



Εκπαίδευση - Επιμόρφωση σε μια διοίκηση που αλλάζει

- ✓ **Διοικητική μεταρρύθμιση: από τον σχεδιασμό στην εφαρμογή**
- ✓ **Συνεργατικά δίκτυα υποστήριξης δημόσιων πολιτικών**
- ✓ **Στοχευμένες επιμορφωτικές συμπράξεις με φορείς**

- ✓ **Κινητικότητα - επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού**
- ✓ **Ηλεκτρονική έκδοση, διακίνηση και αρχειοθέτηση εγγράφων**
- ✓ **Δημόσιος διάλογος για τη μεταρρύθμιση της επιμόρφωσης**

Σειρά επιμορφωτικών δράσεων ανέλαβε το ΕΚΔΔΑ με αφετηρία την πρωτοβουλία έναρξης ενός δημόσιου διαλόγου για τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης και συνεκτικής πολιτικής στον τομέα της επιμόρφωσης. Οι δράσεις συμβαδίζουν με τη διοικητική μεταρρύθμιση που συντελείται και σηματοδοτούν την επόμενη ημέρα της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης με έμφαση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, μέσω εξειδικευμένων επιμορφωτικών συμπράξεων με φορείς του δημοσίου.

Ο διάλογος για τη μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης σε μια διοίκηση που αλλάζει, ξεκίνησε με αφορμή τη δημόσια παρουσίαση του εξαμηνιαίου προγραμματισμού του ΕΚΔΔΑ. Οι 150 και πλέον συμμετέχοντες, στελέχη και εκπρόσωποι από 50 φορείς του δημοσίου, των κοινωνικών εταίρων και της πανεπιστημιακής κοινότητας κατέγραψαν αδυναμίες και δυσλειτουργίες, ανέδειξαν προοπτικές και συνέργειες, ενώ προσδιόρισαν τα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν στις ακόλουθες τρεις θεματικές ενότητες:

- «Χαράσσοντας την εκπαίδευση/επιμόρφωση στη σύγχρονη διοίκηση». Ο διάλογος επικεντρώθηκε στη συνεργασία δημοσίου – ιδιωτι-



Αναπόσπαστο τμήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας η επιτόπια επιμόρφωση και η εκπαίδευση πεδίου

κού τομέα για την εκπαίδευση προσωπικού στην υποστήριξη αναπτυξιακών σχεδίων, στην αξιολόγηση και αποτίμηση της επιμορφωτικής παρέμβασης, στην ομογενοποίηση των διαδικασιών πιστοποίησης προγραμμάτων και στη θέσπιση ενιαίων προδιαγραφών πιστοποίησης εκπαιδευτών.

- «Ανοικτή εκπαίδευση/επιμόρφωση στη διοίκηση». Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη διεύρυνση της ηλεκτρονικής μάθησης με ταυτόχρονη πιστοποίηση μεθόδων και διαδικασιών, στην ηλεκτρονική πρόσβαση διοικητικών πληροφοριών και δεδομένων, καθώς και στη συνέργεια της δημόσιας διοίκησης

με τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα για τη μεταφορά τεχνογνωσίας και ανταλλαγής εμπειριών.

- «Εκπαιδευτικά προγράμματα ΕΣΔΔΑ και δημόσια διοίκηση: Πορεία σύγκλισης ή απόκλισης»; Στην ενότητα αυτή επισημάνθηκε ότι το προφίλ των αποφοίτων οφείλει να συνδυάζεται με το ρόλο που θα κληθεί να διαδραματίσει, ενώ το πρόγραμμα σπουδών να διαμορφώνεται, λαμβάνοντας υπόψη την έως σήμερα αποτίμηση της επίδρασης των αποφοίτων στη λειτουργία της διοίκησης.

Ταυτόχρονα το ΕΚΔΔΑ, στο πλαίσιο του θεσμικού του ρόλου και σε συνεργασία με το Υπουργείο Διοι-

κητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης:

- υλοποίησε καινοτόμο εργαστήριο για την επιμόρφωση και επανεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ενόψει της εφαρμογής του θεσμού της κινητικότητας στο δημόσιο (Σελ 6)

- διοργάνωσε επιμορφωτική ημερίδα όπου δόθηκαν οι κατευθύνσεις για τη διαμόρφωση της νέας οργανωτικής δομής της κεντρικής διοίκησης με τη σύνταξη περιγραμμάτων θέσεων και διαδικασιών (Σελ 5)

- υποστήριξε τη δημόσια διαβούλευση για την ψηφιοποίηση εγγράφων, όπου προσδιορίστηκαν διαδικασίες, προδιαγραφές και πρότυπα για την ηλεκτρονική έκδοση, διακίνηση και αρχειοθέτηση εγγράφων (Σελ 2)

- ανέλαβε την ανάπτυξη συνεργατικού δικτύου υποστήριξης δημοσίων πολιτικών με την επιμόρφωση στελεχών της διοίκησης σε θέματα που άπτονται του συντονισμού και της εφαρμογής του έργου ΣΥΖΕΥΣΙΣ II (Σελ 2)

