθούν και εφαρμόζουν νέα πιλοτικά προγράμματα. Θέλουν να αλλάξουν.

Αυτά στα οποία θα αναφερθώ εγώ σήμερα είναι ο τρόπος, η μέθοδος, δηλαδή τι ακριβώς κάνουν. Γι' αυτό και η ομιλία μου, όπως βλέπετε, έχει να κάνει με τον ρόλο της ηγεσίας στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας.

Γιατί αυτό; Γιατί, όπως γνωρίζετε πολύ καλά, η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα σύστημα με το οποίο προσπαθεί Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως και προηγουμένως άλλα κράτη, η Ιαπωνία και η Αμερική, εφαρμόζοντάς την να πετύχει το τρίπτυχο μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πώς φαίνεται αυτό; Πρώτον, υπάρχει διείσδυση της ολικής ποιότητας στην Ευρώπη. Πάρτε για παράδειγμα το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης. Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης, το οποίο έχει έρθει στις περιφέρειες - ήδη εφαρμόζεται στο 50% των περιφερειών των δικών μας - στηρίζεται ακριβώς στο ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας, του οποίου η θεωρητική του βάση είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Δεύτερον. Η διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων, που είδατε ότι εφαρμόζεται - και ειδικότερα οι συνάδελφοι εδώ προηγουμένως σας έδειξαν και ορισμένα χαρακτηριστικά πώς γίνεται αυτό - είναι μέρος της διοίκησης ολικής ποιότητας, εφόσον συμπληρωθεί, βέβαια, όχι μόνο με το τι στόχους έρχεται να πετύχει αλλά και με τι μέθοδο θα τους πετύχει.

Πολλοί με ρωτούν, η ηγεσία τι κάνει; Τι πρέπει να κάνει μια ηγεσία ενός Οργανισμού; Στο πανεπιστήμιο, το ηγετικό του σώμα, το ηγετικό του όργανο, για παράδειγμα, είναι η Σύγκλητος, ο Πρύτανης, οι Πρυτανικές Αρχές. Σε ένα τμήμα είναι ο Πρόεδρος και ο Σύλλογος των Καθηγητών. Σε ένα σχολείο είναι ο Σύλλογος των Διδασκόντων. Ας μιλήσουμε για αυτούς. Το ηγετικό όργανο τι κάνει;

Πρώτα απ' όλα, θέλω να σας αναφέρω τι σημαίνει διοίκηση ολικής ποιότητας.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση, δεν είναι νέα, χρησιμοποιή-

θηκε πολλά χρόνια πριν αλλά για εμάς είναι μια νέα προσέγγιση στην τέχνη του μάνατζμεντ, η οποία αποβλέπει στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που εμείς παράγουμε και αυξάνει την ικανοποίηση των αποδεκτών. Όποιος είναι ο αποδέκτης αυτής της υπηρεσίας, προσπαθεί με συγκεκριμένα εργαλεία να αυξήσει την ικανοποίησή του.

Πώς το πετυχαίνει αυτό; Μέσω της αναδιάρθρωσης των παραδοσιακών πρακτικών μάνατζμεντ. Εάν δεν αλλάξεις, δεν μπορείς να βάλεις αυτά τα συστήματα. Πρέπει να γίνουν αλλαγές. Δυστυχώς, αυτό παίρνει χρόνο. Δεν είναι κάτι που γίνεται από τη μια ημέρα στην άλλη.

Πώς γίνονται οι αναδιαρθρώσεις; Με τη συμμετοχή και συμβολή όλων των εργαζομένων. Μα, μπορείτε να μου πείτε, όλων; Βεβαίως όλων. Πώς γίνεται αυτό; Με ειδικές τεχνικές, που δεν είναι της στιγμής να σας αναλύσω.

Συμμετέχουν όλοι εργαζόμενοι και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τι εννοούμε εδώ; Εννοούμε τους προμηθευτές, εννοούμε τους συνεργάτες που έχει ένας οργανισμός, εννοούμε τους μετόχους, εάν είναι μια δημόσια επιχείρηση.

Τι αποτελέσματα έχουμε; Έχουμε αποτέλεσμα παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτά είναι που επιζητούμε και αυτά είναι τα αποτελέσματα.

Που τα στηρίζουμε αυτά; Σε ερευνητικά αποτελέσματα, βεβαίως.

Στην εισήγησή μου φαίνονται πάρα πολλές παραπομπές στη διεθνή βιβλιογραφία, που αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί που εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας έχουν καταφέρει, πρώτον, μια γενική βελτίωση των επιδόσεών τους. Η επίδοση κάποιου οργανισμού μετράται με πολλά κριτήρια, με πολλούς δείκτες.

Δεύτερον, είδαν βελτίωση των σχέσεων με τους εργαζόμενους. Αυτά να τα ακούν περισσότερο οι συνδικαλιστές. Αυξήθηκε, λοιπόν, η ικανοποίηση των εργαζομένων. Γιατί; Μα γιατί συμμετείχαν όλοι. Με διάφορους τρόπους συμμετείχαν όλοι στην λήψη των αποφάσεων. Οι αποφάσεις πλέον δεν λαμβάνονται αυθαίρετα.

Τρίτον, βελτιώθηκε η ικανοποίηση των αποδεκτών και μειώθηκαν τα παράπονα αυτών που εξυπηρετούνται. Γιατί; Γιατί συμμετείχαν και αυτοί στις διαδικασίες. Θυμάστε που λέγαμε, στις αναδιαρθρώσεις.

Στις βελτιώσεις που έκανε η υπηρεσία, αναφορικά με τις υπηρεσίες που παρέχει και πώς να τις παρέχει, εκεί με ειδικές τεχνικές που διαθέτει η διοίκηση ολικής ποιότητας, συμμετέχουν, όχι μόνο οι εργαζόμενοι αλλά και οι αποδέκτες και με αυτόν τον τρόπο έχουμε και αύξηση της ικανοποίησής τους, γιατί παρέχουμε υπηρεσίες που αυτοί θέλουν με τον τρόπο που θέλουν, βεβαίως λαμβάνοντας υπόψη και την δική μας πολιτική και τις δικές μας δυνατότητες ως οργανισμού.

Τέταρτον, βελτιώθηκε η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και πολλές φορές μειώθηκε το λειτουργικό κόστος. Πώς γίνεται αυτό; Όταν οι εργαζόμενοι μάθουν να συγκεντρώνονται μαζί, να εργάζονται μαζί, να δημιουργούν ομάδες, να έχουν εκπαιδευτεί προς τούτο, πώς να βελτιώσουν διαδικασίες και μηχανισμούς ή μέσα, σίγουρα το κόστος λειτουργίας ενός οργανισμού μπορεί να μειωθεί.

Τι άλλο μειώνεται; Τα λάθη, γιατί οι εργαζόμενοι μελετούν όλες τις διαδικασίες, βλέπουν τον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται τις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού και συνεχώς τις βελτιώνουν.

Και όσον αφορά τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, βελτίωσαν το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία τους, κάτι που το θέλουμε και εμείς στις δημόσιες επιχειρήσεις. Βλέπουμε, λοιπόν, ότι η έρευνα υποστηρίζει αυτό που λέμε εμείς εδώ θεωρητικά.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση πολλοί οργανισμοί έχουν κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση και σας μιλώ ως αξιολογητής του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, ότι πολλοί οργανισμοί δημόσιοι, με τους οποίους ασχολούμαι και εκπαιδευτικοί οργανισμοί, τηρώντας αυτά τα στάνταρ, έχουν πάρει

το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Ένας οργανισμός τέτοιος είναι το Πανεπιστήμιο του Μαρμαρά στην Τουρκία.

Τι κάνει η ηγεσία; Η ηγεσία πρέπει, πρώτα από όλα, να αναπτύξει το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού. Πρέπει να καταγραφεί η αποστολή, το όραμα, οι στόχοι και η στρατηγική. Αυτά είναι κατανοητά, γιατί έχουμε δει τέτοια παραδείγματα.

Το ζήτημα είναι ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας θέλει άλλα από εμάς, κάτι που δεν κάνουμε. Ποιο είναι; Η προσωπική εμπλοκή του ηγετικού σώματος σε όλα αυτά. Δηλαδή, τι συμβαίνει, διερωτάται κάποιος. Εγώ θα φτιάξω στρατηγικό σχέδιο; Εσύ με την ομάδα σου πρέπει να εμπλακείς σε τέτοιο βαθμό, ώστε όχι μόνο να ελέγξεις το τελικό αντίγραφο που θα σου φέρουν αλλά εκ των προτέρων να έχεις συμμετάσχει σε όλα αυτά που λέει το στρατηγικό σου σχέδιο και να τα κατευθύνσεις και να συμβάλεις και να τρέξεις να βρεις ιδέες, έργα που πρέπει να γίνουν και να παροτρύνεις το προσωπικό προς αυτή την κατεύθυνση.

Ένα πράγμα, ακόμη, που πρέπει να γίνει είναι η ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης του οργανισμού. Εδώ αρχίζουν τα καθήκοντά μας.

Ένας ηγέτης δεν είναι για να φορέσει την γραβάτα και να κάνει δημόσιες σχέσεις. Πρέπει να αναπτύξει τον οργανισμό. Πώς αναπτύσσεται ένας οργανισμός; Πρέπει να εμπλουτιστεί με διάφορα συστήματα: Σύστημα προγραμματισμού, σύστημα αξιολόγησης, σύστημα διαχείρισης ποιότητας, σύστημα πληροφόρησης, σύστημα οικονομικής διαχείρισης, σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με όλες τις απαραίτητες διαδικασίες συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων.

Εάν δεν έχεις αυτά τα συστήματα, είναι σίγουρο ότι δεν διοικείς τον οργανισμό. Τι κάνεις; Διεκπεραιώνεις το καθημερινό σου έργο. Βρίσκεσαι εκεί. Είσαι παρών, απλώς διεκπεραιώνεις καθημερινές λειτουργίες του.

Ανάπτυξη του οργανισμού σημαίνει ότι τον παίρνεις από ένα επίπεδο και τον πηγαίνεις σε κάποιο άλλο. Εάν δεν έχεις αυτά τα μέσα που είπαμε πριν, τότε δεν μπορείς να οδηγήσεις τον οργανισμό από την μια φάση στην άλλη.

Το επόμενο πράγμα και σε προσωπικό επίπεδο είναι ότι η ηγεσία πρέπει να είναι προσιτή σε όλο το προσωπικό, έχοντας συνεχή επαφή με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, είτε είναι αποδέκτες είτε είναι συνεργάτες είτε είναι προμηθευτές είτε είναι το προσωπικό, με το οποίο συνεργάζεσαι σε όλα τα επίπεδα.

Και πρέπει, όταν αναπτύσσεις την πολιτική και την στρατηγική σου για το ανθρώπινο δυναμικό, να έχεις συμμετόχους όλους αυτούς και όχι αυθαίρετα να βγάζουμε κάποια οδηγία ή να δίνουμε κάποια κατεύθυνση.

Και τέλος, πρέπει να αναπτύξεις σχέσεις εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας. Πρέπει να γνωρίζεις, όπως είπαμε και πριν, πώς αναπτύσσονται τα ηγετικά προσόντα. Είπε ο προηγούμενος ομιλητής, ότι ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πώς να καλλιεργεί την ομαδική εργασία. Εντάξει. Τι σημαίνει, δηλαδή, να βάλω την ομαδική εργασία σε έναν οργανισμό; Σε ποιο επίπεδο και πώς θα γίνει αυτό;

Πρέπει ο ηγέτης να γνωρίζει πώς να προωθήσει ομάδες βελτίωσης όλων των διαδικασιών, πώς θα ενώσει τους ανθρώπους, ώστε όλοι μαζί να βρίσκουν διαδικασίες, να βρίσκουν προβλήματα και να τα επιλύουν μόνοι τους, πώς από μόνοι τους να μετρούν την επίδοσή τους και από μόνοι τους να κάνουν σχέδια βελτίωσης. Αυτό είναι το θέμα.

Δημιουργεί, δηλαδή, με αυτόν τον τρόπο έναν οργανισμό που μαθαίνει από μόνος του και συνεχώς βελτιώνεται. Όλα τα άλλα μπορώ να πω, είναι συστήματα που εφαρμόστηκαν στο παρελθόν.

Σας ευχαριστώ πολύ.

Επιλογή βιβλιογραφίας

- Chen, M. (1992). Managing for quality and productivity. San Diego, CA: San Diego State University.
- Cruise, O.R., & Voss, C. (1992). In search of quality. London Business School working paper.
- Domb, E. (1993). Total quality management. In W. Bean (ed.), Strategic planning that makes things happen. Amherst, MA: HRD Press.
- General Accounting Office. (1990). Quality management: Scoping study. Washington, DC: United States General Accounting Office.
- Green, S. (1994). The Business Week Guide: The quality imperative. New York: McGraw-Hill.
- Hiam, A. (1993). Does quality work ? A review of relevant studies. New York: The Conference Board.
- Kearney, A. T. in association with TQM magazine. (1992). Total quality: Time to take off the rose tinted spectacles, a report, Kempston: IFS Publications.
- Mohrman, S., Tenkasi, R., Lawler, E. E., & Ledford, J. Jnr. (1995). Total quality management: practices and outcomes in the largest USA firms, Employee Relations, 17(3), 26-41.
- Naselli, C. (1994). Implementing TQM: The role of the coordinator. 3rd annual Seminar, October 17-18, 1994, San Diego California. The San Diego Deming User Group and Process Management International.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, Strategic Management Journal, 16(1), 15-37.
- Reimann, C. W. (March, 1991). Winning Strategies for Quality Improvement. Business America. pp. 8-11.
- Sashkin, M., & Kizer, K. (1993). Putting total quality to work. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Scholtes, P. R. (1988). The team handbook: How to use teams to improve quality. Madison, WI: Joiner Associates.
- Schmidt, W., & Finnigan, J. (1993). TQManager. San Francisco, CA: Jossey
- **Bass.**
- Swift, J. A., Ross, J. E., & Omachonu, V. K. (1998). Principles of total quality. Boca Raton, FL: CRC Press LLC.
- Witcher, B. (1993). The adoption of TQM in Scotland. Centre for Quality and Organizational Change. Durham: Durham University Business School.
- Witcher, B., & Whyte, J. (1992). The adoption of TQM in northern England. Durham: Durham University Business School Occasional Paper Series.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., & Marchington, M. (1998). Managing with total quality. London: McMillan Press.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ (κα Φανή Κομσέλη):

Ευχαριστούμε πολύ τον κ. Κριεμάδη, που ήταν και συνεπής στον χρόνο του.

Έχουμε την τιμή να έχουμε μαζί μας τον Ακαδημαϊκό, καθηγητή κ. Επαμεινώνδα Σπηλιωτόπουλο, ο οποίος, μάλιστα, έχει παρακολουθήσει τις εργασίες αυτού του συνεδρίου με μεγάλη συνέπεια από χθες. Ο κ. Σπηλιωτόπουλος θα κάνει μια δεκάλεπτη παρέμβαση. Κύριε καθηγητά παρακαλώ να έρθετε στο βήμα.

Ο ρόλος της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση

Ομ. Καθηγητής Επαμεινώνδας Σπηλιωτόπουλος, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ακαδημαϊκός

Έχουν τόσα ωραία πράγματα αναπτυχθεί και χθες και σήμερα, ώστε η δική μου παρέμβαση, δεν ξέρω, ίσως είναι και περιττή. Θα μου επιτρέψετε όμως να προσθέσω μερικές σκέψεις.

Ο τίτλος της παρεμβάσεώς μου είναι: «Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση».

Ξέρετε, πρέπει να προσδιορίσουμε τι θα πει ηγεσία της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι ο τμηματάρχης, δηλαδή, κατά την ορολογία του κώδικα, ο προϊστάμενος του τμήματος; Είναι ο προϊστάμενος Διευθύνσεως; Είναι ο προϊστάμενος Γενικής Διευθύνσεως; Είναι, αυτό που καθιερώθηκε πρακτικά εδώ και καμία εικοσαριά χρόνια, ο ειδικός γραμματεύς ή ο παραδοσιακός γενικός γραμματεύς του Υπουργείου ή όλοι μαζί;

Εγώ θα περιοριστώ στην τελευταία βαθμίδα που είπα ή μάλλον στις τρεις τελευταίες, τον γενικό γραμματέα, τους ειδικούς γραμματείς - υπάρχει μια στρατιά ειδικών γραμματέων - και στους προϊσταμένους Γενικής Διευθύνσεως, αλλά, λόγω και της ιδιότητάς μου ως νομικού και όχι ως πολιτικού επιστήμονος ή επιστήμονος της Δημόσιας Διοίκησης - εκεί έχουμε αναδείξει τον κ. Μακρυδημήτρη που μας διδάσκει πολλά πράγματα - να πω ορισμένα λόγια.

Πρώτα-πρώτα, ποιος είναι ο ρόλος της. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να εφαρμόσει την κυβερνητική πολιτική, η οποία έχει την λαϊκή νομιμοποίηση μέσω των εκλογών. Αυτό έχει σκοπό να κάνει.

Πώς θα το κάνει; Πρέπει να έχει τα προσόντα. Τα είπε ο κ. Μακρυδημήτρης και τα ανέλυσε ακόμα καλύτερα ο κ. Ryde.

Θα προσθέσω μερικά. Το πρώτο είναι ότι θα πρέπει να έχει μια βαθιά συναίσθηση της ουσίας του κράτους, αυτό που γαλλικά λέγεται *raison d'état*. Ξέρετε, η ουσία του κράτους είναι μια διαχρονική έννοια, συνεχώς εξελίξιμη αλλά πάντοτε σταθερή. Πρέπει να ξέρει, ότι ο ρόλος του είναι ένας ρόλος δημόσιου λειτουργού, που θεραπεύει την έννοια της *raison d'état*.

Ειπώθηκαν πολλά για τα προσόντα που πρέπει να έχει. Εγώ θα προσθέσω ένα με δυο, τα οποία είπε ο κ. Σκουρής στην εναρκτήρια ομιλία του, περιορισθείς όμως στο ευρωπαϊκό δίκαιο, το κοινοτικό δίκαιο.

Μέσα στο πλαίσιο μιας δημοκρατικής πολιτείας, στην οποία, ξέρετε, έχουμε μια παράδοση από τις αρχαιότερες στην Ευρώπη, με το Σύνταγμα του 1844 και ειδικότερα με τον εκλογικό νόμο που ψηφίστηκε αμέσως μετά, έχουμε μια παράδοση δημοκρατική που δεν υπήρχε στην Ευρώπη εκείνη την εποχή. Η παράδοση αυτή, λόγω και της ιδιοσυγκρασίας του λαού μας, διακόπηκε μερικές φορές.

Εκτός από τα Σκανδιναβικά κράτη, τα οποία είχαν μια δημοκρατική βάση, όχι όμως σαν την δική μας, η εκλογική βάση και εκεί δεν ήταν σαν την εκλογική βάση που υπήρχε στην Ελλάδα. Συνεπώς, η πολιτική ηγεσία, η οποία εκλέγεται, νομιμοποιείται να εφαρμόσει την κυβερνητική πολιτική την οποία επηγγέλθη. Αυτό που οι Άγγλοι στο κοινοβουλευτικό καθεστώς λένε «πλατφόρμα».

Η ηγεσία της Δημόσιας Διοίκησης είναι υποχρεωμένη να εφαρμόσει αυτή την πολιτική, με όλα εκείνα τα προσόντα τα οποία είπαμε, της ουδετερότητας, της επιμέλειας και ούτω καθ' εξής.

Για να μπορέσει, όμως, να συνδέσει την εφαρμογή αυτής της κυβερνητικής πολιτικής με την νομιμοποίηση που έχουν δώσει οι εκλογές στην πολιτική ηγεσία, πρέπει να έχει βαθιά γνώση της

νομιμότητας. Είναι το μέσον, που συνδέει τη διοικητική πράξη με την εντολή που έδωσε ο λαός στις εκλογές στην κυβέρνηση.

Πώς θα την εφαρμόσει αυτή η διοικητική ηγεσία; Πρώτα-πρώτα πρέπει να γνωρίζει το νομικό πλαίσιο στο οποίο πρέπει να κινηθεί. Ποιο είναι αυτό το νομικό πλαίσιο; Ο κ. Σκουρής πάρα πολύ εύγλωττα ανέπτυξε το κοινοτικό δίκαιο, το οποίο έχει κατ' εμέ και υπερσυνταγματική ακόμα ισχύ.

Υπάρχουν οι διεθνείς συμβάσεις, οι οποίες έχουν υπερνομοθετική ισχύ. Υπάρχει, βέβαια, η νομοθεσία, δηλαδή η πράξη νομοθετικού οργάνου, οι κανονιστικές πράξεις που έχουν εκδοθεί κατά νομοθετική εξουσιοδότηση, οι άλλες οι εκτελεστικές, οι οποίες δεν έχουν μεγάλη σημασία και, προσέξτε, και οι αποφάσεις των δικαστηρίων.

Το Σύνταγμα αναφέρει ρητώς, ότι η διοίκηση έχει υποχρέωση να εφαρμόζει τις αποφάσεις των δικαστηρίων. Το τονίζω αυτό, διότι δυστυχώς ακόμα δεν εφαρμόζονται οι αποφάσεις των δικαστηρίων από τη διοίκηση.

Εγώ, ακόμη μια φορά, φωτίστηκα από όσα είπε ο κ. Μακρυδημήτρης για την αξιοκρατία. Σας παρακαλώ, ο λεγόμενος Γενικός Γραμματέας ενός Υπουργείου με τι αξιοκρατικά κριτήρια επιλέγεται και από ποιον; Οι Ειδικοί Γραμματείς, οι οποίοι διαθέτουν υπηρεσιακό αυτοκίνητο, γραμματείς, τηλέφωνα και συμβούλους, με τι κριτήρια επιλέγονται και από ποιον; Από ποιον επιλέγονται το ξέρουμε. Από τον Υπουργό. Αλλά ο Υπουργός έχει την δυνατότητα των κριτηρίων, τα οποία ανέφερε ο κ. Μακρυδημήτρης; Νομίζω, όχι.

Αυτό άγει αμέσως σε μια διάσπαση της αρχής της αξιοκρατίας. Πολιτικά είναι τα κριτήρια, υπό την έννοια όχι μόνο της προσωπικής φιλίας ή της προσωπικής εκτιμήσεως αλλά και της εφαρμογής των κριτηρίων, τα οποία θα πρέπει να υπάρχουν για την επιλογή του προσώπου που θα αναλάβει αυτή την θέση και θα ηγείται της οργανώσεως του υπουργείου ή ενός νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου. Ευτυχώς εκεί είναι μικρότερος ο κύκλος και είναι πιο εύκολα τα πράγματα.

Βλέπετε, λοιπόν, ότι ο ρόλος για να εκπληρωθεί μέσα σε ένα πλαίσιο νομιμότητας πρέπει να ανατεθεί σε πρόσωπα τα οποία έχουν κατ' αξίαν επιλογή, βάσει των κριτηρίων που πολύ ωραία διατύπωσε ο κ. Μακρυδημήτρης.

Βέβαια, τα πρόσωπα αυτά θα πρέπει, όπως είπα στην αρχή, να έχουν βαθιά συνείδηση της ουσίας του κράτους, του *raison d'état*. Θα πρέπει να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για την συγκεκριμένη θέση. Μπορεί ένας μηχανολόγος να είναι άριστος, να έχει όλες τις άλλες προϋποθέσεις τις οποίες είπαμε, με αντικειμενικά κριτήρια, για ένα Υπουργείο, όχι όμως για άλλο. Ή ένας καθηγητής Πανεπιστημίου της Γεωλογίας να έχει άριστα, με αντικειμενικά κριτήρια, την αξία που χρειάζεται, αλλά για ένα συγκεκριμένο Υπουργείο και όχι για άλλο.

Θα εφαρμοστούν αυτά στον τόπο μας; Οι Άγγλοι το έχουν λύσει το πρόβλημα εδώ και 150 χρόνια, δηλαδή σιγά-σιγά εξελίχθη, με την έννοια του *permanent secretary*. Δεν ανακατεύεται ο υπουργός στα θέματα της λειτουργίας του Υπουργείου.

Πολλές φορές χρειάζονται ειδικές γνώσεις, οι οποίες είναι αναγκαίες, ούτως ώστε να αναλυθούν προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής αλλά οι ειδικοί αυτοί σύμβουλοι πρέπει να επιλέγονται πάλι με συγκεκριμένα αξιοκρατικά κριτήρια.

