

ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ

**«Το Δημόσιο που μαθαίνει και αλλάζει:  
Σύγχρονες προκλήσεις και προσανατολισμοί της επιμόρφωσης  
στο Δημόσιο Τομέα»**

ΕΚΔΔΑ / Αθήνα, 6 Νοεμβρίου 2018

ΕΚΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2018

ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ

**«Το Δημόσιο που μαθαίνει και αλλάζει:  
Σύγχρονες προκλήσεις και προσανατολισμοί της επιμόρφωσης  
στο Δημόσιο Τομέα»**

ΕΚΔΔΑ / Αθήνα, 6 Νοεμβρίου 2018

ΕΚΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Επιμέλεια: Επιτροπή Επιστημονικής και Οργανωτικής Υποστήριξης που συστήθηκε με την υπ. αριθμ. πρωτ. 4427/3-7-2018 Απόφαση Διευθύντριας ΙΝΕΠ όπως τροποποιήθηκε με την υπ. αριθμ. πρωτ. 4911/25-7-2018 Απόφαση Διευθύντριας ΙΝΕΠ

Δρ. Κιτωνάκης Νικόλαος, Αναπληρωτής Διευθύντριας ΙΝΕΠ, Συντονιστής

Δρ. Ρωμαίου Ζαχαρένια, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Λόκανα Ευγενία, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Καλογερόπουλος Κωνσταντίνος, Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Καλλιμάνη Ιουλία, Υπεύθυνη Προγραμμάτων ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Λημναίος Στυλιανός, Υπεύθυνος Προγραμμάτων ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Βάλβη Δέσποινα, Οργανωτικά Υπεύθυνη ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Μπαρμπούνη Σταματούλα, Οργανωτικά Υπεύθυνη ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Η παρούσα Έκθεση αποτελεί προϊόν επεξεργασίας των αποτελεσμάτων του Καινοτόμου Εργαστηρίου με τίτλο «Το Δημόσιο που μαθαίνει και αλλάζει: Σύγχρονες προκλήσεις και προσανατολισμοί της επιμόρφωσης στο Δημόσιο Τομέα», το οποίο πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα στις 6 Νοεμβρίου 2018. Ειδικότερα, η Έκθεση:

- Αποτυπώνει τις εισηγήσεις/τοποθετήσεις που πραγματοποιήθηκαν από τους κεντρικούς ομιλητές, περιλαμβανομένων των χαιρετισμών από την πολιτική ηγεσία.
- Παρουσιάζει συγκεντρωτικά τη συζήτηση που διεξήχθη μεταξύ των συμμετεχόντων.
- Συνοψίζει, όπως τα επεξεργάστηκε η Επιτροπή Επιστημονικής Υποστήριξης, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αναφορικά με την επιμόρφωση στο Δημόσιο, καθώς και προτάσεις για την αντιμετώπιση ζητημάτων που επισημάνθηκαν.

Ευχαριστούμε θερμά όσους και όσες συνέβαλαν στο Εργαστήριο και συνεισέφεραν σε ένα πολυδιάστατο και ανοιχτό διάλογο. Ευελπιστούμε ότι η επικοινωνία, ο διάλογος και η διαβούλευση μεταξύ των ενδιαφερομένων θα συνεχιστούν και η δικτύωση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών θα ενισχυθεί προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης των όρων της επιμόρφωσης στο Δημόσιο με σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του.

## Πίνακας περιεχομένων

|                                                                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Σημείωμα της Διευθύντριας του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης .....                                                                                                              | 7  |
| 1. Σκοπός και στόχοι του Καινοτόμου Εργαστηρίου .....                                                                                                                    | 9  |
| 2. Παρουσίαση των εργασιών του Εργαστηρίου .....                                                                                                                         | 12 |
| 2.1. Έναρξη και χαιρετισμοί .....                                                                                                                                        | 12 |
| 2.1.1. Χαιρετισμός από την Πρόεδρο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια ΑΠΘ, κ. Ιφιγένεια Καμτσίδου – Έναρξη εργασιών ..... | 13 |
| 2.1.2. Χαιρετισμός από την Υπουργό Διοικητικής Ανασυγκρότησης, κ. Μαριλίζα Ξενογιαννακοπούλου .....                                                                      | 19 |
| 2.1.3. Χαιρετισμός από τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών, κ. Κώστα Πουλάκη .....                                                                            | 23 |
| 2.2. Α΄ Συνεδρία: Ομιλίες-τοποθετήσεις .....                                                                                                                             | 26 |
| 2.2.1. Γρηγόρης Θεοδωράκης, Γενικός Γραμματέας Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης .....                                                                               | 26 |
| 2.2.2. Άννα Κοντονή, Διευθύντρια Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) .....                                      | 32 |
| 2.2.3. Γιάννης Ψυχάρης, Καθηγητής Περιφερειακής Οικονομικής Ανάλυσης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών .....                                      | 39 |
| 2.2.4. Βασίλης Κέφης, Καθηγητής και Κοσμήτορας της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών .....     | 45 |
| 2.2.5. Γεωργία Γκόνου, Διευθύντρια Έρευνας, Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) .....                      | 48 |
| 2.2.6. Γιώργος Γιούλος, Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου, Κοινωνικό Πολύκεντρο της ΑΔΕΔΥ .....                                                                            | 52 |
| 2.3. Β΄ Συνεδρία: Συζήτηση-Διαβούλευση .....                                                                                                                             | 60 |
| 3. Έκθεση Συμπερασμάτων – Προτάσεις .....                                                                                                                                | 69 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....                                                                                                                                                          | 74 |
| Πρόγραμμα Καινοτόμου Εργαστηρίου .....                                                                                                                                   | 74 |

## Πίνακας συντομογραφιών

---

|       |                                                    |
|-------|----------------------------------------------------|
| ΑΕΠ   | Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν                          |
| ΑΠΘ   | Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης             |
| ΑΣΕΠ  | Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού              |
| ΔΕ    | Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης                         |
| ΗΠΑ   | Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής                        |
| ΕΕ    | Ευρωπαϊκή Ένωση                                    |
| ΕΚΔΔΑ | Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης |
| ΙΔΑΧ  | Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου                  |
| ΙΝΕΠ  | Ινστιτούτο Επιμόρφωσης                             |
| ΝΠΔΔ  | Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου                    |
| ΟΟΣΑ  | Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης   |
| ΟΠΣ   | Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα                  |
| ΟΤΑ   | Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης                   |
| HRMS  | Human Resources Management System                  |
| SWOT  | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats      |

## Executive Summary

---

Aiming to enhance the skills and knowledge of the public servants, the Institute for Training (INEP) organized an Innovative Workshop entitled "The State that keeps learning and changing: modern challenges and orientations of training in the Public Sector". There were mainly discussed two thematic issues: (a) Formation of learning structures within the public organizations where the heads of Departments and Directorates' training on the legislation of their competence is prioritised or even compulsory and (b) Targeted training for Secondary Education public servants of the Local Government tailored to their specific profile enabling them to better respond to their duties as outlined by the Local Government needs. This report presents the minutes of the Innovative Workshop and sums up the conclusive remarks and proposals.

## Σημείωμα της Διευθύντριας του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης

Σε μία περίοδο μεγάλων προκλήσεων και αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα, η επιμόρφωση αποτελεί κρίσιμης σημασίας παράμετρο για την ανταπόκριση του στελεχιακού δυναμικού στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις με γνώμονα πάντα τη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης του πολίτη από τις υπηρεσίες που προσφέρει το Δημόσιο. Η κρίση και οι συνεπαγόμενοι δημοσιονομικοί περιορισμοί διαμόρφωσαν ένα ασφυκτικό πλαίσιο οικονομικής στενότητας, επιτάσσοντας την αναζήτηση πολιτικών μέγιστης δυνατής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους.

Εντός του ως άνω πλαισίου, η ανάγκη για ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου σε γνώσεις και δεξιότητες καθίσταται προτεραιότητα και η επιμόρφωση αναδεικνύεται σε κύριο εργαλείο άσκησης δημόσιας πολιτικής. Σε αυτήν την κατεύθυνση, προτάσεις, όπως η αξιοποίηση των επιτελικών στελεχών του Δημοσίου ως φορέων μάθησης με πολλαπλασιαστικό ρόλο στη διάχυση νέων γνώσεων ή η ενδυνάμωση υπαλλήλων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης μέσω στοχευμένων κύκλων επιμόρφωσης που θα τους καταστήσουν ικανούς να αναλαμβάνουν πιο σύνθετα καθήκοντα εμπλουτίζοντας την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, μπορεί να ωφελήσουν σημαντικά τόσο στο επίπεδο της Κεντρικής Διοίκησης, όσο και στο επίπεδο της Αυτοδιοίκησης. Η υλοποίηση τέτοιων λύσεων προϋποθέτει ασφαλώς προσεκτικό σχεδιασμό, δύναται όμως να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, συντελώντας στη μετάβαση του Δημοσίου προς το πρότυπο των Οργανισμών Μάθησης (learning organizations).

Στο πλαίσιο της συνεχούς του προσπάθειας για αναζήτηση τρόπων καλύτερης ανταπόκρισης στο σημαντικό έργο που του έχει ανατεθεί, το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης οργάνωσε το Καινοτόμο Εργαστήριο υπό τον τίτλο «Το Δημόσιο που μαθαίνει και αλλάζει: σύγχρονες προκλήσεις και προσανατολισμοί της επιμόρφωσης στο Δημόσιο Τομέα» με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων και τη διατύπωση προτάσεων προς την κατεύθυνση της

ενίσχυσης του οφέλους που προκύπτει από την επιμόρφωση. Τα πορίσματα του εν λόγω Καινοτόμου Εργαστηρίου αναμένεται να συμβάλουν στο σχετικό διάλογο, αποτελώντας το έναυσμα για ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και κινήσεων το αμέσως προσεχές διάστημα.

Άννα Κοντονή

Δ/ντρια ΙΝΕΠ



## 1. Σκοπός και στόχοι του Καινοτόμου Εργαστηρίου

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) στο πλαίσιο της αποστολής του, διοργάνωσε Καινοτόμο Εργαστήριο με τίτλο: «Το Δημόσιο που μαθαίνει και αλλάζει: σύγχρονες προκλήσεις και προσανατολισμοί της επιμόρφωσης στο Δημόσιο Τομέα». Το Εργαστήριο πραγματοποιήθηκε στο ΕΚΔΔΑ (αίθουσα 306) την Τρίτη, 6 Νοεμβρίου 2018 και αποτέλεσε μία ευκαιρία διαβούλευσης με συμμετοχή, συνεργασία και συμβολή πολλών ενδιαφερόμενων φορέων επί του θέματος.

Τα «εργαστήρια καινοτομίας» αποτελούν μία ευκαιρία για διάλογο και ανάδειξη συγκεκριμένων λύσεων πάνω σε κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στη σύγχρονη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα και τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Πρόκειται για μία μορφή διαβούλευσης και ανταλλαγής εμπειριών και τεχνογνωσίας με τη συμμετοχή ξένων εμπειρογνομόνων, κυβερνητικών στελεχών, πανεπιστημιακών και ερευνητών, καθώς και ανώτερων στελεχών δημοσίων υπηρεσιών, με θεσμική αρμοδιότητα ή ειδικές γνώσεις επί του θεματικού αντικειμένου που προσδιορίζεται κατά περίπτωση. Τα αποτελέσματα των εργαστηρίων λαμβάνουν τη μορφή Έκθεσης που περιλαμβάνει τα πρακτικά και τα πορίσματα που προκύπτουν κατόπιν σχετικής επεξεργασίας από Επιστημονική Ομάδα και η οποία δημοσιεύεται.

Εν προκειμένω, σκοπός του Εργαστηρίου ήταν η αναζήτηση τρόπων ενίσχυσης του οφέλους που προκύπτει από την επιμόρφωση στο Δημόσιο Τομέα. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να τοποθετηθούν επί των ακόλουθων θεμάτων:

*Α. Δημιουργία «πυρήνων μάθησης» στο Δημόσιο Τομέα και υποχρεωτική επιμόρφωση των Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων σε νομοθετικές ρυθμίσεις της αρμοδιότητάς τους*

Στο πλαίσιο της προσπάθειας για συνεχή επιμόρφωση του στελεχιακού δυναμικού του Δημοσίου και μεγιστοποίηση του οφέλους, αναζητούνται τρόποι διάχυσης της γνώσης και

διαμόρφωσης μηχανισμών πολλαπλασιαστικού αποτελέσματος. Ως προς τούτο, τίθενται τα κάτωθι ερωτήματα:

- (α) Η ευρωπαϊκή εμπειρία επιμόρφωσης των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.
- (β) Η υποχρεωτική εκπαίδευση των Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων ως προϋπόθεση για την αξιοποίησή τους ως πολλαπλασιαστές γνώσης.
- (γ) Αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων επιμόρφωσης σε θέματα που άπτονται νομοθετικών ρυθμίσεων.
- (δ) Εργαλεία και πολιτικές μετάβασης του Δημόσιου Τομέα στην κατεύθυνση του μοντέλου των οργανισμών μάθησης (learning organizations).

*Β: Εκπαίδευση των υπαλλήλων ΔΕ της Αυτοδιοίκησης με σκοπό τη δυνατότητα βέλτιστης αξιοποίησής τους και διοικητικής τους εξέλιξης (απόκτηση πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας)*

Η ενίσχυση των γνώσεων, δεξιοτήτων και προσόντων των υπαλλήλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Αυτοδιοίκησης αποτελεί προτεραιότητα τόσο για την αναβάθμιση της υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), όσο και για τη βέλτιστη ανταπόκρισή τους στις επιτελούμενες θεσμικές αλλαγές (Κλεισθένης, Καλλικράτης κ.λπ.) και στις προκλήσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Για την επίτευξη των ανωτέρω, προτείνεται η διαμόρφωση και πιστοποίηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης μακράς διάρκειας, που θα έχει ως στόχο την παροχή ενός πιστοποιητικού αυξημένης βαρύτητας, με βάση το οποίο θα δίνονται περαιτέρω δυνατότητες συμμετοχής των υπαλλήλων ΔΕ σε θέσεις ευθύνης. Ως προς τούτο, τίθενται τα κάτωθι ερωτήματα:

- (α) Ποια είναι τα εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων ΔΕ που απασχολούνται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και ποιες οι επιμορφωτικές τους ανάγκες; (ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία)
- (β) Αιτιολογείται η σκοπιμότητα ενός κύκλου εκπαίδευσης μακράς διάρκειας που να απευθύνεται στους υπαλλήλους ΔΕ και εάν όχι, ποιοι άλλοι τρόποι θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση των όρων αξιοποίησής τους;
- (γ) Ποιες είναι οι θεματικές ενότητες που θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένας τέτοιος κύκλος εκπαίδευσης απευθυνόμενος στους υπαλλήλους ΔΕ και ποια χαρακτηριστικά θα έπρεπε να έχει; (π.χ. διάρκεια, τρόπος διδασκαλίας, ώρες και ημέρες πραγματοποίησης, επιμόρφωση δια ζώσης ή εξ αποστάσεως κ.λπ.)

(δ) Ποια είναι η πλέον ενδεδειγμένη διαδικασία επιλογής των συμμετεχόντων/ουσών για την εξασφάλιση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, λαμβανομένων υπόψη των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων;

(ε) Με ποιον τρόπο θα συμβάλει η πιστοποίηση αυτή στην εργασιακή εξέλιξη των συμμετεχόντων/ουσών; (π.χ. θα αποτελεί προαπαιτούμενο για την κατάληψη μίας θέσης ευθύνης;)

Το Καινοτόμο Εργαστήριο περιελάμβανε δύο συνεδρίες. Στην πρώτη, μία σειρά ομιλητών εκλήθησαν να τοποθετηθούν επί των ως άνω θεματικών, διατυπώνοντας σκέψεις και προτάσεις και διαμορφώνοντας το πλαίσιο για τη συζήτηση που θα ακολουθήσει. Στη δεύτερη συνεδρία, πραγματοποιήθηκε ανοιχτός διάλογος μεταξύ των συμμετεχόντων με διατύπωση ερωτημάτων, προβληματισμών και προτάσεων. Στα επόμενα κεφάλαια, παρουσιάζονται αναλυτικά τα πρακτικά των δύο συνεδριών (περιλαμβανομένων των χαιρετισμών που απεύθυνε η Πρόεδρος του ΕΚΔΔΑ και η πολιτική ηγεσία κατά την έναρξη του Καινοτόμου Εργαστηρίου) και ακολούθως, συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα.

## 2. Παρουσίαση των εργασιών του Εργαστηρίου

### 2.1. Έναρξη και χαιρετισμοί

Την έναρξη των εργασιών του Καινοτόμου Εργαστηρίου κήρυξε με τον χαιρετισμό της η Πρόεδρος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, κ. Ιφιγένεια Καμτσίδου, ενώ την εκδήλωση τίμησαν με την παρουσία τους και απεύθυναν χαιρετισμό οι:

- Μαριλίζα Ξενογιαννακοπούλου, Υπουργός Διοικητικής Ανασυγκρότησης
- Κώστας Πουλάκης, Γενικός Γραμματέας Υπουργείου Εσωτερικών

Ακολουθούν οι χαιρετισμοί των ως άνω ομιλητών.