Τέλος, διαμόρφωσε με συλλογικές και διαφανείς διαδικασίες τον εξαμηνιαίο του προγραμματισμό, προσαρμόζοντας τους στρατηγικούς άξονες στα νέα δεδομένα της δημόσιας διοίκησης και εξειδικεύοντας με υλοποιήσιμους και μετρήσιμους στόχους τις επιχειρησιακές τους δράσεις. (Σελ 2 - 3)

Ψηφιακή διοίκηση

Η ηλεκτρονική έκδοση, διακίνηση και αρχειοθέτηση των εγγράφων στη δημόσια διοίκηση αποτέλεσε αντικείμενο διήμερου καινοτόμου εργαστηρίου, το οποίο υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της δημόσιας διαβούλευσης επί του σχεδίου του Προεδρικού Διατάγματος του ΥΔιΜΗΔ για την «Ψηφιοποίηση Εγγράφων και Ηλεκτρονικό Αρχείο». Παρουσία του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, κ. **Μανούσου Βολουδάκη** και της Γενικής Γραμματέως του ΕΚΔΔΑ, κας **Άνας Αναγνωστοπούλου**, ενενήντα (90) και πλέον αρμόδια στελέχη από συνολικά 28 φορείς και υπηρεσίες του δημοσίου:

- προσδιόρισαν διαδικασίες, προδιαγραφές και πρότυπα για την ηλεκτρονική έκδοση και διακίνηση εγγράφων,
- εξέτασαν τα σχόλια της δημόσιας διαβούλευσης και των υπουργείων επί του σχεδίου του ΠΔ και
- καθόρισαν τις δράσεις για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των ανωτέρω.

Στην ομιλία του, ο κ. **Μανούσος Βολουδάκης**, (φωτο) ανέφερε μεταξύ άλλων: «Το καινοτόμο εργαστήριο του ΕΚΔΔΑ αποτελεί βήμα διασφάλισης της ενεργού συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αξιοποιούμε το ανθρώπινο δυναμικό και την τεχνογνωσία που υπάρχει

και προετοιμάζουμε την επόμενη μέρα, τόσο με θεσμικές ρυθμίσεις, όπως το υπό εξέταση σχέδιο Προεδρικού Διατάγματος, όσο και με έργα πληροφορικής που προκηρύχθηκαν τους τελευταίους μήνες ή προκηρύσσονται τις αμέσως επόμενες εβδομάδες. Παράλληλα, προετοιμάζουμε την επόμενη μέρα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αξιοποιώντας τις υφιστάμενες δυνατότητες, όπως με το σχέδιο για την καθιέρωση της ψηφιακής υπογραφής και της αποκλειστικά ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων σε όλα τα Υπουργεία ως τον Ιούνιο του 2013. Οφείλουμε να απαλλάξουμε τους πολίτες, αλλά και τους υπαλλήλους, από την τυραννία εγγράφων, σφραγίδων και υπογραφών. Η ηλεκτρονική διακίνηση των εγγράφων είναι ουσιαστικά μεταβατικό στάδιο στην προσπάθεια για την οικοδόμηση μιας ψηφιακής δημόσιας διοίκησης. Ο στόχος είναι μια δημόσια διοίκηση που δεν θα διαχειρίζεται έγγραφα, έστω κι αν είναι ηλεκτρονικά, αλλά πληροφορίες και δεδομένα. Πέραν του ίδιου του σχεδίου ΠΔ και της έκδοσης των σχετικών Υπουργικών Αποφάσεων, είναι σε εξέλιξη η αναθεώρηση της βασικής νομοθεσίας. Έως τον Ιούνιο, θα έχουμε έτοιμο σχέδιο νόμου – πλαισίου για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, στην προετοιμασία του οποίου οι ειδικοί της πληροφορικής της δημόσιας διοίκησης θα κληθούν να συμμετάσχουν ενεργά».



Από την πλευρά της, η Γενική Γραμματέας του ΕΚΔΔΑ επεσήμανε ότι σε έρευνα διερεύνησης των επιμορφωτικών αναγκών που διεξήγαγε το ΕΚΔΔΑ σε 190 φορείς, από τον Ιούλιο μέχρι και τον Σεπτέμβριο του 2011, τα θέματα του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου και της ηλεκτρονικής διαχείριση δημοσίων εγγράφων αναδείχθηκαν ως τα πλέον άμεσης προτεραιότητας για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση». Ως προς τη ψηφιακή υπογραφή, η κα **Άνα Αναγνωστοπούλου** γνωστοποίησε ότι ήδη έχουν εκπαιδευτεί σχεδόν 1.000 βασικοί χρήστες από όλα τα υπουργεία, ενώ άλλοι 500 πρόκειται να επιμορφωθούν έως το καλοκαίρι. Τα πρόγραμμα πρόκειται να συνεχιστούν και την επόμενη επιμορφωτική περίοδο.