Στο τόπο μας, από εικοσαετίας έχει εφαρμοστεί, μετά την κατάργηση των Γενικών Διευθυντών και των Αναπληρωτών Γενικών Διευθυντών, η έννοια του Ειδικού και του Τεχνικού Συμβούλου.

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες έχουν υποκατασταθεί θεσμοθετημένα κρατικά όργανα, όπως είναι οι νομικοί σύμβουλοι του κράτους και οι πάρεδροι του Νομικού Συμβουλίου του κράτους, από προσλαμβανομένους τεχνικούς συμβούλους νομικής καταρτίσεως, οι οποίοι επιλαμβάνονται λύσεως θεμάτων, τα οποία ανάγονται στην αρμοδιότητα του νομικού συμβουλίου του κράτους.

Έχω δει, στο παρελθόν τουλάχιστον δημοσιεύονταν, προσκλήσεις εκδηλώσεως ενδιαφέροντος νομικών γραφείων οργανωμένων, προκειμένου να προετοιμάσουν ορισμένες λύσεις που είχαν σχεδιαστεί από νομικής απόψεως, λες και δεν υπήρχε νομικό Συμβούλιο του Κράτους. Ξέρω συγκεκριμένα και μάλιστα μια φορά για ένα θέμα καθαρώς επιχειρηματικό είχε προσληφθεί το γραφείο εγκληματολόγων, ήταν εγκληματολόγοι οι εταίροι της εταιρείας.

Συνεπώς, ο ρόλος, επαναλαμβάνω, σχηματικά είναι η εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής, η οποία εκφράζεται με νομιμοποίηση της κυβέρνησης από τις εκλογές.

Αυτή θα πρέπει να γίνεται από μια ηγεσία, η οποία έχει τα αξιοκρατικά κριτήρια, δεν έχει επιλογή βάσει πολιτικών κριτηρίων και είναι σε θέση να εφαρμόσει μέσα στα πλαίσια της νομιμότητας αυτή την πολιτική.

Εάν, βέβαια, είχαμε ώρες στην διάθεσή μας, θα μπορούσε να αναδειχθεί το θέμα.

Ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Φανή Κομσέλη:

Ευχαριστούμε πάρα πολύ τον κ. Σπηλιωτόπουλο.

Συζήτηση

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Φανή Κομσέλη:

Έχουμε ένα πεντάλεπτο για ερωτήσεις και νομίζω ότι υπάρχουν. Θα παρακαλούσα να λέτε το επώνυμό σας και σε ποιον απευθύνεται η ερώτηση, για να συντομεύουμε.

Ερώτηση (κ. Η. Δόλγυρας):

Λέγομαι Δόλγυρας. Θα ήθελα, πριν μπω στην ερώτηση, να πω ότι, κατ' αρχήν, προσυπογράφω απόλυτα την τοποθέτηση του κ. Κριεμάδη. Θα τολμήσω επίσης να πω, ότι σήμερα ειδικά συμφωνώ απόλυτα και με την τοποθέτηση του κ. Μακρυδημήτρη. Θεωρητικά.

Δυστυχώς όμως, ειδικά η θέση του κ. Μακρυδημήτρη σε σχέση με την επανίδρυση του κράτους, μας αναγκάζει να διαφωνήσουμε εντελώς πρακτικά.

Θέλω, λοιπόν, να πω ότι εξεπλάγην θετικά με την τοποθέτηση του κ. Μακρυδημήτρη.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Παναγιώτης Καλδής:

Συγγνώμη, να παρακαλέσω να μην μακρηγορήσετε στην τοποθέτηση αλλά να μπούμε στην ερώτηση.

Συνέχεια ερώτησης (κος Η. Δόλγυρας):

Θέλω να διευκρινίσω, κατ' αρχήν, κ. Μακρυδημήτρη, ότι μιλάτε για Ελίτ στη Δημόσια Διοίκηση. Αυτή η Ελίτ μπορεί να μην είναι μόνιμη; Μπορεί να βάλουμε θέμα της μεγάλης κατάκτησης του Συντάγματος 1911, ότι δεν ήταν σωστοί εκείνοι και ότι εμείς εδώ τα ρυθμίζουμε καλύτερα; Πρέπει να σας πω το εξής: ότι αυτή την στιγμή δεν είναι το 40%, εάν θυμάμαι καλά ότι είπατε, ή το 30%, είναι περίπου το 50% της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης μη μόνιμο προσωπικό και με σχέσεις μεσαιωνικές, σύμβασης έργου.

Επίσης, και η υπόλοιπη δημόσια διοίκηση, θα πρέπει να γνωρίζετε, είναι ιδιαίτερα γηρασμένη και από πλευράς ηλικίας και από πλευράς ιδεών. Άρα ένα θέμα είναι αυτό.

Το δεύτερο ζήτημα, που πρέπει να ξεκαθαρίσουμε, και θέλω και εδώ την άποψή σας, ρωτήσαμε τον Υπουργό: «Υπουργέ μας, πες μας, επιτέλους, μέχρι πού επιθυμείς να φτάνει η εξουσία της νόμιμα εκλεγμένης ηγεσίας της χώρας; Θέλεις μέχρι τον βαθμό του Γενικού; Μέχρι τον βαθμό του Διευθυντού; Μέχρι τον βαθμό του Τμηματάρχη; Πες μας, εν πάση περιπτώσει, μέχρι πού νομίζεις ότι πρέπει να έχεις άποψη για αυτά τα στελέχη, για να είμαστε καθαροί;».

Η άποψή μου, λοιπόν, είναι και ερώτηση προς εσάς, δεν θα πρέπει, επιτέλους, να ξεκαθαρίσει αυτή η ιστορία; Μπορεί, δηλαδή, να παίρνονται αποφάσεις με 4-1; Είναι δυνατόν να κάνουμε επιλογές στελεχών με 4-1; Η ερώτηση απευθύνεται και στον φιλοξενούμενό μας.

Επειδή εμείς εδώ ακόμα δεν την έχουμε ανακαλύψει την πυρίτιδα, πώς επιτέλους γίνονται οι αξιολογήσεις; Θα ήθελα έτσι με δυο κουβέντες. Πώς επιτέλους γίνεται η αξιολόγηση και η επιλογή των στελεχών σε κάποιες χώρες, που, εν πάση περιπτώσει, δεν περάσανε τις δικές μας περιπέτειες;

Κλείνω γιατί έχω μακρηγορήσει.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Φανή Κομσέλη:

Θα απαντήσει ο κ. Μακρυδημήτρης.

Παρακαλώ, και εσείς να υποβάλετε την ερώτησή σας.

Ερώτηση (κα Α. Δελεγράκη)

Δελεγράκη Αγγελική, από περιφέρεια Κρήτης, για τον κ. Μακρυδημήτρη.

Επειδή δεν αναφερθήκατε καθόλου στο νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων, με τον καινούργιο υπαλληλικό κώδικα, θα ήθελα να σας ρωτήσω, κατά πόσο πιστεύετε ότι θα συμβάλει στην καθιέρωση της αξιοκρατίας στην Ελλάδα, στη χώρα μας; Δεδομένου ότι φτάνουμε μέχρι το επίπεδο του Γενικού Διευθυντή, που, κατά την άποψή του κώδικα, μέχρι εκεί είναι ο δημόσιος υπάλληλος και από εκεί και πάνω οι Γενικοί Γραμματείς και οι Ειδικοί Γραμματείς είναι μετακλητοί δημόσιοι υπάλληλοι και όχι με την έννοια όπως τη γνωρίζουμε μέχρι σήμερα, δεδομένου ότι καθιερώνονται κριτήρια και μοριοδότηση των κρινόμενων υπαλλήλων και η γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, κατά την άποψή μου, ελάχιστα θα μπορεί να επηρεάσει την όλη εξέλιξη της επιλογής του προϊστάμενου.

Και ένα δεύτερο ερώτημα. Για το ότι μέχρι σήμερα στη χώρα δεν υπάρχει αξιοκρατία στην επιλογή των προϊσταμένων και γενικότερα της Δημόσιας Διοίκησης, υπάρχει κάποια ευθύνη από την μεριά των εργαζομένων; Διότι έχουμε παρατηρήσει κατά καιρούς να χρησιμοποιείται η θέση την οποία κατέχει κάποιος, όχι μόνο για να εφαρμόσει την κυβερνητική πολιτική, όπως είπε ο καθηγητής κ. Σπηλιωτόπουλος, σύμφωνα με τους νόμους, αλλά να τη χρησιμοποιήσει και για κομματικούς ή πολιτικούς λόγους.

Ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Φανή Κορσέλη:

Παρακαλώ τον κ. Μακρυδημήτρη.

Απαντήσεις (κ. Α. Μακρυδημήτρης)

Είναι τεράστια αυτά τα θέματα. Στην ερώτηση που έκανε ο κ. Δόλγυρας, την πλέον πρακτική από τις τρεις, εάν πρέπει να είναι μόνιμη η Ελίτ, εγώ θα έλεγα ευθέως ναι, ως προς τον βαθμό, όχι ως προς την θέση.

Τι εννοώ; Εγώ είμαι υπέρ της απόψεως, προσωπικώς μιλώ, ότι πρέπει να έχουμε βαθμό Τμηματάρχη, βαθμό Διευθυντή και βαθμό Γενικού Διευθυντή. Δεν πιστεύω στο σύστημα των κατ' επιλογή προϊσταμένων επί ορισμένη θητεία και δεν πιστεύω καθόλου σε κάτι που θεωρώ απαράδεκτο και αντιαξιοκρατικό αλλά βαθύτατα λαϊκιστικό, που έχει καθιερωθεί, όπως είπε ο Ακαδημαϊκός κ. Σπηλιωτόπουλος, εδώ και μια εικοσαετία, ότι υπάρχει κάποιος ο οποίος μπορεί να επιλεγεί, ενώ φέρει τον βαθμό Α' να γίνει Γενικός Διευθυντής και, εάν δεν ανανεωθεί η θητεία του, να ξαναγυρίσει στον βαθμό Α'. Κατ' εμέ είναι καταστροφικό αυτό.

Δεν συμβαίνει πολύ συχνά. Δηλαδή, βρίσκει τις ισορροπίες του το σύστημα. Οι περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές ή ανανεώνονται ή αφυπηρετούν.

Εάν αφυπηρετούν αρκετά νωρίς στην ηλικία τους, είναι απώλεια για τη Δημόσια Διοίκηση, εάν όμως επιστρέφουν πίσω στον βαθμό Α' είναι τραγικό. Φοβούμαι, με το πνεύμα των ημερών, ότι αυτό έγινε με την κυρία Φιλιπποπούλου και το θεωρώ απαράδεκτο. Το παράγει το σύστημά μας.

Η γνώμη μου είναι, λοιπόν, κύριε Δόλγυρα, ότι ο βαθμός πρέπει να είναι μόνιμος, πιστεύω ότι τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης που φτάνουν στις ηγετικές βαθμίδες, οπωσδήποτε του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή, πρέπει να είναι μόνιμοι ως προς τον βαθμό, όχι όμως αναγκαστικά ως προς την θέση.

Μπορώ να φανταστώ και, όπως εσείς πολύ καλά ξέρετε και το έχω εισηγηθεί πολλάκις, το σύστημα των διυπουργικών κλάδων. Μπορώ να φανταστώ, και το πιστεύω βαθύτατα, ότι θα μπορούσαμε να έχουμε έναν διυπουργικό κλάδο, σε εθνικό επίπεδο, μηχανικών ή νομικών ή περιβαλ-

λοντολόγων και κάποια στελέχη επαξίως να κατακτούν τον βαθμό του Διευθυντή, τον οποίο να τον φέρουν μονίμως αλλά μπορεί να τοποθετηθούν στην Νομαρχία Καρδίτσας ή στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και τα λοιπά και τα λοιπά, ανάλογα με τις κενούμενες θέσεις.

Οι θέσεις πρέπει να προκηρύσσονται, κάποιος μπορεί να θέλει να πάρει μια καλύτερη θέση σε μια άλλη υπηρεσία αλλά τον βαθμό τον φέρει πάντοτε. Όχι αναγκαστικά την θέση.

Επομένως, η άποψή μου είναι ότι η ελίτ, εάν την ορίσουμε σε αυτές τις βαθμίδες, πρέπει να είναι μόνιμη, δεν πιστεύω ότι σε αυτές τις βαθμίδες πρέπει να έρχονται άτομα από τον ιδιωτικό τομέα, όχι όμως ως προς τον βαθμό.

Όσον αφορά τώρα το ζήτημα ως πού φτάνει η φυσική ηγεσία, εγώ θα έλεγα ότι στην Ελλάδα έχουμε αποτύχει να αναδείξουμε τη γνήσια φυσική ηγεσία της Δημόσιας Διοίκησης.

Προσδοκώ, ότι θα την αναδείξουμε σε λίγα χρόνια από τώρα, με τους αποφοίτους της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εάν εισαγάγουμε κάτι το οποίο επίσης έχουμε εισηγηθεί, την προαγωγική εκπαίδευση και την προαγωγική αξιολόγηση, δηλαδή εάν πρόκειται να γίνεις τμηματάρχης να ξαναπερνάς ένα training σαν και αυτό που κάνουν στην Αγγλία.

Είδατε ότι στην Αγγλία δεν κάνουν εισαγωγική εκπαίδευση, κάνουν μόνο επιμόρφωση. Θυμάμαι πολύ καλά ότι είχα επισκεφτεί ο ίδιος, όταν θεμελιώναμε το Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης το 1985, το Sunningdale και είχα διαπιστώσει τότε, με την ηγεσία, ότι δεν κάνουν καθόλου εισαγωγική εκπαίδευση, κάνουν μόνο επιμόρφωση, στην οποία δίνουν τεράστια σημασία.

Κεντρικό σημείο της επιμόρφωσης είναι πώς αναδεικνύεται η ηγεσία μέσα εδώ; Το κάνουν πάντοτε μέσα από προαγωγική εκπαίδευση, η οποία έχει και ένα στοιχείο διαγωνισμού. Εκείνοι οι οποίοι είναι υποψήφιοι να γίνουν τμηματάρχες ή Διευθυντές, θέτουν υποψηφιότητα, επιλέγονται με διαγωνισμό, κάθονται στην εκπαίδευση και μετά γίνεται μια λίστα από όπου επιλέγεται η φυσική ηγεσία.

Εγώ νομίζω, ότι αυτές οι προτάσεις που είπα, τις οποίες είμαι βέβαιος ότι εσείς τις ασπάζεστε προσωπικώς, όπως και οι περισσότεροι, είναι στο πλαίσιο μιας ριζικής μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία δεν είναι επαναστατική, είναι αυτονόητη.

Εγώ την ονόμασα επανίδρυση, γιατί πιστεύω ότι αυτό σημαίνει - μεταφορικά μιλώντας, - μια επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης σε άλλα θεμέλια.

Εξάλλου, αυτή την στιγμή ακούω ότι και το ΠΑΣΟΚ πρόκειται να επανιδρυθεί. Θα καταργηθεί το ΠΑΣΟΚ; Δεν θα καταργηθεί. Θα ανανεωθεί ριζικά, εφ' όσον αυτό γίνει και εύχομαι, με όλη μου την καρδιά, να γίνει.

Πιστεύω ότι το ίδιο πρέπει να γίνει και στην Δημόσια Διοίκηση και το πιστεύω εντόνως. Όσο περνάνε οι ημέρες το πιστεύω ακόμα περισσότερο.

Στην άλλη ερώτηση που έθεσε η κυρία Δελεγράκη, εγώ έχω την εντύπωση ότι πράγματι - κρατώ αυτό που είπατε - είναι και ευθύνη των εργαζομένων. Εγώ πιστεύω ότι έχει υπάρξει μια συνεννοχή και των πολιτικών και των εργαζομένων σε ένα φαύλο κύκλο, όπου πολλά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης ταπεινώνονται με το να εκλιπαρούν να πάνε σε αυτές τις θέσεις. Οι πολιτικοί νομίζουν ότι οι δικοί τους θα κάνουν καλύτερα την δουλειά και είναι όλο λάθος.

Βέβαια, δεν είναι επινόηση της δικής μας Δημόσιας Διοίκησης. Όταν μια κυβέρνηση μένει επί μακρόν στην εξουσία - αυτό είναι το αξίωμα του Lipset, το οποίο διατύπωσε το 1952 αναφερόμενος στον Καναδά - τείνει να δημιουργεί φιλικές προς αυτή διοικητικές βαθμίδες. Ανώτερες διοικητικές βαθμίδες.

Επομένως, εάν οψέποτε αλλάξει αυτή η κυβέρνηση, η επόμενη κυβέρνηση θα αισθάνεται ότι η ηγεσία της διοίκησης είναι εχθρική απέναντί της, ότι δεν θα εφαρμόσει, δηλαδή, την πολιτική της, όπως είπε πολύ ορθά ο Ακαδημαϊκός κ. Σπηλιωτόπουλος.

Αυτό το διατύπωσε ο Lipset το 1952 για την Αμερική, το ξαναδιατύπωσε στα 1964 ο H. Wilson στην Αγγλία και η κυρία Θάτσερ το 1979. Δυστυχώς το διατύπωσε και ο κ. Κουτσόγιωργας το 1981

και πιθανώς κάποιοι το ξαναδιατυπώνουν. Κατά την γνώμη μου είναι παντελώς λάθος.

Αντιθέτως, πρέπει να αλλάξουμε το δόγμα-αντίληψη του πράγματος, πρέπει να εμπιστευτούμε τη διοίκηση, διότι ο κάθε δημόσιος υπάλληλος, ακόμη και εκείνος ο οποίος δεν είναι απολύτως αξιοκρατικός, εν πάση περιπτώσει, την νομιμότητα μπορεί να την εφαρμόσει και δεν έχει κανένα περιθώριο να πει στον υπουργό όχι, δεν κάνω αυτά που μου λες.

Μπορεί να πει με συγχωρείτε διαφωνώ και πρέπει να το πει, γιατί ο καλύτερος σύμβουλος των υπουργών είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι και σιγά-σιγά το σύστημα θα βρει την ισορροπία του.

Αυτό ήθελα να πω με την επανίδρυση, κ. Δόλγυρα. Λυπούμαι εάν δεν γίνεται κατανοητό, όχι από εσάς, από εσάς γίνεται και πιστεύω βαθύτατα σε αυτό. Θέλετε να βγάλουμε αυτή την λέξη; Ας την πούμε ριζική μεταρρύθμιση. Δεν έχω καμία διαφωνία.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Παναγιώτης Καλδής:

Ευχαριστούμε για την γνώμη τον καθηγητή κ. Αντώνη Μακρυδημήτρη. Πριν περάσουμε στην συνέχεια της απάντησης από τον κ. Ryde, έχει ζητήσει μια παρέμβαση ο Δρ Γεώργιος Βούτσινος, ο Γενικός Γραμματέας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών.

Παρέμβαση (κος Γεώργιος Βούτσινος):

Δυο λόγια θα ήθελα να πω. Κατ' αρχήν, σε αυτά που είπε ο κ. Μακρυδημήτρης, με την ιδιότητα, βέβαια, του ακαδημαϊκού δασκάλου και όχι του συμβούλου του Πρωθυπουργού, θα ήθελα να πω ότι σχετικά με το leadership - που πήρατε αφορμή από τον κ. Ryde - αλλά και βέβαια σχετικά με την προαγωγική εκπαίδευση στην οποία αναφερθήκατε πριν, ότι έχουν σημειωθεί ραγδαία βήματα τον τελευταίο καιρό. Αυτά ίσως λείπανε από την εισήγησή σας.

Κατ' αρχήν, καθιερώθηκε πρόσφατα, πριν ένα μήνα, η υποχρεωτική εκπαίδευση των Διευθυντών, η οποία δεν υπήρχε. Και πολύ σύντομα πρόκειται να εφαρμοστεί.

Επίσης, η προαγωγική εκπαίδευση, με την έννοια του να εκπαιδεύσεις τους υποψήφιους να συμμετάσχουν στις εξετάσεις και από εκεί να επιλέξεις, αντιλαμβάνεστε ότι, πρακτικώς, είναι αδύνατον να γίνει και γι' αυτό δεν γίνεται σε καμία χώρα.

Παντού, σε όλες τις χώρες, υπάρχουν τρόποι επιμόρφωσης και υπάρχουν και μέθοδοι επιμόρφωσης και σαφώς εφαρμόζονται, αφού όμως επιλεγούν οι υποψήφιοι με κριτήρια τα οποία είναι διαφορετικά και τα οποία έχουν να κάνουν με τα αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία είναι τα μόνα που μπορεί να διαθέτεις, δυστυχώς.

Από εκεί και πέρα, σήμερα έχουμε έναν νέο Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα, το γνωρίζετε, είναι προϊόν συνεργασίας ανθρώπων με γνώση και βεβαίως με την συμμετοχή της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και είμαστε στην αρχή, να δούμε πώς θα πάει.

Απλώς ήθελα να κάνω αυτές τις διευκρινίσεις. Επίσης να συμπληρώσω ότι εκτός από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης υπάρχει από το 2006 και η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ίσως μας διαφεύγει, η οποία και αυτή δίνει στελέχη ταχείας εξέλιξης - και περιμένουμε και ηγετικά - για τον χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Υπάρχουν, δηλαδή, αυτή την στιγμή οι προϋποθέσεις για να δώσουμε ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση και ήδη έχουν γίνει σημαντικά βήματα.

Απάντηση (κος Α. Μακρυδημήτρης):

Κύριε Γενικέ, συμφωνώ απόλυτα. Εγώ αναφέρομαι σε ένα γενικότερο πρόβλημα. Μέτρα λαμβάνονται κατά καιρούς, το ζήτημα είναι εάν το έχουμε πετύχει ακόμα.

Εγώ δεν είμαι μηδενιστής, ξέρω τις προσπάθειες και τις συμμερίζομαι απόλυτα και πρέπει να γίνουν, αλλά το κρίσιμο θέμα είναι ότι η προαγωγική εκπαίδευση πρέπει να γίνει πριν την προαγωγή. Το εφαρμόζουν και στην Πορτογαλία, το εφαρμόζουν σε διεθνείς οργανισμούς. Εάν γίνει η

κρίση για εμένα ως καθηγητού, εάν εγώ αξιολογηθώ μετά την προαγωγή μου ως καθηγητής, δεν έχει νόημα. Το θέμα είναι να αξιολογηθείς πριν από την προαγωγή.

Βεβαίως, μετά μπορεί να γίνει επιμόρφωση. Αυτό είναι το κρίσιμο στοιχείο. Δείτε το σύστημα της Πορτογαλίας, δείτε το σύστημα της Αυστρίας, δείτε και διεθνών οργανισμών.

Επίσης, η γνώμη μου είναι ότι το κρίσιμο στοιχείο της προαγωγικής εκπαίδευσης δεν είναι στο βαθμό του Διευθυντή, είναι στον βαθμό του Τμηματάρχη. Το Τμήμα είναι η μόνη βαθμίδα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, η οποία έχει περιγραφή καθηκόντων.

Εγώ τα θέματα αυτά τα παρακολουθώ από πολλά χρόνια. Δεν είμαι πρόσφατος στην δουλειά αυτή τόσο λόγω του Πανεπιστημίου όσο και λόγω της ειδικότητας από πολλά χρόνια. Από το 1985 συγκεκριμένα.

Το κρίσιμο στοιχείο είναι το Τμήμα, διότι είναι η μόνη βαθμίδα που έχει περιγραφή καθηκόντων. Ο Διευθυντής δεν έχει περιγραφή καθηκόντων, ούτε ο Γενικός Διευθυντής. Σε καμία Γενική Διεύθυνση δεν περιγράφονται καθήκοντα, μόνο στο τμήμα περιγράφονται στους οργανισμούς των υπουργείων και αυτό είναι ήδη αναχρονιστικό.

Η γνώμη μου είναι, λοιπόν, ότι η κρίσιμη προαγωγική εκπαίδευση πρέπει να γίνεται στο επίπεδο του Τμήματος και όχι τόσο του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή και, εν πάση περιπτώσει, εγώ πιστεύω ότι πρέπει να γίνεται πριν από την προαγωγή. Και μάλιστα, θα έχει ακόμη μεγαλύτερη σημασία εάν ο προαγόμενος στη βαθμίδα αυτή φέρει μονίμως αυτόν τον βαθμό, διότι τότε θα έχει σημασία.

Εάν κάποιος κληθεί να επιμορφωθεί στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας, αφού έχει γίνει πρώτα Διευθυντής ή Γενικός Διευθυντής ή Τμηματάρχης, τότε τείνει αυτό το πράγμα να έχει οριακή σημασία.