### 2.1.1. Χαιρετισμός από την Πρόεδρο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια ΑΠΘ, κ. Ιφιγένεια Καμτσίδου – Έναρξη εργασιών

Κυρίες και Κύριοι, αγαπητές και αγαπητοί συνάδελφοι,

Έχω την χαρά και την τιμή να σας καλωσορίσω σήμερα στο Καινοτόμο Εργαστήριο με θέμα την επιμόρφωση στο Δημόσιο Τομέα που οργανώνει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Το Εργαστήριο δεν εντάσσεται απλώς στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων και του ρόλου του ΕΚΔΔΑ, αλλά συνδέεται με την ειλικρινή προσπάθεια όλων των στελεχών του για συνεχή βελτίωση της επιμόρφωσης στο Δημόσιο και μεγιστοποίηση του οφέλους που προκύπτει από αυτήν.

Τα στελέχη του Δημόσιου Τομέα καλούνται πια να αντιμετωπίσουν μία σειρά προκλήσεων που σχετίζονται με αλλαγές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον ιδίως το ευρωπαϊκό: από τη μία, οι δημόσιες πολιτικές και οι θεσμικές εξελίξεις επιτάσσουν την ανταπόκριση σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κανονιστικό πλαίσιο και μάλιστα ένα πλαίσιο που έρχεται από έξω και τα χαρακτηριστικά του οποίου συχνά μάς είναι άγνωστα και από την άλλη, οι ευρύτερες αλλαγές που σχετίζονται με την τεχνολογία, τις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες, την εύλογη απαίτηση του πολίτη για ένα Δημόσιο αποτελεσματικό και σύγχρονο αποτελούν συνεχείς προκλήσεις. Η κρίση προσέθεσε σε όλα τα παραπάνω, περιορισμούς πόρων αλλά και άσκηση πιέσεων σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας: ο δημόσιος υπάλληλος σήμερα καλείται να κάνει πολύ περισσότερα με πολύ λιγότερα.

Για το λόγο αυτό, ο ρόλος της επιμόρφωσης είναι καίριας σημασίας. Η καλύτερη αξιοποίηση του στελεχιακού δυναμικού του Δημοσίου, η αναζήτηση τρόπων ενίσχυσης της απόδοσης με το μικρότερο δυνατό κόστος, αλλά και η μετάβαση σε μοντέλα διάχυσης της πληροφορίας και ενίσχυσης της μαθησιακής ικανότητας σε επίπεδο ατόμων και οργανισμών, αποτελούν προϋπόθεση για την ανταπόκριση στις ως άνω προκλήσεις. Οφείλουμε να αναζητήσουμε νέα σχήματα συνεργασίας, νέους τρόπους παρέμβασης, καινοτόμες λύσεις και παρεμβάσεις με σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Η μάθηση μπορεί να λειτουργήσει ως πολλαπλασιαστικός παράγοντας εάν και εφόσον υπερβεί τις τυπικές φόρμες και δομές και αποτελέσει κύρια λειτουργία κάθε

οργανισμού και συνεχή στόχο κάθε εργαζομένου, ανεξαρτήτως του αντικειμένου του ή του επιπέδου μόρφωσής του. Σε έναν κόσμο που αλλάζει με πολλούς και δυναμικούς τρόπους, μόνο ένα Δημόσιο που μαθαίνει μπορεί να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί.

Πρόκειται ωστόσο για μια δύσκολη και πολυδιάστατη διαδικασία.

Αν η επιμόρφωση έχει ως στόχο την αποτελεσματικότητα των Υπηρεσιών τούτος ο στόχος δεν μπορεί, ούτε πρέπει, να αποτελεί μια αποκλειστική στόχευση. Η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των υπαλλήλων αποτελεί ταυτόχρονα και μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της υπηρεσιακής εξέλιξης τους που με τη σειρά της αποτελεί μέσο ανάπτυξης της προσωπικότητας όλων μας, σύμφωνα με το άρθρο 5 του Συντάγματος, αλλά και μέτρο πραγμάτωσης θεμελιωδών αρχών, κυρίως των αρχών της ισότητας και της αξιοκρατίας.

Εντελώς συνοπτικά:

Μέχρι σήμερα η κτήση των προσόντων που αξιολογούνται για την κατάληψη θέσεων ευθύνης και την άνοδο των υπαλλήλων στις διάφορες κλίμακες της ιεραρχίας, κυρίως στη μισθολογική και βαθμολογική κλίμακα, εξασφαλίζεται από διαδικασίες εξωτερικές που δεν οργανώνονται από την ίδια τη Διοίκηση, αλλά από εκπαιδευτικούς φορείς όπου η φοίτηση οδηγεί σε λήψη πτυχίου ή πάντως ενός τίτλου που πιστοποιεί ότι ο κάτοχός του διαθέτει γνώσεις σε συγκεκριμένο πεδίο αλλά και επίπεδο: διαφορετικοί είναι οι τίτλοι της δευτεροβάθμιας ή της τεχνολογικής από την πανεπιστημιακή εκπαίδευση.

Αντίστοιχα από το Μεσοπόλεμο οι θέσεις των υπαλλήλων κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με τα τυπικά προσόντα εκπαίδευσής τους (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ). Περαιτέρω οι θέσεις εντάσσονται σε κλάδους και ειδικότητες δηλαδή σε ομοειδή ή συναφή αντικείμενα – Διοικητικός, Οικονομικός και Τεχνικός κλάδος. Αυτή η κατάταξη δεν είναι μια γραφειοκρατική κατασκευή, αλλά μια κατάταξη με την οποία έχει κριθεί, μέχρις στιγμής ότι εξασφαλίζεται ο σεβασμός της ισότητας και της αξιοκρατίας αλλά και η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του Δημοσίου.

Για να αξιολογηθεί ο υπάλληλος θα πρέπει να συγκριθεί με τους ομοίους του, αλλά από ποια άποψη; Από πλευράς γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και από πλευράς αντικείμενου – για παράδειγμα, δεν μπορούμε να αξιολογούμε παράλληλα κάποιον οδηγό ή τεχνίτη με κάποιον άλλον εργαζόμενο που ανήκει σε ένα διαφορετικό κλάδο.

Αυτή λοιπόν η υφιστάμενη κατάσταση, που αποτυπώνεται στον Υπαλληλικό Κώδικα για πολλές δεκαετίες, είναι μια προϋπόθεση όχι μόνο για τη λειτουργία της Δημόσιας

Διοίκησης με τις αρχές του κράτους δικαίου αλλά και για τη δημοκρατική λειτουργία της Διοίκησης με την έννοια ότι ο σεβασμός της ισότητας παρέχει ταυτόχρονα και ίδιες ευκαιρίες σε καθέναν/καθεμία από τους υπαλλήλους, ανάλογα με τη θέση.

Αυτή η κρατοδικαϊκή και δημοκρατική λειτουργία των κλάδων και των κατηγοριών στηρίχτηκε άλλωστε και από τον εκδημοκρατισμό της Παιδείας στη χώρα μας. Σταδιακά, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, τα Πανεπιστήμια κατέκτησαν την αυτοδιοίκησή τους ενώ ταυτόχρονα με διαδοχικές νομοθετικές μεταρρυθμίσεις, ιδίως με τις μεταρρυθμίσεις που έγιναν με τον Ν. 1268 στις αρχές τις δεκαετίας του '80, εκδημοκρατίστηκαν. Έτσι λειτούργησαν και τα Πανεπιστήμια ως όχημα σεβασμού της δημοκρατικής αρχής, αλλά και ως όχημα μιας κοινωνικής κινητικότητας που δύσκολα συναντάται σε άλλες χώρες στον πλανήτη ακόμα και στην Ευρώπη.

Στα ελληνικά Πανεπιστήμια είχαν ελεύθερη πρόσβαση και μπορούσαν να φοιτήσουν και να αποφοιτήσουν, παιδιά από όλες τις κοινωνικές τάξεις και το σύστημα εισαγωγής εξασφάλιζε σε μεγάλο βαθμό - όχι πλήρως, αλλά αυτή είναι η δημοκρατία για την οποία πάντοτε προσπαθούμε: η δημοκρατία δεν πραγματώνεται ποτέ, αλλά είναι κάτι για το οποίο συνεχώς πάσχουμε - και μάλιστα με τη φοίτηση στα Πανεπιστήμια και την αποφοίτησή τους άλλαζαν και κοινωνική κατηγορία.

Είχαν τη δυνατότητα, όχι μόνο να στελεχώσουν τη Δημόσια Διοίκηση, αλλά και να εξελίσσονται σ' αυτή, καθώς διέθεταν τα προσόντα να εντάσσονται και σε ανώτερες κατηγορίες ήδη με την πρόσληψη τους, αλλά και τη δυνατότητα να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους όντας/ούσες δημόσιοι υπάλληλοι και έτσι να εξελίσσονται και να αποκτούν περισσότερα προσόντα.

Θα μπορούσε λοιπόν κανείς να πει ότι σήμερα η Δημόσια Διοίκηση στελεχώνεται με προσωπικό που μάλλον έχει αυξημένα προσόντα αλλά και τη δυνατότητά του να τα ενισχύσει, τόσο μέσα από την τυπική εκπαίδευση όσο και μέσα από την επιμόρφωση.

Τα 35 χρόνια λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ μαρτυρούν ότι γίνεται μια συνεχής προσπάθεια ενίσχυσης του μαθησιακού επιπέδου των δημοσίων υπαλλήλων και ότι αυτή η προσπάθεια έχει κάποια αποτελέσματα. Μάλιστα πρόσφατα ο νομοθέτης αναγνώρισε τη σημασία αυτής της επιμόρφωσης και με το Ν. 4369/2016 τα μοναδικά σεμινάρια που μοριοδοτούνται και επομένως παρέχουν ένα προσόν για την εξέλιξη του/της υπαλλήλου είναι τα σεμινάρια που οργανώνονται και πιστοποιούνται από το ΕΚΔΔΑ.

Ωστόσο οι συνάδελφοι/ισσες με τα αυξημένα τυπικά προσόντα δεν είναι οι μόνοι/ες οι οποίοι/ες στελεχώνουν τη Δημόσια Διοίκηση. Μάλιστα μπορούμε να πούμε, με όσα

στοιχεία έχουμε σήμερα, ότι οι συνθήκες κρίσης ευνόησαν την αποκατάσταση ορισμένων διοικητικών ελίτ, πέρα και έξω από το νόμο, πέρα και έξω από το Σύνταγμα, καθώς η κρίση έδειξε πως υπάρχει ένας περιορισμός γενικά του στελεχιακού δυναμικού, συνακόλουθα και των προσώπων που θα κατέχουν θέση ευθύνης. Όσοι είχαν τη δυνατότητα προσπάθησαν να αποκτήσουν περαιτέρω προσόντα με τη φοίτησή τους σε μεταπτυχιακά προγράμματα, με την παρακολούθηση προγραμμάτων που παρέχονται στη χώρα μας ή στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Αυτό πρέπει να το δούμε και να το αντιμετωπίσουμε, όπως πρέπει να δούμε και να αντιμετωπίσουμε ένα γεγονός: ας πούμε ότι υπάρχουν κάποια μεσαία στρώματα στη Δημόσια Διοίκηση και αναφέρομαι στους συναδέλφους/ισσες που ανήκουν στην κατηγορία ΔΕ, τα οποία σε κάποιους τομείς, ιδίως στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποστηρίζουν με έναν «αθέατο» τρόπο αλλά πολύ αποτελεσματικά τη λειτουργία των υπηρεσιών, αναλαμβάνοντας ένα μεγάλο μέρος του φόρτου που έχει ξεσπάσει μέσα από τον πολλαπλασιασμό των αιτημάτων για την παραγωγή του διοικητικού έργου και διαθέτουν πολύ ισχνές προοπτικές εξέλιξης.

Δύο λύσεις διαγράφονται για την αναγνώριση της συνεισφοράς αυτών των συναδέλφων/φισσών και δεν αναφέρομαι μόνο στην απονομή κάποιου επαίνου αλλά στην απόκτηση της δυνατότητας και αυτοί/αυτές να συμμετέχουν στην εξέλιξη που ακολουθούν οι συνάδελφοι/φισσες τους των ανώτερων κατηγοριών.

Μια λύση είναι να τους δοθεί η δυνατότητα εξωτερικής εκπαίδευσης. Οι υπηρεσίες να δίνουν περισσότερες και ευκολότερα άδειες, να υποστηρίζουν με κάποιο τρόπο την κτήση ενός τυπικού τίτλου εκπαίδευσης από αυτούς/αυτές τους/τις συναδέλφους/ισσες. Είναι μια πολύ ξεκάθαρη λύση η οποία θα τους/τις επιτρέψει με την κτήση του τίτλου να ανέβουν κατηγορία. Πρόκειται όμως για μια δύσκολη λύση με την έννοια ότι η σπάνις του προσωπικού δεν επιτρέπει εύκολα τη χορήγηση αδειών, ενώ και κάποιοι/ες από τους/τις υπαλλήλους που ανήκουν στην κατηγορία ΔΕ έχουν μια κάποια ηλικία και έχουν δυσκολία να επανενταχθούν στις διαδικασίες της τυπικής εκπαίδευσης (π.χ. δεν είναι πολύ απλό στα σαράντα σου να ξαναδώσεις εξετάσεις για να περάσεις στο Πανεπιστήμιο έχοντας παράλληλα υπηρεσιακές υποχρεώσεις και οικογενειακά βάρη).

Για αυτό το λόγο σκεφτήκαμε, ήταν σκέψη του ΙΝΕΠ κυρίως και της Δ/ντριας του, να διερευνήσουμε τη δυνατότητα να διοργανωθεί μια επιμόρφωση δηλαδή μια άτυπη εκπαίδευση, η οποία θα είναι στοχευμένη στις ανάγκες τις υπηρεσιακές και τις προσωπικές των συναδέλφων/φισσών ΔΕ και προσαρμοσμένη στις εργασιακές συνθήκες.



Αυτή λοιπόν η επιμόρφωση, η οποία βέβαια θα διαφέρει ουσιαστικά από τα σεμινάρια που υλοποιούνται στο ΙΝΕΠ, θα καταλήγει στη χορήγηση ενός πιστοποιητικού το οποίο θα μαρτυρά, θα βεβαιώνει ότι έχουν λάβει γνώσεις, δεξιότητες ότι μέσα από αυτή την επιμόρφωση έχουν αποκτήσει την ικανότητα να χειρίζονται υποθέσεις διοικητικές με τρόπο όμοιο με αυτόν που τις χειρίζονται συνάδελφοι/ισσες τους ανώτερης κατηγορίας. Ο στόχος λοιπόν είναι αυτή η επιμόρφωση να καταλήγει στη χορήγηση ενός πιστοποιητικού που θα επιτρέπει στους/στις συναδέλφους/ισσες ΔΕ να συμμετέχουν στις διαδικασίες κρίσης και εξέλιξης για την κατάληψη θέσεων ευθύνης.

Το όλο θέμα δεν είναι απλό. Τίθενται τα ερωτήματα: Πώς αυτή η επιμόρφωση θα συνεχίζει να εξασφαλίζει το σεβασμό της ισότητας και της αξιοκρατίας μέσα από την οργάνωσή της και μέσα από τους κανόνες που θα εξασφαλίζουν την πρόσβαση σε αυτά τα σεμινάρια και την αποφοίτηση από αυτά τα σεμινάρια και το πόσο αυτό μπορεί να κλονίσει, να ανατρέψει, να υπονομεύσει κανόνες και μηχανισμούς που μέχρι σήμερα είναι εγγύηση των θεμελιωδών αρχών και είναι και το όχημα πραγμάτωσης των δικαιωμάτων που απορρέουν από το άρθρο 5 του Συντάγματος.

Σε αυτήν την κατεύθυνση, η σημερινή συζήτηση αναμένω πως θα συνεισφέρει τα μέγιστα: οι ομιλητές αλλά και η σύνθεση των συμμετεχόντων, όλων εσάς που σας ευχαριστώ που βρίσκεστε σήμερα εδώ, εγγυώνται ένα γόνιμο διάλογο και ένα εξαιρετικά παραγωγικό αποτέλεσμα.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την Υπουργό μας, την υπουργό Διοικητικής Ανασυγκρότησης, που με την παρουσία της δείχνει πόσο πραγματικά υπάρχει η πολιτική βούληση να ενισχυθεί αυτή η προσπάθεια, καθώς και τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών που ενισχύει κάθε προσπάθεια μας να αναπτύξουμε επιμορφωτικές δράσεις κυρίως στην Τοπική Αυτοδιοίκηση με τις ιδιαιτερότητές της.

### **Σύνοψη – Βασικά σημεία**

Οι δημόσιες πολιτικές και οι θεσμικές εξελίξεις στη Δημόσια Διοίκηση, οι ευρύτερες αλλαγές που απορρέουν από την τεχνολογία και το εξωτερικό οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, οι πιέσεις σε οικονομικό και διοικητικό επίπεδο καθώς και οι αυξανόμενες απαιτήσεις του πολίτη για ένα Δημόσιο αποτελεσματικό και σύγχρονο, διαμορφώνουν νέες

προκλήσεις για τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης.

Η επιμόρφωση στο ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ αποτελεί βασικό μοχλό για την ενίσχυση του ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων, για την ανάπτυξη μαθησιακών ικανοτήτων σε επίπεδο ατόμων και οργανισμών αλλά και για τον πολλαπλασιασμό και τη διάχυση της γνώσης και της πληροφορίας. Σε αυτό το πλαίσιο, έμφαση θα πρέπει να δοθεί:

- Στην ενίσχυση της κρατοδικαϊκής και δημοκρατικής λειτουργίας της Διοίκησης με τη δυνατότητα παροχής ίδιων ευκαιριών στους υπαλλήλους.
- Στην ενίσχυση των προσόντων υπαλλήλων που ανήκουν στην κατηγορία ΔΕ, κυρίως στην Τοπική Αυτοδιοίκηση λόγω της ανάγκης για ανταπόκρισή τους σε μία ολοένα αυξανόμενη πολλαπλότητα απαιτήσεων.