Συνεργατικά δίκτυα υποστήριξης έργων

Η δημιουργία ενός ικανού και αποτελεσματικού ανθρώπινου δικτύου υποστήριξης οριζόντιων έργων μεγάλης κλίμακας, όπως είναι η Διαύγεια και το Σύζευξις, βρίσκεται στο επίκεντρο επιμορφωτικής δράσης του ΕΚΔΔΑ. Στην κατεύθυνση αυτή, έχει συσταθεί ειδική ομάδα εργασίας προκειμένου να διαμορφωθεί ένα σχέδιο ολοκληρωμένης εκπαιδευτικής παρέμβασης σε σχέση με την επιμόρφωση, σε πρώτη φάση, στελεχών της διοίκησης σε θέματα συναφή με το έργο Σύζευξις II. Για τη συστηματική προσέγγιση των αναγκών θα διερευνηθούν μέθοδοι και εργαλεία:

1. ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών
2. συνεργατικής λειτουργίας ομάδων έργου
3. σχεδιασμού και ανάπτυξης υλικού
4. υλοποίησης επιμορφωτικών και ενημερωτικών δράσεων
5. αξιολόγησης και αποτίμησης δράσεων



Οι επιμορφωτικές δράσεις του ΕΚΔΔΑ συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση



Ιδιοκτησία: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

Πειραιώς 211, 177 78 Ταύρος • Τηλ.: 213 1306 400, 401 • www.ekdd.gr • ekdd@ekdd.gr

Επιμέλεια: Τμήμα Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων • prpress@ekdd.gr

Επιτρέπεται η αναδημοσίευση, η αναπαραγωγή και η μετάδοση κειμένων με παράκληση τη μνημόνευση της έκδοσης

Μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης - επιμόρφωσης

Το ΕΚΔΔΑ δημοσιοποιεί τους άξονες προγραμματισμού του, καθώς και την εξειδίκευσή τους σε στόχους και επιχειρησιακές δράσεις. Πρόκειται για ένα κείμενο – πυξίδα όλων των δραστηριοτήτων με κύριο σκοπό να προσεγγίσει ολοκληρωμένα και με σύγχρονη επιστημονική οπτική την εκπαίδευση και επιμόρφωση στο δημόσιο τομέα, σε ένα περιβάλλον αλλαγών που χαρακτηρίζει σήμερα τη δημόσια διοίκηση.

Ταυτόχρονα, όμως, αποτελεί τη βάση για να ξεδιπλωθούν οι δραστηριότητες του, με όρους συγκεκριμένους, συμφωνημένους, υλοποιήσιμους και εντέλει μετρήσιμους. Περιγράφει τις βασικές οδούς που θα ακολουθήσει το ΕΚΔΔΑ στο έργο της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης και της επιστημονικής και διοικητικής τεκμηρίωσης, δημοσιοποιεί και, με συνοπτικό τρόπο, εξηγεί ποιες είναι οι απαραίτητες δράσεις τις οποίες τροφοδοτεί ήδη με όλες του τις δυνάμεις για να φτάσει σε αυτόν.

Ο προγραμματισμός διαρθρώνεται με βάση άξονες προγραμματισμού και όχι με βάση τις οργανικές μονάδες, ώστε να αναδειχθούν οι συνέργειες και να υποστηριχτεί η συμπληρωματικότητα του έργου οριζόντιων και ειδικών μονάδων. Διαμορφώθηκε με συλλογικές διαδικασίες με τη συνεργασία των στελεχών ανά μονάδα και διαδοχικές συσκέψεις σε επίπεδο προϊσταμένων, ενώ το περιεχόμενό του αποτέλεσε τη βάση συζήτησης καινοτόμου εργαστηρίου.

Όπως επισημαίνουν τόσο η Γενική Γραμματέας, κα **Άννα Αναγνωστοπούλου**, όσο και ο Πρόεδρος του ΔΣ, κ. **Παύλος Δ. Πέζαρος**, το ΕΚΔΔΑ με τις δράσεις και πρωτοβουλίες επιδιώκει, την υποστήριξη της διοικητικής μεταρρύθμισης, τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης και συνεκτικής πολιτικής επιμόρφωσης, τη διεύρυνση των συνεργασιών, την ανάπτυξη του επιστημονικού/εκπαιδευτικού του έργου, καθώς και την ενίσχυση της φυσιογνωμίας του ως ανοιχτού οργανισμού. Ειδικότερα, το ΕΚΔΔΑ επιδιώκει:

τη συνεργασία με:

- ερευνητικούς και επιστημονικούς φορείς και ομολόγους φορείς εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, εντός και εκτός Ελλάδας για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού – επιστημονικού του έργου

- φορείς της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, το σχεδιασμό και υλοποίηση της επιμόρφωσης, όσο και της αξιολόγησης και αποτίμησης αυτής

- φορείς του ιδιωτικού τομέα, για την επιμόρφωση του προσωπικού των δημοσίων και

δημοτικών υπηρεσιών στην αντιμετώπιση αναπτυξιακών σχεδίων, ώστε να υπάρχει ολότητα στην επιμόρφωση και αξιοποίηση πόρων

- σώματα (παλαιά και νέα) ή φορείς που διενεργούν ελέγχους και επιθεωρήσεις.

την εξωστρέφεια με:

- παρουσία σε ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα με στόχο, κυρίως, την εξαγωγή τεχνογνωσίας και την προβολή και αξιοποίηση των συγκριτικών του πλεονεκτημάτων.

- επέκταση των «παιδευτικών» δραστηριοτήτων του στον τομέα του πνεύματος και του πολιτισμού, με δράσεις και συνεργασίες με άλλους πολιτιστικούς φορείς.