Αυτή είναι η εκτίμησή μου και αυτή είναι η εμπειρία η δική μου. Βέβαια, το αλάθητο δεν το έχω και εάν σφάλω, ελπίζω άλλοι να βρουν την καλύτερη λύση.

Συνέχεια παρέμβασης (κος Γ. Βούτσινος):

Είναι σαφές ότι κανείς δεν έχει αλάθητο, αλλά βέβαια, μαζί με τους ΟΤΑ, έχουμε 5.000 Διευθυντές στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Οι Τμηματάρχες υποθέτω ότι είναι πάνω από 20.000 ή εκεί εγγίζουν.

Συνέχεια απάντησης (κος Α. Μακρυδημήτρης):

Τους χρειαζόμαστε όλους αυτούς;

Συνέχεια παρέμβασης (κος Γ. Βούτσινος):

Είναι άλλο το θέμα που θέτω. Αντιλαμβάνεστε πόσοι είναι οι υποψήφιοι τμηματάρχες. Είναι πρακτικώς αδύνατον να τους εκπαιδεύσεις πριν, για να τους εξετάσεις εάν είναι κατάλληλοι. Δηλαδή, καλή είναι η θεωρία, καλές είναι οι προτάσεις, το ζήτημα είναι όταν πας στην πράξη να τις εφαρμόσεις, να είναι και εφαρμόσιμες πρακτικά.

Συνέχεια απάντησης (κος Μακρυδημήτρης):

Αυτό είναι man-power planning, κύριε Γενικέ. Μπορείς να έχεις χρονικό προγραμματισμό ανάλογα με τις θέσεις που πρόκειται να κενωθούν.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Φανή Κορμσέλη:

Στη συνέχεια, θέλει να απαντήσει ο κ. Ryde στην ερώτηση του κ. Δόλγυρα. Θα παρακαλούσα να επαναλάβει ο κ. Δόλγυρας την ερώτηση, για να μεταφραστεί στον κ. Ryde.

Ερώτηση (κος Η. Δόλγυρας):

Ήθελα, έτσι με δυο κουβέντες, να πληροφορηθώ, πώς γίνεται η κρίση, πώς επιλέγεται η ηγεσία στη Διοίκηση του Ηνωμένου Βασιλείου.

Απάντηση (κος Robin Ryde):

Ευχαριστώ πολύ. Δεν θα πάρω πολύ από το χρόνο σας.

Η διαδικασία επιλογής που εφαρμόζουμε είναι η αξιοκρατική. Δεν μπορείς να ενταχθείς στα ανώτερα κλιμάκια της δημόσιας υπηρεσίας χωρίς να συμμετάσχεις σε αυτό που αποκαλούμε «ανοιχτό ανταγωνισμό». Έτσι, όλες οι θέσεις ανακοινώνονται σε όλη τη δημόσια διοίκηση και πολλές από αυτές ανακοινώνονται και εκτός δημόσιας διοίκησης. Ακολουθεί μια ανταγωνιστική διαδικασία που οδηγεί στην τοποθέτηση των επιλεχθέντων.

Εκτός από αυτό, υπάρχει μια διαδικασία κινητοποίησης για το μάνατζμεντ ταλαντούχων. Με αυτό εννοώ μια διαδικασία κατά την οποία ανώτερα στελέχη της κεντρικής διοίκησης βοηθούν να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον και να ενθαρρυνθούν ορισμένα άτομα να ενδιαφερθούν για τις θέσεις αυτές. Όμως, η τελική απόφαση είναι μια αξιοκρατική διαδικασία ανοιχτού ανταγωνισμού.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Παναγιώτης Καλδής:

Ευχαριστούμε τον κ. Ryde για την απάντηση. Δεν ξέρω εάν υπάρχουν κάποιες άλλες ερωτήσεις, γιατί αναγκαστικά πρέπει να συμπίεσουμε τον χρόνο.

Ερώτηση (κα Μ. Ραμματά):

Λέγομαι Μαρία Ραμματά. Θέλω να απευθύνω μια ερώτηση στον Καθηγητή κ. Μακρυδημήτρη, και χάρηκα που τον άκουσα για μια ακόμη φορά σήμερα.

Έγινε, νομίζω, σε όλους σαφές ότι μια κακή πρόσληψη στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα ή μια κακή τοποθέτηση σε θέση ανώτερη στην ιεραρχική κλίμακα σαφώς οδηγεί σε κακά αποτελέσματα, σε κακή απόδοση. Άρα ο οποιοσδήποτε ηγέτης θα έπρεπε να αποτρέπει τέτοια φαινόμενα, εάν θέλει την απόδοση και τα μέγιστα αποτελέσματα, για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της υπηρεσίας.

Παρόλα αυτά, εξακολουθεί ακόμα και σήμερα να συντρέχει και το ένα και το άλλο και κατά την πρόσληψη και κατά την προαγωγή, δηλαδή κατά την ωρίμανση της καριέρας ενός δημοσίου υπαλλήλου.

Πιστεύω, ότι σήμερα περισσότερο πάσχουμε από το δεύτερο, δηλαδή από την κακή αξιολόγηση των προαγωγών και από τη διοίκηση του μάνατζμεντ ή των γνώσεων, όπως είπε ο εκπρόσωπος από το London School of Government, παρά το γεγονός ότι το ΑΣΕΠ και άλλοι τέτοιοι διοικητικοί μηχανισμοί έχουν διασφαλίσει την μείωση των λαθών.

Πέραν τούτου, όμως, ένα καίριο ερώτημα που δεν είδα να απαντάται σήμερα και χθες ίσως, είναι πώς ένας σύγχρονος ηγέτης ή ένας ανώτατος δημόσιος λειτουργός μπορεί να αντεπεξέλθει τέτοιων προβλημάτων και να βοηθήσει στο να συλλειτουργήσουν οι μεν και οι δε, έτσι ώστε να υπάρξει μια σωστή κατανομή προσπαθειών μεταξύ αυτών που γνωρίζουν και αυτών που είναι κατά το ήμισυ competent ή αρμόδιοι ή και αναρμόδιοι τελείως. Έτσι, βλέπουμε να απενεργοποιούνται πλήρως και, πολλές φορές σε βάρος όλων των άλλων, να εξακολουθούν να πληρώνονται, εάν θέλετε, από το δημόσιο, ενώ, όπως ξέρουμε όλοι, στον ιδιωτικό τομέα μια κακή πρόσληψη σημαίνει απόλυση.

Μια τελευταία άλλη ερώτηση που ήθελα να θέσω είναι η εξής: Μιλήσατε για meritocracy και την ανάγκη να υπάρχουν προσόντα καταγεγραμμένα κατά την περιγραφή θέσης εργασίας στο δημόσιο τομέα και στην Ελλάδα, όπως υπάρχει και σε οποιαδήποτε άλλη ευνομούμενη δημοκρατία.

Στην Ελλάδα, όντως ισχύει ότι το ΑΣΕΠ εφαρμόζει πλήρη περιγραφή προσόντων με πολλές φορές διδακτορικά ως απαιτούμενα και τα λοιπά. Πιστεύετε εσείς ότι ήδη έχουν τεθεί τα θεμέλια, ώστε μια τέτοια πολιτική να συνοδευτεί από μια κατάλληλη πολιτική ενίσχυσης και διατήρησης αυτού του ανθρώπου κατά την πορεία της διάρκειας της υπηρεσιακής ζωής του;

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Παναγιώτης Καλδής:

Εάν θέλετε να επιταχύνετε την ερώτηση.

Συνέχεια ερώτησης (κα Μ. Ραμματά):

Κλείνω. Εάν, δηλαδή, υπάρχει αυτό που λέμε η παρακολούθηση του δημόσιου υπαλλήλου. Να μην βλέπουμε μόνο την έναρξη, δηλαδή την αξιοκρατία κατά την έναρξη αλλά και μέχρι την λήξη, μέχρι να εγκαταλείψει κάποιος, να συνταξιοδοτηθεί από το δημόσιο. Κατά πόσον αυτά διέπονται από μια εσωτερική ολοκλήρωση; Το integration system στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού; Ευχαριστώ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Παναγιώτης Καλδής:

Υπάρχει και κάποιος άλλος που ήθελε να θέσει ερώτημα ώστε να ομαδοποιηθούν οι απαντήσεις; Όχι.

Ο κ. Μακρυδημήτρης έχει το λόγο.

Απάντηση (κος Α. Μακρυδημήτρης):

Συμφωνώ απόλυτα μαζί σας στο ότι πλέον με τους θεσμούς του ΑΣΕΠ και του διαγωνισμού, παρά τα μειονεκτήματά τους, τα οποία ανέφερα, το φορμαλιστικό σύστημα, τις καθυστερήσεις και τα λοιπά, έγινε ένα πολύ μεγάλο βήμα όσον αφορά την εισαγωγή.

Εκείνο που μένει είναι βέβαια ο θεσμός του διαγωνισμού να επεκταθεί για το σύνολο, κατά την μέγιστη δυνατή έκταση, αυτών που προσλαμβάνονται στο δημόσιο, πρώτον, και δεύτερον, ο διαγωνισμός αυτός να μην είναι παπαγαλιστί. Να έχει και στοιχεία δοκιμασιών αναλυτικού τύπου, να μην είναι αποστήθιση διατάξεων.

Νομίζω, ότι έγινε ένα πολύ μεγάλο βήμα και συμφωνώ απόλυτα μαζί σας, ότι το επόμενο μεγάλο βήμα είναι η εσωτερική ανάδειξη της ηγεσίας στην Δημόσια Διοίκηση. Όπως πολύ σωστά όμως είπατε, το σύστημά μας αυτό πάσχει κατάφωρα, διότι δεν υπάρχει ο θεσμός της αξιολόγησης και αυτό συνδέεται και με την απάντηση που έδωσα στον κ. Βούτσινο προηγουμένως.

Πώς επιλέγονται εκείνοι οι οποίοι θα γίνουν Γενικοί Διευθυντές επί τη βάσει των αξιολογήσεων; Μα, το σύστημα των αξιολογήσεων στην Ελλάδα πάσχει, είναι ισοπεδωτικό, διότι όλοι βαθμολογούνται με άριστα, κατά γενική συνενοχή ή συνεννόηση ρητή, διότι δεν είναι αξιόπιστες οι ρήτρες βαθμολόγησης και δεν είναι αξιόπιστες, διότι δεν έχουμε περιγραφή θέσεων και καθηκόντων.

Όπως είπα, η μόνη περιγραφή καθηκόντων γίνεται στο επίπεδο του τμήματος, όχι των θέσεων κάτω από το τμήμα, μέσα στο τμήμα ή πάνω από αυτό και βεβαίως δεν έχουμε εισαγάγει στοιχεία της σύγχρονης διοίκησης, οργανώσεως και υπηρεσιών, αυτό που λέγεται μάνατζμεντ, ώστε να ξέρουμε με ποια κριτήρια αξιολογείται ο συγκεκριμένος άνθρωπος και η απόδοσή του αξιόπιστα.

Συμφωνώ απόλυτα, λοιπόν, ότι εφ' όσον πάσχει το σύστημα της αξιολόγησης - και δεν βλέπω πώς θα θεραπευθεί εύκολα - πολύ δύσκολα, η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει πολύ σε αυτό το θέμα. Δεν είμαστε σε θέση να αναδείξουμε ακόμα τη φυσική ηγεσία, τα πρόσωπα εκείνα που από νωρίς έχουν την φιλοδοξία να ανέβουν σε ανώτερες βαθμίδες κατά την δική τους αξία.

Συμφωνώ ότι εδώ είναι η μεγάλη πρόκληση, να μετατοπίσουμε το ενδιαφέρον στο εσωτερικό της διοίκησης και εδώ βεβαίως και η Σχολή της Δημόσιας Διοίκησης και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. μπορούν να κάνουν άλματα, με την συνδρομή, ενδεχομένως και των πανεπιστημίων.

Η πρώτη προϋπόθεση για να λύσουμε το πρόβλημα είναι να το κατανοήσουμε και να μην το συσκοτίσουμε, να μην το βάλουμε κάτω από το χαλί, ότι καλά τα κάναμε, καλά πάμε. Να δούμε με σαφήνεια τι συμβαίνει, με αντικειμενικότητα, πέρα από πολιτικές και κομματικές ταμπέλες. Η διοίκηση είναι υπόθεση όλων των Ελλήνων, είμαστε το ίδιο υπεύθυνοι όλοι, όλα τα κόμματα έχουν την ευθύνη τους και όλα έχουν και τον έπαινο, εάν κάνουν κάτι σωστό.

Εγώ πονώ τη διοίκηση, διότι υπηρετεί τον ελληνικό λαό και έτσι πρέπει να γίνεται και γι' αυτό τον λόγο με ειλικρίνεια πρέπει να θέσουμε τα πράγματα, όπως είναι, να συμφωνήσουμε στις λύσεις και να τις εφαρμόσουμε. Και θα το πετύχουμε.

Όλες οι χώρες μπορούν να αλλάξουν τη διοίκησή τους, αρκεί να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα στην κρίσιμη στιγμή. Εγώ είμαι αισιόδοξος υπό αυτή την έννοια.

Ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Παναγιώτης Καλδής:

Να ευχαριστήσουμε όλους και ιδιαίτερα εσάς για την υπομονή σας. Θεωρούμε ότι ήταν ενδιαφέρουσες οι τοποθετήσεις και ο διάλογος. Το διάλειμμα θα συντημηθεί κατά ένα τέταρτο.

Ευχαριστώ πολύ.



Ενότητα 4

Η ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Άννα Κοντονή, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας του ΙΝ.ΕΠ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:

Να συνεχίσουμε και να ολοκληρώσουμε το συνέδριό μας με την 4^η Ενότητα, η οποία επιγράφεται «Η ποιότητα στην Δημόσια Διοίκηση».

Θα δώσω ευθύς τον λόγο στον καθηγητή Σπυρίδωνα Φλογαίτη, Πρόεδρο του Διοικητικού Δικαστηρίου των Ηνωμένων Εθνών, με θέμα «Διαβούλευση και διαφάνεια, έννοιες αλληλένδετες».

Διαβούλευση και διαφάνεια, έννοιες αλληλένδετες

Καθηγητής Σπυρίδων Φλογαίτης, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πρόεδρος του Διοικητικού Δικαστηρίου των Ηνωμένων Εθνών

Ευχαριστώ πολύ το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο μου κάνει την τιμή να είμαι σήμερα καλεσμένος ανάμεσά σας, για να συμμετάσχω και εγώ σε αυτή την πολύ καλή σεμιναρική εκδήλωση, την οποία έχει οργανώσει.

Θα σας απασχολήσω για λίγο με τα ζητήματα διαφάνειας και διαβούλευσης, αλλά προτού μπω στο κυρίως θέμα θα ήθελα να μην χάσω την ευκαιρία, μια και ο καθηγητής ο κ. Α. Μακρυδημήτρης που μας έκανε την τιμή να παραμείνει στην αίθουσα και κατά τη δική μας την συνεδρίαση, θα ήθελα, λοιπόν, να μην χάσω την ευκαιρία να πω δύο λόγια για αυτά που ειπώθηκαν στην προηγούμενη συνεδρία, δηλαδή ότι πράγματι και εγώ πίστευα πάντοτε αυτά που είπε ο κ. Μακρυδημήτρης και τα έχω και εγώ πολλές φορές υποστηρίξει σε ό,τι αφορά τα θέματα αξιολόγησης, έως ότου χρειάστηκε να έχω και εγώ τη δυνατότητα να αξιολογήσω άλλους και μάλιστα στο Διοικητικό Δικαστήριο του ΟΗΕ, γιατί έχουμε μια υπηρεσία στην οποία πρέπει να κάνεις το φύλλο ποιότητας.

Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών έχει τη δυνατότητα να κουμπώνει ακριβώς σε αυτό το οποίο επιθυμεί ο κ. Μακρυδημήτρης. Δηλαδή υπάρχει περιγραφή καθηκόντων (job description). Ο καθένας έχει το δικό του job description.

Αλλά, μπορώ να σας διαβεβαιώσω, ότι και εκεί υπάρχει πληθωρισμός βαθμολογίας, διότι, όπως διαπίστωσα - και το διαπίστωσα στα χρόνια της ζωής μου - σε τελική ανάλυση είναι πολύ δύσκολο να γίνει αξιολόγηση σε μικρές μονάδες, όπου οι άνθρωποι ζουν μαζί και όπου υπάρχει πάντοτε οριζοντίως κάποιος δίπλα, που αξιολογεί με πληθωρικό τρόπο, ώστε εάν εσύ δεν αξιολογήσεις, με πληθωρικό τρόπο, αδικείς τους δικούς σου.

Το 1984 - 1985 είχα την τιμή και την ευκαιρία να είμαι αρκετά κοντά στον τότε υπουργό Προεδρίας τον Απόστολο Λάζαρη και έφτιαξα τότε ένα σύστημα αξιολόγησης. Μου είχε αναθέσει να δω πώς μπορώ να βοηθήσω να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης και ήμουνά πολύ υπερήφανος για το προϊόν που φτιάξαμε, γιατί είχα ψάξει όλα τα συστήματα αξιολόγησης, που υπήρχαν τότε στην Ευρώπη και είχα φτιάξει κάτι ανάλογο.

Ενώ εγώ πίστευα ότι άλλαξα την κοινωνία, δεν λειτούργησε καθόλου, όπως δεν είχαν λειτούργησει και τα προηγούμενα. Και αυτή είναι η απλή αλήθεια, νομίζω, της ανθρώπινης ζωής.

Αλλά ας έρθω στο θέμα για το οποίο επέλεξα να μιλήσω. Πίστευα πάντοτε και πιστεύω, ότι για την προώθηση των θεμάτων διαφάνειας και την αντιμετώπιση των θεμάτων τα οποία η σύγχρονη κοινωνική απαίτηση επιβάλλει, η δημόσια διαβούλευση είναι ένα από τα καλύτερα εργαλεία, τόσο στην παραγωγή των κανόνων δικαίου όσο και γενικότερα στην παραγωγή πολιτικών.

Και σε ό,τι αφορά την παραγωγή κανόνων δικαίου, μέσα από έναν υπερδεκαετή, εάν δεν κάνω λάθος, διάλογο της χώρας μας και με τον ΟΟΣΑ και με συγκεκριμένες νομικές δεσμεύσεις που η χώρα μας έχει αναλάβει απέναντι του ΟΟΣΑ, η παραγωγή κανονιστικών πράξεων της διοικήσεως και γενικότερα κανονιστικών κειμένων, συμπεριλαμβανομένων και των νόμων, είναι υποχρεωτικό πλέον στη χώρα μας να περνά μέσα από τη δημόσια διαβούλευση.

Θα μου πείτε, «πρώτη φορά το ακούμε». Όμως, πολλοί από εσάς είμαι βέβαιος ότι δεν το ακούτε για πρώτη φορά, είστε εσείς που έχετε ασχοληθεί με αυτά τα θέματα, αλλά ποτέ στη χώρα μας δεν έχει γίνει δημόσια διαβούλευση για την παραγωγή κανόνων δικαίου.

Δεν θα ασχοληθώ όμως τόσο πολύ με αυτό το κεφάλαιο, διότι, όπως είπα, σε αυτό το κεφάλαιο υπάρχουν νομικοί κανόνες, έστω και εάν δεν εφαρμόζονται. Θα ασχοληθώ περισσότερο με τη δημόσια διαβούλευση στις υπόλοιπες περιπτώσεις, που νομίζω ότι είναι και οι σπουδαιότερες, δηλαδή για την παραγωγή πολιτικών.

Στη χώρα μας οι πολιτικές παράγονται, λίγο ως πολύ, κατά το σχήμα το οποίο μόλις θα περιγράψω.

Όταν ο υπουργός έχει μια ιδέα, τότε φροντίζει αυτή η ιδέα να διαρρεύσει στις εφημερίδες και, όταν διαρρεύσει η ιδέα στις εφημερίδες, τότε αρχίζουν κάποιοι να ξεσηκώνονται και να απειλούν, άλλοι αρχίζουν να εκβιάζουν, τρίτοι κατεβαίνουν στους δρόμους, τέταρτοι είναι πολύ χαρούμενοι με τις πολιτικές και παρασκηνιακά προσπαθούν να μάθουν από τον υπουργό εάν είναι αλήθεια αυτό που είπε το ραδιόφωνο ή η τηλεόραση, που διαβάσαμε στις εφημερίδες. Εάν είναι αλήθεια, τότε πρέπει να το κάνεις στα αλήθεια και εμείς είμαστε ακριβώς από πίσω σου.

Δηλαδή, ένα ανατολίτικο παζάρι, το οποίο δεν έχει καμία σχέση με την οργανωμένη διαβούλευση, αυτό που λέμε inquiry στα αγγλικά, μια και από τον αγγλοσαξονικό κόσμο μας έρχεται το παράδειγμα.

Θα σας θυμίσω τα θέματα της παιδείας. Είχαμε επί δύο χρόνια, από ό,τι άκουσα, δημόσιο διάλογο για την παιδεία. Τι σήμαινε αυτός ο δημόσιος διάλογος, με βάση ποιους κανόνες έγινε, ποιο χρονοδιάγραμμα, ποια θέματα, δεν κατάλαβα ποτέ μου.

Που θέλω να καταλήξω; Υπάρχουν πρότυπα και είναι πολύ σημαντικά, είναι δοκιμασμένα, έρχονται είτε από την Αγγλία είτε από την Αμερική είτε από την Κοινοπολιτεία, τα οποία μπορούμε να υιοθετήσουμε, ώστε να παράγουμε πολιτικές, όχι δια της ελληνικής μεθόδου αλλά με αυτό που θα μου επιτρέψετε να αποκαλέσω, σοβαρότητα.

Τι είναι η διαβούλευση; Η διαβούλευση είναι ένας οργανωμένος τρόπος συζήτησης με την κοινωνία, που μπορείτε να τον οργανώσετε με όποιον τρόπο θέλετε. Χρειάζεται μια νομοθεσία, βεβαίως, για να υπάρξει αυτή η οργάνωση.

Αλλά, εάν πάρουμε τα υπάρχοντα πρότυπα, ο υπουργός ξεκινάει με μια συγκεκριμένη ιδέα για το ποια πολιτική ή για ποια ρύθμιση θέλει να κάνει, ορίζει έναν επικεφαλής μιας ομάδας ή και μόνο του, για να κάνει τη διαβούλευση και, στη συνέχεια, γίνεται ένα κείμενο, επί τη βάσει του οποίου θέτονται τα ζητήματα και ενδεχομένως θέτει και τις απόψεις του αυτός ο οποίος είναι επικεφαλής της διαβούλευσης ή ο υπουργός, ο οποίος έχει παραγγείλει τη διαβούλευση και στη συνέχεια γίνεται μια οργανωμένη συζήτηση, όπου τα οργανωμένα συμφέροντα αλλά και οι ιδιώτες μπορούν να έρθουν συντεταγμένα να καταθέσουν τις απόψεις τους και να συζητήσουν. Συντεταγμένα.

Στο τέλος ο επιθεωρητής, ο επικεφαλής, δηλαδή, αυτής της διαδικασίας, θα συντάξει ένα τελικό κείμενο, το οποίο μπορεί να είναι και κανονιστικού περιεχομένου, δηλαδή να έχει καταγραφή διατάξεων, που θα είναι υποστηριζόμενο από ένα εκτενές κείμενο, στο οποίο θα συζητεί κάθε μία από τις απόψεις, οι οποίες ετέθησαν ενώπιον του επιθεωρητή, ενώπιον αυτού ο οποίος κάνει την διαβούλευση, με εκτιμήσεις ως προς το τι είναι το σωστό, τι δεν είναι και έτσι, τελικώς, ο υπουργός, αυτός που έχει διατάξει τη διαβούλευση, έχει αφενός τα πορίσματα της επιτροπής, αφετέρου την αιτιολογία της απόφασης αυτής της επιτροπής.

Δεν «κομίζω γλαύκα εις Αθήνας», αλλά ισχυρίζομαι ότι αυτός είναι ένας τρόπος παραγωγής πολιτικής, που στη δική μου, τουλάχιστον, γνώση στην Ελλάδα έχει εφαρμοστεί μόνο μία φορά και έχω την τιμή να μπορώ να πω ότι έχει εφαρμοστεί όταν ήμουν Αναπληρωτής Πρόεδρος στο Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης, όπου κάναμε μια δημόσια διαβούλευση αυτού του τύπου.

Βεβαίως, δεν είχαμε κανένα νομικό κανόνα να μας υποστηρίξει. Αλλά φτιάξαμε τον κανόνα μόνοι μας. Γιατί δεν είναι και τόσο σπουδαίο να το κάνεις.