Ως προς το τελευταίο, το ΙΝΕΠ μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά με τη διοργάνωση μιας άτυπης εκπαίδευσης, στοχευμένης στις υπηρεσιακές και προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων ΔΕ. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ισότητα και την αξιοκρατία στην πρόσβαση και την αποφοίτηση και να καταλήγει στην απόκτηση ενός πιστοποιητικού που θα επιτρέπει τους αποφοιτήσαντες να συμμετέχουν στις διαδικασίες κρίσης και εξέλιξης.

### 2.1.2. Χαιρετισμός από την Υπουργό Διοικητικής Ανασυγκρότησης, κ. Μαριλίζα Ξενογιαννακοπούλου

Κυρία Πρόεδρε σας ευχαριστώ πολύ,

Κυρίες και Κύριοι να σας χαιρετίσω και να σας πω πως με ιδιαίτερη χαρά ανταποκρίθηκα στην πρόσκληση να συμμετέχω σήμερα εδώ. Θα ήθελα με αυτή την ευκαιρία να συγχαρώ την Πρόεδρο κ. Καμτσίδου και τις Δ/ντριες του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης και της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Πιστεύω ότι μαζί με τα στελέχη του οργανισμού σας επιτελείτε ένα πάρα πολύ σημαντικό και χρήσιμο έργο.

Η συζήτηση που θα διεξαχθεί σήμερα σε αυτό το Καινοτόμο Εργαστήριο είναι σημαντική και επίκαιρη, ενώ θα μας προσφέρει τη δυνατότητα για συμπεράσματα που από την πλευρά μας –και στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και στο Υπουργείο Εσωτερικών- θα μπορέσουμε να τα αξιοποιήσουμε για να έχουμε συγκεκριμένες προτάσεις για ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων στο μέλλον.

Θα μου επιτρέψετε να κάνω κάποιες γενικές αναφορές πριν επικεντρωθώ στη θεματολογία που με πολύ ολοκληρωμένο τρόπο ανέπτυξε η Πρόεδρος προηγουμένως. Η Δημόσια Διοίκηση στα δύσκολα χρόνια της κρίσης και των Μνημονίων και στη χώρα μας αλλά και σε ολόκληρη την Ευρώπη –και μπορώ να πω ακόμα και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, διότι και η ευρωπαϊκή Διοίκηση είναι μία Δημόσια Διοίκηση- στοχοποιήθηκε και απαξιώθηκε με πολλούς τρόπους. Στοχοποιήθηκε για λόγους ιδεολογικούς και πολιτικούς, καθώς είχε επικρατήσει μία αντίληψη -ευρύτερα και πριν την κρίση, αλλά που κορυφώθηκε με την κρίση- σε σχέση με την αδυναμία ή τη μη χρησιμότητα του Κράτους, πατώντας σε υπαρκτές βέβαια παθογένειες ή γραφειοκρατικά προβλήματα, αλλά φθάνοντας σε ένα άκρο που πίστευε ότι πρέπει να απαξιωθεί η Δημόσια Διοίκηση αλλά και οι ίδιοι οι δημόσιοι λειτουργοί, επί τη βάσει στερεοτύπων που χρεώνουν όλα τα δεινά άδικα στους δημόσιους υπαλλήλους που με πάρα πολύ μεγάλο κόπο κρατούν όρθιο το Κράτος και τις υπηρεσίες.

Σε αυτή τη φάση που η χώρα μας περνάει σε μία νέα περίοδο καθώς κλείσαμε αυτόν τον δύσκολο κύκλο των Μνημονίων και ανακτούμε σταδιακά τις δυνατότητες πολιτικών επιλογών και την κυριαρχία για το πώς οργανώνουμε τη δημόσια σφαίρα και τα ζητήματα φυσικά της οικονομίας, του ελληνικού Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, τα ερωτήματα που τίθενται σε αυτό το Καινοτόμο Εργαστήριο είναι χρήσιμα και επίκαιρα.

Από την πλευρά μας, έχουμε θέσει τρεις μεγάλους στόχους:

Ο πρώτος στόχος είναι να επιταχύνουμε και να ολοκληρώσουμε τις μεγάλες θεσμικές αλλαγές που έχουν δρομολογηθεί τα τελευταία χρόνια – κυρίως από το 2016 και μετά - και αφορά το πώς θα κάνουμε τη Δημόσια Διοίκηση πιο αυτόνομη, πιο αξιοκρατική, πιο αποτελεσματική ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί τους στόχους της μέσα από την αξιοποίηση των καλών ευρωπαϊκών πρακτικών. Πρόκειται για το πρόγραμμα που έχει ονομαστεί «Στρατηγική 2020» και αφορά ευθέως τους δημοσίου υπαλλήλους, καθώς για πρώτη φορά τα τελευταία δέκα χρόνια έγιναν κρίσεις με συγκεκριμένα κριτήρια, ενώ εκπονήθηκαν οργανογράμματα, περιγράμματα θέσεις κ.λπ. που αναβαθμίζουν την ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσα σε ένα σύγχρονο, αποτελεσματικό ευρωπαϊκό πλαίσιο.

Ο δεύτερος στόχος μας είναι εντός αυτής της περιόδου, της επομένης μέρας μετά τα Μνημόνια που χαράζουμε μία νέα προοπτική για τη χώρα μας μέσα στη συνολική ευρωπαϊκή πραγματικότητα, είναι η υλοποίηση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής για τη θεσμική, παραγωγική και κοινωνική ανασυγκρότηση. Εκ των πραγμάτων, η Δημόσια Διοίκηση είναι στη καρδιά αυτής της προσπάθειας, καθώς δεν μπορεί να υπάρξει αναπτυξιακό και κοινωνικό πρόγραμμα για τη χώρα, χωρίς μία Δημόσια Διοίκηση που θα το στηρίξει και που θα είναι ο μοχλός που θα βοηθήσει στην υλοποίηση και θα συμβάλει αποφασιστικά. Η Δημόσια Διοίκηση άλλωστε είναι εκείνη που διαμορφώνει το πλαίσιο και βρίσκεται στην καρδιά της δημοκρατικής λειτουργίας για να μπορούν να λειτουργούν οι θεσμοί, αλλά και για να υπάρχουν οι δυνατότητες της ανάπτυξης και του κοινωνικού κράτους.

Η τρίτη μεγάλη προτεραιότητα είναι η ψηφιακή διάσταση, δηλαδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η διαμόρφωση μίας διοίκησης ανοικτής με διαφάνεια που θα καθιστά δυνατό τον απολογισμό και όπου ο πολίτης ή ο επιχειρηματίας θα μπορεί να απολαμβάνει μίας φιλικής αντιμετώπισης.

Και οι τρεις ως άνω προτεραιότητες έχουν στην καρδιά τους την επιμόρφωση. Από την πλευρά μας αναμένουμε τα αποτελέσματα της σημερινής συζήτησης, γιατί πιστεύουμε ότι μπορούμε να τα αξιοποιήσουμε.

Μερικές σκέψεις στα δύο βασικά θέματα που θα αναλύσετε σήμερα:

α) Το πρώτο θέμα αφορά τον τρόπο με τον οποίο μέσα σε αυτόν τον σχεδιασμό, θα μπορούν οι προϊστάμενοι –Διευθυντές, Γενικοί Διευθυντές- να συμμετέχουν, να αξιοποιούνται λειτουργώντας πολλαπλασιαστικά. Συμφωνώ ότι είναι πολύ θετική αυτή η κατεύθυνση και δεν αναφέρθηκα τυχαία στις κρίσεις. Έχει ήδη ολοκληρωθεί η κρίση με τον

νέο τρόπο των Γενικών Διευθυντών από όλα τα Υπουργεία (με μόνο μία θέση Γενικής Διεύθυνσης να εκκρεμεί, αλλά βρίσκεται σε φάση εξέλιξης) και έχουν ήδη δρομολογηθεί και οι διευθυντές. Συνεχίζουμε με τις Γενικές Διευθύνσεις της Αποκεντρωμένης, των Περιφερειών και των υπολοίπων οργανισμών. Εδώ λοιπόν προτείνω, οι Γενικοί Διευθυντές που έχουν τοποθετηθεί να αποτελέσουν μία πρώτη ομάδα που θα μπορούσε να συμμετάσχει σε μία τέτοια διαδικασία και να σκεφτούμε με ποιον τρόπο θα μπορούσαν να μεταλαμπαδεύσουν, να αξιοποιήσουν μία τέτοια εμπειρία. Εμείς από την πλευρά μας, με μεγάλη χαρά θα στηρίξουμε μία τέτοια προσπάθεια.

β) Αναφορικά με το δεύτερο θέμα που βεβαίως αφορά και το Υπουργείο Εσωτερικών, η αξιοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει να μας απασχολήσει και σωστά ξεκινάει μία τέτοια συζήτηση κυρίως από την Αυτοδιοίκηση, χωρίς να αποκλείουμε στο μέλλον το να απευθυνθούμε και σε άλλες κατηγορίες. Ξέρουμε ότι στην Περιφέρεια (στα νησιά, σε απομονωμένες περιοχές), πολλές φορές αναγκάζονται υπάλληλοι να κάνουν και χρέη ιδιαίτερης ευθύνης και είναι αυτοί που έχουν την άμεση επαφή με τον πολίτη και καλούνται να λύσουν όλα τα προβλήματα. Συνεπώς βρήκα πάρα πολύ ενδιαφέρουσα την πρόταση για πρόβλεψη τέτοιου τύπου επιμορφωτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως, καθώς αυτά επιτρέπουν την παρακολούθηση χωρίς να χρειάζεται ο υπάλληλος να απουσιάζει για μεγάλο χρονικό διάστημα από την εργασία του. Επιπλέον, τέτοια προγράμματα μπορούν να λειτουργήσουν πιλοτικά, προσφέροντας στο μέλλον και πρόσθετες δυνατότητες αξιοποίησης της τεχνολογίας στο χώρο της επιμόρφωσης.

Εύχομαι καλή επιτυχία και εποικοδομητική έκβαση του εργαστηρίου.

### **Σύνοψη – Βασικά σημεία**

Στο παραγωγικό και κοινωνικό σχέδιο ανασυγκρότησης της χώρας η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα και θεμέλιο για τη δημοκρατία, την ανάπτυξη και το κοινωνικό κράτος.

Οι τρεις βασικοί στόχοι που έχουν τεθεί είναι:

- Η επιτάχυνση και ολοκλήρωση των μεγάλων θεσμικών αλλαγών που θα καταστήσουν την ελληνική Δημόσια Διοίκηση πιο αυτόνομη, αξιοκρατική και αποτελεσματική.
- Η υλοποίηση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής για τη θεσμική, παραγωγική και

κοινωνική ανασυγκρότηση, με τη Δημόσια Διοίκηση να διαδραματίζει καίριας σημασίας ρόλο.

- Η ενίσχυση της ψηφιακής διάστασης και του μετασχηματισμού της Διοίκησης με τρόπο που θα εγγυάται τη διαφάνεια και θα καθιστά δυνατό τον απολογισμό.

Η επιμόρφωση συνδέεται αποφασιστικά με τους τρεις ως άνω στόχους.

Ως προς τις προταθείσες πολιτικές:

- Η αξιοποίηση των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων / Διευθύνσεων / Τμημάτων μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στη μεταλαμπάδευση της γνώσης, ιδίως μετά την επιτυχή ολοκλήρωση των κρίσεων και τη στελέχωση των θέσεων ευθύνης βάσει συγκεκριμένων και σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων.
- Η πρόβλεψη επιμορφωτικού προγράμματος δημοσίων υπαλλήλων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης – ειδικά των όσων απασχολούνται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση - θα διευρύνει τις δυνατότητες καλύτερης αξιοποίησής τους και ανταπόκρισης στις ανάγκες. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να λάβει τη μορφή εξ αποστάσεως επιμόρφωσης και να αποτελέσει πιλοτική εφαρμογή για περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας στην επιμόρφωση.

### 2.1.3. Χαιρετισμός από τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών, κ. Κώστα Πουλάκη

Κυρία Υπουργέ της Διοικητικής Ανασυγκρότησης,

Κυρία Πρόεδρε,

Κυρίες και κύριοι Συνάδελφοι,

Είναι ιδιαίτερη χαρά για μένα η πρόσκληση της Προέδρου του ΕΚΔΔΑ, κ. Ιφιγένειας Καμτσίδου, να απευθύνω έναν σύντομο χαιρετισμό στο εργαστήριο που διοργανώνει το Εθνικό Κέντρο, με τον εξαιρετικά εύστοχο τίτλο «Το Δημόσιο μαθαίνει».

Και λέω εξαιρετικά εύστοχο, γιατί δεν ήταν πάντα και για όλους αυτονόητο ότι ο Δημόσιος Τομέας είναι ένας ζωντανός οργανισμός, είναι οι άνθρωποί του, και ως εκ τούτου δεν είναι αναγκαστικά ο βαρύς, δυσκίνητος, απαρχαιωμένος μηχανισμός που κάποιοι ήθελαν να παρουσιάζουν. Αντίθετα, το Δημόσιο μπορεί να μαθαίνει, μπορεί να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις δυνατότητες της κοινωνίας κάθε εποχή.

Πολύ σωστά, λοιπόν, κατά τη γνώμη μου, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, επικεντρώνεται στο συγκεκριμένο εργαστήριο στο ερώτημα πώς μπορεί να ενισχυθεί το όφελος που προκύπτει από την επιμόρφωση στο Δημόσιο Τομέα. Με άλλα λόγια, πώς θα σχεδιαστεί η επιμόρφωση των ανθρώπων του Δημοσίου Τομέα, ώστε οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτούν να έχουν τη μέγιστη δυνατή προστιθέμενη αξία, όχι μόνο για τους ίδιους και τις ίδιες, αλλά και για την υπηρεσία τους και συνολικά για το επίπεδο της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας.

Για το λόγο αυτό, άλλωστε, το ΕΚΔΔΑ προτείνει δύο συγκεκριμένους άξονες για τη σημερινή συζήτηση. Ο ένας αφορά την επιμόρφωση των προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων των οργανικών μονάδων του Δημοσίου, ως πυρήνες μέσω των οποίων θα διαχυθεί αποτελεσματικότερα η γνώση σε όλο το εύρος του Δημοσίου. Και ο δεύτερος αφορά την επιμόρφωση των υπαλλήλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Θα μου επιτρέψετε σε ένα μόνο λεπτό να πω εν συντομία κάποιες σκέψεις για το δεύτερο θέμα, που εμπίπτει και περισσότερο στην καθ' ύλην αρμοδιότητά μου, όχι βέβαια ως εισηγητής του εργαστηρίου.

Συγκριτικά προς άλλους φορείς του δημόσιου τομέα, η Τοπική Αυτοδιοίκηση έχει την ιδιαιτερότητα να διαθέτει πολύ περισσότερους υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με τους υπαλλήλους πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης. Με βάση το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου, στους ΟΤΑ πρώτου βαθμού και στα νομικά πρόσωπα αυτών υπηρετούν αυτή τη στιγμή περίπου 12,5 χιλιάδες υπάλληλοι ΙΔΑΧ και 20 χιλιάδες μόνιμοι υπάλληλοι, δηλαδή συνολικά 32.500 υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Επίσης, δεύτερη ιδιαιτερότητα της Αυτοδιοίκησης είναι ότι μεγάλο μέρος του συγκεκριμένου έμψυχου δυναμικού βρέθηκε σε θέσεις αορίστου χρόνου είτε κατ' εφαρμογή του π.δ. 164/2004 περί μετατροπής των επαναλαμβανόμενων συμβάσεων ορισμένου χρόνου είτε λόγω μεταφοράς από επιχειρήσεις ΟΤΑ που λύθηκαν κ.λπ. Έτσι, πολλοί από τους υπαλλήλους αυτούς δεν έχουν καν περάσει από την προβλεπόμενη εισαγωγική εκπαίδευση για τη μονιμοποίησή τους.

Από την άλλη πλευρά, όλοι και όλες γνωρίζουμε ότι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν σημαντική έλλειψη προσωπικού, κυρίως δε εξειδικευμένου προσωπικού πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης. Για το λόγο αυτό, πολύ συχνά οι υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης καλούνται να εκτελέσουν σύνθετα και απαιτητικά καθήκοντα, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που αναλαμβάνουν σημαντικές θέσεις ευθύνης στη διοικητική ιεραρχία.

Από τα παραπάνω προκύπτει, κατά τη γνώμη μας, το συμπέρασμα ότι πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα η διαμόρφωση στοχευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων από το ΕΚΚΔΑ, με στόχο την προσωπική και διοικητική εξέλιξη και τη βέλτιστη αξιοποίηση των υπαλλήλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των ΟΤΑ. Πρόκειται για έναν ανθρώπινο πλούτο που δεν πρέπει να αφήσουμε να πάει χαμένος.

Άλλωστε, και με αυτό θα κλείσω, στη δεδομένη χρονική συγκυρία υπάρχει ένας επιπλέον λόγος. Η πρόσφατη υιοθέτηση σημαντικών θεσμικών αλλαγών στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του «Κλεισθένη», η διαδικασία επανασχεδιασμού των αρμοδιοτήτων και απλοποίησης και προτυποποίησης των διοικητικών διαδικασιών των ΟΤΑ, αλλά και η εισαγωγή νέων ψηφιακών εργαλείων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, νομίζω ότι καθιστούν ακόμα πιο αναγκαία, χρήσιμη, αλλά και ενδιαφέρουσα την επιμόρφωση του εν λόγω έμψυχου δυναμικού.