- ενίσχυση της φυσιογνωμίας του ως ανοιχτού οργανισμού, με αναβάθμιση της ενημέρωσης για τις δραστηριότητές του, αξιοποιώντας τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.

τη διεύρυνση της επιμόρφωσης με:

- διαρκή ανάπτυξη και χρήση της ηλεκτρονικής μάθησης

- περαιτέρω ανάπτυξη των συμβουλευτικών υπηρεσιών υποστήριξης των φορέων της διοίκησης

- προώθηση των «καινοτόμων εργαστηρίων» διαβούλευσης και ανταλλαγής τεχνογνωσίας

- προώθηση της ανοικτής εκπαίδευσης/επιμόρφωσης και, ιδίως, την ανοικτή διάθεση ηλεκτρονικών υπηρεσιών



Μελιμά του είναι να:

- εφαρμόσει τη διοίκηση μέσω στόχων,
- καλλιεργήσει τη συλλογικότητα και το συνεργατικό πνεύμα,
- προωθήσει την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα των στελεχών,.

με στόχο τη:

- διαρκή αναβάθμιση του στελεχικού του δυναμικού, ώστε να είναι πάντα «στην πρώτη γραμμή»,
- ανοικτή πρόσβαση στην πληροφορία, ώστε αυτή να αποτελέσει εργαλείο υποστήριξης της διοικητικής γνώσης και καινοτομίας, αλλά και μηχανισμό προώθησης της διαφάνειας και λογοδοσίας της διοίκησης.

και φιλοδοξία τη:

Μεταρρύθμιση της Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση.

Επιχειρησιακές δράσεις ανά άξονα προγραμματισμού

Οι άξονες προγραμματισμού του ΕΚΔΔΑ απηχούν την αποστολή και τον προορισμό του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει σε ένα σύγχρονο περιβάλλον αλλαγών και εν εξελίξει μεταρρυθμίσεων στη διοίκηση. Επιπρόσθετα, οι άξονες αποτυπώνουν το βασικό προσανατολισμό του έργου των επιστημονικών και διοικητικών μονάδων και, ταυτόχρονα, αναδεικνύουν τις συνέργειες που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία του και την επιτυχή επιτέλεση του έργου του.

Δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση και την αυτοδιοίκηση

- Αναβάθμιση επιστημονικής και διοικητικής υποστήριξης του προγράμματος εκπαίδευσης
- Ανασχεδιασμός και εμπλουτισμός προγράμματος σπουδών / ανανέωση εκπαιδευτικού υλικού
- Ανάπτυξη συστήματος συνεργασίας με φορείς για την πρακτική άσκηση των σπουδαστών
- Θέσπιση Μητρώου Υπηρεσιών και Εκπαιδευτών Πρακτικής Άσκησης των σπουδαστών
- Αποτίμηση και ανασχεδιασμός της διαδικασίας εισαγωγικού διαγωνισμού
- Διοργάνωση εκπαιδευτικών δράσεων στο πλαίσιο της εκπαίδευσης των σπουδαστών

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μέσω της διαρκούς επιμόρφωσης / εκπαίδευσης

- Αναβάθμιση της υλοποίησης στοχευμένων δράσεων επιμόρφωσης και προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης
- Ανανέωση του σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων και του εκπαιδευτικού υλικού
- Δημιουργία επιμορφωτικών διαδρομών και προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών ανά προφίλ θέσης
- Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων εξ αποστάσεως επιμόρφωσης και εκπαίδευσης

συνέχεια στη Σελ. 4

Συμβολή στον εκσυγχρονισμό της διοίκησης και υποστήριξη μεταρρυθμίσεων

- Αποτίμησης της επίδρασης των αποφοίτων στην αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης
- Ανάπτυξη υποστηρικτικών/συμβουλευτικών υπηρεσιών επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού
- Προσδιορισμός θεματικών περιοχών υψηλής προστιθέμενης αξίας για την επιμόρφωση και τη διοίκηση
- Υποστήριξη πολιτικών και υπηρεσιών ανοικτής διακυβέρνησης
- Τεκμηρίωση και αξιοποίηση πληροφοριών και δεδομένων για τη δημόσια διοίκηση
- Διερεύνηση διεθνούς τεχνογνωσίας και καινοτομίας για τη δημόσια διοίκηση
- Ανάλυση εκθέσεων επιτελικών στελεχών για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης
- Ανάδειξη καλών πρακτικών εφαρμογών πληροφορικής στη δημόσια διοίκηση
- Διαμόρφωση πλαισίου εφαρμογής της πολιτικής για τη διαχείριση ηλεκτρονικών εγγράφων
- Ανάδειξη και βράβευση καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση
- Προετοιμασία, προώθηση και υποστήριξη της συμμετοχής σε ευρωπαϊκά προγράμματα
- Σύναψη/Ανανέωση Μνημονίων Συνεργασίας με φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού
- Ενίσχυση της φυσιογνωμίας του ΕΚΔΔΑ ως ανοιχτού οργανισμού

Προαγωγή συστήματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στο δημόσιο τομέα