Και κάναμε μια οργανωμένη διαβούλευση κατ' αυτόν τον τρόπο, δηλαδή παραγάγαμε θέσεις δικές μας, τις θέσαμε υπόψη των καναλιών, ήρθαν τα κανάλια, είχαν συγκεκριμένο χρόνο το κα-

θένα, εξέθεσε τις απόψεις του το καθένα και, μάλιστα, στο τέλος της διαβούλευσης υπήρξαν και αποφάσεις, τις οποίες τις πήραμε όλοι μαζί.

Θυμάμαι μια από τις αποφάσεις αυτές ήταν ότι τα βραδινά δελτία ειδήσεων δεν θα έπρεπε να ξεπερνούν την μισή ώρα. Συμφώνησαν τα κανάλια όλα αυτό να γίνει, γιατί είχαν λαχανιάσει από αυτή την αθλιότητα, την οποία παρακολουθείτε και κάθε βράδυ στις τηλεοράσεις σας.

Πρέπει να πω ότι, όπως λέμε όλοι όσοι ήμασταν κάποτε σε μια δημόσια θέση και μετά φύγαμε, ότι ευθύς ως φύγαμε όλη αυτή διαδικασία ερρίφθη στον κάλαθο των αχρήστων αλλά σημασία έχει για μένα να σας πω, ότι εάν, όπως πιστεύω και όπως έχω ακούσει και από τους ίδιους τους παραλήπτες των πολικών μας, αυτή η διαβούλευση μπόρεσε να γίνει, γιατί να μην μπορεί να γίνουν πολλές διαβουλεύσεις στην χώρα μας.

Ισχυρίζομαι, λοιπόν, ότι είναι καιρός η χώρα μας να εφαρμόσει πρώτον, τις υποχρεώσεις, που έχει αναλάβει απέναντι στον ΟΟΣΑ δια διεθνούς συνθήκης, σε ό,τι αφορά την κανονιστική μεταρρύθμιση, δηλαδή να εφαρμόζει τη διαβούλευση ως τρόπο παραγωγής πολιτικών, ως τρόπο παραγωγής ή ενίσχυσης των πολιτικών ως προς την παραγωγή κανόνων δικαίου, αλλά να εφαρμόζει γενικότερα τη διαβούλευση και θα πρέπει σε αυτό να γίνει η σχετική νομοθεσία, για την παραγωγή πολιτικών.

Είναι ένας τρόπος, ο οποίος φέρνει τις πολιτικές στο τραπέζι και κατ' αυτό τον τρόπο είναι μια μέθοδος με την οποία υποστηρίζεται η διαφάνεια.

Η διαφάνεια στη χώρα μας αντιμετωπίζεται συχνά ως μια μεταφυσική έννοια. Είναι όμως μια πολύ πρακτική έννοια και υπάρχουν τρόποι για να αποκτά η διαφάνεια περιεχόμενο και πρακτική χρησιμότητα στο πλαίσιο της ανάπτυξης της δημοκρατίας μας.

Η διαβούλευση, εφόσον μάλιστα επεκταθεί στις πολιτικές, όπως ακριβώς νομίζω ότι πρέπει να γίνει, θα βοηθήσει, ώστε οι πολιτικές να είναι διαφανείς, ο τρόπος παραγωγής πολιτικών να είναι διαφανής και βεβαίως, να εμπλουτίζεται το μυαλό, η οπτική γωνία του ασκούντος την πολιτική με φρέσκες ιδέες και με στάθμιση συμφερόντων. Με τρόπο όμως, ο οποίος να είναι διαφανής.

Ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Άννα Κοντονή:

Ευχαριστούμε πάρα πολύ τον καθηγητή κ. Φλογαίτη για το τόσο σημαντικό ζήτημα που έθεσε. Βεβαίως, ως Ευρώπη έχουμε κάνει βήματα, αλλά χρειάζονται ακόμη πολύ περισσότερα και ως ανθρωπότητα ακόμα περισσότερα, προκειμένου να λάβει υλική υπόσταση η Καντιανή προσταγή της δημόσιας χρήσης του λόγου.

Θα παρακαλέσω τον καθηγητή κ. Γεώργιο Καμίνη, Συνήγορο του Πολίτη, να μας μιλήσει για την παιδαγωγική λειτουργία του Συνηγόρου του Πολίτη.

Η παιδαγωγική λειτουργία του Συνηγόρου του Πολίτη

Γεώργιος Καμίνης, *Συνήγορος του Πολίτη*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και αυτοδιοίκησης για την πρόσκληση και όλους εσάς πού με τιμάτε με την παρουσία σας σήμερα.

Κυρίες και κύριοι, θα μιλήσω για την παιδαγωγική λειτουργία του Συνηγόρου του Πολίτη. Μιλάμε για παιδαγωγική λειτουργία και όχι για παιδαγωγική αποστολή, κατά κυριολεξία. Για όποιους δεν γνωρίζουν και έχουμε και πολλούς αλλοδαπούς, βλέπω, σε αυτή την αίθουσα, ο Συνήγορος του Πολίτη είναι ο «Ombudsman».

Κατά βάση είναι ένας εξωδικαστικός μηχανισμός επίλυσης διοικητικών διαφορών. Στη χώρα μας έχει αρχίσει να λειτουργεί από το 1998, κλείνει φέτος μια δεκαετία λειτουργίας και μιλάμε, λοιπόν, για παιδαγωγική λειτουργία και όχι αποστολή.

Η αποστολή την οποία έχει αναθέσει ο νομοθέτης τον Συνήγορο του Πολίτη είναι να προστατεύει τα δικαιώματα του πολίτη, να προασπίζεται την νομιμότητα και να καταπολεμά την κακοδιοίκηση.

Εάν ασκεί μια παιδαγωγική λειτουργία - και μιλάμε πρωτίστως μια παιδαγωγική λειτουργία απέναντι στη Δημόσια Διοίκηση - αυτό συμβαίνει με έναν τρόπο έμμεσο. Ο πυρήνας της αποστολής του Συνηγόρου του Πολίτη είναι το πρώτο από τα τρία που απαρίθμησα, δηλαδή προστασία των δικαιωμάτων του πολίτη.

Κάθε πολίτης αλλά και κάθε αλλοδαπός και ιθαγενής, ο οποίος έχει συναλλαγή με την Δημόσια Διοίκηση, μπορεί να προσφύγει στον Συνήγορο του Πολίτη, ισχυριζόμενος ότι κάποιο δικαίωμά του έχει προσβληθεί.

Από εκείνη τη στιγμή ο Συνήγορος αρχίζει ένα διάλογο με τη Δημόσια Διοίκηση. Αυτός ο διάλογος έχει πολλές όψεις. Πρώτα απ' όλα είναι το ίδιο το ύφος αυτού του διαλόγου.

Ο διάλογος αυτός δεν είναι πάντοτε αυτονόητος, τουλάχιστον στη χώρα μας. Θα πρέπει να γίνεται με ένα ύφος τέτοιο, ώστε να γίνονται σεβαστές οι απόψεις όλων, σεβαστή η προσωπικότητα αυτών με τους οποίους διαλέγεσαι, είτε πολίτης είναι είτε η Δημόσια Διοίκηση, να μεταχειρίζεται τον πληθυντικό αριθμό, λόγου χάρη, και να ακούς και να απαντάς.

Μια πρώτη παιδαγωγική λειτουργία, σε μια χώρα όπου δεν τα έχουμε συνηθίσει πάρα πολύ αυτά τα πράγματα, είναι ότι αρχίζεις, από την στιγμή που επιλαμβάνεσαι μιας υπόθεσης, ένα διάλογο με τον πολίτη και με τη διοίκηση, ο οποίος είναι σε ένα κάποιο επίπεδο ύφους και κατά δεύτερο λόγο είναι ένας διάλογος με επιχειρήματα.

Ο Συνήγορος του Πολίτη, προασπιζόμενος τα δικαιώματα του πολίτη, ασκεί έναν έλεγχο νομιμότητας των διοικητικών πράξεων. Αυτός ο έλεγχος της νομιμότητας μέχρι ενός σημείου μοιάζει και με τον έλεγχο που κάνει το δικαστήριο. Με μια σημαντική διαφορά. Ο έλεγχος που κάνει ο Συνήγορος του Πολίτη είναι ένας έλεγχος νομικώς ατελής, δεν καταλήγει σε κύρωση.

Ο Συνήγορος του Πολίτη δεν έχει ούτε πειθαρχικές αρμοδιότητες απέναντι στους υπαλλήλους, οι οποίοι παρανόμησαν, ούτε έχει την αρμοδιότητα να ακυρώσει την πράξη της Δημόσιας Διοίκησης. Δεν έχει καμία κυρωτική αρμοδιότητα.

Από αυτή την σκοπιά του λείπει μια παιδαγωγική λειτουργία, η οποία ενυπάρχει σε κάθε κυρωτική λειτουργία. Κάθε κύρωση, τουλάχιστον, υποδηλώνει, σε αυτόν ο οποίος την υφίσταται, ότι αυτό το οποίο έπραξε είναι εσφαλμένο και δεν πρέπει να το επαναλάβει.

Έχει και μια αποτρεπτική λειτουργία, στο βαθμό που την αισθάνεται ως ένα κακό είτε ο παραιομήςας υπάλληλος είτε η διοίκηση και δεν θέλει για λόγους ιδίου συμφέροντος, όχι μόνο για λόγους ηθικούς, να μην το υποστεί ξανά αυτό το κακό.

Αυτή την παιδαγωγική λειτουργία της κύρωσης ο Συνήγορος του Πολίτη την στερείται. Μια τρόπον τινά κύρωση διαθέτει, κατά ακριβολογία δεν είναι νομική κύρωση, είναι μια ηθικοπολιτική κύρωση, είναι η κύρωση της δημοσιότητας.

Ο Συνήγορος του Πολίτη, σε περίπτωση που κρίνει ότι έχει επέλθει μια βαριά παρανομία, κατά μείζονα λόγο όταν και η διοίκηση δεν ακολουθεί τις υποδείξεις του, μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δημοσιότητα, να δημοσιοποιήσει τα πορίσματα του. Αυτή είναι και η μόνη κύρωση την οποία διαθέτει.

Κατά τα λοιπά, ο Συνήγορος πρέπει να πείσει για να εισακουστεί. Αυτή η αδυναμία, τρόπον τινά, του Συνηγόρου, το γεγονός δηλαδή ότι δεν έχει μια κυρωτική λειτουργία, δεν διαθέτει έννομες συνέπειες, είναι από μια άλλη άποψη και η δύναμή του.

Προσπαθώντας να πείσει, ο Συνήγορος θα πρέπει να πλησιάσει τη Δημόσια Διοίκηση και για να την πείσει πρέπει να την ακούσει, όπως είπα, και να προσπαθήσει να την καταλάβει. Θα πρέπει να καταλάβει τα προβλήματά της.

Μέσα από αυτόν τον διάλογο κατορθώνει, ενδεχομένως, να κερδίσει και την εμπιστοσύνη της. Και τότε, πραγματικά, αυτός ο διάλογος μπορεί να γίνει ένας παιδαγωγικός διάλογος.

Φυσικά, όταν φιλοδοξείς να ασκήσεις έναν παιδαγωγικό ρόλο, θα πρέπει, επιτρέψτε μου να το πω, να έχεις και τις δυνάμεις να το κάνεις. Θα πρέπει, πρώτα απ' όλα, να έχεις πείσει την Δημόσια Διοίκηση, ότι είσαι πράγματι ανεξάρτητος και αμερόληπτος, για να μπορέσεις να την κρίνεις και θα πρέπει, κατά δεύτερο λόγο, να την έχεις πείσει, επίσης, ότι οι απόψεις τις οποίες διατυπώνεις έχουν επιστημονική επάρκεια, ότι η επιστημονσύνη, οι επιστημονικές ικανότητες του προσωπικού που διαθέτεις είναι υψηλές και δεν μπορεί να αμφισβητηθούν εύκολα.

Αυτές είναι δύο όψεις της αξιοπιστίας ενός θεσμού, όπως ενός Συνηγόρου, που η αξιοπιστία του, επαναλαμβάνω και πάλι πρέπει να βασίζεται ακριβώς σε αυτήν την πειθώ, γιατί δε διαθέτει κυρωτική λειτουργία.

Στο κυρίως αντικείμενό του, που είναι η προάσπιση των δικαιωμάτων του πολίτη και η τήρηση της νομιμότητας, όπως αναφέρει ο νόμος, αναπτύσσει πρωτίστως νομικά επιχειρήματα ο Συνήγορος.

Στον βαθμό που θα μπορούσαμε να πούμε ότι λειτουργούμε με κάποιες ιδανικές συνθήκες, με μια Δημόσια Διοίκηση η οποία εμφανίζει μια υψηλή επιστημονική επάρκεια και μπορεί να τεκμηριώνει ικανοποιητικά τις θέσεις της, δεν υπάρχει, νομίζω, μεγάλο περιθώριο παιδαγωγικής λειτουργίας.

Αλλά ο Συνήγορος του Πολίτη λειτουργεί σε ένα περιβάλλον, σε ένα διοικητικό περιβάλλον πολύ διαφορετικό από ό,τι οι ομόλογοί του σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εννοώ, ότι πολύ συχνά η Δημόσια Διοίκηση δε γνωρίζει ποιος είναι ο νόμος, δεν τον γνωρίζει και αυτό φαίνεται με πολλούς τρόπους.

Πρώτα απ' όλα, με την αυστηρή προσκόλληση που έχει στις εγκυκλίους η Δημόσια Διοίκηση. Υπάρχουν ολόκληροι τομείς της Δημόσιας Διοίκησης, που εάν δεν έχει εκδοθεί η εγκύκλιος, δεν μπορεί να εφαρμοστεί ο νόμος. Ή εφαρμόζεται ο νόμος τόσο λανθασμένα, ώστε η Διοίκηση υποπίπτει σε προφανείς παρανομίες.

Αλλά, εάν πάμε ακόμα σε επίπεδα τυπικής ισχύος ανώτερης από τον νόμο, εκεί συναντάμε μεγάλα προβλήματα. Γιατί όσο ανεβαίνουμε στην ιεραρχία των κανόνων δικαίου, τόσο, κατ' ανάγκη, και πιο αφαιρετικοί γίνονται οι κανόνες.

Από τον νόμο πάμε στη διεθνή σύμβαση, από τη διεθνή σύμβαση πάμε στο Σύνταγμα. Βρίσκουμε, επίσης, μέσα στη νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας τις γενικές αρχές του

δικαίου. Όσο πιο πολύ καλούμε τη διοίκηση να εφαρμόσει νομιμότητα, η οποία εντάσσεται στα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας της νομοθεσίας, τόσο και πιο δύσκολα είναι τα πράγματα.

Οπότε, εκεί ο Συνήγορος του Πολίτη έρχεται να καλύψει ένα τεράστιο κενό, γιατί δεν αρκεί, φυσικά, η νομολογία των δικαστηρίων για να μπορέσει η διοίκηση, ειδικά η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με την ευθυνοφοβία της, προπάντων, και με διάφορες άλλες παθογένειες που εμφανίζει, να πάρει το ρίσκο και να εφαρμόσει ή να εξειδικεύσει αφηρημένους κανόνες δικαίου. Εκεί πέρα υπάρχει ένα ευρύτατο πεδίο παρέμβασης του συνηγору.

Θα σας φέρω για παράδειγμα, το πώς μπορούμε να εφαρμόσουμε ή πώς έχουμε καλέσει τη διοίκηση να εφαρμόσει πράγματα, τα οποία, κατά κάποιο τρόπο, τη φέρνουν σε μια πάρα πολύ δύσκολη θέση, όχι μόνο γιατί φαίνεται να είναι μια *contra legem* αυτή την οποία προτείνει ο Συνήγορος, αλλά και γιατί θίγονται σε κάποιες περιπτώσεις και κάποιες προκαταλήψεις πάρα πολύ γερά ριζωμένες.

Εμείς δώσαμε μια μάχη για να πείσουμε το Υπουργείο Παιδείας, ότι θα πρέπει στα σχολεία να γίνονται δεκτά τα παιδιά των παράνομων μεταναστών, δηλαδή παιδιά τα οποία δεν έχουν στην Ελλάδα άδεια παραμονής.

Αυτό εκ πρώτης όψεως μπορεί να ηχεί περίεργο και παράλογο, γιατί ο νομοθέτης λέει ότι απαγορεύει σε οποιαδήποτε δημόσια υπηρεσία να συναλλάσσεται με μετανάστες, οι οποίοι βρίσκονται παράνομα στη χώρα.

Εμείς είπαμε όμως ότι με βάση τη σύμβαση για τα δικαιώματα του παιδιού, όσο θα παραμένει το παιδί στη χώρα, ακόμη και όταν είναι παράνομο, θα πρέπει να τύχει εκπαίδευσης, θα πρέπει να γραφτεί στο σχολείο.

Αυτό δεν του δίνει δικαίωμα να παραμείνει στη χώρα εσαεί, θα ακολουθήσει τους γονείς του από τη στιγμή που οι γονείς αυτοί απελαύνονται.

Το να πείσεις τη διοίκηση να προβεί σε μια τέτοια *contra legem* ερμηνεία και μάλιστα σε ζητήματα στα οποία η κοινή γνώμη ακόμη αντιδρά, δεν είναι πάντοτε εύκολο.

Η παιδαγωγική αυτή λειτουργία εκ των πραγμάτων έχει έναν αποσπασματικό χαρακτήρα, γιατί ο Συνήγορος του Πολίτη έρχεται σε επαφή με τη διοικητική πραγματικότητα ακριβώς με έναν αποσπασματικό τρόπο. Με βάση τις υποθέσεις οι οποίες του έρχονται.

Από εκεί και πέρα, έχει μια υποχρέωση, ειδικά στη χώρα μας, αυτή την εμπειρία του να την συνθέτει, κατ' αρχάς, μέσα από τους τρόπους που προβλέπει ο νομοθέτης, μέσα από τις ειδικές εκθέσεις Πεπονή, μέσα από την ετήσια έκθεση που ο Συνήγορος υποβάλλει στη Βουλή αλλά εμείς ειδικά έχουμε προσπαθήσει πλέον να συγκεντρώνουμε τις υποθέσεις, να βλέπουμε ακριβώς ποια είναι τα σφάλματα, στα οποία ως επί τω πλείστον υποπίπτει η Δημόσια Διοίκηση και να συμμετέχουμε και διδακτικά ακόμα, κάνοντας μαθήματα είτε στην Σχολή Δημόσιας Διοίκησης είτε διοργανώνοντας σεμινάρια, λόγου χάριν, με την Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών, κάθε χρόνο που συζητάμε την εμπειρία του Συνηγору του Πολίτη.

Θα ολοκληρώσω λέγοντας ότι αυτή τη στιγμή ο Συνήγορος του Πολίτη ουσιαστικά ολοκληρώνει το πρόγραμμα που έχει αναλάβει στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας. Του χρόνου θα έχει γίνει και η μετάπτωση των δεδομένων και θα μπορούμε κατά βάση να κάνουμε δυο πράγματα με τα νέα μέσα που διαθέτουμε.

Το πρώτο είναι ότι θα έχουμε καταφέρει να φτιάξουμε την νομολογία, τρόπον τινά, του Συνηγору του Πολίτη, οπότε θα μπορούν και οι πολίτες αλλά και οι δημόσιοι υπάλληλοι - και αυτό έχει σημασία ειδικά για την ενότητα που έχουμε - να μπαίνουν με λέξεις κλειδιά και να βλέπουν τι έχει πει ο Συνήγορος του Πολίτη για διάφορα ζητήματα.

Κατά δεύτερο λόγο, αυτό δεν εντάσσεται τόσο στην σημερινή ενότητα που μας απασχολεί αλλά πιστεύω ότι είναι ενδιαφέρον, θα μπορεί ο πολίτης, ο οποίος έχει καταθέσει μια αναφορά στον Συνήγορο, με έναν κωδικό αριθμό που θα τον ξέρει μόνο αυτός, να μπαίνει μέσα στην ιστο-

σελίδα του Συνηγόρου και να βλέπει ο ίδιος την πορεία της υπόθεσής του, που βρίσκεται η υπόθεση την οποία έχει καταθέσει, τότε ο Συνήγορος του Πολίτη έστειλε επιστολή, έγγραφο στην Δημόσια Διοίκηση, τι έγγραφο έχει λάβει, τι λέει και τα λοιπά.

Αυτό, όπως καταλαβαίνετε, είναι, πιστεύω, μια επανάσταση για τη διαφάνεια μέσα στη Δημόσια Διοίκηση, δηλαδή δεν μπορείς πια να κρυφτείς εύκολα από τον πολίτη. Και από τη στιγμή που δεν θα μπορεί και ο Συνήγορος του Πολίτη να κρυφτεί εύκολα, δεν θα μπορεί ούτε και η ίδια η Δημόσια Διοίκηση να κρυφτεί εύκολα.

Φυσικά, η κρίσιμη λειτουργία την οποία επιτελεί, νομίζω, μια τέτοια αρχή, όταν συναλλάσσεται και με τον πολίτη και με τη διοίκηση, είναι πάντοτε να δίνει ένα παράδειγμα υψηλής ποιότητας και υψηλού επιπέδου, γιατί και αυτό έχει την παιδαγωγική του λειτουργία.

Ιδιαίτερη σημασία έχει το παράδειγμα, το οποίο δίνεις και στην κοινωνία, γιατί μην ξεχνάμε ότι και οι δημόσιοι υπάλληλοι από την κοινωνία προέρχονται και στην κοινωνία και στην Δημόσια Διοίκηση λογοδοτούν

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Άννα Κοντονή:

Ευχαριστούμε πολύ τον κ. Καμίνη για τη μεστή εισήγησή του.

Θα παρακαλέσω τον Ακαδημαϊκό, κύριο Επαμεινώνδα Σπηλιωτόπουλο, να μας προσφέρει την παρέμβασή του για τις «Σχέσεις πολιτών και Δημόσιας Διοίκησης».

Είναι πια λίγο αργά για πολλά λόγια, για πολλές παρεμβάσεις, δεν πρέπει να εξαντλούμε τόσο πολύ την υπομονή του ακροατηρίου.

Ποιες είναι οι σχέσεις πολιτών και δημόσιας διοίκησης. Με συγχωρείτε, εγώ δεν χρησιμοποιώ τον όρο πολίτης, ο οποίος χρησιμοποιείται τόσο συχνά. Πολίτης είναι εκείνος, ο οποίος έχει την ελληνική ιθαγένεια, σύμφωνα με τις διατάξεις του συντάγματος και της νομοθεσίας. Στην Ελλάδα είμαστε πλέον μια πολυπολιτισμική κοινωνία, που έχει μέσα Αλβανούς, Γάλλους, Γερμανούς, Ινδούς, Πακιστανούς και τα λοιπά.

Όταν μιλάμε για τις σχέσεις με την Δημόσια Διοίκηση, εννοούμε τις σχέσεις με τη δημόσια διοίκηση όλων των ανθρώπων, οι οποίοι βρίσκονταν στην ελληνική επικράτεια σε μια δεδομένη στιγμή και υπόκεινται στην ελληνική έννομη τάξη. Υπό αυτή την έννοια θα χρησιμοποιήσω τον όρο πολίτης αλλά, προσέξτε, δεν μιλάμε για πολίτες. Πολίτες είναι ένα μέρος του πληθυσμού ο οποίος κυκλοφορεί στον ελληνικό χώρο.

Ποιες είναι οι σχέσεις; Τι μορφή έχουν; Περιμένουν από το δημόσιο, εν ευρεία έννοια, είτε μια χρηματική παροχή είτε την παροχή υπηρεσιών περίθαλψης ή εκπαίδευσης είτε ορισμένα προνόμια, όπως των πολυτέκνων, των πυροπαθών και τα λοιπά, είτε ορισμένα θετικά μέτρα για το πρόσωπό τους.

Επίσης, μιλάμε για σχέσεις με τους πολίτες υπό την έννοια που είπα, όταν υπάρχουν συναλλακτικές σχέσεις. Προμήθειες, δημόσια έργα και ούτω καθ' εξής.

Αυτές είναι οι σχέσεις του πολίτη ή του διοικουμένου, όπως λέω εγώ συνήθως με το κράτος, δηλαδή τη Δημόσια Διοίκηση εν ευρεία έννοια είτε την κεντρική Δημόσια Διοίκηση είτε τους οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης είτε τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου ή και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, που ασκούν ορισμένες υπηρεσίες δημόσιες με λειτουργική έννοια, όπως είναι οι παραχωρηθείσες.