Μέσα από τη διαδικασία αυτή, ελπίζω ότι θα προκύψουν στελέχη εξειδικευμένα, ικανά, αλλά και με αυτοπεποίθηση, που θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο συνεχώς



εξελισσόμενο αυτοδιοικητικό γίνεσθαι, προς όφελος της Αυτοδιοίκησης και, τελικά, της ελληνικής κοινωνίας.

Σας εύχομαι καλή επιτυχία στο σημερινό εργαστήριο και αναμένω και εγώ με ενδιαφέρον τα συμπεράσματα που θα προκύψουν.

### **Σύνοψη – Βασικά σημεία**

Ο σχεδιασμός της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα συμβάλλει στην επίτευξη της βελτίωσης και προσωπικής εξέλιξης των ίδιων των υπαλλήλων αλλά και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.

Η ιδιαίτερη βαρύτητα, που επιχειρεί να δώσει το ΙΝΕΠ, στην επιμόρφωση των υπαλλήλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ) που υπηρετούν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση απορρέει από τους εξής βασικούς παράγοντες:

- Μεγάλος αριθμός υπαλλήλων ΔΕ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν έχει περάσει την προβλεπόμενη εισαγωγική εκπαίδευση.
- Πολλοί υπάλληλοι ΔΕ καλύπτουν ανάγκες που απαιτούν πανεπιστημιακή και τεχνολογική εκπαίδευση χωρίς την αντίστοιχη τεχνογνωσία και εκπαίδευση.
- Οι θεσμικές αλλαγές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (Μεταρρύθμιση Κλεισθένης κ.λπ.), ο επανασχεδιασμός, η απλοποίηση και η τυποποίηση των διαδικασιών καθώς και η εισαγωγή των νέων ψηφιακών εργαλείων απαιτούν εκσυγχρονισμό και βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων.

Το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ μέσα από αυτό το Εργαστήριο θα συμβάλει στην αύξηση του οφέλους και της προστιθέμενης αξίας που μπορεί να επιφέρει η επιμόρφωση στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

## 2.2. Α' Συνεδρία: Ομιλίες-τοποθετήσεις

### 2.2.1. Γρηγόρης Θεοδωράκης, Γενικός Γραμματέας Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Καλημέρα σε όλους,

Κυρία Υπουργέ, Κύριε Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών, Κυρία Πρόεδρε του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, αγαπητά στελέχη του ΕΚΔΔΑ, κυρίες και κύριοι,

το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019 υλοποιεί ήδη μία σειρά σημαντικών δράσεων στην κατεύθυνση δημιουργίας μίας σύγχρονης, ανεξάρτητης και αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης. Αναφέρομαι συνοπτικά σε κάποιες από αυτές:

- Αξιολόγηση δομών και δημιουργία νέων οργανισμών με βάση τις πραγματικές ανάγκες του κάθε φορέα του Δημοσίου.
- Δημιουργία ψηφιακών οργανογραμμάτων και περιγραμμάτων θέσεων εργασίας σε όλους τους φορείς.
- Ενιαίο σύστημα κινητικότητας με απλές και διαφανείς διαδικασίες που φιλοδοξεί να βάλει τέλος σε μια μακρόχρονη πελατειακή λογική στις μετακινήσεις των υπαλλήλων.
- Αντικειμενικό και δημοκρατικό σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο για πρώτη φορά υλοποιείται ηλεκτρονικά.
- Λαμβάνει χώρα, όπως είπε και η υπουργός, για πρώτη φορά, σε κάποιες περιπτώσεις και μετά από πάνω από δέκα χρόνια κρίση προϊσταμένων σε όλο το δημόσιο με βάση τις αντικειμενικές διαδικασίες του ν. 4369/2106.
- Ακόμη προχωράει η υλοποίηση ενός εμβληματικού έργου της δημιουργίας εθνικής πύλης για την κωδικοποίηση της νομοθεσίας, ένα εμβληματικό έργο όπως είπα, το οποίο πραγματικά δεν είναι αιτούμενο μόνο του νομικού κόσμου, πιστεύουμε πραγματικά ότι θα συμβάλλει τα μέγιστα στη βελτίωση της καθημερινότητας για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Ακόμη προχωρούμε στη δημιουργία ΟΠΣ, το λεγόμενο HRMS, το οποίο ήδη προχωρά, βρίσκεται σε φάση υλοποίησης και σε συνεργασία με το Υπουργείο

Ψηφιακής Πολιτικής δημιουργείται το σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων σε όλους τους φορείς του δημοσίου.

- Ακόμη υλοποιούνται στοχευμένες δράσεις για απλοποίηση και ψηφιοποίηση διαδικασιών σε όλο το δημόσιο.

Άρα λοιπόν όλη μας η προσπάθεια συνίσταται στο να βελτιώσουμε και να ψηφιοποιήσουμε τις διαδικασίες: να δημιουργήσουμε ένα Δημόσιο που θα στηρίζεται σε απλές διαδικασίες με αποτέλεσμα τη βελτίωση της σχέσης του πολίτη και της επιχείρησης με το κράτος.

Όλα αυτά όμως για να γίνουν χρειάζονται πρώτα απ' όλα οι άνθρωποι. Κυρίαρχη θέση λοιπόν στις μεταρρυθμιστικές μας δράσεις κατέχει η διαρκής προσπάθεια αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης. Ειδικά σήμερα, η ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση των ανθρώπων της διοίκησης είναι πιο επίκαιρη παρά ποτέ.

Από τη μία οι ταχύτατες αλλαγές στον τομέα της τεχνολογίας επιβάλλουν μία συνεχή προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Από την άλλη η οικονομική κρίση, αλλά και η ανάδειξη νέων ζητημάτων με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη η Δημόσια Διοίκηση, όπως για παράδειγμα το προσφυγικό και η συνακόλουθη ανθρωπιστική κρίση καλούν τη δημόσια διοίκηση να ανταποκριθεί σε αυξημένες απαιτήσεις που συνδέονται με την υπεράσπιση του κοινωνικού κράτους και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Προκύπτει λοιπόν αδήριτη η ανάγκη για την ύπαρξη μιας Δημόσιας Διοίκησης που θα μαθαίνει και θα αλλάζει, όπως είναι και ο εύστοχος τίτλος του σημερινού Εργαστηρίου. Μιας διοίκησης που θα μαθαίνει και θα αλλάζει ανταποκρινόμενη στις σύγχρονες προκλήσεις και απαιτήσεις.

Κυρίες και κύριοι, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, μέσω του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης κάνει ήδη εξαιρετική δουλειά στον τομέα αυτόν. Στο πλαίσιο του ΙΝΕΠ υλοποιείται ένας τεράστιος αριθμός προγραμμάτων επιμόρφωσης, προγράμματα οριζόντια που αποσκοπούν στη απόκτηση γενικών γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και προγράμματα στοχευμένα και εξειδικευμένα που διεξάγονται ανά θεματική ενότητα ή φορέα. Το Ινστιτούτο επιμορφώνει κατά μέσο όρο 35.000 δημόσιους υπαλλήλους σε ετήσια βάση, οι μισοί από αυτούς προέρχονται από την κεντρική διοίκηση και οι άλλοι μισοί περίπου από την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Μιλάμε για έναν τεράστιο αριθμό.

Κυρίαρχη θέση στην επιμόρφωση, προφανώς κατέχει η επιμόρφωση προϊσταμένων διευθύνσεων και τμημάτων. Στην εν λόγω επιμόρφωση απ' ό,τι γνωρίζω δίνεται έμφαση μεταξύ άλλων στις δημόσιες πολιτικές, στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, στα εργαλεία του σύγχρονου μάνατζμεντ, στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, στην επικοινωνία με τον πολίτη.

Όμως, παρά ταύτα παρατηρείται το φαινόμενο πολλοί προϊστάμενοι να μην παρακολουθούν τέτοια προγράμματα. Πολλές φορές λόγω φόρτου εργασίας, κάποιες φορές λόγω άρνησης της πολιτικής ηγεσίας να χορηγήσει την προβλεπόμενη άδεια, αλλά και κάποιες φορές λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος από τους ίδιους. Άποψη μου είναι ότι αυτό αποτελεί ολέθριο σφάλμα. Η μη παρακολούθηση από τους προϊσταμένους σεμιναρίων που σχετίζονται με την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών και την εφαρμογή τους στερεί από τη διοίκηση ένα μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα: τη δυνατότητα να αποτελέσουν αυτοί οι άνθρωποι τον οδηγό μεταφοράς της γνώσης στους υφισταμένους και έτσι να εμβολιαστεί όλη η υπηρεσία με την απαραίτητη γνώση και να επιτευχθεί η αναγκαία ομογενοποίηση στον τρόπο διοικητικής λειτουργίας.

Κυρίες και κύριοι, στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως προείπα, μετά από πολλά χρόνια, γίνονται κρίσεις προϊσταμένων, με βάση τις διαδικασίες του ν. 4369/2016. Ήδη έχουν ολοκληρωθεί οι επιλογές σχεδόν όλων των γενικών διευθυντών στα υπουργεία, προχωράει η διαδικασία επιλογής γενικών διευθυντών σε περιφέρειες και σε άλλους φορείς του δημοσίου και βεβαίως έχουν προκηρυχθεί και οι θέσεις διευθυντών στα περισσότερα υπουργεία και ακολουθεί η επιλογή των τμηματάρχων.

Όλοι αυτοί οι νέοι προϊστάμενοι καλούνται να σηκώσουν το βάρος της αναβάθμισης του ρόλου και της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης μετά από μία μακρόχρονη περίοδο κρίσης και υποχώρησης του κοινωνικού κράτους, καλούνται να υλοποιήσουν δημόσιες πολιτικές χρησιμοποιώντας σύγχρονα εργαλεία και μάλιστα σε μία περίοδο με περιορισμένους πόρους. Η επιμόρφωση των προϊσταμένων, ιδίως των νέων προϊσταμένων που προκύπτουν από τις εν εξελίξει διαδικασίες και θα έχουν τριετή θητεία είναι απολύτως αναγκαία, ώστε πράγματι αυτοί να αποτελέσουν πυρήνες μάθησης στους φορείς τους για τη δημιουργία μιας ανοιχτής οργανωσιακής κουλτούρας.

Άρα λοιπόν θεωρώ ότι θα πρέπει να εξετάσουμε με ποιους τρόπους θα δώσουμε περισσότερα κίνητρα ενδεχομένως, αλλά το ενδεχόμενο ρύθμισης για την υποχρεωτική επιμόρφωση των προϊσταμένων διευθύνσεων και τμημάτων σε νομοθετικές ρυθμίσεις αρμοδιότητάς τους.

Από την άλλη πλευρά, και έρχομαι στο δεύτερο θέμα του εργαστηρίου, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στα προγράμματα επιμόρφωσης των υπαλλήλων της αυτοδιοίκησης. Όπως πολύ σωστά ανέφερε ο Γενικός Γραμματέας, ο Κώστας Πουλάκης, οι δήμοι και οι περιφέρειες είναι οι κατ' εξοχήν φορείς που καλούνται να διαχειριστούν τα ζητήματα της καθημερινότητας των πολιτών. Ιδίως στην περίοδο της κρίσης, οι δήμοι και οι περιφέρειες

ήταν αυτοί που στήριξαν τις πιο ευάλωτες κοινωνικές ομάδες: παιδικοί σταθμοί, μονάδες αλληλεγγύης, κέντρα δημιουργικής απασχόλησης παιδιών, όλα αυτά είναι προγράμματα που υλοποιούνται από τους δήμους και τις περιφέρειες. Άρα λοιπόν η επιμόρφωση των υπαλλήλων ΟΤΑ α' και β' βαθμού κρίνεται απολύτως επιβεβλημένη, πολύ περισσότερο όταν με βάση και τα στοιχεία που μας παρουσίασε ο Γενικός Γραμματέας, περίπου οι μισοί είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι όμως στην πράξη καλούνται να ασκήσουν καθήκοντα και να αναλάβουν αρμοδιότητες πολλές φορές που αντιστοιχούν σε θέσεις ΠΕ, ΤΕ ή να γίνουν οι ίδιοι προϊστάμενοι κρίνεται επιβεβλημένη η επιμόρφωση αυτών των ανθρώπων.

Και βεβαίως εδώ, επειδή μιλάμε για ΟΤΑ, μιλάμε για μια τεράστια γεωγραφική διασπορά, πρέπει να μιλήσουμε για προγράμματα εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης, ενδεχομένως, όπως σωστά είτε η Πρόεδρος, με τον κατάλληλο σχεδιασμό και κάποιων αυτοπρόσωπων παρουσιών. Όμως αυτό πρέπει να γίνει για λόγους ισότιμης πρόσβασης, για λόγους αποτελεσματικότητας, αλλά και για λόγους οικονομικούς.

Κατά τη γνώμη μου, οι υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των ΟΤΑ είναι οι πλέον αδικημένοι, αν μπορώ να χρησιμοποιήσω τον όρο της υπόθεσης. Είναι αυτοί που καλούνται να σηκώσουν το βάρος αντιμετώπισης μεγάλων ζητημάτων της καθημερινότητας του πολίτη, αλλά σπανίως τους δίνεται η δυνατότητα να λάβουν κάποια ειδική επιμόρφωση. Αυτό ενδεχομένως εμείς που υπηρετούμε στα κεντρικά υπουργεία να μην το αντιλαμβανόμαστε, όμως πραγματικά ρωτήστε έναν υπάλληλο ο οποίος υπηρετεί σε έναν δήμο της νησιωτικής ή της ορεινής Ελλάδας να σας πει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και πόσο διψά για επιμόρφωση και για νέα γνώση.

Αν προσθέσουμε σε όλα αυτά την πρόσφατη μεταρρύθμιση της Αυτοδιοίκησης, τον Κλεισθένη, όπου πραγματικά εισάγονται νέα πράγματα όσο αφορά στις αρμοδιότητες και τη λειτουργία των ΟΤΑ νομίζω ότι η ανάγκη αυτή γίνεται ακόμη πιο αναγκαία. Θεωρώ ότι η υλοποίηση ολοκληρωμένων προγραμμάτων όσον αφορά τους υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατ' αρχάς της αυτοδιοίκησης, χωρίς αυτό να αποκλείει την επέκταση και στη γενική διοίκηση θα μπορούσε να οδηγήσει και στην απόκτηση κάποιας ειδικής πιστοποίησης που ενδεχομένως θα λαμβάνεται υπόψη για την υπηρεσιακή εξέλιξη.

Δεν θέλω να πω κάτι περισσότερο αυτή τη στιγμή, νομίζω ότι όλα αυτά θα προκύψουν από τη συζήτηση τη σημερινή, θεωρώ όμως ότι και η υπουργός είναι ανοιχτή να ακούσει γόνιμες προτάσεις για αυτό το θέμα που πραγματικά θα συμβάλλουν στη βελτίωση, πρώτα

απ' όλα του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης, με απώτερο στόχο βέβαια τη βελτίωση του παραγόμενου διοικητικού έργου.

Κυρίες και κύριοι, σε μία εποχή κατά την οποία η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών βρίσκονται στο επίκεντρο των μεταρρυθμίσεων, η διαρκής αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης δεν είναι απλά χρήσιμη, είναι αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη των ανωτέρω.

Από πλευράς υπουργείου, στηρίζουμε με κάθε πρόσφορο μέσο το έργο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης ειδικότερα στο σημαντικό έργο που επιτελεί και είμαστε ανοιχτοί πάντα σε προτάσεις που θα βελτιώσουν περαιτέρω τις διαδικασίες και τα προγράμματα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Σας ευχαριστώ.

#### **Σύνοψη – Βασικά σημεία**

Η εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών με τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων, όπως καθορίζονται στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, απαιτεί την αναβάθμιση του ρόλου και της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και των μεταρρυθμίσεων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας για την υλοποίηση αυτών των πολιτικών και ως προς τούτο:

- Οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών και ιδιαίτερα οι νέοι επιλεγέντες με τριετή θητεία αποτελούν κομβικό παράγοντα στην υλοποίηση αυτών των πολιτικών.
- Η επιμόρφωσή τους με την παροχή κινήτρων μεταξύ των οποίων η εξέταση ενδεχόμενης ρύθμισης για την υποχρεωτική επιμόρφωσή τους σε νομοθετικές ρυθμίσεις της αρμοδιότητάς τους, μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά προς αυτή την κατεύθυνση.
- Οι υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των ΟΤΑ είναι αυτοί που καλούνται να σηκώσουν το βάρος της αντιμετώπισης μεγάλων ζητημάτων της καθημερινότητας του πολίτη, αλλά έχουν μειωμένες δυνατότητες για να λάβουν κάποια ειδική

επιμόρφωση.

- Ο κατάλληλος σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων με εξ αποστάσεως εκπαίδευση και με ταυτόχρονη φυσική παρουσία σε κάποιες ενότητες μπορεί να διασφαλίζει ισότιμη πρόσβαση για λόγους αποτελεσματικότητας αλλά και οικονομία πόρων. Παράλληλα θα δώσει τη δυνατότητα παραγωγής νέου στελεχιακού δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Η επεξεργασία των ανωτέρω πολιτικών θα συμβάλλει στην ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και δράσεων υλοποίησης στο άμεσο μέλλον.