- Ανασχεδιασμός του συστήματος αξιολόγησης της εκπαίδευσης των σπουδαστών
- Προσαρμογή του μητρώου κύριου διδακτικού προσωπικού στις ανάγκες της Σχολής
- Επικαιροποίηση συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών μέσω του δικτύου συνεργατών
- Εξειδίκευση και αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών αξιολόγησης της επιμόρφωσης
- Ηλεκτρονική δικτύωση και συνεργασία ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση
- Ανάπτυξη του ατομικού ιστορικού επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων
- Βελτίωση διαχείρισης του συστήματος πιστοποίησης της επιμόρφωσης
- Αξιοποίηση και ενίσχυση της βιβλιοθήκης του ΕΚΔΔΑ

Διαρκής βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ

- Ενίσχυση της οργανωτικής του ικανότητας και ανάπτυξη του στελεχικού του δυναμικού
- Προαγωγή των διαδικασιών, υποδομών και συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών
- Αποτελεσματική διαχείριση διαθέσιμων οικονομικών πόρων και υποδομών
- Βελτίωση της διαχείρισης του συστήματος ποιότητας

Στόχοι εκπαιδευτικών και οργανωτικών μονάδων

Οι επιχειρησιακές δράσεις του ΕΚΔΔΑ εντάσσονται σε ένα πλέγμα στόχων που παρουσιάζονται ανά μονάδα και απηχούν τον βασικό προσανατολισμό των δράσεων που θα αναπτυχθούν, πέραν των πάγιων δραστηριοτήτων.

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

- Αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και συνεχής προσαρμογή της στις ανάγκες της διοίκησης, με προαγωγή σύγχρονων ηλεκτρονικών διαδικασιών
- Προαγωγή ανοιχτών διαδικασιών ανίχνευσης αναγκών φορέων για τοποθέτηση αποφοίτων της ΚΓ' εκπαιδευτικής σειράς και επιλογή θέσεων για πρακτική άσκηση των σπουδαστών της ΚΒ' εκπαιδευτικής σειράς
- Απλοποίηση διαδικασιών και μείωση του κόστους του εισαγωγικού διαγωνισμού
- Αποτίμηση της συμβολής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ) στην αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης

Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ)

- Αναβάθμιση της λειτουργίας και του έργου του, καθώς και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών επιμόρφωσης
- Αναβάθμιση των διαδικασιών και μεθόδων ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, αξιολόγησης και αποτίμησης του επιμορφωτικού έργου για την παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις σύγχρονες ανάγκες της διοίκησης
- Προώθηση σύγχρονων ψηφιακών εκπαιδευτικών διαδικασιών και ανάπτυξη ειδικών

ικανοτήτων και δεξιοτήτων στα στελέχη του δημοσίου τομέα

- Παροχή ευέλικτων και εξειδικευμένων δράσεων για την αντιμετώπιση επείγουσών αναγκών, την προώθηση των μεταρρυθμίσεων και την υποστήριξη της αποτελεσματικής λειτουργίας των φορέων του δημοσίου τομέα

Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών (ΜΟΤΕΚ)

- Υποστήριξη της Ανοικτής Διακυβέρνησης
- Ανάδειξη και διάχυση της εθνικής και διεθνούς καινοτομίας στη διοίκηση
- Ανάδειξη της τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη και τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης
- Ενίσχυση του ρόλου του ΕΚΔΔΑ ως πύλης διοικητικής γνώσης
- Προώθηση της ηλεκτρονικής δικτύωσης και συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση για την υποστήριξη οριζόντιων έργων μεγάλης κλίμακας
- Ανάπτυξη εργαλείων για την υποστήριξη σύγχρονων πλαισίων εφαρμογής δημόσιων πολιτικών

Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης

- Βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών προγραμματισμού με υιοθέτηση αλλαγών όπου απαιτείται
- Βελτίωση και διαρκής προσαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρησιακές ανάγκες
- Διεύρυνση της ανάπτυξης ψηφιακά παρεχόμενων υπηρεσιών

- Αξιοποίηση τεχνολογικών πόρων και υποδομών με συνακόλουθη περιστολή δαπανών

Διεύθυνση Διοικητικού

- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ
- Βελτίωση υφιστάμενων διοικητικών διαδικασιών με υιοθέτηση αλλαγών όπου απαιτείται
- Υποστήριξη της πολιτικής βέλτιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

Διεύθυνση Οικονομικού

- Βελτίωση της αποδοτικότητας λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ
- Βελτίωση των υφιστάμενων οικονομικών διαδικασιών, με υιοθέτηση αλλαγών όπου απαιτείται
- Υποστήριξη της πολιτικής εξοικονόμησης οικονομικών πόρων

Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου

- Ανάδειξη και διασφάλιση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας
- Αναβάθμιση των διαδικασιών πιστοποίησης των εκπαιδευτικών δομών και των επιμορφωτικών προγραμμάτων

Αυτοτελές Τμήμα Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων

- Ανάπτυξη των διεθνών σχέσεων και συνεργασιών του ΕΚΔΔΑ
- Διεύρυνση των δημοσίων σχέσεων του ΕΚΔΔΑ
- Προώθηση της εξωστρέφειας του ΕΚΔΔΑ στο κοινωνικό σύνολο