Τι πρέπει να διέπει, βασικά, αυτές τις σχέσεις; Θα επαναλάβω: η νομιμότητα. Την είπαμε επανειλημμένως, θα μου επιτρέψετε να την επαναλάβω ως έννοια. Είπαμε τι περιλαμβάνει η νομιμότητα. Περιλαμβάνει το ευρωπαϊκό δίκαιο, τις διεθνείς συμβάσεις, είναι οι υπερνομοθετικές πηγές, περιλαμβάνει τη νομοθεσία, τις κανονιστικές πράξεις και επαναλαμβάνω τις δικαστικές αποφάσεις.

Ένα χαρακτηριστικό, το οποίο πρέπει να διέπει τις σχέσεις αυτές είναι η ασφάλεια δικαίου. Δηλαδή, θα πρέπει ο πολίτης να ξέρει ποιο είναι το δίκαιο και ότι αυτό το δίκαιο χωρίς λόγο ή τελείως αιφνιδιαστικά μπορεί να αλλάξει. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για κάθε πολίτη, για όλες αυτές τις σχέσεις που είπαμε προηγουμένως.

Το δεύτερο βασικό στοιχείο είναι η εμπιστοσύνη του πολίτη προς τη διοίκηση αλλά και το αίσθημα ότι η διοίκηση του έχει εμπιστοσύνη.

Και τα δύο αυτά στοιχεία έχουν αρχίσει κάπως να διαφαίνονται στις διάφορες σχέσεις. Εκείνο το οποίο εμένα με ικανοποίησε ήταν κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως πιλοτικό.

Όταν έγιναν οι καταστροφές το καλοκαίρι από τις πυρκαγιές, η διοίκηση αποφάσισε να δώσει ένα βοήθημα αμέσως, χωρίς τη γραφειοκρατική διαδικασία, η οποία μπορεί να κρατήσει και 20 ημέρες και 25, όταν χρειάζονται μονογραφές, υπογραφές, δεύτερη υπογραφή, τρίτη μονογραφή.

Αποφάσισε να δώσει στους πυροπαθείς ένα βοήθημα, το οποίο παρουσιάστηκαν και το πήραν χιλιάδες άνθρωποι.

Ξέρετε ότι ελάχιστες ήταν οι περιπτώσεις εκείνων που δεν το δικαιούνταν και ή πήγανε και τα δώσανε πίσω τα λεφτά ή διώχθηκαν. Νομίζω ότι δεν υπερέβησαν τους επτακόσιους. Οι υπόλοιποι τα δικαιούνταν και η Δημόσια Διοίκηση έδειξε εμπιστοσύνη σε αυτές τις χιλιάδες.

Εάν αυτό το σύστημα επεκταθεί, εάν δηλαδή ο διοικούμενος έχει την ευθύνη της ειλικρίνειας που δείχνει έναντι της διοίκησης, τότε θα βελτιωθεί πάρα πολύ η εμπιστοσύνη της διοίκησης προς τον διοικούμενο.

Αλλά και ο διοικούμενος πρέπει να έχει εμπιστοσύνη προς την διοίκηση και, βέβαια, αυτό έχει επιτευχθεί με πολλά μέσα, τα οποία έχουν πια μέσα στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πραγματοποιηθεί.

Και στη φορολογία οι αντικειμενικές αξίες βοήθησαν πάρα πολύ στην αποκατάσταση αυτής της εμπιστοσύνης αλλά και σε άλλες περιπτώσεις, όπου έχει εφαρμοστεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, έχει βελτιωθεί.

Όταν υπάρξει αυτή η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης και του διοικουμένου, έχω την ελπίδα, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις έχει πραγματοποιηθεί, ότι θα εκλείψει σε μεγάλο βαθμό και το φαινόμενο της διαφθοράς. Και μάλιστα, της μικρής και της μεσαίας διαφθοράς. Η μεγάλη διαφθορά, η οποία όμως πλέον αγγίζει το πολιτικό επίπεδο, δεν είναι θέμα βελτιώσεως της δημοσίας διοίκησης, είναι θέμα βελτιώσεως της πολιτικής ηθικής.

Ευχαριστώ πάρα πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Θεόδωρος Χρονόπουλος, Πρόεδρος Κοινωνικού Πολυκέντρου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.:

Ευχαριστούμε πάρα πολύ τον Ακαδημαϊκό κ. Ε. Σπηλιωτόπουλο για το καταστάλαγμα γνώσεων και εμπειρίας, που εμπλουτίζουν και γονιμοποιούν το συνέδριο.

Συζήτηση

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ κος Θεόδωρος Χρονόπουλος

Πριν φτάσουμε στην λήξη ενός αντικειμενικά και κοινά αποδεκτά σημαντικού συνεδρίου, που διεξήγαγε στο διήμερο αυτό το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., θα έχουμε την ευκαιρία για μερικές ερωτήσεις πάνω σε κεντρικά ζητήματα που έθεσαν οι αξιότιμοι και έγκυροι εισηγητές μας.

Να τροφοδοτήσω, γνωρίζοντας ότι ο χρόνος είναι ελάχιστος, και εγώ με ένα σχόλιο τις ερωτήσεις αυτές.

Τέθηκαν από τους ομιλητές και από τον κ. Καμίνη και από τον κ. Φλογαίτη κεντρικά ζητήματα χαρακτηριστικών που έχουν να κάνουν με αυτό που λέμε ποιότητα Δημόσιας Διοίκησης, ποιότητα κοινωνικών διεργασιών τόσο ως προς τις λειτουργίες του Συνηγόρου του Πολίτη με τον διαπαιδαγωγικό ρόλο, όπως έθεσε ο κ. Καμίνης, όπως και τα ζητήματα της διαβούλευσης ως ένα ανώτατο στάδιο διαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών.

Κύριε Φλογαίτη, εμείς από την πλευρά της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., που εκφράζουμε το τμήμα που αναφέρεται σε αυτές τις πολιτικές, τους εργαζόμενους στην Δημόσια Διοίκηση, έχουμε ως θεμελιακή αρχική θέση μας, την οποία με εμμονή και επιμονή κάθε φορά επαναφέρουμε, ότι τα στάδια ωρίμασης της κοινωνίας - και της ελληνικής - είναι τέτοια, που πρέπει πράγματι να μεταφερθούμε από το αποσπασματικό της διαμόρφωσης των πολιτικών και το αθροιστικό, στο ολοκληρωμένο αυτό των δημόσιων πολιτικών και έχουμε επιχειρήσει - όχι όμως σε κεντρικά ζητήματα να πετύχουμε τέτοια αποτελέσματα - σε μικρότερα θέματα να έχουμε νομοθετικές ρυθμίσεις μέσα από διαβούλευση με κοινή αποδοχή.

Ωστόσο, είναι μεγάλο το ζήτημα αυτό. Γιατί; Ως προς το διαδικαστικό, και θα είμαι συγκεκριμένος και θα τελειώσω, έχουμε ήδη, ως μια μορφή κατώτερη διαβούλευσης προς τη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών, τον θεσμό του κοινωνικού διαλόγου.

Ωστόσο, η πρακτική τι μας δείχνει; Ότι λειτουργεί μεν σε γνωμοδοτικό επίπεδο, ελάχιστα όμως γίνεται αποδεκτό ως προς την τελική έκφραση της νομοθετικής κατακύρωσής τους.

Και βέβαια, εγώ θα συμφωνήσω ότι αφού είναι μια θεμελιακή μας θέση, εμείς θα επιμένουμε, θα επαναφέρουμε και θα θέλαμε και την βοήθειά σας ή μερικές αρχές του διαδικαστικού πλαισίου, γιατί η διαβούλευση είναι μια ολόκληρη διαδικασία που πρέπει να οδηγεί σε κοινό αποτέλεσμα που έχει συμφωνηθεί σε οποιαδήποτε στιγμή και στην κατάληξη. Ειδάλλως, επιτυχείς τέτοιες διαδικασίες σε ένα επίπεδο Κοινοτικού Ευρωπαϊκού Δικαίου είναι μέσα από τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εάν αυτό δεν είναι διασφαλισμένο, στον ανώτατο και ευκρινέστατο βαθμό, τότε πολύ φοβάμαι και δεν είναι ίδιον μόνο της ελληνικής κοινωνίας αλλά και άλλων, ότι η διαβούλευση θα είναι μια διαδικασία, δεν θα ήθελα να χρησιμοποιήσω λέξεις του συρμού, η οποία θα οδηγεί τελικά σε μια διολίσθηση, σε μια επικοινωνιακή αξιοποίηση και θα ακυρώνει δυνατότητες.

Και το τελευταίο μου ερώτημα και τελείωσα, ένας ανώτερος βαθμός διαβούλευσης, εκτιμώ, με πλήρη την συμμετοχή την κοινωνική, είναι μια διεύρυνση, δηλαδή, του δημοκρατικού πλαισίου των θεσμών, μπορεί να επιτευχθεί τώρα με τις μεγάλες δυνατότητες που μας δίνει η ψηφιακή τεχνολογία σε μια προοπτική και άμεση της ψηφιακής δημοκρατίας που θα βιώσουμε.

Εκεί επάνω νομίζω πως πρέπει να μεταφέρουμε τις ασφαλιστικές δικλείδες είτε είναι μέσω δημοψηφισμάτων είτε μέσω αποφασιστικών κειμένων, να το δούμε.

Εάν θέλετε, μια ελάχιστη προσέγγιση, είναι μεγάλο το θέμα.

Ευχαριστώ. Ερωτήσεις.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Άννα Κοντονή:

Ο κ. Μακρυδημήτρης παρακαλώ

Ερώτηση (κος Α. Μακρυδημήτρης):

Σας ευχαριστώ πολύ. Καταρχάς, βρίσκω πολύ ενδιαφέρουσα τη διάκριση που έκανε ο καθη-

γητής ο κ. Φλογαίτης για το θέμα της διαβούλευσης ανάμεσα στην παραγωγή πολιτικής και στις κανονιστικές ρυθμίσεις.

Η ερώτηση είναι η εξής: Θα συμφωνούσατε, όμως, ότι οι κοινωνικοί εταίροι αναζητούν από τον επισπεύδοντα την κανονιστική ρύθμιση; Το είδαμε στο ασφαλιστικό. Λένε: δείξε μας τελικά τι είναι εκείνο το οποίο θέλεις να κάνεις, όχι γενικές κουβέντες. Οπότε, εκτιμάτε ότι είναι πιο σημαντική η διαβούλευση στα θέματα των κανονιστικών ρυθμίσεων;

Δεύτερον, έχετε υπόψη σας ότι την εγκύκλιο του Πρωθυπουργού της 18^{ης} Ιουλίου του 2006, η οποία εισάγει ένα σύστημα διαβούλευσης και ελέγχου της ποιότητας *ex ante* των κανονιστικών ρυθμίσεων, με πολύ επακριβή μεθοδολογία. Πώς το αξιολογείτε αυτό, με δεδομένο, ότι εκεί τίθεται και *annus terminus*, των οκτώ εβδομάδων, εις τη διαβούλευση, προβλέπεται δε ως *medium* και η ηλεκτρονική ανταλλαγή απόψεων, όπως είπε ο κ. Χρονόπουλος αλλά και άλλη διαδικασία. Βεβαίως δεν φτάνει στο σημείο της *examination in public*, την οποία ορθώς υπονοήσατε ως μια.

Στη δεύτερη εισήγηση του κ. Καμίνη και αφού τον συγχαρώ για το ήθος του διαλόγου και του ορθολογισμού που έχει προαγάγει ο Συνήγορος του Πολίτη, τίθεται το ερώτημα εάν πιστεύετε, συνδέοντας τις δυο εισηγήσεις, ότι θα μπορούσαμε να αναπτύξουμε και ένα είδος, σε εισαγωγικά και ίσως ως παραδοξολόγημα, ένα είδος «κυρωτικής διαβούλευσης», με την εξής έννοια:

Είπε ο κ. Καμίνης, ορθώς, ότι υπάρχουν περιοχές της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης, όπου φαίνεται μια επαναλαμβανόμενη παθολογία και ως Συνήγορος του Πολίτη, φυσικά, δεν έχει κυρωτικές αρμοδιότητες. Μήπως αυτές θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο διαβούλευσης; Διότι η διαβούλευση ως τώρα γίνεται στη φάση του σχεδιασμού είτε της παραγωγής της πολιτικής είτε των ρυθμίσεων. Μήπως μπορούμε να την εισαγάγουμε και στο στάδιο *ex post* πλέον; Η περιοχή εκείνη η οποία τυγχάνει να επαναφέρει προβλήματα, μήπως και αυτά μπορούν να τεθούν πλέον εις ένα είδος δημόσιας διαβούλευσης με πρωτοβουλία του Συνηγόρου του Πολίτη ίσως εν είδει δημόσιας εξέτασης, όπου να κληθούν να εξηγήσουν, γιατί δεν υπάρχει συμμόρφωση και τα λοιπά και τα λοιπά;

Κλείνοντας, κύριε Πρόεδρε, να πω ότι πολύ χάρηκα μια επισημάνση, την οποία έκανε η κυρία Κοντονή, αναφερόμενη στην κατηγορική προσταγή του Καντ και αναρωτιέμαι μήπως αυτό τελικά είναι το απώτερο παιδαγωγικό ζήτημα, να εισαγάγουμε ένα πνεύμα της αποδοχής της κατηγορικής προσταγής.

Δηλαδή, να πράττει πάντοτε ο καθείς με τέτοιο τρόπο, ως εάν έθετε καθολικό κανόνα. Χάρηκα πάρα πολύ που το είπατε και θέλω να τονίσω ότι για μένα αυτή είναι η πεμπτούσια της παιδαγωγικής λειτουργίας, όχι μόνο του Συνηγόρου του Πολίτη αλλά όλης της Δημόσιας Διοίκησης

Συγχαρητήρια και ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Άννα Κοντονή:

Ο κύριος παρακαλώ.

Ερώτηση:

Το ένα γάντι δεν το σηκώνω σε σχέση με την διαβούλευση και το ασφαλιστικό, γιατί δεν είναι ο χώρος. Όχι ότι δεν το άκουσα. Το δεύτερο, επειδή είπε ο κ. Καμίνης, ότι είναι ευθυνόφοβη η Δημόσια Διοίκηση. Ήδη, ο προηγούμενος ερωτών, ο Καθηγητής κ. Μακρυδημήτρης, ζήτησε να έχετε και λόγο κυρωτικό. Εγώ θα έλεγα «έλεος σε ό,τι αφορά τις κυρώσεις, έλεος».

Και θα ήθελα να σας ρωτήσω και θα ήθελα να σχολιάσετε, πόσο εύκολα υποβάλλονται σήμερα μηνύσεις και ειδικά στη μάχιμη Δημόσια Διοίκηση, στην καθημερινή Δημόσια Διοίκηση, γιατί η άλλη είναι εύκολο να ξεφύγει, δεν ασχολείται κανένας μαζί της και πόσο εύκολα απαγγέλλονται οι κατηγορίες για παράβαση καθήκοντος, ώστε να τα λάβουμε υπόψη και να τα μετρήσουμε και τα δύο σε σχέση με τη φοβισμένη Δημόσια Διοίκηση και αυτή που μπορεί να ξεφεύγει λίγο και να λειτουργεί με ανοικτό το μυαλό, που είμαι οπαδός της.

Το δεύτερο θέμα που θέλω να θέσω προς τον έτερο Καθηγητή, τον κ. Φλογαίτη, σε σχέση με το πώς παίρνονται οι αποφάσεις σήμερα, που έχει σχέση και με σας, κύριε Συνήγορε. Συγγνώμη

κ. καθηγητά, αλλά γνωρίζετε ότι οι αποφάσεις, δυστυχώς, δεν είναι εμπνεύσεως υπουργού, είναι αιτήματα ισχυρών κοινωνικών ομάδων και συνήθως όχι εργαζομένων. Είναι ταξιτζήδες, φορτηγατζήδες, κατασκευαστές και τα λοιπά.

Ερώτημα: Θεωρείτε φυσιολογικό στην ελληνική δημόσια ζωή να τροποποιούνται τόσο εύκολα οι νόμοι και μάλιστα, με τροπολογίες νύκτας, οι οποίες είναι ασύμβατες μεταξύ τους, δηλαδή η μισή εξουσία δεν ξέρει τι έχει κάνει η άλλη μισή.

Δεν είναι κατάλληλος ο χρόνος να τα αναφέρω, τα έχω γράψει, η μισή ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν ξέρει τι έχει κάνει η άλλη μισή και ξαφνικά ανακαλύπτει, «Μπα, ισχύει αυτό;».

Ευχαριστώ.

Ερώτηση:

Κύριε Καμίνη, υποθέστε ότι ο κ. Χρονόπουλος είναι γιατρός σε ένα νοσοκομείο. Ζητάει μια εκπαιδευτική άδεια είτε για να πάει σε ένα Συνέδριο στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό είτε για να πάει για τις μαθησιακές του ανάγκες είτε για να κάνει τουρισμό. Υποθέστε ότι το 95% των κυρίων Χρονόπουλων πηγαίνουν στο εκπαιδευτικό αυτό γεγονός με έξοδα κάποιας εταιρείας.

Η ερώτησή μου προς εσάς είναι η εξής: Εάν η διοίκηση του νοσοκομείου απαιτήσει από τον κ. Χρονόπουλο να αποδείξει ότι πήγε στο εκπαιδευτικό αυτό γεγονός, για το οποίο του έδωσε άδεια μετ' αποδοχών, με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Νοσοκομείου, εάν απαιτήσει, λοιπόν, η διοίκηση από τον κ. Χρονόπουλο να αποδείξει ότι πήγε με δικά του έξοδα, θα αυθαιρετήσει;

Και δεύτερη ερώτηση προς τον κ. Χρονόπουλο. Ο κ. Θεόδωρος Χρονόπουλος ως Θεόδωρος Χρονόπουλος θέλησε να πάει στο Συνέδριο με ξένα χρήματα, δηλαδή με χρήματα όλων ημών, ο κ. Θεόδωρος Χρονόπουλος ως μέλος της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., δηλαδή η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. τι θέση έχει πάρει, γιατί νομίζω δεν έχει πάρει ποτέ θέση σε αυτό το φαινόμενο.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Άννα Κοντονή:

Συγγνώμη, μια μικρή παρέμβαση. Θα απαντήσουν οι κύριοι καθηγητές τα τόσο σημαντικά θέματα που ετέθησαν. Όμως αυτό είναι ένα επιστημονικό Συνέδριο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και αφήνω στην ευχέρεια του κυρίου που ρωτήσατε, εάν θα πρέπει ή όχι να απαντήσει.

Ερώτηση (κος Μπαζίκος):

Λέγομαι Μπαζίκος και ήθελα να ρωτήσω τον καθηγητή κ. Φλογαίτη. Ξέρουμε από το management ότι ένας ευχαριστημένος πελάτης θα το πει σε άλλους επτά. Ένας δυσαρεστημένος θα το πει σε εβδομήντα επτά. Μέσα από τις διαβουλεύσεις, φαίνεται ότι αυτοί οι οποίοι δυναμικά επιβάλλουν τη γνώμη τους είναι κάποιες ομάδες και όχι το πλήθος.

Παράδειγμα, έχουν γίνει αρκετά χωροταξικά σχέδια, τα οποία ρυθμίζουν τη χωροταξία σε κάποια περιοχή. Γίνονται διαβουλεύσεις σε πρώτο βαθμό, σε δεύτερο βαθμό και στο τέλος, ενώ γίνονται διαβουλεύσεις, δεν πραγματοποιούνται.

Το θέτω αυτό για να μας πείτε σχετικά με την εφαρμογή των διαβουλεύσεων, σε ποιες περιπτώσεις μπορεί να γίνει διαβούλευση, σε ποιο επίπεδο και εάν τελικά καταλήγει σε αντικειμενικές κρίσεις.

Ευχαριστώ.

Απάντηση (κος Σ. Φλογαίτης):

Σε ό,τι αφορά το μερίδιο των ζητημάτων που έρχεται στη δική μου ευθύνη, θα ήθελα να πω τα εξής. Πράγματι, στη χώρα μας έχουμε νομοθετημένες διαδικασίες διαβούλευσης, κυρίως σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης για θέματα που αφορούν τη χωροταξία ή το περιβάλλον.

Η ενδεχόμενη οιαδήποτε παραμόρφωση αυτών των θεσμών, δεν οφείλεται στην έννοια της διαβούλευσης αλλά οφείλεται σε μια γενικότερη παραμόρφωση που έχει υποστεί η ελληνική δη-

μόσια ζωή σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης. Και μπορούμε να συζητάμε και πιο συγκεκριμένα, εάν θέλετε αλλά θα φύγουμε από το θέμα μας.

Εκείνο το οποίο προσπάθησα να πω, είναι ότι θα πρέπει να μην δίνουμε στη δημόσια διαβούλευση περιεχόμενο που δεν είναι δικό της. Δημόσια διαβούλευση δεν είναι η οποιαδήποτε συζήτηση ούτε και η ιδέα ότι συζητάμε για να συγκλίνουμε. Δεν είναι ούτε το ένα ούτε το άλλο.

Η δημόσια διαβούλευση είναι ένας οργανωμένος τρόπος προσέγγισης των απόψεων, προκειμένου να προκύψουν δημόσιες πολιτικές. Οι δημόσιες πολιτικές δεν θα είναι κατ' ανάγκη αντικείμενο συγκλίσεων, ούτε συμφωνιών κοινωνικών εταίρων ούτε στρογγύλεμα περισσότερων απόψεων.

Θα είναι εκείνες οι δημόσιες πολιτικές, που αυτός που κάνει τη διαβούλευση θα καταλήξει, κάνοντας σωστά ή κάνοντας λάθος. Το ποιοτικό διάφορο της δημόσιας διαβούλευσης - και γι' αυτό είναι σημαντική για τη διαφάνεια - είναι ότι εμπεριέχει μια διαδικασία, η οποία διαδικασία έχει αυστηρότητα και έτσι επιτρέπει την ανάδειξη των απόψεων και την έλευση των απόψεων στη γνώση της εξουσίας.

Να το σχηματοποιήσω. Όλα ξεκινούν με μια απόφαση, ας πούμε, ενός υπουργού που αναθέτει στον Α να κάνει την δημόσια διαβούλευση. Ο υπουργός ή αυτός ο Α, πρέπει να φτιάξουν ένα κείμενο σαφέστατο, με το οποίο να λένε τι θέλουν να κάνουν, με ποιον τρόπο, πώς θα το κάνουν. Όχι γενικές κουβέντες. Ούτε θέλουμε να κάνουμε, παραδείγματος χάριν, ασφαλιστική μεταρρύθμιση. Όχι. Πολύ συγκεκριμένα πράγματα. Τα οποία τα καταγράφεις.

Είναι αυτό που πιστεύει εκείνος ο οποίος ξεκινάει την διαβούλευση την στιγμή που την ξεκινάει. Και λέει ότι σας το δίνω, διαβάστε το καλά και όποιος νομίζει ότι έχει κάτι να μου πει, που θα με βοηθήσει να καταλήξω τελικά στο τι πρέπει να κάνω, να έρθει να μου το πει.

Και δεν θα έρθει, επειδή περνάει από κάτω από το γραφείο και λέει ότι είδα φως και μπήκα, αλλά υπάρχουν διαδικασίες, πότε θα έρθει, πώς θα έρθει, με ποιον τρόπο θα έρθει, πώς θα καταθέσει το υπόμνημά του, πώς θα το αναπτύξει προφορικά, ενδεχομένως, ποιοι θα τον ακούσουν ή όλα αυτά θα καταγραφούν και στο τέλος θα βγει ένα πόρισμα το οποίο θα είναι η τελική γνώμη αυτού του οποίου έκανε την διαβούλευση και θα υποβληθεί στον υπουργό και στο οποίο πόρισμα απ' ενός μεν θα λέει την τελική του γνώμη και απ' ετέρου θα εξετάζει όλες τις γνώμες που έλαβε, δηλαδή γιατί το δέχομαι εκείνο και δεν δέχομαι κάτι άλλο.

Χρειάζεται, λοιπόν, ένας νόμος, όπως ακριβώς υπάρχει στην Αγγλία, στην Αμερική, σε πολλές χώρες της Κοινοπολιτείας, ίσως και σε άλλες χώρες - δεν ξέρω και όλες τις χώρες του κόσμου. Εγώ έχω μπροστά μου τον αγγλικό νόμο του 2005 για την δημόσια διαβούλευση, ο οποίος καταγράφει όλη αυτή την διαδρομή, πώς γίνεται, και έτσι ο υπουργός το μόνο που έχει να κάνει είναι να πει ότι φωνάζω τον κ. Μακρυδημήτρη ή φωνάζω πέντε ή δεκαπέντε και τους λέω ότι κάντε μου αυτή την δημόσια διαβούλευση.