### 2.2.2. Άννα Κοντονή, Διευθύντρια Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

Το πρώτο θέμα της σημερινής συνάντησης συνδέεται με την αναζήτηση τρόπων διάχυσης της γνώσης και τη λειτουργία της «μανθάνουσας οργάνωσης» στο δημόσιο τομέα. Στα κλειστά συστήματα η οργανωσιακή συμπεριφορά αντιμετωπίζεται ως γραμμική εξέλιξη μιας αιτιώδους σχέσεως: πρώτα τίθενται οι σκοποί ως απόλυτοι μη αμφισβητούμενοι κανόνες και εν συνεχεία τα μέλη πειθαρχούν σχεδόν αυτόματα σε αυτούς και έτσι επιτυγχάνεται η ισορροπία. Οι σκοποί μετουσιώνονται σε διαταγές/εντολές και το μέσον για την πραγματοποίησή τους είναι η υπακοή/πειθαρχία. Συνεπώς η διατήρηση και αναπαραγωγή της οργανωσιακής δομής συνδέεται με την αναγκαιότητα της ισορροπίας του συστήματος στη βάση του σχήματος εντολή - υπακοή. Όμως η οργανωσιακή ζωή δεν είναι τόσο απλή, αυτοματοποιημένη και μηχανική:

- Γιατί συμβαίνουν στις οργανώσεις εσωτερικές συγκρούσεις, έριδες για αρμοδιότητες;
- Γιατί ενώ μπορεί να έχει γίνει σωστή κατανομή πόρων και επιχειρησιακός σχεδιασμός παρατηρούνται προβλήματα στην υλοποίηση;

Αυτά και άλλα ερωτήματα οδήγησαν στην αμφισβήτηση του μοντέλου της γραμμικής αιτιότητας εντολή – υπακοή – ισορροπία ως του μοναδικού και ορθού τύπου επικοινωνίας εντός των οργανώσεων. Προβλήματα που προκύπτουν από την καθημερινότητα απαιτούν μια άλλου τύπου αντιμετώπιση. Προβλήματα, όπως:

Η αυξανόμενη ανάγκη σε ειδικευμένη γνώση παρατηρείται κυρίως στα κατώτερα όργανα σε σχέση με τους προϊσταμένους τους. Έτσι τα κατώτερα όργανα απειλούν να ξεφύγουν. Οι προϊστάμενοι μπορούν με διαταγές/εντολές να ελέγξουν ή θα πρέπει με νέες μορφές να αναδιαρθρώσουν την κάθετη συνεργασία στην οργάνωση;

Άλλη αιτία της ανεξαρτοποίησης των κατώτερων οργάνων είναι η δική τους επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, συνεργάτες, πολίτες κ.λπ. Επικοινωνία την οποία τα ανώτερα όργανα συχνά δεν μπορούν πια - λόγω της ποικιλομορφίας - να ελέγχουν πλήρως. Επί πλέον, δεν διαθέτουν και τις λεπτομερείς γνώσεις των επιμέρους θεμάτων. Αυτές οι



γνώσεις και οι σχέσεις είναι τα προσωπικά μέσα εργασίας των κατωτέρων οργάνων και δεν μεταβιβάζονται στην ιδιοκτησία της οργάνωσης.

Πώς αντιμετωπίζονται αυτές και άλλες αντίστοιχες διοικητικές πραγματικότητες; Οι σύγχρονες οργανωσιακές προσεγγίσεις απαντούν με ένα διαφορετικό μοντέλο. Με το μοντέλο της διάδρασης όλων των υποκειμένων με στόχο τη δημιουργία μιας γενικής κατά το δυνατόν συναίνεσης. Στην περίπτωση αυτή η ισορροπία στην οργανωσιακή ζωή δεν αντιμετωπίζεται ως αυτοματοποιημένο αποτέλεσμα κανονιστικών σταθερών εντός ενός κλειστού συστήματος. Η ισορροπία της οργάνωσης επιδιώκεται μέσα από διαδικασίες μάθησης για τη δημιουργία ταυτόσημων νοημάτων, διαδικασίες στις οποίες εμπλέκονται όλα τα μέλη με την ιδιότητά τους ως φορέων ενός θεσμοθετημένου ρόλου. Έτσι η ισορροπία είναι μια διαρκής προσπάθεια για τη δημιουργία ενός συστήματος κοινών αξιών έναντι του οποίου τα μέλη αισθάνονται να αυτοδεσμεύονται και όχι απλώς να υπακούουν. Η ισορροπία του συστήματος και η εφαρμογή των αποφάσεων, συνεπώς και η νομιμοποίηση της διοίκησης δεν αντιμετωπίζονται μόνο στη βάση έλλογων σκοπών και κανονιστικών αρχών, αλλά επιπλέον αναζητούνται οι κατάλληλες διαδικασίες και μέθοδοι δημιουργίας μιας κατά το δυνατόν γενικής συναίνεσης.

Νέες αντιλήψεις εγκαινιάζουν στη διοίκηση – παράλληλα με την καθιερωμένη ιεραρχική δομή – τις οριζόντιες σχέσεις με στόχο την μέγιστη αξιοποίηση του αποθέματος γνώσεων και δεξιοτήτων του «σκεπτόμενου εργατικού δυναμικού» για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγάλη έμφαση στην ομαδική εργασία και κατά συνέπεια ευνοείται η μετάβαση από τον έλεγχο της πληροφορίας στο μοίρασμα της πληροφορίας. Εξ άλλου ο στόχος στο πλαίσιο της σύγχρονης διοικητικής πραγματικότητας με τις συνεχείς αλλαγές είναι «να μάθουμε να μαθαίνουμε» και η λύση δεν βρίσκεται αποκλειστικά στα έτοιμα πακέτα κατάρτισης.

Ποιες άλλες λύσεις υπάρχουν; Πώς μπορεί να δημιουργηθεί ένα τέτοιο διοικητικό περιβάλλον:

Αν αναδείξουμε τις Ολομέλειες που προβλέπονται με τον ν.4369/2016, σε «πυρήνες μάθησης». Ειδικότερα:

- Με την ευθύνη και την καθοδήγηση του προϊσταμένου οργάνου συγκαλούνται οι Ολομέλειες κυρίως Διευθύνσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα (αλλαγή στο νόμο) με καθορισμένη ατζέντα και τήρηση Πρακτικών. Στις Ολομέλειες οι υπάλληλοι θέτουν τα προβλήματα, ανταλλάσσουν ιδέες και εμπειρίες,

προτείνουν λύσεις και σχεδιάζουν, θέτουν στόχους και αυτοαξιολογούνται, εν τέλει μαθαίνουν ο ένας από την «επαγγελματική» διαφορετικότητα του άλλου. Παράλληλα στις Ολομέλειες οι Διευθυντές θα πρέπει να ενημερώνουν και να καθοδηγούν το προσωπικό τους για οτιδήποτε συνδέεται με το αντικείμενο εργασίας τους, να επιλύουν προβλήματα και να δίνουν απαντήσεις σε απορίες και ερωτήματα.

- Με την υποστήριξη του ΕΚΔΔΑ οι Ολομέλειες θα μπορούσαν να λειτουργήσουν και να αξιοποιηθούν και ως Εργαστήρια Ανίχνευσης /Διερεύνησης Εκπαιδευτικών Αναγκών αξιοποιώντας, τόσο το υφιστάμενο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο ανίχνευσης, όσο και άλλες ερευνητικές μεθόδους, όπως είναι οι ομαδικές συνεντεύξεις που προάγουν τη μαθησιακή συνεργασία.

Ουσιαστικά η πρόταση αυτή συνδέεται με τη λειτουργία της «μανθάνουσας οργάνωσης» μέσα στη Δημόσια Διοίκηση. Αν υιοθετήσουμε αυτή την προοπτική, τότε συμφωνούμε και στα επόμενα, ότι δηλαδή τα προϊστάμενα όργανα πρέπει να είναι σε θέση να συντονίζουν, να παίρνουν αποφάσεις, να διαχειρίζονται κρίσεις, να οργανώνουν, να παρακολουθούν και να ελέγχουν, να συνεργάζονται και να υποστηρίζουν, εν ολίγοις να διοικούν. Οι προαναφερθείσες δεξιότητες θα παραμείνουν κενές περιεχομένου αν τα προϊστάμενα όργανα δεν διαθέτουν και τις γνωστικές ικανότητες του αντικειμένου τους. Η διοικητική κουλτούρα των «πυρήνων μάθησης» μέσα από τις Ολομέλειες για να εφαρμοσθεί απαιτείται οι Διευθυντές να μπορούν να λειτουργήσουν όχι μόνο ως μάνατζερ, αλλά και ως «πολλαπλασιαστές γνώσης» που διαθέτουν την τεχνογνωσία των αντικειμένων για τα οποία έχουν την ευθύνη.

Όλες οι παραπάνω παραδοχές οδηγούν στην αποδοχή της «υποχρεωτικής εκπαίδευσης» των Διευθυντών, τόσο για τη βελτίωση των διοικητικών και κοινωνικών δεξιοτήτων τους, όσο και για τη βελτίωση των γνωστικών ικανοτήτων τους σχετικά με τις εφαρμογές των δημοσίων πολιτικών που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους. Μόνο σε αυτή την περίπτωση οι Διευθυντές θα είναι σε θέση να λειτουργήσουν ως «εσωτερικοί επιμορφωτές» και «πολλαπλασιαστές της γνώσης» μεταφέροντας την τεχνογνωσία στις υπηρεσίες τους και το αποτέλεσμα θα είναι αφ' ενός να επιτελούν αποτελεσματικότερα τον ρόλο τους και αφ' ετέρου η επιμόρφωση να έχει ένα πιο συστηματικό χαρακτήρα και συνεπώς προστιθέμενη αξία.

Εργαλεία έχουν δοθεί από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης με τις Ολομέλειες, καθώς και τη συμβουλευτική συνέντευξη. Ένα ακόμα είναι η πρότασή μας για την υποχρεωτική εκπαίδευση. Γνωρίζουμε ότι ο χρόνος είναι πολύτιμος και είναι δύσκολο οι

Προϊστάμενοι να αφήσουν έστω και για λίγες ημέρες τις υπηρεσίες τους. Όμως υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι, όπως είναι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Ένας εύκολος και οικονομικός τρόπος είναι η δημιουργία μιας εκπαιδευτικής πλατφόρμας στην οποία αναρτώνται όλα όσα συνδέονται με μία καινούργια ρύθμιση (νόμοι, εγκύκλιοι, αποφάσεις) και ασφαλώς το αντίστοιχο εκπαιδευτικό υλικό. Δηλαδή ό,τι παρέχουμε σε κάθε διά ζώσης πρόγραμμα. Δικαίωμα πρόσβασης θα μπορούν να έχουν οι Προϊστάμενοι, οι οποίοι, αφού διαβάσουν και ενημερωθούν, θα μπορούν σε οποιοδήποτε χρόνο διευκολύνονται να διατυπώνουν απορίες και ερωτήματα τα οποία στη συνέχεια θα επεξεργάζονται και θα απαντούν οι εκπαιδευτές του Μητρώου μας. Λύσεις υπάρχουν, η βούληση χρειάζεται, ώστε οι Διευθυντές με τη σωστή εκπαίδευση να λειτουργήσουν ως «πολλαπλασιαστές γνώσης» και ο δημόσιος τομέας να αρχίσει να προσανατολίζεται στη διοικητική κουλτούρα του «οργανισμού μάθησης»

Το δεύτερο θέμα της σημερινής συνάντησης συνδέεται με τους υπαλλήλους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Αυτοδιοίκησης. Στο μοντέλο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στο οποίο σχηματικά θα λέγαμε οι επιτελικές κεντρικές υπηρεσίες σχεδιάζουν και η αυτοδιοίκηση εφαρμόζει, η έννοια του κράτους διαχέεται σε όλα τα επίπεδα. Είναι άλλο να χαρακτηρίζεται μια αρμοδιότητα «κρατική» ή «αυτοδιοικητική» και άλλο είναι η εννοιολογική κατηγορία «κράτος». Η Αυτοδιοίκηση που είναι στην πιο άμεση επικοινωνία με την κοινωνία των πολιτών μετέχει σε επιχειρησιακού – εκτελεστικού χαρακτήρα αρμοδιότητες άσκησης δημοσίων πολιτικών. Συνεπώς, η Αυτοδιοίκηση ως ο εκτελεστικός βραχίονας των κεντρικών υπηρεσιών συμβάλλει στην ύπαρξη και λειτουργία έννομου κράτους.

Επιπλέον, όλοι συμφωνούμε ότι η βιωσιμότητα κάθε συστήματος εξαρτάται τόσο από την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις ευρύτερες οικονομικοκοινωνικές αλλαγές, όσο και από την ικανότητά του να βελτιώνει και να αναβαθμίζει το ανθρώπινο δυναμικό του. Με τις εκάστοτε μεταρρυθμίσεις το αυτοδιοικητικό σύστημα προσαρμόζεται, άλλοτε περισσότερο κι άλλοτε λιγότερο, στις αλλαγές. Αντίστοιχη όμως μέριμνα θα πρέπει να δοθεί και για το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο είναι συνέχεια του δυναμικού των κεντρικών υπηρεσιών και συνεπώς στον ίδιο βαθμό θεματοφύλακας της λειτουργίας έννομου κράτους.

Όταν το ανθρώπινο δυναμικό της Αυτοδιοίκησης σε ένα μεγάλο ποσοστό είναι υπάλληλοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δεν θα πρέπει να παραμένουμε αδιάφοροι. Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης ως φορέας δια βίου μάθησης του δημόσιου τομέα οφείλει να αναγνωρίσει τον σημαντικό ρόλο που θα διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της

Αυτοδιοίκησης και να το αναβαθμίσει επιτυγχάνοντας δύο βασικούς στόχους της διά βίου, της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και της προσωπικής ολοκλήρωσης.

Η διά βίου μάθηση δεν αποτελεί απλώς «εργαλείο» αντιμετώπισης οικονομικο-κοινωνικών προβλημάτων και επαγγελματικής αποτελεσματικότητας, αλλά κυρίως καθ' εαυτή αξία που συνδέεται με τη φύση του ανθρώπου. Η μάθηση άλλοτε ως «αυτοπραγμάτωση», άλλοτε ως «αναστοχασμός και μετασχηματισμός προσωπικών συντεταγμένων», άλλοτε ως «αυτονομία και αυτοπροσδιορισμός», άλλοτε ως «αμφισβήτηση και κοινωνική αλλαγή» έχει στο επίκεντρό της κατ' αρχήν τον άνθρωπο. Η μάθηση, είτε διά μέσου του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, είτε του μη τυπικού, αποτελεί ατομικό δικαίωμα και ως τέτοιο πρέπει να αποτελεί μέλημα του ίδιου του κράτους ως θεσμού παρέμβασης και οικονομικοκοινωνικής αναδιανομής.

Στο πλαίσιο συνεπώς των αρχών της διά βίου μάθησης για επαγγελματική αποτελεσματικότητα στη βάση του αυτοπροσδιορισμού και της προσωπικής ολοκλήρωσης προτείνουμε έναν κύκλο εκπαίδευσης μακράς διάρκειας των υπαλλήλων ΔΕ που ασκούν διοικητικό έργο βασισμένο στις εκπαιδευτικές ανάγκες τους, οι οποίες και θα καθορίσουν το curriculum (στόχοι και περιεχόμενα μάθησης, τεχνικές μάθησης και διάρκεια).

Η εκπαίδευση προτείνουμε να διεξάγεται με τεχνικές διά ζώσης και εξ αποστάσεως με εκπαιδευτικό υλικό ανοικτής μάθησης λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων. Εναπόκειται στη σημερινή διαβούλευση να προτείνει τον τρόπο αξιοποίησης αυτής της εκπαίδευσης και να συζητήσει θέματα που προκύπτουν, όπως:

- Θα υπάρχουν κριτήρια στη σειρά επιλογής των συμμετεχόντων στον εκάστοτε κύκλο εκπαίδευσης και ποια θα μπορούσαν να είναι: τα χρόνια προϋπηρεσίας ή και ένα τεστ βασικών διοικητικών γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Στη συνέχεια η απόκτηση πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας μετά την επιτυχή ολοκλήρωση θα αυξάνει τη μοριοδότηση των τυπικών προσόντων του υποψηφίου ή θα πρέπει να θεωρείται προαπαιτούμενο για την επιλογή σε θέση ευθύνης;

Αυτά και άλλα ερωτήματα που πιθανόν να προκύψουν καλούμαστε να συζητήσουμε για να καθορίσουμε τη διαδικασία και τη βαρύτητα αυτού του κύκλου εκπαίδευσης στην υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων ΔΕ. Η επιλογή αυτής της πρότασης ασφαλώς συνδέεται με τον σκοπό της διά βίου μάθησης που είναι να συνδράμει στην άσκηση κοινωνικής πολιτικής. Ζούμε σε έναν κόσμο που το κράτος πρόνοιας έχει συρρικνωθεί. Από την άλλη όμως υπάρχει το αίτημα για μια κοινωνία της γνώσης, αίτημα που δεν μπορεί να αφορά

τους λίγους, αλλά, αντίθετα, θα πρέπει να ενταχθεί στο πλαίσιο ενός οράματος παροχής ευκαιριών και συνεπώς διεύρυνσης της δημοκρατίας.

### **Σύνοψη – Βασικά σημεία**

Η αλλαγή του μοντέλου της Δημόσιας Διοίκησης από ένα κλειστό σύστημα γραμμικής εξέλιξης και μεταφοράς των πληροφοριών με τη μορφή εντολής/υπακοής σε ένα διαδραστικό σύστημα διαμοιρασμού της πληροφορίας με την κατά το δυνατόν ευρύτερη συναίνεση επιφέρει αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση και απαιτεί τη δημιουργία ενός συστήματος αξιών αυτοδέσμευσης.