Από τον σχεδιασμό στην εφαρμογή

Το πέρας της πρώτης φάσης και το πέρασμα στη δεύτερη φάση της διοικητικής μεταρρύθμισης βρέθηκε στο επίκεντρο ημερίδας, πέντε μήνες μετά την υλοποίηση αντίστοιχης δράσης με αντικείμενο τον σχεδιασμό της αξιολόγησης των δομών της ελληνικής διοίκησης με τη συνδρομή ευρωπαϊκών εμπειρογνομώνων. Στην ημερίδα δόθηκαν οι κατευθύνσεις για το νέο μοντέλο οργάνωσης της κεντρικής διοίκησης, μοντέλο που στηρίζεται και προϋποθέτει αναλυτικό περίγραμμα θέσεων, διαδικασιών και αποστολών και, φυσικά, την αναλυτική περιγραφή των συγχωνεύσεων, καταργήσεων και της δημιουργίας νέων διοικητικών μονάδων. Προϋποθέτει, ακόμη, αναλυτικό σχέδιο στελέχωσης των νέων μονάδων, καθώς και σύνταξη εγχειριδίου περιγραφής θέσεων και διαδικασιών, ώστε ο κάθε υπάλληλος να γνωρίζει τα καθήκοντά του, τη βασική αποστολή της υπηρεσίας του και την οργανωτική της δομή. Επιπλέον, όπως ανήγγειλε ο Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στη φάση της περιγραφής των θέσεων και των διαδικασιών θα δοκιμασθεί και η αποτελεσματικότητα της νέας οργανωτικής δομής πριν, δηλαδή, την έγκριση του νέου Οργανισμού με τη μορφή Προεδρικού Διατάγματος.

Ο κ. **Αντώνης Μανιτάκης**, στην ομιλία του, αφού αναφέρθηκε και σε όλα όσα έγιναν από τότε που ξεκίνησε η προσπάθεια για τη διοικητική μεταρρύθμιση με την αξιολόγηση 16 Υπουργείων και μίας Γενικής Γραμματείας, επεσήμανε, μεταξύ άλλων: «Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι ένα τιτάνιο έργο, δεν συντελείται από τη μία μέρα στην άλλη, ούτε δια μαγείας. Χρειάζεται χρόνο πολύ, χρόνο



«Η διοικητική μεταρρύθμιση απαιτεί χρόνο»

μακρύ, διότι, μαζί με τη μεταρρύθμιση, πρέπει να αλλάξουν χρόνιες, ριζωμένες πρακτικές και νοοτροπίες. Κατά το στάδιο της υλοποίησης των μεταρρυθμιστικών προτάσεων πρέπει να προετοιμασθεί κατάλληλα ο διοικητικός μηχανισμός των Υπουργείων, ώστε να γίνει ομαλά η μετάβαση από το παλαιό στο νέο καθεστώς. Η μετάβαση αυτή δεν θα αρχίσει, όπως γινόταν μέχρι τώρα, με την έκδοση ενός Προεδρικού Διατάγματος. Θα προηγηθεί ένα στάδιο πλήρους σχεδιασμού του νέου οργανογράμματος με την αναλυτική περιγραφή των νέων θέσεων, των αποστολών των διευθύνσεων, των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων κάθε διεύθυνσης και κάθε τμήματος και θέσης, καθώς και όλης της διοικητικής διαδικασίας.

Στη φάση της περιγραφής των θέσεων και των διαδικασιών θα δοκιμασθεί και η αποτελεσματικότητα της νέας οργανωτικής δομής. Άρα, θα δοκιμαστούν την περίοδο της προετοιμασίας η ορθότητα και η λειτουργικότητα των νέων δομών, θα εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες και θα ανασχεδιαστούν, προκειμένου να ανταποκρίνονται με τον καλύτερο τρόπο στη διοικητική πρακτική. Οι ίδιοι οι υπάλληλοι και οι αρμόδιοι Γενικοί Διευθυντές θα έχουν την τελική ευθύνη για τη θέση σε εφαρμογή του νέου οργανωτικού σχήματος. Αυτοί θα προσδιορίσουν τις ενέργειες που είναι αναγκαίες για την υλοποίησή του, περιγράφοντας θέσεις και τοποθετώντας υπαλλήλους.

Με την ολοκλήρωση της προετοιμασίας των οργανωτικών αλλαγών του κάθε Υπουργείου, θα επακολουθήσει η έγκριση του νέου Οργανισμού με τη μορφή Προεδρικού Διατάγματος. Από τα ανωτέρω σκιαγραφείται μια καινοτομία που αναφέρεται στη μέθοδο που ακολουθείται. Η διοικητική πρακτική, δηλαδή, προηγείται της νομικής ρύθμισης. Ο νόμος έπεται, επικυρώνει απλώς, ό,τι η διοικητική πρακτική καθιέρωσε. Στο υφιστάμενο καθεστώς, η μεταρρύθμιση άρχιζε και τελείωνε με έναν νόμο ή με ένα διάταγμα. Η αλήθεια του νόμου αποκαλυπτόταν κατά την εφαρμογή του, διότι μόνον τότε ανακαλυπτόταν αιφνιδίως και αφελώς ότι ο νόμος ήταν ανεφάρμοστος. Με τη μέθοδο που ακολουθούμε η εφαρμοσιμότητα και αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων δοκιμάζεται στη φάση της προετοιμασίας. Την ενδεχόμενη άρα μη εφαρμοσιμότητά τους θα τη γνωρίζουμε πριν ισχύσουν τυπικά οι νέοι Οργανισμοί. Θα ξέρουμε έγκαιρα τι εφαρμόζεται και τι όχι, και θα μπορούμε να το διορθώσουμε».