Ο υπουργός, βεβαίως, καλό είναι να τους δώσει τους όρους με τους οποίους θα κάνουν τη δουλειά τους ή μπορεί να τους πει να τους αναπτύξουν μόνοι τους.

Το διάφορον, δηλαδή, από όλα όσα μέχρι τώρα γνωρίζουμε, έγκειται στο ότι η διαβούλευση είναι νομοθετημένη διαδικασία, που αναδεικνύει τις απόψεις συντεταγμένα και δίνει την ευκαιρία στην εξουσία να φτιάξει τη δική της γνώμη. Επαναλαμβάνω, δεν έχει καμία σχέση ούτε με την σύγκλιση των απόψεων ούτε με τις προγραμματικές συμφωνίες ούτε με την κοινωνική ειρήνη. Με τίποτε απ' όλα αυτά.

Πιστεύω ότι τα εξυπηρετεί όλα αυτά αλλά τα εξυπηρετεί ως εκ του αποτελέσματος.

Αγαπητέ Αντώνη, απευθύνομαι στον Καθηγητή τον κ. Μακρυδημήτρη, δεν την γνώριζα αυτή την εγκύκλιο του Πρωθυπουργού. Είμαι βέβαιος ότι εγράφη δια χειρός σου. Αλλά θα μου κάνεις μεγάλη χαρά να μου τη δώσεις, διότι εμείς που είμεθα διοικούμενοι δεν λαβαίνουμε τις εγκυκλίους. Από ό,τι καταλαβαίνω πρόκειται για ένα σημαντικό κείμενο και μια σημαντική πρωτοβουλία.

Ευχαριστώ πολύ.

Απάντηση (κος Γ. Καμίνης):

Θα είμαι πάρα πολύ σύντομος. Απλώς να προσθέσω και κάτι πάρα πολύ σημαντικό, που ουσιαστικά ελέγχθη αλλά θα θέλω να το υπογραμμίσω. Η διαβούλευση, έτσι ακριβώς, όπως μας την περιέγραψε ο κ. Φλογαίτης, νομιμοποιεί και πολιτικά τις αποφάσεις του νομοθέτη και της διοίκησης. Ουδείς πλέον μπορεί να παραπονεθεί, εάν έχουν τηρηθεί όλοι οι όροι της διαβούλευσης, ότι οι απόψεις του δεν ακούστηκαν, όπως θα έπρεπε, το οποίο είναι πάρα πολύ σημαντικό.

Όταν πρόκειται να γίνουν κάποια συγκεκριμένα έργα, όπως, λόγου χάριν, στην περιοχή της Αττικής, χώροι υγειονομικής ταφής απορριμμάτων, εάν είχε τηρηθεί μια ανοικτή διαδικασία διαβούλευσης, για το πού και πώς πρέπει να γίνουν, θα υπήρχαν, φαντάζομαι, πολύ λιγότερες αντιδράσεις, γιατί θα είχε εκλείψει, τουλάχιστον αυτή η καχυποψία, ότι εδώ πέρα πρυτάνευσαν άλλα κριτήρια από τα ορθολογικά κριτήρια.

Στο θέμα του Συνηγόρου του Πολίτη και των κυρώσεων και το κατά πόσο αυτό θα μπορούσε να γίνει με μια εκ των υστέρων διαβούλευση, εγώ νομίζω ότι τα πράγματα πρέπει να πάνε, όπως πολύ συχνά λέει και ο κ. Μακρυδημήτρης στα βασικά. Δεν μπορεί, π.χ. να υπάρχουν κυρωτικοί μηχανισμοί στην Ελλάδα αυτή την στιγμή που δεν λειτουργούν. Στις εκλογές, δεν θυμάμαι, του 2000, μαθαίναμε ότι εκκρεμούσαν στο Υπουργείο Εσωτερικών κάμποσες χιλιάδες πειθαρχικές διαδικασίες.

Εγώ δεν είμαι του βούρδουλα, νομίζω ότι κανείς λογικά δεν πρέπει να είναι του βούρδουλα, αλλά εάν υπάρχουν κάποιες πειθαρχικές διαδικασίες πρέπει και αυτές να τηρούνται. Και η πειθαρχική διαδικασία έχει και αυτή την λογική της.

Αφήνω το γεγονός του άλλου κυρωτικού μηχανισμού - ομιλώ για τη δικαστική προστασία - ο οποίος έρχεται πάρα πολύ αργά και καθυστερημένα. Αντί, λοιπόν, να κοιτάμε τους θεσμούς εξωδικαστικής επίλυσης διαφορών, μηχανισμούς που κατά βάση δεν στηρίζονται στην λογική της κυρώσεως, να τους εξοπλίσουμε με κυρώσεις, να τους βάλουμε σε μια λογική κυρωτική, πρέπει να μεριμνήσουμε να λειτουργήσουν τα βασικά και τα θεμελιώδη, να λειτουργήσουν οι κυρωτικοί μηχανισμοί.

Φυσικά ο δημόσιος υπάλληλος φοβάται να αναλάβει ευθύνες για πάρα πολλούς λόγους, τώρα πια, σήμερα, στην Ελλάδα. Για πάρα πολλούς λόγους. Εγώ θα ανέφερα τουλάχιστον έναν: την πολυνομία. Πολύ συχνά δεν ξέρει και αυτός τι ισχύει. Και η πολυνομία γεννά την αυθαιρεσία και η αυθαιρεσία γεννά τη διαφθορά.

Από εκεί και πέρα, όταν δεν λειτουργούν οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου, αυτό εξηγεί γιατί ο πολίτης γίνεται τόσο καχύποπτος και αρχίζει και απειλεί με μηνύσεις και καταφεύγει σε μηνύσεις. Μηνύσεις, βέβαια, που να το πούμε αυτό, οι οποίες σπανίως ευδοκιμούν, γιατί ευτυχώς, δόξα τω Θεώ, ο νομοθέτης περιέγραψε, κατέστρωσε μάλλον με τέτοιο τρόπο την υποκειμενική υπόσταση του εγκλήματος παράβασης καθήκοντος που είναι πολύ δύσκολο να καταδικαστεί υπάλληλος για παράβαση καθήκοντος, αλλά όλα αυτά λειτουργούν, συμβαίνουν, ακριβώς γιατί δεν ισχύουν εκ των προτέρων κάποιοι ελεγκτικοί μηχανισμοί, οι οποίοι θα αποθάρρυναν και τον πολίτη και θα του κατανικούσαν έτσι, θα εξοβέλιζαν και την καχυποψία του.

Σχετικά τώρα με το πώς παίρνονται οι αποφάσεις, εάν εξυπηρετούνται συμφέροντα συντεχνιακά και τα λοιπά, νομίζω ότι τα θέματα της διαβούλευσης επ' αυτών έχουν απαντήσει.

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ κα Άννα Κοντονή:

Ευχαριστούμε πάρα πολύ τους κυρίους Καθηγητές.

Θα καλέσω τον Γενικό Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, κ. Γεώργιο Βούτσιο, προκειμένου να κάνει το κλείσιμο του Συνεδρίου μας και να διατυπώσει τις παρατηρήσεις του.

Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Δρ Γεώργιος Βούτσινος, Γενικός Γραμματέας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών

Ευχαριστώ, κυρία Πρόεδρε.

Στο τέλος ενός διήμερου συνεδρίου, θα έλεγα αρκετά συνεκτικού, νομίζω ότι όλοι οι παριστάμενοι και όσοι παρακολουθήσαμε από την αρχή έως τώρα τις εργασίες του, πρέπει να είμαστε εξαιρετικά ικανοποιημένοι.

Οι εισηγήσεις, οι εξαιρετικές εισηγήσεις που ακούστηκαν και λέω εξαιρετικές και ως προς την ποιοτική τους διάσταση αλλά και ως προς την διάσταση της προέλευσής τους - και εννοώ ότι προήλθαν από διαφορετικές σχολές, από διαφορετικές χώρες και επομένως, από διαφορετικά συστήματα διοίκησης - αποτελούν για μας μια ανεκτίμητη προστιθέμενη αξία, δημιουργούν μια προστιθέμενη αξία και για το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και αναμφίβολα θα αποτελέσουν την πηγή προβληματισμού αλλά και μελλοντικών σχεδιασμών.

Σε ό,τι έχει σχέση με αυτά που ακούστηκαν, ασφαλώς δεν θα μπορούσα να προσθέσω πολλά. Θα χρησιμοποιήσω μόνο ορισμένες λέξεις κλειδιά, που νομίζω ότι ακούστηκαν περισσότερο από άλλες.

Η λέξη μεταρρύθμιση, η λέξη αλλαγή και μιλάω για αλλαγές σε νομοθετικό πεδίο, πολύ περισσότερο, όμως, η αλλαγή στα συστήματα, στις μεθόδους και στις προσεγγίσεις επιμόρφωσης και εκπαίδευσης ακούστηκαν πάρα πολλές φορές.

Και για όσους ασχολούνται με την εκπαίδευση - και νομίζω ότι είναι πολλοί εδώ - είναι επόμενο, λόγω της δυναμικής φύσης της εκπαίδευσης, οι αλλαγές να είναι συχνές, διότι συνεχώς προσπαθούμε να προσαρμοστούμε στις συνθήκες οι οποίες μεταβάλλονται διαρκώς.

Είναι βέβαιο ότι όσοι ασχολούμαστε με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση δεν πλήττουμε.

Μια άλλη λέξη, που επίσης ακούστηκε επίμονα, είναι η διαβούλευση. Μετά την τόσο επεξηγηματική, σφαιρική και ολοκληρωμένη παρουσίαση της έννοιας διαβούλευσης από τον καθηγητή κ. Φλογαίτη δεν έχω να πω κάτι περισσότερο. Νομίζω ότι ο κ. Φλογαίτης συνόψισε θαυμάσια τόσο την έννοια όσο και τους τρόπους που πρέπει να ακολουθήσουμε, για να έχουμε επιτυχή αποτελέσματα ύστερα από διαβούλευση.

Εγώ θα σταθώ περισσότερο στις λέξεις και έννοιες συναίνεση και συνέργεια, όπως το έκανα και στην χθεσινή μου ομιλία.

Πιστεύουμε ακράδαντα στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ότι στα θέματα ιδίως επιμόρφωσης και εκπαίδευσης - γιατί αυτή είναι η αποστολή μας και αυτό είναι και το κύριο θέμα του συνεδρίου - χρειάζεται συναίνεση όλων των εμπλεκομένων και συνέργεια. Αυτά απαιτούνται κατά τη διαπίστωση των αναγκών, κατά τον σχεδιασμό, την επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθούν, μέχρι τον καθορισμό του περιεχομένου και, βέβαια, την αξιολόγηση η οποία θα γίνει.

Αυτή την συνέργεια και την συναίνεση, πιστεύω - και μπορώ να το πω με κάπως πιο δυνατή φωνή - ότι την έχουμε πετύχει στη χώρα μας τα τελευταία τρία χρόνια.

Η αγαστή συνεργασία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., δηλαδή της ανώτατης συνδικαλιστικής εκπροσώπησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, έχει φέρει στο θέμα αυτό, δηλαδή στο ζήτημα της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης, εξαιρετικά αποτελέσματα.

Το είπα και χθες, θα το επαναλάβω: Η συναίνεση για εμάς δεν είναι επιβεβαίωση της πολιτικής μας αλλά έχει να κάνει με τη διαμόρφωση της πολιτικής μας.

Μια άλλη έννοια, απαραίτητο στοιχείο κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας - ή μάλλον όχι μόνο εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά για κάθε πτυχή και έκφανση της δημόσιας ζωής και της κοινωνίας - είναι η αξιολόγηση.

Ακούσαμε σήμερα και το σημειώνω, μια θαυμάσια εισήγηση από την Πορτογαλία, για μια μέθοδο την οποία έχουν ακολουθήσει και που θα είμαστε συνεχώς ανοικτοί στο να δούμε τα περαιτέρω αποτελέσματά της.

Βέβαια, δεν πρέπει να ξεχνάμε, εάν αναφερόμαστε στη Δημόσια Διοίκηση, ότι, όταν μιλάμε για αξιολόγηση, δεν σημαίνει ότι πρέπει να περιοριζόμαστε μόνο στο δύσκολο, αναμφίβολα, θέμα της αξιολόγησης των υπαλλήλων. Πρέπει να αξιολογούμε το σύστημα, πρέπει να αξιολογούμε το παραγόμενο έργο, πρέπει να αξιολογούμε την κάθε υπηρεσία με βάση τους στόχους που έχουμε θέσει και τότε να πάμε στον υπάλληλο να τον αξιολογήσουμε.

Αναφέρθηκε ο καθηγητής, κ. Φλογαίτης στη δυσκολία που αντιμετώπισε και στο εξωτερικό στα θέματα αξιολόγησης. Να σας δώσω ένα παράδειγμα: Ξέρετε, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. λειτουργούσε επί είκοσι χρόνια χωρίς οργανισμό. Μόλις το 2004 καταρτίστηκε ο οργανισμός του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και, επειδή τρέχουμε λιγάκι και θέλουμε να προσαρμοζόμαστε στις μεταβαλλόμενες συνθήκες τον τροποποιήσαμε και αυτόν, οπότε έχουμε καινούργιο από τις 7 Ιανουαρίου του 2008. Με βάση τον οργανισμό έγινε η πρώτη αξιολόγηση του προσωπικού, η οποία, θα έλεγα, δεν ήταν ούτε επιεικής ούτε αυστηρή, ήταν μια μέση αξιολόγηση. Προκλήθηκε θύελλα.

Ξέρετε γιατί; Όχι γιατί το προσωπικό διαφωνούσε με τις κρίσεις που έγιναν για τον καθένα αλλά διότι πολλοί έλεγαν: Καλά, εμείς πήραμε αυτή την αξιολόγηση, αυτή την βαθμολογία, μα, για δες στις άλλες υπηρεσίες δίπλα τι γίνεται;

Αυτή νομίζω ότι είναι η μεγαλύτερη δυσκολία, το να μπορέσεις να αξιολογήσεις, όπως και πρέπει να γίνει, αντικειμενικά όλο το προσωπικό.

Θα ήθελα, ακόμη, να σχολιάσω κάτι, το οποίο ακούστηκε σε πολλές εισηγήσεις και στο οποίο, βέβαια, δεν μπορούμε να σταθούμε απλά σημειώνοντάς το, αλλά να προσπαθήσουμε να το εφαρμόσουμε.

Εμείς, όσοι ασχολούμαστε με την επιμόρφωση και την εκπαίδευση στην Δημόσια Διοίκηση, δεν είμαστε πανεπιστήμιο. Δεν υποκαθιστούμε κανένα πανεπιστήμιο. Εμείς έχουμε στοχευμένη αποστολή και η αποστολή μας είναι να κάνουμε τους υπαλλήλους καλύτερους στο υπάρχον σύστημα και, επίσης, να προάγουμε, όσο μας είναι δυνατόν το σύστημα αυτό, ώστε να βελτιωθεί, γιατί καμιά εκπαίδευση, ιδίως η στοχευμένη, η οποία σέβεται τον εαυτό της, δεν μπορεί παρά να τροφοδοτείται, να ανατροφοδοτείται από το γενικότερο περιβάλλον, στο οποίο απευθύνεται και επομένως, να σημειώνει τα προβλήματα και να προσπαθεί, αφού έχουμε την δυνατότητα από τις σχολές μας, από τα κέντρα μας, να προωθήσει και ιδέες για τη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης.

Μεγάλη κουβέντα έγινε για την ηγεσία. Ήταν πραγματικά, ίσως η πιο ζωντανή συνεδρία και ενότητα αυτού του συνεδρίου. Θα ήθελα να πω και εγώ δύο σκέψεις. Ότι η Δημόσια Διοίκηση σήμερα δεν είναι τόσο απλή υπόθεση, όπως στο παρελθόν. Σίγουρα δεν είναι μονοσήμαντη, όπως ήταν πολύ παλαιότερα.

Σήμερα είναι πολύ σύνθετη υπόθεση και, όπως όλες οι δραστηριότητες, στη σημερινή εποχή υπόκειται σε αλλαγές και σε πολλούς επηρεασμούς από πολλές παραμέτρους. Απαιτεί μια διεπιστημονική διάσταση, όπως και κάθε καινούργιο της εποχής αυτής με τα δικά της χαρακτηριστικά.

Και θα έλεγα ότι στην Δημόσια Διοίκηση αυτό που λείπει, δεν θα έλεγα την λέξη ηγέτης, αλλά θα έλεγα τη λέξη manager και εννοώ managers μέσα από το δημόσιο, μην πάει το μυαλό σας ότι εννοώ να φέρουμε απέξω.

Υπάρχουν άνθρωποι, υπάρχουν ταλέντα μέσα στην Δημόσια Διοίκηση, οι οποίοι κάνουν για

managers. Αυτοί δεν είναι καλοί managers λόγω background, δεν έχουν συγκεκριμένο background νομικό ή γεωλογικό ή μουσικό. Είναι απλώς managers. Έχουν σύνθετες ικανότητες, μπορούν να κάνουν ανάλυση, να κάνουν σύνθεση και τελικά, το σπουδαιότερο, γιατί αυτό είναι το ζητούμενο, μπορούν να παράγουν έργο.

Εκείνο που πρέπει να αναζητούμε είναι να αναζητούμε τους καλύτερους και όχι τα στερεότυπα τα οποία γνωρίζαμε.

Κυρίες και κύριοι,

Δεν θα ήθελα να σας απασχολήσω περισσότερο, νομίζω ότι ήταν πάρα πολύ χρήσιμο το Συνέδριο, τόσο χρήσιμο που ενίσχυσε την απόφασή μας που σας είπα χθες. Αυτό είναι το 1^ο Διεθνές Συνέδριο αυτού του είδους, που κάνει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και η απόφασή μας είναι να επαναλαμβάνεται στην Ελλάδα κάθε δυο χρόνια.

Θέλω, τελειώνοντας, να ευχαριστήσω όλους τους συνέδρους που παρακολούθησαν μέχρι και την τελευταία στιγμή με αυτή την προσοχή τις εργασίες. Να ευχαριστήσω ειλικρινά τους εισηγητές, τους αξιόλογους εισηγητές, κυρίως τους ξένους, εννοώ από τις ξένες Σχολές και χώρες. Ένδεκα χώρες αντιπροσωπεύτηκαν σε αυτό το Συνέδριο και αυτό δεν είναι μια απλή υπόθεση. Είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς τριών ετών στον έναν από τους πέντε άξονες πολιτικής που σας είπα ότι έχουμε χαράξει στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, δηλαδή την ανάπτυξη των διεθνών μας σχέσεων και συνεργασιών.

Θέλω να ευχαριστήσω, επίσης, τους εκλεκτούς Έλληνες ακαδημαϊκούς εισηγητές για τις πραγματικά, όχι απλώς ενδιαφέρουσες αλλά εξαιρετικά συμβάλλουσες σε όλο μας το έργο, εισηγήσεις τους.

Να ευχαριστήσω τέλος, κατ' αρχήν τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, τον καθηγητή Κώστα Παπαγεωργίου, ο οποίος, ως Πρόεδρος και της Επιστημονικής και Οργανωτικής Επιτροπής, ειλικρινά αναλώθηκε πολλούς μήνες για την επιτυχία αυτού του Συνεδρίου, όπως βέβαια και τα μέλη της Οργανωτικής και της Επιστημονικής Επιτροπής από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης για τις εξαιρετικά σπουδαίες προσπάθειες που έκαναν για την επιτυχία αυτού του συνεδρίου.

Με την ευκαιρία, και τελειώνω, επιτρέψτε μου να ευχαριστήσω όλο το προσωπικό του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης για τα άλματα που έχει πραγματοποιήσει τον τελευταίο καιρό.

Σας ευχαριστώ ειλικρινά.

Λήξη εργασιών



Παραρτήματα

α. Περιλήψεις στα Αγγλικά Abstracts in english

George Voutsinos

“Strategy for the development of human resources of Public Administration in Greece”

Abstract

The approach that human resources constitute the cornerstone for reforming and improving Public Administration is a central point in the policy of the Ministry of Interior of Greece. As a result, the policy for upgrading these human resources receives high priority.

The National Centre for Public Administration and Local Government, as the strategic national organization responsible for the education and training of officers and other employees of Public Administration, has adopted a new conception in this matter, centered around the following principles:

- Correspondence to real needs, by establishing a modern model for tracing educational and training needs. This is already applied.

- Decentralisation of training activities, by establishing 12 Regional Training Institutes in the seats of the administrative regions of the country. Thus, today, 65% of training activities are organized in the periphery.

- Synergy and participation of the employees themselves in improving the quality and effectiveness of programmes. This is depicted in the memorandum of cooperation signed between the Centre and the representative organs of public employees, in the framework of which a number of joint activities are undertaken. One of the most important examples of synergy and participation is the recent establishment of a Research and Innovation Centre for Public Administration for the countries of South-Eastern Europe and of the Mediterranean.

- Development of international relations and cooperation with similar institutions for exchanging know-how, aiming at promoting, by means of training, the development of the human resources of Public Administration. With this in mind, we promote joint programmes and international initiatives with many of the institutions represented in the conference.

Philippe Bastelica

“The education of high ranking officials of the public sector via a presentation of ENA and the reform of its schooling”

Abstract

The education of French top public officials, who are recruited through ENA, is based on the following characteristics:

- Interdisciplinary theoretical background, achieved by means of a demanding entrance examination
- Common education for all sectors of top public management
- Practical training: this includes on the one hand four periods of practice (stage) during which the top officials receive guidance (tutorat) by a high ranking public officer and at the same time have to exercise real duties and on the other hand this training is supported by periods of study directed principally by experienced officials, often deriving from the public realm, in accordance with a pedagogic system based on case studies, scheduled to demonstrate the various competences of the top public officials.

This treatment cultivates to the future top public officials the **spirit of adaptation** and at the same

time it prepares them for a **professional mobility**, imposed by the institutional framework that concerns them, that can be considered, from some points of view, as an essential part of their of training in life.

Although the principles referred to above have guided, with remarkable stability, the preparatory treatment of the French top public officials, since the establishment of ENA in 1945, the procedures and the organization of this treatment have gone through several adaptations.

On 1st January 2006, an important reform of the study programme was introduced. On the basis of a search for closed linkage between study and practical training, the ENA makes use, by means of the three groups of courses to which course attendance is subdivided, the major issues that the government has set as priorities to ENA: Europe, Regional Administration and Public Management.

Given that the subjects of interest in the periphery are mostly devoted to the relations between the decentralized State services and the local administration organizations, these have been common courses in the education of the future administrators of the State and of the regional administration (students of the National Institute of Regional Studies).

Another innovation is the individualized forms of competence, that assist students to determine at the start of their studies, the axes on which they will concentrate their efforts and at the end of their studies the type of administrative activity to which they should turn, in priority, in connection with their profile.

Finally, it should be noted that the «opening» of the entrance examination of ENA, since 2004, to all subjects of the European Union, has produced the first results the 1st January of this year, with the entrance of a German subject, a lady.

Valeria Termini

“Training for a performing Public Administration: News, issues and reforms in Italy”

Abstract

In the early nineties, there was a strong need in Italy to reform the Public Administration. The change process which started was led by two main objectives: (i) to reduce the overall costs of the Administration and its services and (ii) to improve the effectiveness and quality of the services provided.

The first goal was set in response to the problems linked to the ever growing public debt and to the new public spending requirements for Italy in view of the adoption of the Euro. The second goal - improving the quality and effectiveness of services - responded to the growing expectations of citizens, who were more and more dissatisfied with the public administration's performance.

The first steps of the reform were made in many directions: towards a more transparent and accountable administration (1990); towards an administration closer to citizens and to their expectations, strengthening the role and tools of local authorities for the delivery of public services (1990) and introducing “Service Charters” (1994); towards a more flexible and efficient use of human resources in the Civil Service, through the reform in the Senior Civil Service which enhanced its autonomy from the political power, and the application of Civil Law to Civil Servants (1993 and 1998).

In 1996 and 1997, a broad government reform strategy was defined and, with the adoption of a “proxy law” (*legge delega* n.59 of 1997), a period of intense legislative and management changes started, carrying out as far as possible these reform measures. The change process embraces both central and local government, as well as health care, schools and university systems. The reforms introduced resulted from a cross-fertilisation between the European continental tradition and the Anglo-Saxon model, while the guiding principles of this strategy were Public Administration's efficiency and accountability and citizens' participation and empowerment.