Για τη μετάβαση στο νέο πρότυπο, προτείνονται:

- Η λειτουργία της «Μανθάνουσας Οργάνωσης» με την ανάδειξη των Ολομελειών του Ν.4369/2016 σε «πυρήνες μάθησης». Οι Ολομέλειες δύνανται να αποτελέσουν έναν μηχανισμό μάθησης, καθοδήγησης, διαμοιρασμού εμπειριών, αυτοαξιολόγησης, επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, καθώς και Εργαστηρίων Ανίχνευσης/Διερεύνησης Εκπαιδευτικών Αναγκών.
- Η διοικητική κουλτούρα των «πυρήνων μάθησης» προϋποθέτει Διευθυντές που θα είναι «πολλαπλασιαστές γνώσης διοικητικών ικανοτήτων και κοινωνικών δεξιοτήτων». Η «υποχρεωτική εκπαίδευση» των Διευθυντών με συστηματικό τρόπο, αλλά και με εναλλακτικά μέσα, όπως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η δημιουργία εκπαιδευτικής πλατφόρμας με ανάρτηση εκπαιδευτικού υλικού κ.λπ., που όμως θα διασφαλίζουν και τη δυνατότητα της δια ζώσης συμμετοχής τους, αποτελεί βασική παράμετρο για την επίτευξη του ρόλου τους.
- Η δια βίου μάθηση μέσω ενός κύκλου δια ζώσης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που ασκούν διοικητικό έργο, αλλά στερούνται υψηλών τυπικών προσόντων, μπορεί να συμβάλλει στην ενδυνάμωση της επαγγελματικής αποτελεσματικότητάς τους και της προσωπικής τους ανάπτυξης. Ο καθορισμός των κριτηρίων για την επιλογή των συμμετεχόντων στον εκάστοτε κύκλο εκπαίδευσης, η απόκτηση και η αξιοποίηση του πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας ως τίτλου αντίστοιχης μοριοδότησης για την επιλογή σε θέση ευθύνης αποτελούν ζητήματα που θα πρέπει να μελετηθούν σε βάθος.

Η δια βίου μάθηση, σε ένα κόσμο που το κράτος πρόνοιας συρρικνώνεται, μπορεί να

αποτελέσει όχημα άσκησης κοινωνικής πολιτικής, παρέχοντας ευκαιρίες γνώσης για τους πολλούς και δημιουργώντας προϋποθέσεις διεύρυνσης της δημοκρατίας.

### 2.2.3. Γιάννης Ψυχάρης, Καθηγητής Περιφερειακής Οικονομικής Ανάλυσης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Θα προσπαθήσω να είμαι όσο γίνεται πιο σύντομος, κωδικοποιώντας κάποιες σκέψεις που έχω κάνει από την τριβή μου με θέματα επιστημονικά αλλά και θέματα που αφορούν την οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Πρέπει να πω ότι οι σκέψεις αυτές έχουν διαμορφωθεί μέσα από τη συμμετοχή μου πολλά χρόνια ως διδάσκων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, ως διαμορφωτής προγραμμάτων σπουδών, ως διευθυντής, με πάρα πολλές ιδιότητες, αλλά και πρόσφατα από τη συμμετοχή μου –όπως ανέφερε ο κύριος Πουλάκης- στη διαδικασία διαβούλευσης για τη σύνταξη του καινούργιου νόμου, αλλά και σε προγράμματα σπουδών στο Πανεπιστήμιο όπου αυτή την ώρα εργάζομαι, αλλά και στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο όπου κατέχω τη θέση του Προέδρου της Επιτροπής Ακαδημαϊκής Εποπτείας του Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση».

Τρία είναι τα σημεία στα οποία θα ήθελα να σταθώ:

Πρώτον, στο ΕΚΔΔΑ –που πραγματικά έχει ένα ρόλο καινοτομικό και αποτελεί ένα εργαστήριο παραγωγής ιδεών, γνώσεων και εφαρμοσμένης πολιτικής- παρατηρούμε ότι έχουμε δύο τύπων προγράμματα σπουδών. Το ένα αφορά τη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης που με ό,τι αλλαγές και ό,τι μεταβολές έχουν επέλθει στη φιλοσοφία του, είναι ένα πρόγραμμα που τρέχει εικοσιπέντε εκπαιδευτικές σειρές. Αυτό έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και νομίζω ότι έχει τοποθετηθεί σε ένα πλαίσιο και έχει διαμορφώσει τους δικούς του ρυθμούς. Από την άλλη, υπάρχει το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, το οποίο παρέχει σε ήδη υπηρετούντες δημόσιους υπαλλήλους, οριζόντια ή και εστιασμένα (ανάλογα με τις ανάγκες) προγράμματα κατάρτισης βραχύβιας διάρκειας. Τα περισσότερα από τα προγράμματα αυτά διαρκούν τέσσερις ή πέντε ημέρες. Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχει ένα χάσμα: ή θα έχεις πολύ μικρά προγράμματα ή θα έχεις το πρόγραμμα της Σχολής. Εγώ νομίζω ότι υπάρχει ένας ενδιαμέσος χώρος για να σκεφτούμε νέα προγράμματα σπουδών. Ποια θα είναι αυτά τα προγράμματα και από ποια αναγκαιότητα πηγάζει αυτό; Πρώτον, για να πάω στο συντεχνιακό χώρο των αποφοίτων της Σχολής. Οι απόφοιτοι της Σχολής θα ήταν σκόπιμο κάποια στιγμή στην καριέρα τους –ανεξάρτητα αν έχουν επιλεγεί για μία θέση Γενικού Διευθυντή ή ο,τιδήποτε άλλο – να έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε ένα

πρόγραμμα βραχείας διάρκειας αλλά όχι πέντε ημερών. Θα είναι ένα πρόγραμμα που θα έχει επιλογή και θα έχει κατάρτιση για τα στελέχη που διαμορφώνουν μία επαγγελματική κατεύθυνση ως απόφοιτοι της Σχολής. Τι θα μπορούσε να είναι για παράδειγμα αυτά τα προγράμματα; Θα μπορούσε να είναι ένα πρόγραμμα με σπονδυλωτή δομή, διότι πράγματι όταν βρίσκεται κάποιος στο μέσο προς τα άνω μέρος της καριέρας του, δεν μπορεί να φύγει από την υπηρεσία στην οποία ανήκει για διάστημα π.χ. τριών μηνών. Εδώ ανακύπτει το ζήτημα της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών και κατάρτισης που διαπερνά όλα τα προγράμματα και το οποίο θα πρέπει να το δει στρατηγικά το Εθνικό Κέντρο. Γνωρίζω τις δυσκολίες που έχει αυτό, οι οποίες δεν είναι μόνο τεχνικές, αλλά και ουσιαστικές. Εντούτοις, η τάση που υπάρχει διεθνώς είναι η στροφή ολοένα και περισσότερο σε ηλεκτρονικές / ψηφιακές πλατφόρμες. Έχουν πολλά πλεονεκτήματα, έχουν βέβαια και μειονεκτήματα που ίσως χρειαστεί να τα αναφέρω αργότερα.

Η άλλη ανάγκη προκύπτει από την ίδια τη ζήτηση και τις ανάγκες που υπάρχουν στο στελεχιακό δυναμικό του Δημοσίου Τομέα και την επιλογή των επιτελικών στελεχών του Δημοσίου Τομέα. Ίσως λοιπόν, οι νέοι Γενικοί Διευθυντές ή όσοι καταλαμβάνουν θέσεις μέσω του νέου Μητρώου Επιτελικών Στελεχών, όταν συγκροτείται ένα σώμα επιλεγέντων, αυτοί οι επιλεγθέντες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα από το ΕΚΔΔΑ. Το επιμορφωτικό αυτό πρόγραμμα θα είναι προφανώς προσαρμοσμένο στις ανάγκες αυτών των στελεχών και θα ανταποκρίνεται στο ρόλο τους. Επομένως χρειάζεται πολύ καλό σχεδιασμό και ειδική προετοιμασία.

Η τρίτη ανάγκη προκύπτει έτσι κι αλλιώς από νέες ανάγκες που δημιουργούνται είτε σε Υπουργεία, είτε σε Περιφέρειες. Μία σκέψη που είχε γίνει αλλά δεν ξέρω αν έχει αποτυπωθεί σε Νόμο, είναι ότι κάθε Νόμος θα πρέπει να αναφέρει τις ανάγκες κατάρτισης για την εφαρμογή του. Δεν ξέρω αν αυτό έχει προβλεφθεί κάπου, αλλά αν έχει προβλεφθεί, αλλά κάθε Νόμος όπως αναφέρει το δημοσιονομικό του κόστος, θα πρέπει να λέει κατ'αντιστοιχία τις ανάγκες κατάρτισης για την εφαρμογή του. Αυτό νομίζω πως είναι πολύ ώριμο να γίνει και πολύ επιχειρησιακό. Για παράδειγμα, ο νέος Νόμος για τις Συμβάσεις έχει δημιουργήσει μία τεράστια δυσκολία στον τρόπο που λειτουργούν οι Οικονομικές Υπηρεσίες και η Κεντρική Διοίκηση, επομένως χρειάζεται από την πλευρά του ΕΚΔΔΑ μία οργάνωση εστιασμένη που θα δώσει τη δυνατότητα και στην Κεντρική Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση να συνεισφέρουν σε αυτό το νέο Νόμο. Ακόμα και αν αυτός ο νέος Νόμος έχει αστοχίες ή προβλήματα, μέσα από την εκπαίδευση θα αναδειχθούν και θα μπορούν να κωδικοποιηθούν, αντί να συλλέγονται ad hoc από το φορέα που τυχόν τα



αντιμετώπισε. Σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον, αυτά θα διαφανούν και θα επιλυθούν πιο αποτελεσματικά.

Τα ως άνω σημεία αφορούν την πρώτη θεματική που έχει τεθεί στο Καινοτόμο Εργαστήριο. Αναφορικά με τη δεύτερη, θα ήθελα να σημειώσω –και πάλι από την εμπειρία μου και εν προκειμένω θα αναφερθώ σε πρόγραμμα που βεβαίως αφορά άλλον φορέα, αλλά έχει καινοτόμο και πειραματικό χαρακτήρα και σχετίζεται με αυτά που συζητούμε διότι αφορά τον Δημόσιο Τομέα- την περίπτωση του Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση» που προσφέρει το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Αυτό το πρόγραμμα βασίζεται σε συμφωνία που έκανε το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης με το Ανοικτό Πανεπιστήμιο –τέτοιες συμφωνίες μπορούν να γίνουν και με τα συμβατικά Πανεπιστήμια- και ξεκινούσε από την ανάγκη ότι μεγάλος αριθμός υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων κατέχει απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σκοπός λοιπόν ήταν και παρά το γεγονός ότι δεν απευθυνόταν μόνο σε δημόσιους υπαλλήλους να δοθεί η δυνατότητα να συμμετέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και να έχουν τη δυνατότητα να πάρουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Παράλληλα το Υπουργείο δίνει τη δυνατότητα να γίνεται επιδότηση διδάκτρων –για κάποιους, όχι για όλους- σε συγκεκριμένο ποσοστό που έχει προσδιορισθεί. Το ενδιαφέρον για το πρόγραμμα αυτό έγκειται στον τρόπο οργάνωσής του, που βασίζεται σε μία ηλεκτρονική πλατφόρμα που διαθέτει μεταξύ άλλων το εξής πλεονέκτημα: αξιοποιεί όλο το εύρος των υφιστάμενων συγγραμμάτων και της βιβλιογραφίας, καθώς μία παθογένεια του εκπαιδευτικού συστήματος είναι το ένα και μοναδικό σύγγραμμα. Το πώς θα περάσεις όμως από την άρση του ενός και μοναδικού συγγράμματος στην πρόσβαση στη βιβλιογραφία ήταν πάρα πολύ δύσκολο διότι δεν μπορείς να τα έχεις όλα τα βιβλία, εκτός αν έχεις οργανωμένες βιβλιοθήκες. Η τεχνολογία όμως δίνει κάποιες δυνατότητες επ’ αυτού. Στο πρόγραμμα λοιπόν αυτό, υπάρχουν δεκατέσσερις εβδομάδες, σε μία εκάστη εκ των οποίων υπάρχει το αντίστοιχο υλικό επιλεγμένο από την βιβλιογραφία που είναι η πλέον κατάλληλη κατά περίπτωση. Κάτι αντίστοιχο μπορεί να γίνει και στο ΕΚΔΔΑ για προγράμματα που μπορεί να σχεδιαστούν κατ’αυτόν τον τρόπο.

Επίσης, η ως άνω λύση δίνει τη δυνατότητα εμπλουτισμού του υλικού με νέα μέσα. Πέραν της μελέτης, δίδεται η δυνατότητα συμμετοχής σε quiz, σε συζητήσεις, σε ομαδικές εργασίες, σε επίλυση θεμάτων κ.λπ. Μία ηλεκτρονική πλατφόρμα αυξάνει τη διαδραστικότητα, προσφέροντας το πλεονέκτημα της ευρύτερης συμμετοχής. Οι ενδιαμέσες αξιολογήσεις δίνουν την ευκαιρία να διαπερνά ο έλεγχος προόδου το σύνολο του προγράμματος και να μην γίνεται εφάπαξ. Αίρεται το σχίσμα ανάμεσα στο

εκπαιδευτικό υλικό και τη διδακτέα ύλη γιατί έχεις και ενδιαμέσες εισροές, πέραν της τελικής εξέτασης. Επίσης το πρόγραμμα είναι ανοιχτό σε διαρκή αναπροσαρμογή και βελτιώσεις και βεβαίως προϋποθέτει την άριστη συνεργασία όλων όσοι συμμετέχουν σε αυτό. Το παραπάνω παράδειγμα μοιάζει να είναι σε διαφορετικό πεδίο, αλλά έχει συνάφεια διότι άπτεται της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, της δυνατότητας αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία και φαίνεται πως σε αρκετές περιπτώσεις το μοντέλο αυτό ανταποκρίνεται καλύτερα στη διαθεσιμότητα και στις ειδικές ανάγκες των επιμορφωζόμενων. Ιδίως για το ΕΚΔΔΑ, εγώ θα εξέταζα ένα πρόγραμμα με σπονδυλωτή δομή που να μην προϋποθέτει φυσική εμπειρία για τρεις μήνες.

Τέλος, το τρίτο μέρος στο οποίο θα ήθελα να αναφερθώ αφορά την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Εκεί, αξιοποιώ και την ακαδημαϊκή μου εμπειρία αλλά και την εμπειρία μου από τη συμμετοχή μου ως εμπειρογνώμονας ακαδημαϊκός στο νέο Νόμο, αλλά και από την εμπειρία μου στο Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος όπου έχουμε εκπονήσει μελέτες και έχουμε αναλύσεις για το προσωπικό της Αυτοδιοίκησης, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει κ.λπ. Μία αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται μία ισχυρή Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ειδικά ο στόχος της περιφερειακής ανάπτυξης δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ισχυρή Αυτοδιοίκηση. Εκεί λοιπόν, υπάρχει ένα μεγαλύτερο ζήτημα που αφορά και τις αρμοδιότητες και το προσωπικό, αλλά και τις ανάγκες επιμόρφωσης και κατάρτισης σε ό,τι αφορά τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης γιατί εδώ μπερδεύονται το αίτιο και το αιτιατό: στο ερώτημα γιατί δεν δίνονται περισσότερες αρμοδιότητες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση μπορεί να τεθεί η απάντηση πως δεν θα μπορέσει εκείνη να ανταποκριθεί. Αλλά όσο διατηρεί κανείς την Τοπική Αυτοδιοίκηση σε αυτή τη μορφή εξάρτησης και -ως ένα βαθμό- μη χειραφέτησης από το κράτος τότε δεν μπορείς να δημιουργήσεις και τις προϋποθέσεις να τα πάει καλά. Έτσι έχουμε μία αιτιακή σχέση που δεν καταλαβαίνει κανείς από πού ξεκινάει το πρόβλημα. Κατά τη γνώμη μου το προσωπικό είναι μία πολύ σημαντική παράμετρος. Και μάλιστα, ο νέος Νόμος εισάγει τις κατηγορίες των Δήμων. Δηλαδή ενώ οι Δήμοι στην Ελλάδα είναι πλέον μεγάλοι -συγκρινόμενοι με το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ΟΟΣΑ είναι ως και τρεις φορές μεγαλύτεροι σε ό,τι αφορά το πληθυσμιακό μέγεθος- υπάρχει η πλάνη του μέσου όρου, δηλαδή ο μέσος όρος αποκρύπτει το γεγονός ότι υπάρχουν Δήμοι πολύ μεγάλοι (μητροπολιτικοί) και Δήμοι εξαιρετικά μικροί. Άρα χρειάζεται να προσεγγίσει κανείς το θέμα εστιασμένα και να δει τις ανάγκες κατά περίπτωση, διαμορφώνοντας εστιασμένα προγράμματα σπουδών. Παρά το γεγονός ότι το ΕΚΔΔΑ παρέχει πολλά προγράμματα για την Αυτοδιοίκηση, οι ανάγκες νομίζω ότι ίσως να είναι και μεγαλύτερες

σε σχέση με τις αντίστοιχες της Κεντρικής Διοίκησης. Για μένα δεν υπάρχει σχίσμα αναφορικά με τη θεσμική διάσταση: άλλο σύστημα είναι η Δημόσια Διοίκηση και άλλο η Αυτοδιοίκηση; Νομίζω ότι και συνταγματικά ακόμα, το ότι οριοθετήθηκε η έννοια της τοπικής υπόθεσης ήταν πολύ σημαντική εξέλιξη για να εξασφαλισθεί ένα πεδίο δράσης για την Τοπική Αυτοδιοίκηση σε σχέση με το τότε καθεστώς. Σήμερα όμως είναι περιορισμός αυτός. Σήμερα πρέπει να πάμε στον ενιαίο χαρακτήρα των κρατικών πολιτικών. Εγώ λοιπόν θα έβλεπα ένα πρόγραμμα σπουδών Δημόσιας Διοίκησης με δύο κατευθύνσεις: Κεντρική Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Νομίζω ότι κάτω από αυτήν την ομπρέλα θα πρέπει να μπει οι πολιτικές και παρά το ότι θεσμικά αυτό δεν έχει ακόμα αποκρυσταλλωθεί, η δυναμική των πραγμάτων εκεί οδηγεί για μία πιο αποτελεσματική οργάνωση του Δημοσίου Τομέα.