Μείωση βαρών - απλούστευση διαδικασιών

Βέλτιστες πρακτικές

Επιμορφωτική δράση για τη μείωση των διοικητικών βαρών και την απλούστευση διαδικασιών στο επίπεδο της επαφής με τους πολίτες διοργανώνει το ΕΚΔΔΑ σε συνεργασία με το Ολλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ROI).

Σε πρώτη φάση, απευθύνεται σε περιορισμένο αριθμό στελεχών που υπηρετούν στη Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης και στα Υπουργεία Οικονομικών, Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Εσωτερικών και Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων.

Σκοπός της δράσης, που υλοποιεί το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ, είναι να ενισχυθούν οι γνώσεις,

οι ικανότητες και οι δεξιότητες υψηλόβαθμων στελεχών με συναφές αντικείμενο εργασίας. Επιδιώκεται, επίσης η κατάρτισή τους σε καλές πρακτικές που είχαν επιτυχή εφαρμογή στο εξωτερικό και η κινητοποίηση των στελεχών αυτών, ώστε να καταθέσουν ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες προτάσεις απλούστευσης στον χώρο διοικητικής ευθύνης τους.

Το πρόγραμμα αναπτύσσεται σε τρία στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο, κλιμάκιο του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Ολλανδίας με επικεφαλής το Διευθυντή του Ινστιτούτου, είχε το περασμένο καλοκαίρι, συναντήσεις εργασίας με αρμόδια στελέχη Υπουργείων, όπου διερευνήθηκαν οι συγκε-

κριμένες ανάγκες επιμόρφωσης και έγινε καθορισμένο το επίπεδο προόδου της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών στη χώρα μας.

Κατά το δεύτερο στάδιο, δεκαπέντε (15) στελέχη, προτεινόμενα από τα προαναφερθέντα υπουργεία, πρόκειται να συμμετάσχουν σε επιμορφωτικό πρόγραμμα στην Αθήνα (Απρίλιος 2013) και σε ένα τρίτο στάδιο οι ίδιοι συμμετέχοντες θα μεταβούν στη Χάγη (Φθινόπωρο 2013), όπου, μεταξύ άλλων, θα παρακολουθήσουν εργαστήριο μεταφοράς καλών πρακτικών στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ενώ θα επισκεφθούν δύο δημόσιους φορείς όπου εφαρμόζεται προληπτικό σύστημα διαμεσολάβησης.

Σε πρώτο πλάνο η επιμόρφωση

Η επιμόρφωση συνιστά συστατικό στοιχείο της διαδικασίας εφαρμογής του θεσμού της κινητικότητας, ενώ οι επιδόσεις των επιμορφωμένων πρέπει να συνυπολογίζονται ως κριτήριο για τη μετακίνηση των υπαλλήλων. Η γενική αυτή αρχή, μεταξύ άλλων, αναδείχτηκε στο πλαίσιο εργαστηρίου διαβούλευσης που διοργάνωσε το ΕΚΔΔΑ παρουσία του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, του Προέδρου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, των Γενικών Γραμματέων των Υπουργείων Παιδείας, Περιβάλλοντος και Οικονομικών, καθώς και της πολιτικής ηγεσίας του ΕΚΔΔΑ. Στο καινοτόμο εργαστήριο συμμετείχαν αιρετοί και στελέχη των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, εκ-

πρόσωποι ανεξάρτητων αρχών και κοινωνικών εταίρων, πανεπιστημιακοί και ερευνητές, καθώς και ανώτερα στελέχη δημοσίων υπηρεσιών με θεσμική αρμοδιότητα ή ειδικές γνώσεις. Τα συμπεράσματα της διαβούλευσης συμπεριελήφθησαν στις προτάσεις που κατέθεσε το ΕΚΔΔΑ προς το ΥΔιΜΗΔ για την επιμόρφωση και επανεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, τα προγράμματα που πρόκειται να υλοποιηθούν από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του ΕΚΔΔΑ για τους υπαλλήλους που πρόκειται να ενταχθούν στο πρόγραμμα κινητικότητας περιλαμβάνουν:

- Οριζόντια επιμόρφωση για την ενημέρωση των υπαλλήλων ως προς το πρόγραμμα κι-

νητικότητας με ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα εμπύχωσης, προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, διοικητικής επικοινωνίας, επαγγελματικού προσανατολισμού κ.α.

- Στοχευμένη επιμόρφωση μετά από ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, ώστε οι υπάλληλοι να εφοδιαστούν με πιστοποιημένες εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που θα τους καταστήσουν ικανούς να ανταποκριθούν στα νέα υπηρεσιακά τους καθήκοντα.

- Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας υποδοχής των υπαλλήλων προκειμένου να ενταχθούν ομαλά στο νέο εργασιακό περιβάλλον και να ανταποκριθούν σε καθήκοντα πολύ διαφορετικά από αυτά που ασκούσαν είτε που απαιτούν ειδικές και σύνθετες δεξιότητες.