However, human resources remain, together with legislative and institutional changes, a cornerstone for the success of any Public Administration reform. Civil Servants' competencies need to be addressed systematically: training becomes a key element in order allow for a full implementation of the new legislative framework and the new competencies and know-how required.

The National School for Public Administration (SSPA - *Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione*), together with the other technical schools of the Interior, Finance and Diplomacy, is a core element of the training policies for Civil Servants that begun to be coherently conceived and implemented with the development of the modernisation process.

Since 1993, the SSPA has been fulfilling the mandate to organise the recruitment and training of senior Civil Servants, selecting young graduates to cover one third of the senior public positions vacant each year, in order to rejuvenate Public Administration managers. The SSPA was assigned the extremely sensitive task of providing young graduates with an adequate set of knowledge and skills, while strengthening the identity of Public Managers. Alongside this major change, special attention has been placed since 1997 on staff retraining and on the launch of a special plan for training.

Today, Civil Servants training in Italy is widely developed and meets the needs of modern Administrations providing training services among different training organisations, both private and public. This situation, together with reduced training expenditure due to more severe budget conditions, calls for a more efficient and effective management of the training system for public employees as a whole, streamlining the different training structures and providing for better co-ordinated activities. Once again, the SSPA is called to act as a fulcrum in this challenging process.

Bob MacLennan

“The strategy and business model for the U.K. National School of Government”

Abstract (is not available)

Hans-Edmund Kunsmann

“The Administrative reform in the Federal Government in Germany and the changing Role of training and learning”

Abstract

1. Background of administrative reforms in Germany. The reform of the administration of the Federal Government in Germany went during the recent different political coalitions through major phases of a change process due to different government concepts: From the “rule of law”, through the “enabling state”, to the “good governance” concept. Nevertheless one persisting leitmotiv was “To reach the reform goals with motivated staff”. “Motivated staff” became the rank of a “state objective” by decision of the federal cabinet; we do not find – from my knowledge – this success critical «soft objective» in any other governmental decision of an European Member State. Two central values of human resource development (HRD) have therefore been promoted to earmark the new policy: Transparency and participation. How to transfer and bring to results this policy? New procedures and tools to steer the human resource development have been developed and they became the cornerstones of the reform processes.

2. How do we proceed in HRD? From the tool-box of HRD one example will be shown: The «leadership feedback» or «bottom-up feedback» have been realized in two federal ministries, the Ministry of Foreign Affairs (AA) and the Ministry of Interior (BMI). Two different methodological approaches will be shown and the results will be shared. This example is chosen due to the actual discussion of introducing performance pay for leadership functions and senior civil servants in different member states of the EU.

3. What is the role of the Bundesakademie? To support introducing the new governmental HRD-policy the Bundesakademie decided three major strategic changes, especially in the field of leadership training:

- Define a new consulting role and professionalize its own staff for this new task in close connection with its training tasks as a “consulting-training- monitoring package”.

- Steer its internal mentality and organization from a “catalog training producer” to a consequent client driven “all in one” service provider in closely adding value to the reform processes.

- Flexibilize the training offers from a “compulsory” accompanying the career paths to providing in time those learning opportunities, which linked to the expressed needs of the workplace scenarios: Provide opportunities for self development is the new focus.

Weibin, Gong

“Institutional Arrangements and Practices of Civil Servant Training in China”

Abstract

Before October 1st, 1993, all who took administration were called cadres. At that time, party schools, cadre schools and some other kinds of training institutes were responsible for cadres’ training. Temporary Byelaw on Civil Servant promulgated and enforced in 1993 prescribes that those who work in government organizations are civil servants except those taking logistics. Since civil servants’ appearance, Chinese top leaders came to realize that public administration should be modernized and a new kind of training school should be established. In 1994, China National School of Administration was set up and all provincial and local schools of administration came into being subsequently.

All civil servants must take some kind of training in schools of administration, which is compulsory by regulations and law. In 2006, Law on Civil Servants was enforced and the new law has again stressed the importance of civil servants’ training. Up to now, there are four categories of civil servants’ training; these are a) training of newly enrolled civil servants, b) qualification training of those being just promoted, c) special professional training and d) knowledge refreshment training for those on-the-job.

In China, training institutes have 3 major kinds of schools. The dominant ones are schools of administration, which include CNSA as the top one, provincial and local schools of administration. Besides schools of administration, there are training centers for civil servants and schools and colleges of administrative cadres. In 2001, China began MPA education and up to now more than 100 universities can enroll MPA students who come from government organizations. In 2005, three cadre schools were set up, which are China Pudong Cadre School for training of modernization, China Jinggangshan Cadre School and China Yan’an Cadre School both for training of revolutionary tradition.

Different levels of trainees are trained in their corresponding levels of schools of administration. Mainly, CNSA trains the civil servants deriving from ministerial level, DG level and some of divisional level, while provincial schools of administration aim at those from some of DG level, division level and lower level. Trainees in local schools of administration are mainly from some of division level, lower level and newly enrolled ones.

In schools of administration, there are various types of classes and trainees/students. According to different criteria, classes can be divided into different types. There are regular or irregular classes, in other words, planned or temporary classes. There are certificate and diploma classes, free and fee-paying, for domestic and international trainees.

Trainers in schools of administration can be classified as two categories, one is full-time and the other is part-time occupation. Usually, part-time trainers are more than full-time ones. Part-time trainers have been selected strictly from researchers and professors from academic institutes or experienced officials.

There are usually 5 modules of training contents, which are political science, government economics, public administration, administrative law, and basic or fundamental knowledge. Of course, different classes or trainees will select different combination of modules. All the subjects should be updated on the basis of new ideas, information and skills. The modules and subjects are discussed among Department of Personnel and Organization, CPC, Ministry or bureau of Personnel, training institutes and the organization that places the request for training. Sometimes courses are customer tailored. All training courses stick to principles such as combining theory with practice, purposeful learning, training based on demand, focusing on actual effects, and paying more attention to capability building.

In the past years, China has emphasized multiplicity of training methods. Besides lecture delivery,

as a traditional way of training, case study, group discussion, self-study, visiting or auditing in courts, simulation, internship, and abroad training are experimented. In 2006, China launched a great movement of new village construction. To promote the movement, all heads from more than 2600 counties amounting to around 5300 officials were trained in the Central Party School of CPC, CNSA and three other cadres' schools, lasting for one year.

Sylvia Archmann

“Knowledge-powered modernisation of the Public Administration - A challenge or a threat?”

Abstract

The importance of knowledge for ensuring Europe's competitiveness within today's globalised economy is unquestionable. Already in 2000, several objectives were set in the Lisbon Agenda in order to guarantee that our economies are prepared to face the new challenges posted by our changing societies. Public Administration is not an exception: citizens' demands in quality are increasing, and governments are faced with problems that require action; ageing populations, immigration, new technologies, and even climate change. Therefore, Public Administration has to adapt and modernise. Knowledge acquisition should be at the core of its Organisational Change Strategy to ensure Public Administration gains power of action vis-à-vis those new challenges.

For this matter, when talking about knowledge, one has to refer to the *new skills*, which cover a broad range of topics such as innovation capacities, project management, leadership, contractual management, technology and process management, basic and advanced ICT skills, networking, flexibility, et cetera. Within an organisation, it is important that employees from each hierarchical rank master the necessary new skills for the proper fulfilment of their tasks.

In the first place, it is widely known in today's Organisational Change literature that achieving qualitative change within the Public Administration depends strongly on the chosen modernisation strategy. Organisational Change can no longer be achieved by the traditional top-down approaches. On the contrary, changes need to be introduced smoothly, ensuring continuity with gradual change. The leaders of such modernisation processes need to have new managerial, social and organisational skills, which will be relevant for designing comprehensive strategies that involve all employees.

Nevertheless, modernising Public Administration does not only depend on skilful management; having highly skilled employees is even more important in order to succeed. With the increased relevance of ICT technologies in all aspects of life, it is essential for organisations to guarantee that all their employees have mastered the necessary computer skills, also known as *eSkills*. Proper Organisational Change Strategies need to ensure a basic command of computers for all employees and specialised skills for those with specific demands. Moreover, eGovernment has become a reality and its relevance is ever increasing. Therefore, widespread eSkills will also facilitate a smoother and better integration of eGovernment in our organisation.

The above-mentioned points reveal the importance of having a proper learning strategy, and there are multiple instruments available to those organisations planning to develop theirs: for instance, participating in existing programmes, designing individualised curricula by establishing a partnership with a specialised training or research institute, university, etc.

From postgraduate degrees to seminars or conferences, there is a wide range of continuous learning possibilities that organisations can opt for. However, given the necessities of Public Administration employees, programmes based on the sharing of best practises and experiences, known as *benchlearning*, have an added value over theoretically-oriented programmes. It will be interesting to follow the implementation of recent developments such as the European Qualifications Framework, which will facilitate the translation and readability of qualifications across Europe.

Sophie Guilbot- Christaki:**“The reform of the life-long training: A major workshop for modernising and managing human resources”**Abstract**1. History and contents of a reform**

For more than 20 years, the policy regarding professional training saw remarkable developments in the French public service. An increasing number of public officers benefit every year from training activities. The proportion of those having access is higher than the one recorded for the employees of the private sector. The training activities are on average longer than those practiced in private enterprises.

The objectives and the instruments of the professional training policy in public administration have been detailed by means of three consecutive multi-annual framework agreements signed in 1989, 1992 and 1996. However, after the last of them, no negotiation concerning the overall training policy in public administration took place.

The report of the national Council for evaluation published in 2003, entitled “The policy on continuous training of the officers of public administrations and of hospitals”, called Cuby Report, had stressed that the system of continuous training in the administration was well structured and productive but that the policy for continuous training suffered from weaknesses and it was in need on renovation in the context of a public administration in full mutation.

In fact, the demographic perspectives and the evolution of missions and the means of public service have changed the facts in the area of managing the human resources. The administration today searches the means for accompanying, for developing and for putting in use the competences of the officials and for organising the correspondence between competences and posts.

2. The objectives and the contribution of reform of professional training to administration

The objectives of the reform of training were set by the protocols of agreement of 19 October 2006 (hospitals) and 21 November 2006 (State).

Training should become an accompanying instrument of the transformation of missions and consequently of “particular functions” in Administration. It must contribute to the correspondence between the competences required by the administrations and the professional plans of the officials. Consequently it is fed by a real anticipation of the foreseen evolutions concerning the “labour force” as well as by the future employment needs formalised principally by means of the inter-ministerial list of the specific functions of the State. (RIME).

For strengthening the relation between training and management of human resources, the reform of 2006/2007 reorganises the presentation of training actions in relation to the professional and personal targeting, strengthens the coherence between the training plans of the services and the multi-annual orientations of ministries in matters of management of human resources and establishes an individual right for training (DIF), negotiated by each official with his hierarchical boss.

In general, the reform aims at ameliorating the way of taking account of the experience acquired by the officials along their career that was not taken into account and utilised sufficiently. For this purpose a system must be organised for continuous individual recording (annual evaluation interviews, interviews and career reviews, tutorials, ...) and also procedures for recognition of the weight of the experience acquired in the various mechanisms of promotion and recruitment.

Finally, in order to avoid the danger of limitation within ministries, the terms and the economic means were set for an inter-ministerial training policy as well as the principle of a regionalised organisation of professional training of State officials (95% of the State personnel derives from decentralised administrations)

The totality of these activities is included in the framework of a renewed and strengthened social dialog.

Jack Peffers**“Public Sector Reform - The Role of Training Programmes”****Abstract**

1. Public Sector Reform in the U.K.
2. The role of training programmes in public sector reform in the U.K.
3. The collaboration between the Institute of Education, University of London and EKDDA (INEP) in 2006-2007:
 - a. The principles of the collaboration
 - b. The practices of the collaboration
 - c. The specific activities of the collaboration
 - d. The evaluation of the collaboration
 - e. The mutual learning of the collaboration
 - f. The future of the collaboration
4. Training programmes in the future development of public sector in Europe

George Papageorgiou**“Improvement of the quality of servicing the citizen by the Departments of the Ministry of Internal Affairs of Cyprus: Consultation with stakeholders”****Abstract**

Following a request by the Ministry of Interior to the Cypriot Academy of Public Administration and after consultation between representatives of the Ministry of Interior and the Academy, it has been agreed to be undertaken jointly by the two organizations of a development project aiming at high quality services to the citizen by the Departments of the Ministry of Interior. The project was inaugurated by the Minister of Interior in an event where the top managerial staff of the Departments and the Services of the Ministry was present.

The project consists of three stages:

- Diagnostic stage, by means of specialized research workshops, by using the method of Gnosioscope for uncovering the basic weaknesses of each Department / Service in relation to the quality service to the citizen,
- Drafting the educational and/or other actions, aiming at promoting modern changes and efficient facing the weaknesses diagnosed, and
- Implementation of the above actions.

The Gnosioscope methodology used in the diagnostic workshops is based on the Interactive Management and is used for the collective and participative diagnosis and facing of complex problems. In the process of workshops, a structured dialog / consultation is developed among the stakeholders, i.e. individuals that either influence or are influenced by the issue in question and are considered as the best informed ones.

In addition to the workshops, further meetings / workshops took place aiming at reaching consensus in the elaboration of the findings of the workshops and at preparing the Report of these findings. In these meetings / workshops took part again the representatives of stakeholders and officers of the Academy.

Through this consultation procedure Reports were prepared for every workshop, containing the proposals agreed by the stakeholders about actions for improving the quality of services offered to the citizen by the Departments of the Ministry of Interior. The proposals refer, on the one hand to educational actions for fulfilling the learning needs that have been found out and, on the other, other forms of actions (structural, procedural, institutional) that the consultation procedure indicated that are needed for improving the services offered.

Robert Ledvinka**“Efficient public Administration and friendly Public Service - Strategy of realisation of smart administration in Czech Republic for the years 2007-2015”**Abstract

The strategy “Efficient Public Administration and Friendly Public Service”, which is going to utilize structural funds of the European Union for the realization of its aims, was created by the Ministry of Interior of the Czech Republic in order to improve the functioning of public administration. The aims of the Strategy will be reached by the assurance of coordination and synergies of the action of interventions within the operational programme Human Resources and Employment, Integrated operational programme and national resources.

For the successful realization of the so-called “Strategy Smart Administration 2007 - 2015”, it is necessary to set three levels of aims. Global aims, which are defined by strategic aims in particular areas, are set to specify the overall strategy. Strategic aims are further sub-divided into specific aims, which define areas for particular projects.

However, public administration must be perceived in its totality. Therefore, a model of functioning, the so-called “Hexagon of Public Administration”, in which each vertex is indispensable, was created.

A presumption of efficient functioning of public administration is an easy and comprehensible **legislature** as possible, if does not generate useless bureaucratic obstacles. Where and how the agenda will be executed is included in the **organization** of public administration. A level of management, methods of quality management, performance monitoring, efficiency of expended assets and monitoring of content of clients play a crucial role in this area. The overall facilitation and simplification of communication is going to be assured by utilization of **modern information and communications technologies** (ICT) in public administration.

Transparent and helpful public administration without useless barriers for a **citizen**, who represents the key vertex of hexagon, is a crucial aspect. An **official**, at whom attention to high quality and continuous training should be paid, plays an essential role in this communication. System of budgeting, way of allocation of resources on particular activities, link with governmental, ministerial and municipal assembly priorities is a premise for right **financing** of public administration.

If all described aspects in hexagon are managed so as to be fulfilled, public administration will operate efficiently and ease individuals as well as corporations life as much as possible.

Dimitar Penkov**“The trends in the development of training in the Bulgarian Public Administration after the accession of Bulgaria to the European Union”**

Abstract (is not available)

Christina Juarranz de la Fuente**“Training for a modern Public Administration in Spain: The new basic Statute of the public employee”**

Abstract (is not available)

Vassilios Andronopoulos**“e-Governance and the Citizen”**Abstract

Broadly, the term “serving the Citizen”, as it is formulated by Total Quality Management, means

that the civil service has to satisfy all needs and expectations of the Citizen, generated in modern democratic societies. These needs are classified into three categories:

a) As user of the services and products of Public Administration, the Citizen demands to receive quickly and easily the products and services that he desires.

b) As tax-payer, the Citizen wants to pay the smaller amount possible for the functioning of Public Administration.

c) As member of the democratic society, the Citizen wants to be involved in consultations with Public Administration and to take part in decision making processes. He also wants to know how the civil service operates.

By making wide use of the information and communication technologies and particularly of Internet, e-government aims at satisfying all the above mentioned needs. In this framework, e-government:

- First: Establishes on-line electronic exchanges between Citizens and Public Administration and improves the quality of production and availability of administrative services and products. As a result, the Citizen, as user, is involved in transactions with the civil service from his residence or from his work-place and is served quickly and conveniently.

- Second: Transforms traditional functions of Public Administration in such a way as to be performed less costly. Digitalization of public provisions and electronic invoices can lead to economies of scale with a direct impact on the running cost of public administration and consequently on the taxes to be paid by the Citizens

- Third: Allows for the introduction of cites by the civil services, facilitating, thus, the consultation of the Citizen with Public Administration. In this way the Citizen can take part in the decision making processes and be served as member of a democratic society.

Amílcar José Martins Arantes

“Evaluation systems and awards for achievements: the Portuguese Public Administration Case”

Abstract

This paper aims at presenting the new evaluation system for the Portuguese public administration, known as SIADAP (**S**istema **I**ntegrado de **G**estão e de **A**valiação do **D**esempenho na **A**dministração **P**ública). The purposes of this new system are to actively contribute to the development and improvement of the performance and quality of the civil service, to the coherence and harmony of services, managers and workers and to enhance their professional motivation and competence development.

The SIADAP system integrates three evaluation subsystems: SIADAP 1 - Services performance; SIADAP 2 - Managers performance (high and the middle levels); and SIADAP 3 - Workers performance. In order to assure that the three subsystems work in a integrated way, coherence between the objectives set at all levels must exist: in the planning system, in the managing cycle of the service, in the mission letter of the senior manager of the service and also in the objectives of other managers and workers.

A brief explanation of these three subsystems will help to better understand this viewpoint.

SIADAP 1 relies on the QUAR (**Q**Uadro de **A**valiação e **R**esponsabilização), an evaluation and accountability framework of the service, which is permanently monitored and up-dated via the service's information systems, as it takes into account: the service's mission; the annual overall objectives; the strategic objectives defined by upper management; the performance indicators and their verification; a resume of the resources available; the level of achievement of each objective; the identification of the performance deviations and a resumed explanation of the underlying causes. All documents involving the service's activities, like the planning of annual activities and the yearly report, are also intrinsically tied with the QUAR. The evaluation of services is based in the scores obtained in a set of 3 to 7 objectives, which must include at least one objective for effectiveness, one for efficiency and one for quality and is done both by self and hetero-evaluation procedures. Only 20% of the services of each

ministry can obtain the maximum score and be graded as Excellent and, if this occurs, the quotas for higher classification in SIADAP 2 and 3 may be increased.

With regard to SIADAP 2, the subsystem of performance evaluation for high and middle level managers, it focuses on the degree of achievement of the objectives stated in the service's letter of mission and in accordance with the results presented in the respective QUAR and with the competences shown in terms of leadership, strategic vision, external representation and management. As a result of the evaluation process, the manager may be rewarded (but only the top 5%) whilst in case of a bad performance, he may be forced to step down from office.

Finally, the SIADAP 3, the subsystem of performance evaluation of the workers, concerns the results achieved in the pursuit of their individual objectives in accordance with the objectives of their services and both technical and behavioural competences needed to undertake their functions. The workers with the best evaluations are rewarded with an extra month payment (only the top 5%) or with extra holiday days. In the case of consistently bad evaluations, his contract with the public administration may cease.

Kirsi Valto

“Well being at work and related actions in Finland”

Abstract

Various State organisations in Finland employ some 120,000 persons. In Finland, like all over Europe, working population is ageing and retirement will reach its peak in 2010. Within ten years, between 2001 and 2011, nearly 40% of State officials and employees will retire.

State operations today aim at greater productivity and efficiency. As a result, it has been decided to cut down almost 10,000 staff. The policy is thus not to recruit new personnel to replace all those who leave.

Working communities, management and personnel will face major challenges in replacing the work input represented by the retiring personnel and concerning new requirements for professional competence and knowledge plus the tightening competition for professional labour force with the private and municipal sectors.

Competition for labour force will become severe and the State will have to recruit new personnel to replace some of those who retire or resign. The competition takes places to some extent in a global environment and focuses on a limited set of regional environments in the country. It will also take place in a changing social atmosphere. Young people, in particular, have different perspectives in their appreciation for work and life in general than their parents. The young now entering the labour market expect more diverse and challenging duties, opportunities to develop themselves and working methods that suit their ways of life.

To succeed in the acquisition of skilled labour, the State has to be a model employer and it needs to promote its general image as an employer, attractiveness of its functions and the development of its payroll systems. It also has to ensure encouraging working environments, the position of employees and fostering the development of their expertise. The need for trained personnel will remain especially high. The proportion of trained personnel is notably higher in State offices than with other employers.

We Finns like to consider occupational wellbeing activities a Finnish innovation. The State as a good employer wants to be exemplary in its personnel policy and occupational wellbeing activities. The State provides occupational health care services, training and various opportunities to develop and ensures safety at work. The management of occupational wellbeing is considered a part of the overall management: operations are based on the maintenance and development of human resources as much as on financial resources.

Antonios Makridimitris**“The meaning of Eites in a modern Public Administration”**Abstract (is not available)**Robin Ryde****“Leadership development in a modern Public Administration”**Abstract (is not available)**Thanos Kriemadis****“The role of leadership in the planning and implementation of a Total Quality Management system”**Abstract

Total Quality Management (TQM) is a relatively new approach to the art of management which seeks to improve product / service quality and increase customer satisfaction by restructuring traditional management practices with participation and contribution by all members of the organization and cooperating units. This results in high quality products / services, and insures the survival and growth of the organization in a competitive world.

Organizations that adopted a total quality management experienced an overall improvement in their performance and in particular, achieved:

- Better employee relations (increased job satisfaction, improved attendance and decreased employee turnover),
- Greater customer satisfaction based on the organization's survey results of their customers' overall perceptions about the service the organization is delivering. Also, the number of complaints decreased and the customer retention rates increased.
- Improved quality and lower cost were attained. Organizations reduced errors and their cost of quality, increased the reliability and on-time delivery of their services / products.
- Improved market share and profitability.

There is a unanimous agreement as to the importance of leadership by top management in planning and implementing TQM and developing a quality culture. The characteristics of excellent leadership are as follows:

- a. Leadership should develop the mission, vision, values and the strategic plan of the organization. Leadership should develop, communicate, review and update the organization's policy and strategy.
- b. Leadership should be personally involved in ensuring the organisation's management system is developed, implemented and continuously improved.
- c. Leadership should promote the emphasis on quality and should be involved personally in education, training and recognition programs of the organization.
- d. Leadership should be accessible to employees and should establish continuous contact with employees, customers and suppliers.
- e. Leadership should develop the Human Resource Management policy and strategy.
- f. Leadership should develop relationships of trust and openness; should build collaboration and teamwork; should empower employees and promote improvement teams; should manage by fact; should create a learning and continuously improving organization.

Spyridon Flogaitis,**“Consultation and Transparency”**Abstract (is not available)**Georgios Kaminis,****“The pedagogic function of Ombudsman”**Abstract

The principal function of Ombudsman is to investigate cases put to his attention by citizens. But, if the Ombudsman was limiting his activities in individual cases of citizens, his effectiveness would be limited, because would not have a more general impact. Besides, as it is stated in its statutory law, the mission of Ombudsman is not limited to the “protection of citizens’ rights’ and to the “respect of the law’ but includes also the “fighting of misadministration’ .

The mission accomplished daily by the Ombudsman is to fight this mal-function of public administration and this is the pedagogic function with respect to public administration. I do not refer to the elementary principles of respect the citizen and the legality that is obviously promoted by the independent authority through its daily contact with the personnel of public services. Equally important are the programmatic actions of pedagogic character of Ombudsman addressed to the employees of public services.

Together with the educational work that is constantly offered by the members of the scientific personnel of the independent authority to the National School of Public Administration, the Ombudsman organizes seminars, daily workshops, etc., as e.g. the daily events on issues of taxation administration, twice a year, in towns of the periphery, in cooperation with the Training School for the Employees of the Ministry of Economy and of Economics or other occasional events, when from the reports received by the independent authority concludes that some problems of administration must be considered in general, in cooperation with the competent authorities. For example, in December 2005, the Ombudsman organized in Larissa, in cooperation with the Union of Municipal Enterprises for Water supply and Drainage (EDEYA) and the Central Union of Municipalities and Communes of Greece (KEDKE), a one-day conference about the problems met by citizens during their transactions with the municipal enterprises for water supply and drainage. At the same time the Ombudsman is active in the publishing sector.