### **Σύνοψη – Βασικά σημεία**

Με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, θα μπορούσαν να προταχθούν οι εξής προτεραιότητες για την επιμόρφωση/εκπαίδευση του στελεχιακού δυναμικού:

- Διαμόρφωση σπονδυλωτών επιμορφωτικών προγραμμάτων που θα αποτελέσουν μία γέφυρα ανάμεσα στους δύο πυλώνες της διάρθρωσης του ΕΚΔΔΑ, ήτοι των μακροχρόνιων προγραμμάτων εκπαίδευσης παραγωγής νέων στελεχών που προσφέρει η ΕΣΔΔΑ και των βραχυχρόνιων προγραμμάτων επιμόρφωσης για αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης που προσφέρει το ΙΝΕΠ.
- Διαμόρφωση επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους/τις επιλεγθέντες σε θέσεις ευθύνης με βάση τις ανάγκες αυτών των στελεχών.
- Σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων με βάση νομοθετικές και θεσμικές αλλαγές και με την πρόνοια κάθε Νόμος να αποτυπώνει ρητώς τις ανάγκες επιμόρφωσης για την εφαρμογή του.
- Αναβάθμιση των προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων με δυνατότητα απόκτησης πτυχίου πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με συνεργασία με Πανεπιστήμια (αξιοποίηση εμπειρίας της συμφωνίας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο).

- Διαμόρφωση επιμορφωτικών προγραμμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση με βάση τις διαφοροποιημένες ανάγκες που προκύπτουν ως αποτέλεσμα του νέου Νόμου (που μεταξύ άλλων προβλέπει κατηγοριοποίηση των Δήμων με βάση το πληθυσμιακό τους μέγεθος).

#### 2.2.4. Βασίλης Κέφης, Καθηγητής και Κοσμήτορας της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Θα ήθελα να ευχαριστήσω με τη σειρά μου την Πρόεδρο του ΕΚΔΔΑ, κ. Καμτσιδού και τη Διευθύντρια του ΙΝΕΠ κ. Κοντονή για την πρόσκλησή τους.

Βρισκόμαστε στο καθ' ύλην αρμόδιο θεσμικό όργανο παροχής εκπαίδευσης στους δημόσιους λειτουργούς. Ο τίτλος του Καινοτόμου Εργαστηρίου είναι ιδιαίτερα ευρηματικός και θα μου επιτρέψετε να μείνω στο ρήμα «αλλάζει» και να σημειώσω ότι οι αλλαγές προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον, χωρίς βεβαίως να αποκλείουμε το εσωτερικό περιβάλλον του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού ή του Δημοσίου Τομέα με την ευρεία έννοια. Όταν αναφερόμαστε στο εξωτερικό περιβάλλον, αυτό μπορεί να είναι πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, θεσμικό, δημογραφικό, διεθνές κ.λπ. Η Δημόσια Διοίκηση καλείται να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί στις αλλαγές που την επηρεάζουν και τη μεταμορφώνουν. Όμως οι σύγχρονοι οργανισμοί δεν πρέπει μόνο να επηρεάζονται από τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και να το επηρεάζουν. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζονται στελέχη που έχουν ή θα αποκτήσουν την αντίστοιχη εκπαίδευση. Πρόσφατες έρευνες, τόσο στις ΗΠΑ –που έχουν και αυτές δημόσιο τομέα που σε κάποιες πολιτείες συμμετέχει σε ποσοστό μέχρι και 50% επί του ΑΕΠ- όσο και σε χώρες της ΕΕ, προτάσσουν τρία χαρακτηριστικά που θα πρέπει να αποκτούν οι δημόσιοι λειτουργοί μέσα από τη δια βίου εκπαίδευση: το πρώτο είναι αυτό που αποκαλείται “self-managing worker” (που θα μπορούσε ίσως αδόκιμα να αποδοθεί στα ελληνικά ως “αυτοδιοικούμενος” ή “αυτοδιαχειριζόμενος” εργαζόμενος και συνδέεται μεταξύ άλλων με τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων), το δεύτερο είναι η ενδυνάμωση (empowerment) και το τρίτο η ομαδική εργασία (team working).

Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα είναι πρόδηλη. Η σκοπιμότητα και τα πλεονεκτήματα αυτής της -στρατηγικού ενδιαφέροντος- ανάγκης συνδέονται με τη διαμόρφωση μιας Οικονομίας της Γνώσης, τη διάχυση της υψηλής τεχνογνωσίας, το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, την ευθύνη των δημοσίων λειτουργών για προσωπική μάθηση και την αναβάθμιση του ρόλου τους μέσω της συμμετοχής στον στρατηγικό σχεδιασμό και στη λήψη των αποφάσεων.

Οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επιμόρφωση/εκπαίδευση είναι ο προσανατολισμός προς τις ανάγκες, η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας, η καθιέρωση εκπαίδευσης μέσω στόχων, η συνολική εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους και η αξιολόγηση της εμπειρίας και της γνώσης.

Ως στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας προτείνονται ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η διοργάνωση και η υλοποίησή τους και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

Παράλληλα θα πρέπει να δοθεί έμφαση στον εντοπισμό και στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, μέσω της καταγραφής τριών συγκεκριμένων παραγόντων οι οποίοι αναφέρονται κατωτέρω:

(α) Καταγραφή των αναγκών εκπαίδευσης

(β) Καταγραφή σε σχέση με τις μελλοντικές εξελίξεις

(γ) Καταγραφή σε σχέση με τις οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές.

Αξίζει εδώ να γίνει σύντομη αναφορά στον τρόπο σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και στις δύο μορφές εκπαίδευσης: την ενδοεπιχειρησιακή και την εξωεπιχειρησιακή.

Η ενδοεπιχειρησιακή περιλαμβάνει την εκπαίδευση στη θέση εργασίας (coaching, mentoring κατά κύριο λόγο), την πρακτική εξάσκηση, την επίδειξη (demonstration), την εναλλαγή των θέσεων εργασίας (job rotation), τον εμπλουτισμό της θέσης εργασίας (job enrichment), τη συμμετοχή σε επιτροπές και τη συμμετοχή στην πολλαπλή διοίκηση.

Στην εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση μεταξύ άλλων προτείνονται η παθητική ή μετωπική εκπαίδευση (διαλέξεις, εισηγήσεις, κ.ά.), η ενεργητική μαθητεία (βιωματική εκπαίδευση, μαιευτική, καταιγισμός ιδεών, επίλυση προβλήματος, προσομοιώσεις), η συνεργατική μάθηση (επίλυση περιπτώσιακών μελετών, απόδοση ρόλων, κατάταξη διαμαντιού, κ.ά.), η εκπαίδευση με ομάδες εργασίας (εκπαίδευση επιβίωσης, επιχειρηματικά παίγνια, διαμόρφωση συμπεριφοράς) και η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου (synchronous και asynchronous).

Εν κατακλείδι, ο σχεδιασμός και η επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να γίνεται με βάση το όραμα του οργανισμού, την SWOT Analysis (ανάλυση των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών), την ενδεδειγμένη προσέγγιση του εξωτερικού μακρο και μικρο-περιβάλλοντος, το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, τον βαθμό και τη διαχείριση των αλλαγών, την κουλτούρα, το χρονοδιάγραμμα δράσεων και τα επιθυμητά

αποτελέσματα. Μείζονος σημασίας προϋπόθεση είναι η αποτελεσματική στελέχωση, αλλά με τη διασταλτική της έννοια που περιλαμβάνει πέντε διαφορετικά στάδια: τη στρατολόγηση, την επιλογή, την επιμόρφωση/εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη/εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμα και αν υπό τις παρούσες συνθήκες, υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί που δεν επιτρέπουν τον έλεγχο των δύο πρώτων σταδίων από τη διοίκηση ενός οργανισμού (υπό την έννοια ότι η στρατολόγηση και η επιλογή γίνεται από το ΑΣΕΠ), θα πρέπει να δίδεται έμφαση στα τρία τελευταία.

#### **Σύνοψη – Βασικά σημεία**

Η ανάγκη αποτελεσματικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί στρατηγική παρέμβαση για την οικονομία της γνώσης, τη διάχυση της υψηλής τεχνογνωσίας, το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, την ευθύνη στην προσωπική μάθηση και την αναβάθμιση της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αποτελεσματική επιμόρφωση προϋποθέτει:

- Προσανατολισμό στις ανάγκες (ανίχνευση αναγκών, μελλοντικές εξελίξεις, οργανωτικές & διοικητικές αλλαγές).
- Εκπαίδευση μέσω στόχων (όραμα οργανισμού, SWOT Analysis, διαχείριση αλλαγών, ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας, χρονοδιάγραμμα κ.λπ.).
- Εφαρμογή συγκεκριμένης μεθοδολογίας (ενδοεπιχειρησιακή / εξωεπιχειρησιακή).
- Αξιολόγηση των γνώσεων και των εμπειριών.
- Καθολικότητα της εκπαίδευσης σε όλους τους υπαλλήλους.

### 2.2.5. Γεωργία Γκόνου, Διευθύντρια Έρευνας, Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ)

Κυρίες και κύριοι, όπως είναι φυσικό, η τοποθέτησή μου θα εστιαστεί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, χώρο εργασίας μου εδώ και 33 χρόνια.

Στο πρώτο μέρος θα αναφέρω κάποιες εισαγωγικές σκέψεις μου σχετικά με το θέμα του Εργαστηρίου και θα θέσω κάποια ερωτήματα που κατά την ταπεινή μου γνώμη θα πρέπει να μας απασχολήσουν, στο δεύτερο θα παρουσιάσω στοιχεία για τον πληθυσμό στόχο, ήτοι υπαλλήλους Τοπικής Αυτοδιοίκησης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που θα συζητήσουμε σήμερα και στο τρίτο θα αναφερθώ σε προτάσεις μου σχετικά με τα ζητούμενα του Εργαστηρίου μας.

Οι εργαζόμενοι στη Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιό της, στο οποίο στηρίζεται η υλοποίηση των αρμοδιοτήτων της και ο βαθμός επίτευξης των στρατηγικών της στόχων. Ειδικά στην περίοδο της κρίσης, η Τοπική Αυτοδιοίκηση επειδή ακριβώς είναι κοντά στον πολίτη, συμβάλει αποφασιστικά στη διαμόρφωση νέων δημόσιων πολιτικών.

Η γνώση, η έγκυρη, επεξεργασμένη και έγκαιρη πληροφορία βελτιώνει την απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών, αναβαθμίζει και ενισχύει το γνωσιακό υπόβαθρο των εργαζομένων και ως εκ τούτου αυξάνει το γνωστικό κεφάλαιο του κάθε φορέα.

Ο πολύ ενδιαφέρον τίτλος του σημερινού Εργαστηρίου, το «Δημόσιο που μαθαίνει και αλλάζει», παραπέμπει στη θεωρία των Οργανισμών Μάθησης όπου η μάθηση είναι μια συνεχής και δημιουργική διαδικασία για τα μέλη του οργανισμού, η οποία αναπτύσσεται, προσαρμόζεται και μετασχηματίζεται ως απάντηση στην στρατηγική του οργανισμού και στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων του.

Στην στρατηγική επιλογή μετασχηματισμού των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε οργανισμούς μάθησης, όλοι γνωρίζουμε, ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική παράμετρο των πολιτικών και της διοίκησης προσωπικού.

Και τα δύο θέματα -του οργανισμού που μαθαίνει και των πολιτικών προσωπικού που μαθαίνει- είναι δύο τεράστια κεφάλαια από τα οποία στη σημερινή μας συζήτηση θα ήθελα να κρατήσουμε έναν κοινό τους παρανομαστή: οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πειστεί για



την αναγκαιότητα της εκπαίδευσής τους, να έχουν ενστερνιστεί ότι η εκπαίδευση αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων τους και την εξέλιξή τους. Τότε θα έχει γίνει ένα σημαντικό βήμα για μια επιτυχή εκπαίδευση. Όπως αναφέρει και ο David Garvin του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ, *"η συνεχής βελτίωση απαιτεί μια δέσμευση στη μάθηση"* (Garvin 1994). Ένα σημείο λοιπόν που θα πρέπει να συζητηθεί είναι πώς μπορούν οι εργαζόμενοι να ενστερνιστούν την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και ένα δεύτερο, είναι ποιος ο σαφής προσδιορισμός του στόχου της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν στοιχεία από τη βάση δεδομένων του Υπουργείου Εσωτερικών για τον πληθυσμό στόχο περί του οποίου γίνεται λόγος σήμερα, ήτοι τους/τις υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σημειώνεται πως τα στοιχεία είναι του 2016 και δεν περιλαμβάνουν τα ΝΠΔΔ της Α' βαθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

- Στη χώρα μας απασχολούνται 73.444 εργαζόμενοι στη Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' και Β' Βαθμού. Αναφερόμαστε στους μόνιμους και στους Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου.
- Ειδικότερα στους Δήμους, απασχολούνται 61.465 και στις Περιφέρειες 11.979. Από αυτούς 29.324 είναι ΔΕ και συγκεκριμένα στους Δήμους 26.034 (ποσοστό 43%) (29% ΥΕ) και στις Περιφέρειες 3.290 (ποσοστό 27%).
- Αντίστοιχα και στις Περιφέρειες, αυξημένα ποσοστά υπαλλήλων ΔΕ εντοπίζονται στις Περιφέρειες Αττικής (17%) και Κεντρικής Μακεδονίας (16%), ενώ ένα ικανό ποσοστό 10% παρουσιάζει και η Περιφέρεια Θεσσαλίας.

Ενδιαφέρον έχει το ποσοστό των υπαλλήλων ΔΕ που κατέχει θέση ευθύνης (δηλαδή θέση προϊσταμένου/ης Δ/σης Τμήματος, Γραφείου ή θέση αναπληρωτή/τριας των ως άνω θέσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι στους Δήμους το ποσοστό είναι μηδενικό, με την συντριπτική πλειονότητα (96%) να αποτελείται από υπαλλήλους ΠΕ, ενώ και στις Περιφέρειες το ποσοστό είναι εξαιρετικά χαμηλό (κοντά στο 4%).

Σχετικά με τους κλάδους που είναι ενταγμένοι υπάρχει τεράστια ποικιλία με υπεροχή στις Περιφέρειες των κλάδων των οδηγών, της πληροφορικής, των τεχνικών, των διοικητικών γραμματέων και των χειριστών μηχανημάτων, ενώ στους Δήμους των τεχνιτών, των ηλεκτρολόγων, των οδηγών, των ηλεκτρολόγων, διαφόρων κλάδων διοικητικής υποστήριξης, ενώ υπάρχει και ένας αριθμός μη ενταγμένων σε κλάδο.

Ένα ενδιαφέρον στατιστικό στοιχείο που λείπει είναι η ηλικία των εν λόγω εργαζομένων, ενώ θα έπρεπε ιδανικά να έχουμε και ποιοτικά στοιχεία, τα οποία επίσης λείπουν.

Το θέμα που απασχολεί το σημερινό μας εργαστήριο είναι η περαιτέρω αξιοποίηση των υπαλλήλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω της εκπαίδευσης και της κτήσης πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας.

Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος υπαλλήλων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με σκοπό την περαιτέρω αξιοποίησή τους, σκόπιμο είναι να συνυπολογίσει δύο κατηγορίες παραμέτρων:

- τον φορέα απασχόλησης, στη περίπτωση μας τον Δήμο και την Περιφέρεια
- τον ίδιο τον πληθυσμό στόχο.

Οι επιμορφωτικές ανάγκες διαφοροποιούνται βάσει των δύο αυτών παραμέτρων, καθώς πρώτα απ' όλα, οι αρμοδιότητες των φορέων είναι διαφορετικές: οι Δήμοι έχουν το τεκμήριο αρμοδιότητας της τοπικής υπόθεσης θεσμικά πλέον κατοχυρωμένο, ενώ από την άλλη οι Περιφέρειες αποτελούν το θεσμικό όχημα της ανάπτυξης της χώρας.

Επίσης είναι διαφορετικοί οι εκπαιδευτικοί στόχοι βάσει της τυπολογίας των φορέων (Αστικοί – Πεδινοί – Ορεινοί – Νησιωτικοί – Ακριτικοί Δήμοι), καθώς διαφορετικά θα πρέπει να προσεγγιστεί η περίπτωση ενός/μίας υπαλλήλου ΔΕ που εργάζεται σε έναν ακριτικό Δήμο και μπορεί να είναι ο μοναδικός εργαζόμενος εκεί, σε σχέση με υπάλληλο σε αστικό Δήμο.