Στη κατοχύρωση του θεσμού της κινητικότητας ως πάγια διαδικασία ανακατανομής του ανθρώπινου δυναμικού που συμβαδίζει με τις πραγματικές ανάγκες της δημόσιας διοίκησης και υλοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου του υπαλλήλου αναφέρθηκε ο Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ο κ. **Αντώνης Μανιτάκης**, μεταξύ άλλων, επεσήμανε:

«Ο στρατηγικός στόχος είναι η ριζική αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών που περνά μέσα από την αναμόρφωση των διοικητικών μονάδων ή δομών, την αξιολόγηση του προσωπικού, την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, την ενίσχυση της πειθαρχικής ευθύνης και την αποκατάσταση του δημοσιοϋπαλληλικού λειτουργήματος. Σε κεντρική θέση μέσα σε αυτό το πλέγμα πολιτικής έχουμε αναγάγει την κινητικότητα, η οποία αποβλέπει στη δημιουργία και λειτουργία ενός υποδείγματος:

- Ορθολογικού: διότι η κινητικότητα συναρτάται, προϋποθέτει και συνεπάγεται την αξιολόγηση των δομών της διοίκησης, αφού αποβλέπει και αυτή στην ορθολογική κατανομή και στη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του δυναμικού. Με την αξιολόγηση των δομών του δημοσίου, τα νέα συνεκτικά οργανογράμματα των υπηρεσιών με βάση συγκεκριμένη στοχοθεσία, σαφή και προσδιορισμένη περιγραφή θέσεων, σχέδια ορθολογικής στελέχωσης και καθηκοντολόγιο. Θα

γνωρίζουμε δηλαδή με ακρίβεια τις ανάγκες κάθε υπηρεσίας σε προσωπικό, για ποιους λόγους, με ποιους στόχους κ.ο.κ. Έτσι αποκτά το πλήρες νόημά της η δυνατότητα μετακίνησης του προσωπικού: ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε ορθολογικά σχεδιασμένες διοικητικές δομές.

- Αξιοκρατικού: διότι η διαδικασία της κινητικότητας, ως πάγιο σύστημα μετακινήσεων, περιβάλλεται με όλα τα εχέγγυα αντικειμενικότητας, μακριά από κάθε ρουσφετολογική πρακτική του παρελθόντος. Εστιάζουμε στα αντικειμενικώς μετρήσιμα και άμεσα διαπιστώσιμα προσόντα τους, συνυπολογίζοντας βέβαια και κοινωνικά και βιοτικά κριτήρια. Η κρίση για τις μετακινήσεις και τις νέες τοποθετήσεις έχει τα θεσμικά εχέγγυα Τριμελούς Συμβουλίου που ενεργοποιείται για πρώτη φορά, ενώ το ΑΣΕΠ εγγυάται τη διαφάνεια στην αιτιολογημένη καταγραφή των αναγκών που έχουν οι υπηρεσίες σε προσωπικό. Με κριτήρια αντικειμενικά και αξιολογικά, όπως ποιες ανάγκες εξυπηρετεί η υπηρεσία, πόσους χρήστες εξυπηρετεί, πόσο επιτακτικές είναι οι ανάγκες της σε προσωπικό κλπ.

- Ολοκληρωμένου: διότι η κινητικότητα υπακούει στους κανόνες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Διατρέχει το σύνολο της καριέρας του κρατικού υπαλλήλου από την είσοδό του έως και τη λήξη της εργασιακής του σχέσης.



Α. Αναγνωστοπούλου, Α. Μανιτάκης, Π. Πέζαρος

Επεκτείνει δηλαδή και στους δημοσίους υπαλλήλους τη δια βίου μάθηση. Στηρίζεται σε μια συνεκτική πολιτική κινήτρων, όχι μόνο με τη μορφή αμοιβών. Ιδανικά, με την παροχή της δυνατότητας στον κάθε εργαζόμενο να συνδέσει την εκπλήρωση των επαγγελματικών του στόχων με αυτούς της υπηρεσίας του.

Η κινητικότητα, επομένως, πρέπει να κατοχυρωθεί ως μια πάγια και διαρκής διαδικασία ανακατανομής του προσωπικού ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες της διοίκησης. Ως μια διαδικασία που μπορεί να υλοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου του υπαλλήλου. Αν έχει αυτόν το χαρακτήρα, τότε είναι ανάγκη να συνδεθεί με δυνατότητες διαρκούς επανακατάρτισης και επανεκπαί-

δευσης του εργαζόμενου. Δεν θα επιτύχει εάν απλώς μετακινούμε τον υπάλληλο από μια θέση σε μια άλλη. Κάθε θέση, κάθε υπηρεσία, έχει άλλες ανάγκες, άλλες απαιτήσεις σε δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες.

Προς αυτή την κατεύθυνση κινητοποιούμε όλες τις διαθέσιμες δυνατότητες. Αφενός, τις θεσμικές δυνατότητες: τη συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ, που ως εθνικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οργανώνει ολοκληρωμένα προγράμματα επανεκπαίδευσης και κατάρτισης. Αφετέρου τις υλικές δυνατότητες: τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων χρηματικών πόρων που απαιτούνται για την υποστήριξη εκπαιδευτικών δράσεων».