The visits of teams of the Ombudsman to the provinces, their contact with the local agents of public administration, the special reports containing the findings of the Authority concerning the handling on numerous individual cases, the educational seminars that it organizes and the guides that it publishes, addressed to the employees of public services, etc., all these require a scientific personnel of high caliber, zeal for work, strategic planning and organizational capacities. The Ombudsman possesses all these, but its mobilizing power is its conviction that it contributes decisively to the modernization of public administration. This conviction will withstand the perish of time, provided the political system of the country will respond with equal sufficiency or, at least, willingness. The Ombudsman needs trustworthy partners, covering the entire spectrum of the political system: government and opposition, political parties, local administration, mass-media and civil society, the academic community, intelligentsia, etc.. In any case, an authentic dialog presupposes two things: willingness to converse and a common code of communication. In many cases, the voice of the Ombudsman receives no reply. In some cases the first precondition is absent and in others the second. Often, both are missing.



β. Το πρόγραμμα του Συνεδρίου



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
National Centre for Public Administration and Local Government

Επένδυση στη Γνώση και την Καινοτομία
Ποιότητα και Αποτελεσματικότητα στη Διοίκηση

Investment in Knowledge and Innovation
Quality & Effectiveness in Administration



Διεθνές Συνέδριο

« *Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση* »

Αθήνα, 21 - 22 Ιανουαρίου 2008

International Conference

« *Training & Education in a Modern Public Administration* »

Athens, 21 - 22 January 2008

Πρόγραμμα Συνεδρίου Conference Programme



Επιμορφωτική δράση συγχρηματοδοτούμενη από την Ευρωπαϊκή Ένωση
Training action co-financed by the European Union



ΕΘΝΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Δευτέρα 21 Ιανουαρίου 2008

08:30 - 09:30 Εγγραφή Συνεδρών

09:30 - 10:30 Εναρκτήρια συνεδρία

Προσφωνήσεις: Δρ **Γεώργιος Βούτσινος**, Γενικός Γραμματέας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (**Ε.Κ.Δ.Δ.Α.**) του Υπουργείου Εσωτερικών (**ΥΠ.ΕΣ.**)
Σπύρος Παπασπύρος, Πρόεδρος της **Α.Δ.Ε.Δ.Υ.**

Έναρξη εργασιών: **Υπουργός Εσωτερικών**, Καθηγητής **Προκόπης Παυλόπουλος**

Έναρκτήρια ομιλία: Καθηγητής **Βασίλειος Σκουρής**, Πρόεδρος του **Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων**
 «Ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης στην εφαρμογή του Κοινοτικού Δικαίου»

**1η ΕΝΟΤΗΤΑ: Ο ρόλος της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης
 στη Δημόσια Διοίκηση και οι σύγχρονες τάσεις**
10:30 - 11:30 Συνεδρία Α΄:

Συντονιστές: Καθηγητής **Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου**, Πρόεδρος του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
Αιμιλία Γαρδίκια, Αναπληρώτρια Διευθύντρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Εισηγητές: Δρ **Γεώργιος Βούτσινος**, Γενικός Γραμματέας του **Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών**
 «Στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα»
Philippe Bastelica, Διευθυντής Διεθνών Σχέσεων **Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Γαλλίας (ENA)**
 «Η εκπαίδευση των υψηλόβαθμων στελεχών του Δημοσίου μέσω μιας παρουσίασης της ENA και της μεταρρύθμισης του εκπαιδευτικού της προγράμματος»
 Καθηγήτρια **Valeria Termini**, Διευθύντρια **Ανωτάτης Σχολής Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας (SSPA)**
 «Επιμόρφωση για μία αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση: Νέα ζητήματα και μεταρρυθμίσεις στην Ιταλία»

11:30 - 11:50 Συζήτηση

11:50 - 12:30 Διάλειμμα - Καφές

12:30 - 13:30 Συνεδρία Β΄:

Συντονιστές: **Διονύσιος Μεσσάρης**, Διευθυντής ΙΝ.ΕΠ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
Παναγιώτης Βούτος, Γενικός Γραμματέας του Κοινωνικού Πολύκεντρου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Εισηγητές: **Bob MacLennan**, Διευθυντής Στρατηγικής, Διακυβέρνησης και Εξωτερικών Σχέσεων **Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου**
 «Το στρατηγικό και επιχειρησιακό υπόδειγμα της Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου»
 Δρ **Hans-Edmund Kunsmann**, Προϊστάμενος Τμήματος Ευρωπαϊκής Ένωσης και Διεθνών Θεμάτων, **Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (BAKÖV), Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών της Γερμανίας**
 «Ο εκσυγχρονισμός της Ομοσπονδιακής διοίκησης - Αλλαγή ρόλων και στόχων της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας»
 Καθηγητής **Weibin Gong**, Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής Τμήματος Πολιτικών Επιστημών της **Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Κίνας (CNSA)**
 «Θεσμικές ρυθμίσεις και πρακτικές στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων της Κίνας»

13:30 - 13:50 Συζήτηση

13:50 - 15:30 Γεύμα

Monday 21st January 2008

08:30 - 09:30 Registration

09:30 - 10:30 Opening session

Welcome addresses: Dr **Georgios Voutsinos**, Secretary General of the National Centre for Public Administration and Local Government (**EKDDA**) of the Ministry of the Interior (**YPES**)
Spiros Papaspiros, President of the Supreme Administration of Public Employees (**ADEDY**)

Opening address: **Minister of the Interior**, Professor **Prokopis Pavlopoulos**

Opening speech: Professor **Vassilios Skouris**, President of the **Court of Justice of the European Communities**
 « *The role of Public Administration in implementing the legislation of the European Union* »

UNIT 1: The role of training and education in Public Administration and current trends

10:30 - 11:30 Session A':

Coordinators: Professor **Constantine Papageorgiou**, President of the Board of Directors of EKDDA
Emilia Gardika, Associate Director of the Institute of Education (INEP), EKDDA

Speakers: Dr **Georgios Voutsinos**, Secretary General of the **National Centre for Public Administration and Local Government (EKDDA) of the Ministry of the Interior (YPES)**
 « *Strategy for the development of human resources of Public Administration in Greece* »

Philippe Bastelica, Head of International Relations **French National School of Administration (Ecole Nationale d' Administration - ENA)**
 « *The education of high ranking officials of the public sector via a presentation of ENA and the reform of its schooling* »

Professor **Valeria Termini**, Director, **Italian National School for Public Administration (Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione SSPA)**
 « *Training for a performing Public Administration: New issues and reforms in Italy* »

11:30 - 11:50 Discussion

11:50 - 12:30 Coffee break

12:30 - 13:30 Session B':

Coordinators: **Dionisios Messaris**, Director of INEP, EKDDA
Panayiotis Voutos, Secretary General of ADEDY's Social Multicenter

Speakers: **Bob MacLennan**, Head of Strategy, Governance and External Relations, **National School of Government, U.K.**

« *The strategy and business model for the U.K. National School of Government* »

Dr **Hans-Edmund Kunsmann**, Head of Division "EU and International Competences", **Federal Academy of Public Administration - BAKÖV (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern) of Germany**

« *Modernisation of the Federal Administration - Changing roles and tasks of the Bundesakademie* »

Professor **Weibin Gong**, Deputy Director General of the Department of Politics, **China National School of Administration (CNSA)**

« *Institutional arrangements and practices of civil servant training in China* »

13:30 - 13:50 Discussion

13:50 - 15:30 Buffet lunch

Δευτέρα 21 Ιανουαρίου 2008

15:30 - 16:30 Συνεδρία Γ΄:

Συντονιστές: Αν. Καθηγητής **Παναγιώτης Καλδής**, Διευθυντής της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.), Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Αναστασία Ζωγράφου, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝ.ΕΠ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Εισηγητές: **Sylvia Archmann**, Εμπειρογνώμων, Senior Lecturer, **Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (ΕΙΡΑ)**

«Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης στηριζόμενος στη δύναμη της γνώσης - Πρόκληση ή απειλή»

Sophie Guilbot - Christaki, Εμπειρογνώμων, Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Προσωπικού και Δημόσιας Διοίκησης, **Υπουργείο Οικονομίας, Οικονομικών και Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας**

«Η μεταρρύθμιση της δια-βίου επιμόρφωσης: Ένα μείζον εργαστήριο για τον εκσυγχρονισμό και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων»

Jack Peffers, Υπεύθυνος Ευρωπαϊκής Ανάπτυξης **Ινστιτούτου Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου**

«Μεταρρύθμιση του Δημόσιου τομέα - Ο ρόλος των προγραμμάτων επιμόρφωσης»

16:30 - 16:50 Συζήτηση

16:50 - 17:20 Διάλειμμα - Καφές

17:20 - 18:40 Συνεδρία Δ΄:

Συντονιστές: Αν. Καθηγητής **Θεμιστοκλής Παναγιωτόπουλος**, Διευθυντής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Γεωργία Πρωτογέρου, Προϊσταμένη Τμήματος Διεθνών Σχέσεων και Προγραμμάτων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Εισηγητές: **Γεώργιος Παπαγεωργίου**, Διευθυντής Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και **Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομικών της Κύπρου**

«Βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης του πολίτη από τα Τμήματα του Υπουργείου Εσωτερικών της Κύπρου: Διαβούλευση με τους μετόχους»

Robert Ledvinka, Πρώτος Αντιπρόεδρος του **Ινστιτούτου για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Πράγα**
«Αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση και φιλικές δημόσιες υπηρεσίες - Στρατηγική για μια ευέλικτη Δημόσια Διοίκηση στη Δημοκρατία της Τσεχίας, για τα έτη 2007-2015»

Dimitar Penkov, Γενικός Διευθυντής του **Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης και Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης της Βουλγαρίας (ΙΡΑΕΙ)**

«Οι τάσεις στην ανάπτυξη της επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση της Βουλγαρίας μετά την ένταξη της Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση»

Christina Juarranz de la Fuente, Διευθύντρια του Κέντρου Θεσμικής Συνεργασίας του **Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Ισπανίας (ΙΝΑΡ)**

«Επιμόρφωση για μία σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση στην Ισπανία: Ο νέος βασικός κανονισμός για τους δημοσίους υπαλλήλους»

18:40 - 19:00 Συζήτηση

19:30 Δείπνο

Monday 21st January 2008

15:30 - 16:30 Session C':

Coordinators: Associate Professor **Panayiotis Kaldis**, Director of National School of Local Government (ESTA), EKDDA

Anastasia Zografou, Research and Studies Officer, INEP, EKDDA

Speakers: **Sylvia Archmann**, Expert, Senior lecturer of the Unit of Public Management, **European Institute of Public Administration (EIPA)**

« Knowledge-powered modernisation of the Public Administration - A challenge or a threat ? »

Sophie Guilbot - Christaki, Expert, **General Directorate for Administration and the Civil Service French Ministry of Budget, Public Accounts and Civil Service**

« The reform of the life-long training: A major workshop for modernising and managing human resources »

Jack Peffers, European Development Officer, **Institute of Education, University of London**

« Public Sector Reform - The Role of Training Programmes »

16:30 - 16:50 Discussion

16:50 - 17:20 Coffee break

17:20 - 18:40 Session D':

Coordinators: Associate Professor **Themistoklis Panayotopoulos**, Director of National School of Public Administration (ESDD), EKDDA

Georgia Protogerou, Head of International Relations and Programmes Division, EKDDA

Speakers: **Georgios Papageorgiou**, Director, **Public Administration and Personnel Department** and **Cyprus Academy of Public Administration** of the **Cyprus Ministry of Finance**

« Improvement of the quality of servicing the citizen by the Departments of the Ministry of Internal Affairs of Cyprus: Consultation with stakeholders »

Robert Ledvinka, 1st Vice-Director, **MI-Institute for Local Administration Prague**

« Efficient Public Administration and friendly Public Service - Strategy of realisation of smart administration in Czech Republic for the years 2007-2015 »

Dimitar Penkov, Executive Director, **Institute of Public Administration and European Intergration (IPAEI) of Bulgaria**

« The trends in the development of training in the Bulgarian Public Administration after the accession of Bulgaria to the European Union »

Christina Juarranz de la Fuente, Director of the Centre for Institutional Cooperation, **National Institute of Public Administration (Instituto Nacional de Administración Pública INAP) of Spain**

« Training for a Modern Public Administration in Spain: The new basic Statute of the Public Employee »

18:40 - 19:00 Discussion

19:30 Dinner

Τρίτη 22 Ιανουαρίου 2008

09:30 - 10:30 2η ΕΝΟΤΗΤΑ: Η θεσμική διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση

- Συντονιστές:** **Ηλίας Ηλιόπουλος**, Γενικός Γραμματέας Α.Δ.Ε.Δ.Υ.
Γεωργία Γιάννου, Προϊσταμένη Τμήματος Εφαρμογής Προγραμμάτων ΙΝ.ΕΠ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Εισηγητές:** **Βασίλειος Ανδρονόπουλος**, Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του **Υπουργείου Εσωτερικών**
 «*Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Πολίτης*»
- Καθηγητής **Amílcar José Martins Arantes**, Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του **Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Πορτογαλίας (INA)**
 «*Συστήματα αξιολόγησης και επιβράβευση για επιτεύγματα - Η περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης της Πορτογαλίας*»
- Kirsi Valto**, Διευθύντρια Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων, **Γραφείο Πρωθυπουργού Φινλανδίας**
 «*Ποιότητα εργασιακού περιβάλλοντος και σχετικά μέτρα στη Φινλανδία*»

10:30 - 10:50 Συζήτηση

10:50 - 11:30 Διάλειμμα - Καφές

11:30 - 12:40 3η ΕΝΟΤΗΤΑ: Η ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση

- Συντονιστές:** Δρ **Φανή Κομσέλη**, Αναπληρώτρια του Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
 Δρ **Γεώργιος Παπαγεωργίου**, Αναπληρωτής του Διευθυντή της Ε.Σ.Τ.Α., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Εισηγητές:** Καθηγητής **Αντώνιος Μακρυδημήτρης**, Πανεπιστήμιο Αθηνών
 «*Ποιο είναι το νόημα των Elites στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*»
- Robin Ryde**, Γενικός Διευθυντής **Εθνικής Σχολής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου**
 «*Διαμόρφωση ηγετικών στελεχών σε μια σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*»
- Αν. Καθηγητής **Αθανάσιος Κριεμάδης**, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
 «*Ο ρόλος της ηγεσίας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας*»
- Παρέμβαση:** Ομ. Καθηγητής **Επαμεινώνδας Σπηλιωτόπουλος**, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ακαδημαϊκός
 «*Ο ρόλος της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση*»
- 12:40 - 13:00 Συζήτηση
- 13:00 - 13:30 Διάλειμμα - Καφές

13:30 - 14:20 4η ΕΝΟΤΗΤΑ: Η ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση

- Συντονιστές:** Δρ **Άννα Κοντονή**, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας του ΙΝ.ΕΠ., Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
Θεόδωρος Χρονόπουλος, Πρόεδρος Κοινωνικού Πολύκεντρου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.
- Εισηγητές:** Καθηγητής **Σπυρίδων Φλογαΐτης**, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πρόεδρος του Διοικητικού Δικαστηρίου των Ηνωμένων Εθνών
 «*Διαβούλευση και Διαφάνεια*»
- Γεώργιος Καμίνης**, Συνήγορος του Πολίτη
 «*Η παιδαγωγική λειτουργία του Συνηγόρου του Πολίτη*»
- Παρέμβαση:** Ομ. Καθηγητής **Επαμεινώνδας Σπηλιωτόπουλος**, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ακαδημαϊκός
 «*Οι σχέσεις Πολιτών και Δημόσιας Διοίκησης*»
- 14:20 - 14:40 Συζήτηση
- 14:40 - 14:50 Συμπερασματικές παρατηρήσεις και αποχαιρετισμός από τον Δρα **Γεώργιο Βούτσιο**, Γενικό Γραμματέα του **Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - ΥΠ.ΕΣ.**
- 14:50 Γεύμα

Tuesday 22 January 2008

09:30 - 10:30 UNIT 2: The institutional dimension in Public Administration

Coordinators: **Ilias Iliopoulos**, General Secretary of ADEDY
Georgia Giannou, Head of Programmes' Implementation Division, INEP, EKDDA

Speakers: **Vassilios Andronopoulos**, Secretary General of Public Administration and Electronic Governance of the **Ministry of the Interior**
«e-Governance and the Citizen»

Professor **Amílcar José Martins Arantes**, Member of the Board, **National Institute of Public Administration (Instituto Nacional de Administração INA) of Portugal**
«Evaluation systems and awards for achievements - The Portuguese Public Administration case»

Kirsi Valto, Head of Human Resources Development, **Prime Minister's Office, Finland**
«Well being at work and related actions in Finland»

10:30 - 10:50 Discussion

10:50 - 11:30 Coffee break

11:30 - 12:40 UNIT 3: Leadership in Public Administration

Coordinators: **Dr Fani Komseli**, Senior Research and Studies Officer, ESDD, EKDDA
Dr George Papageorgiou, Senior Research and Studies Officer, ESTA, EKDDA

Speakers: Professor **Antonios Makridimitris**, **University of Athens**
«The meaning of Elites in a Modern Public Administration»

Robin Ryde, Chief Executive and Principal, **National School of Government, U.K.**
«Leadership development in a Modern Public Administration»

Associate Professor **Athanassios Kriemadis**, **University of Peloponnese**
«The role of leadership in the planning and implementation of a total quality management system»

Intervention: Professor Emeritus **Epaminondas Spiliotopoulos**, **University of Athens, Member of the Athens Academy**
«The role of leadership in Public Administration»

12:40 - 13:00 Discussion

13:00 - 13:30 Coffee break

13:30 - 14:20 UNIT 4: Quality in Public Administration

Coordinators: **Dr Anna Kontoni**, Research and Studies Officer INEP, EKDDA
Theodoros Chronopoulos, President of ADEDY's Social Multicenter

Speakers: Professor **Spyridon Flogaitis**, **University of Athens**, President of the **United Nations Administrative Tribunal**
«Consultation and Transparency»

Georgios Kaminis, **Greek Ombudsman**
«The pedagogic function of Ombudsman»

Intervention: Professor Emeritus **Epaminondas Spiliotopoulos**, **University of Athens, Member of the Athens Academy**
«The relations between citizens and Public Administration»

14:20 - 14:40 Discussion

14:40 - 14:50 Concluding remarks and farewell by Dr **Georgios Voutsinos** the Secretary General of **EKDDA - YPES**

14:50 Lunch

Επιστημονική Επιτροπή	Οργανωτική Επιτροπή
- Καθηγητής Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου, Συντονιστής - Αναστασία Ζωγράφου - Άννα Κοντονή - Φανή Κομσέλη - Γεώργιος Παπαγεωργίου - Γεωργία Πρωτογέρου - Μαρία Ραμματά	- Νάγια Βρεττάκου, Συντονίστρια - Ιωάννης Εμμανουήλ - Βίκυ Ζακυνθινού - Αφροδίτη Μπαλού

Σχεδιασμός και Επιμέλεια Έντυπου Υλικού Συνεδρίου: Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Scientific Committee	Organising Committee
- Professor Constantine Papageorgiou, Coordinator - Anastasia Zografou - Anna Kontoni - Fani Komseli - Georgios Papageorgiou - Georgia Protogerou - Maria Rammata	- Naja Vrettakou, Coordinator - Ioannis Emmanouil - Vicky Zakynthinou - Aphroditi Balou

Design and Preparation of Conference Material: Communications and Public Relations Office EKDDA



www.ekdd.gr

Πειραιώς 211, 177 78 Ταύρος • Τηλ.: 210 3496400 • Fax: 210 3496402 • E-mail: ekdd@ekdd.gr



Ελληνικά	
ΑΔΕΔΥ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΑΣΔΥ	Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπαλλήλων
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΔΕΚ	Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚ	Ευρωπαϊκές Κοινότητες
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΝΑΕ	Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος
ΕΟΧ	Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος
ΕΣΔΔ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
ΕΣΤΑ	Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΗΒ	Ηνωμένο Βασίλειο
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΚΕΔΚΕ	Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
ΜΜΕ	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
ΜΜΕ	Μικρο-Μεσαίες Επιχειρήσεις
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΕΚ	Πρωτοδικείο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων
ΠΙΝΕΠ	Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
ΥΠΕΣ	Υπουργείο Εσωτερικών

Ξενόγλωσσα		
AFCAP	Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas	Συμφωνίας Διαρκούς Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome	Σύνδρομο Επίκτητης Ανοσολογικής Ανεπάρκειας
BAKÖV	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern (Germany)	Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών (Γερμανία)
CAF	Common Assessment Framework	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
CNSA	China National School of Administration	Εθνική Σχολή Διοίκησης της Κίνας
DGAFP	Direction Générale de l' Administration et de la Fonction Publique	Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Δημόσιας Διοίκησης
DIF	Droit Individuel à la Formation	Ατομικό Δικαίωμα στην Κατάρτιση
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público	Βασικός Κανονισμός για τους Δημοσίους Υπαλλήλους
ECC	Evaluation Coordination Council	Συμβούλιο Συντονισμού της Αξιολόγησης
EDP	Electronic Data Processing	Ηλεκτρονική Επεξεργασία Δεδομένων
EFQM	European Foundation Quality Management	Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διαχείρισης
EIPA	European Institute of Public Administration	Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης
ENA	Ecole Nationale d' Administration	Εθνική Σχολή Διοίκησης (Γαλλίας)
ENI	Ente Nazionale Idrocarburi	Ιταλική πολυεθνική εταιρεία πετρελαιοειδών
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	Υπηρεσιακή Μονάδα Σχεδιασμού, Στρατηγικής και Αξιολόγησης
HAUS	Finnish Public Administration Institute	Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences	Προβλεπόμενη διαχείριση των θέσεων, του προσωπικού και των ειδικοτήτων
HIV	Human Immunodeficiency Virus	Ιός Ανθρώπινης Ανοσοανεπάρκειας
ICT	Information and Communication Technology	Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών
INA	Instituto Nacional de Administração (Portugal)	Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Πορτογαλίας)
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública (Spain)	Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Ισπανίας)
INSET	In-Service Training	Εκπαίδευση στην Υπηρεσία
IPAEI	Institute of Public Administration and European Integration (Bulgaria)	Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης (Βουλγαρίας)
IOE	Institute of Education, University of London	Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου
IRI	Information Resources, Inc	Μεγάλη εταιρεία διανομών

MSAAR	Ministry of State Administration and Administrative Reform	Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Διοικητικής Μεταρρύθμισης (Βουλγαρίας)
NSG	National School of Government	Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
PGCE	Post-Graduate Certificate of Education	Μεταπτυχιακό Πιστοποιητικό Εκπαίδευσης
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização	Πλαίσιο Αξιολόγησης και Υπευθυνότητας
RAE	Research Assessment Exercises	Κρίσεις Αξιολόγησης Έρευνας
RAEP	“Reconnaissance” des Acquis de l’Expérience Professionnelle	«Αναγνώριση» της αποκτηθείσας Επαγγελματικής εμπειρίας
REP	“Reconnaissance de l’Expérience Professionnelle	«Αναγνώριση» της Επαγγελματικής Εμπειρίας
RIA	Regulatory Impact Assessment	Αξιολόγηση των Επιπτώσεων του Ρυθμιστικού Πλαισίου
SCIP	School Curriculum Industry Partnership	Σχολικό Πρόγραμμα Σπουδών σε συνεργασία με τη Βιομηχανία
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	Ολοκληρωμένο Σύστημα Αξιολόγησης Μάνατζμεντ και Επίδοσης
SSPA	Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione	Ανωτάτη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ιταλίας)
TNA	Training Needs Analysis	Ανάλυση Αναγκών Επιμόρφωσης
VAE	“Validation” des Acquis de l’Expérience	«Πιστοποίηση» της Αποκτηθείσας Εμπειρίας
VLE	Virtual Learning Environment	Εικονικό Μαθησιακό Περιβάλλον

**Επένδυση στη Γνώση και την Καινοτομία
Ποιότητα και Αποτελεσματικότητα στη Διοίκηση**

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

Πειραιώς 211, 177 78, Ταύρος

Τηλ.: 213 1306 400, Fax: 213 1306 402

website: www.ekdd.gr,

email: ekdd@ekdd.gr