Η δεύτερη παράμετρος αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού: αναφερόμαστε σε ενήλικες, με τις δικές τους αξίες και εμπειρίες ζωής, με τα δικά τους πρότυπα μάθησης, που στη πλειοψηφία τους έχουν πολλαπλά καθήκοντα στο χώρο εργασίας τους. Ηλικιακά πολύ πιθανόν να είναι πάνω από 30 ετών, αν υπολογίσουμε ότι στην Τοπική Αυτοδιοίκηση υπάρχει ένα μεγάλο χρονικό διάστημα να γίνουν προσλήψεις, ενώ αγνοούμε τον αριθμό άνω των 55 – 60 ετών.

Στο παραπάνω πλαίσιο, προτείνονται τα εξής:

Θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στη φάση της διερεύνησης αναγκών για την ανάπτυξη ενός προγράμματος εκπαίδευσης των εργαζομένων ΔΕ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που θα καταγράφει τις ειδικές ανάγκες των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης για τις οποίες απαιτείται κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό, αλλά θα μελετά και την πρόθεση του φορέα να επιτρέψει τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε αυτό. Μία τέτοια έρευνα μπορεί να μας προσφέρει: α. σαφή προσδιορισμό των επιμορφωτικών στόχων και β. αποσαφήνιση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη ομάδα, προκειμένου να διαρθρωθεί κατάλληλα το πρόγραμμα σπουδών, να αναπτυχθεί το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό και να οργανωθεί αποτελεσματικά το πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Σημαντικός είναι ο ρόλος του/της εκπαιδευτή/τριας που θα συμμετέχει σε αυτά τα προγράμματα, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει κρίσιμη διάσταση, ενώ θα πρέπει επίσης να αξιοποιηθεί η σύγχρονη τεχνολογία. Ιδιαίτερα χρήσιμη είναι και η υποστήριξη αυτών των ανθρώπων και μετά το πέρας της εκπαίδευσης, αλλά και η ανατροφοδότηση, ήτοι η μέτρηση τού κατά πόσο αυτά που έμαθαν οι επιμορφωνόμενοι αξιοποιούνται στη δουλειά τους.

### **Σύνοψη – Βασικά σημεία**

Η αξιοποίηση της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης και η δέσμευση στη μάθηση αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για το μετασχηματισμό των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε Οργανισμούς Μάθησης. Τα ποσοτικά στοιχεία των εργαζομένων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στους Δήμους και στις Περιφέρειες καταδεικνύουν ότι ο αριθμός τους σε θέσεις ευθύνης είναι συντριπτικά μικρός.

Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος εκπαίδευσης/επιμόρφωσης για υπαλλήλους ΔΕ με σκοπό την περαιτέρω αξιοποίησή τους, θα πρέπει να συνυπολογίσει δύο παραμέτρους:

- τον φορέα απασχόλησης (ήτοι να γίνει διάκριση μεταξύ Δήμου και Περιφέρειας),
- τον ίδιο τον πληθυσμό στόχο και τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά.

Ο σχεδιασμός εκπαίδευσης/επιμόρφωσης θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- έρευνα αναγκών και δέσμευση του φορέα για τη συμμετοχή των εργαζομένων,
- αξιοποίηση κατάλληλων εισηγητών και χρήση εκπαιδευτικών μεθόδων που συνάδουν με την εκπαίδευση ενηλίκων με έμφαση στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών,
- πρόβλεψη για υποστήριξη μετά το πέρας της διαδικασίας εκπαίδευσης/επιμόρφωσης.

## 2.2.6. Γιώργος Γιούλος, Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου, Κοινωνικό Πολύκεντρο της ΑΔΕΔΥ

### 1. Εργασία και Ανθρώπινο Κεφάλαιο

Πίσω από όλη τη συζήτηση για το Δημόσιο που αλλάζει και μαθαίνει αλλά και που μαθαίνει να αλλάζει βρίσκεται η διαπίστωση ότι κάθε βασική αλλαγή στο Δημόσιο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς του συνδέεται κυρίως με την επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού ή με άλλα λόγια με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου.

Βέβαια αυτή δεν είναι κάποια νέα διαπίστωση καθώς, ήδη, από την εποχή του A. Smith και μέχρι το βραβείο Νόμπελ στον G. Becker, η βελτίωση και ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας σχετίζεται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο με την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου δηλαδή με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Βέβαια, και αυτό είναι το πρώτο σημείο που πρέπει να επισημανθεί, κάθε συζήτηση για τη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει κοινό παρονομαστή την ανθρώπινη εργασία και στη συγκεκριμένη περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης τη μισθωτή εργασία. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ακόμη και στη Δημόσια Διοίκηση, σε όρους παραγωγής, δεν είναι τίποτα περισσότερο παρά η βελτίωση της «εργατικής δύναμης» δηλαδή του παραγωγικού συντελεστή εργασία.

Είναι λοιπόν αναγκαίο όταν αναφερόμαστε στην ενίσχυση του οφέλους που προκύπτει από την επιμόρφωση στο Δημόσιο, δηλαδή στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς της εργασίας, να εντάξουμε στη συζήτηση και το ερώτημα: ποιο είναι το μερίδιο αυτής της βελτίωσης που επιστρέφει στη μισθωτή εργασία είτε ως αμοιβή είτε ως άλλες παροχές.

### 2. Επένδυση στην επιμόρφωση

Με δεδομένο λοιπόν ότι είτε από την πλευρά αυτού που σχεδιάζει και οργανώνει την παραγωγική (διοικητική) διαδικασία είτε από την πλευρά αυτού που εργάζεται σε αυτή, κάθε είδους εκπαίδευση/κατάρτιση/επιμόρφωση αποτελεί μια μορφή επένδυσης ας δούμε

τι σημαίνει στην πράξη επενδύω στην επιμόρφωση/κατάρτιση για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Μια πρώτη παρατήρηση είναι ότι διαπιστώνουμε μια διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση για εκπαίδευση, κατάρτιση, επιμόρφωση από την πλευρά των υπαλλήλων του Δημοσίου με κύριο χαρακτηριστικό ότι αυτή η ζήτηση κατευθύνεται κατά κύριο λόγο στην ανώτατη εκπαίδευση, σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, αλλά και σε βραχυχρόνια «πιστοποιημένα» προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης.

Αυτό συμβαίνει γιατί οι ίδιοι οι υπάλληλοι έχουν διαπιστώσει ότι η απόκτηση τυπικών, πιστοποιημένων τίτλων, αποτελεί τη βασική οδό για τη βελτίωση της εργασιακής τους κατάστασης και με αυτό εννοούμε τόσο τη βελτίωση των αποδοχών τους αλλά και τη βελτίωση των προοπτικών για μια σχετική εξέλιξη στην καριέρα τους.

Επιπλέον, το κανονιστικό πλαίσιο που ρυθμίζει τα θέματα κατάστασης προσωπικού αλλά και οι διατάξεις που σχετίζονται με τις αμοιβές έχουν ως βασική κατηγορία διαφοροποίησης τους τίτλους σπουδών.

Χαρακτηριστικά, για τις αποδοχές, το μισθολόγιο χρησιμοποιεί ως βασική κατηγοριοποίηση τον βασικό τίτλο σπουδών και προβλέπει για υπαλλήλους ΠΕ και ΔΕ με προϋπηρεσία 25 ετών μια διαφορά περίπου 500 ευρώ το μήνα, δηλαδή περίπου 6.000 ευρώ το χρόνο<sup>1</sup>. Είναι λοιπόν αναμενόμενο ότι χωρίς προοπτικές βελτίωσης του εισοδήματος από τη μισθωτή εργασία στο δημόσιο μέσα από συλλογικές διαδικασίες- διαπραγματεύσεις, για πολλούς συναδέλφους, ειδικά της κατηγορίας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, η απόκτηση πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών αποτελεί μια πολύ αποδοτική επένδυση. Ως προς την υπηρεσιακή εξέλιξη, επίσης, η κατοχή τίτλων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε μεταπτυχιακό και διδακτορικό επίπεδο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πρόκριση στις διαδικασίες τοποθέτησης σε θέση ευθύνης. Και εδώ ισχύει, ότι ακόμη και για συναδέλφους ΠΕ, μια επένδυση σε χρόνο και χρήμα για την απόκτηση ενός ή και περισσότερων τίτλων κυρίως μεταπτυχιακής εκπαίδευσης αυξάνει το διαθέσιμο εισόδημα από την εργασία περισσότερο από άλλες στρατηγικές επενδύσεων.

Εντός αυτής της προσωπικής στρατηγικής, από την πλευρά της ζήτησης, λειτουργεί και η πιστοποιημένη υπηρεσιακή εκπαίδευση με τα 40 μόρια την τελευταία 10ετία. Όπως

---

<sup>1</sup> Σε βάθος υπολειπόμενης 15ετίας υπηρεσίας και με βάση το προαναφερόμενο σενάριο, η συνολική διαφορά ξεπερνά τα 90.000 ευρώ χωρίς να υπολογίζεται ενδεχόμενη προσαύξηση από τοποθέτηση σε θέση ευθύνης και διαφορά στην ανταποδοτική σύνταξη.

περιγράφεται πιο πάνω, αυτή η πλευρά της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων αν και δεν εντάσσεται σε μια θεσμική στρατηγική, προσφοράς υπηρεσιακής εκπαίδευσης αλλά αντίθετα σχεδιάζεται και υλοποιείται με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του προσωπικού οφέλους, δημιουργεί σε πολλές περιπτώσεις και μη αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα για τους φορείς, για τις υπηρεσίες και το Δημόσιο γενικότερα.

### 3. Θεσμική Παρέμβαση

Το να αναζητεί κανείς τρόπους ενίσχυσης του οφέλους από την επιμόρφωση στο Δημόσιο εντός του ΕΚΔΔΑ αποτελεί από μόνο του ένα παράδοξο με τη φιλοσοφική έννοια του όρου κάτι δηλαδή που έρχεται σε αντίθεση με την κοινή λογική και τις κρατούσες αντιλήψεις και το οποίο μπορεί όμως να εμπεριέχει μια κάποια ορθότητα.

Και αυτό γιατί το ίδιο το ΕΚΔΔΑ είτε μέσα από το πρόγραμμα εκπαίδευσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης είτε μέσα από τα προγράμματα επιμόρφωσης του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης δεν κάνει τίποτα άλλο παρά να ενισχύει το όφελος των υπηρεσιών, αλλά και του Δημοσίου γενικότερα, από την επιμόρφωση των εργαζομένων τους. Αν ξεφυλλίσει κανείς τον κατάλογο των προσφερόμενων προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ θα διαπιστώσει την ποικιλία και την ευρεία θεματολογία η οποία καλύπτει κάθε πλευρά της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας. Έτσι, δίπλα στις «Καλές Πρακτικές για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών», τους «Δείκτες Απάτης στο δημόσιο τομέα» με θεματική ενότητα το whistle-blowing, την εξ αποστάσεως «Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων» βρίσκει κανείς και το πρωτοποριακό πρόγραμμα «Η Αφηγηματική Τεχνική ως Διοικητική Πρακτική». Επομένως, αν υπάρχει σημαντικό περιθώριο «επιστροφής» (θετικού αποτελέσματος ή κέρδους) από την επιμόρφωση/κατάρτιση αυτή θα πρέπει να αναζητηθεί όχι μόνο εντός ΕΚΔΔΑ, γιατί ήδη υπάρχει, αλλά και εκτός ΕΚΔΔΑ, στο εσωτερικό των φορέων, στον χώρο δηλαδή της διοικητικής παραγωγής, στον χώρο των Υπηρεσιών και των Φορέων του Δημοσίου.

Εδώ εντοπίζεται και το πρώτο σημείο ασυνέχειας αλλά και αδυναμίας κυρίως των φορέων να υποστηρίξουν και να γεφυρώσουν και οι ίδιοι την προσωπική εκπαιδευτική στρατηγική των υπαλλήλων και τη θεσμική/εκπαιδευτική λειτουργία του ΕΚΔΔΑ.

### 4. Υποχρεωτική Εκπαίδευση Προϊσταμένων

Αναφορικά με την διερεύνηση της πρώτης περίπτωσης που απασχολεί το σημερινό Εργαστήριο, αυτής της υποχρεωτικής εκπαίδευσης των Προϊσταμένων μονάδων στο κανονιστικό πλαίσιο της αρμοδιότητάς τους, δεν μπορεί κανείς παρά να συμφωνήσει ότι μια τέτοια επιμόρφωση αποτελεί άμεση αναγκαιότητα. Η αναγκαιότητα όμως αυτή δεν μπορεί να δικαιολογήσει και την «υποχρεωτικότητα» που συζητάμε στο σημερινό εργαστήριο και αυτό γιατί η έννοια της υποχρεωτικής εκπαίδευσης δεν μπορεί να ενταχθεί σε ένα πλαίσιο εκπαίδευσης ενηλίκων καθώς έρχεται σε αντίθεση με τη βασική αρχή της, αυτή της προαιρετικότητας.

Η επιλογή της υποχρεωτικότητας έναντι της προαιρετικότητας μπορεί να σημασιοδοτήσει αρνητικά το όλο εγχείρημα καθώς αποδομεί την αντίληψη της σύγχρονης επιμόρφωσης σε μια συνεργατική και μοντέρνα δημόσια διοίκηση και επαναφέρει ένα ξεπερασμένο πλαίσιο αναφοράς για την οργάνωση και λειτουργία της εκπαίδευσης και γενικότερα της δημόσιας διοίκησης.

Σε πρακτικό επίπεδο, υποχρεωτικότητα σημαίνει και καθολικότητα και αυτό σημαίνει την ανάγκη κινητοποίησης μεγάλου όγκου πόρων για την υλοποίησή της. Είναι προφανές ότι σε μια περίοδο περιορισμού των διαθέσιμων πόρων, θα πρέπει να βρούμε τον τρόπο να εξασφαλίσουμε τους σχετικούς πόρους χωρίς όμως να τους στερήσουμε από άλλες αντίστοιχες δράσεις.

Ως εναλλακτική επιλογή θα ήταν χρήσιμο να εξετασθούν διάφορα εναλλακτικά σενάρια που να καλύπτουν τη σχετική ανάγκη. Θα μπορούσε κανείς λοιπόν να δει κάποια προγράμματα δυναμικής καθοδήγησης (expert coaching) με τη χρήση σύγχρονων και ασύγχρονων ψηφιακών εργαλείων και εργαλείων μικρο-μάθησης.

Μια επιλογή ενός τέτοιου εναλλακτικού σεναρίου πρέπει να βασίζεται βέβαια στην έντονη ενεργοποίηση των ενδιαφερομένων αλλά παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα κυρίως όσον αφορά το κόστος αλλά και μέσα από την πολλαπλασιαστικότητα που προσφέρει ένα δυναμικό δίκτυο συνεργατικότητας και μάθησης σε επίπεδο ειδικών και Προϊσταμένων οργανικών μονάδων.

##### 5. Εκπαίδευση Προσωπικού Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ΟΤΑ

Το δεύτερο υπό συζήτηση θέμα, αυτό της εκπαίδευσης του προσωπικού ΔΕ που υπηρετεί σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα ιδέα. Μια ιδέα που συνδέεται με την υψηλή ζήτηση για τυπική κυρίως εκπαίδευση που ανιχνεύουμε

στο προσωπικό ΔΕ σε όλη τη διοίκηση αλλά και την αντιμετώπιση των κάθε μορφής δυσχερειών που το προσωπικό αυτό συναντά όταν προσπαθεί να κάνει χρήση του δικαιώματός του στην υπηρεσιακή εκπαίδευση. Ωστόσο, ο σχεδιασμός μιας τέτοιας εκπαιδευτικής δράσης πρέπει να λάβει υπόψη του τον κίνδυνο δημιουργίας μιας λανθασμένης – πιθανώς – προσδοκίας υπηρεσιακής εξέλιξης. Επίσης, πρέπει να αντιμετωπίζει το ζήτημα της επιλεξιμότητας κάποιων κλάδων/ειδικοτήτων (πχ ΔΕ Διοικητικών) και της ανισότητας που επιφέρει στο δικαίωμα της υπηρεσιακής εκπαίδευσης. Ακόμη, πρέπει να αντιμετωπίσει την πίεση που αναμενόμενα θα ασκηθεί από αντίστοιχες ομάδες εργαζομένων σε άλλους φορείς για παροχή παρόμοιας εκπαίδευσης.

Ένα εναλλακτικό σενάριο που συνδέεται και με την ανταποδοτική διάσταση της εργασίας μεγάλου μέρους του προσωπικού των Ο.Τ.Α. θα μπορούσε να είναι η επιμόρφωση του προσωπικού ΔΕ των Ο.Τ.Α. για την απόκτηση κοινωνικών δεξιοτήτων με στόχους που μπορούν να περιλαμβάνουν ενδεικτικά:

- την ανάδειξη του ρόλου των υπαλλήλων στην παροχή δημόσιων αγαθών και κοινωνικών υπηρεσιών,
- την περιβαλλοντική προστασία και την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής
- την ανάδειξη και ενίσχυση των δημοκρατικών αξιών σε τοπικό επίπεδο
- την ενίσχυση της εργασιακής τους υπευθυνότητας και
- την συμμετοχή τους στην υλοποίηση πολιτικών προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ελευθεριών.

#### 6. Σύγχρονες προκλήσεις για την επιμόρφωση/κατάρτιση

Κλείνοντας, είναι ανάγκη να αναφερθεί κανείς στις γενικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιμόρφωση/κατάρτιση στο δημόσιο τομέα έτσι ώστε να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε και πλαίσιο των κινδύνων που καθορίζουν και τα όρια των προσπαθειών τόσο των υπαλλήλων όσο και των θεσμών επιμόρφωσης.

1. Αμφίβολες/αβέβαιες επιδιώξεις για τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης/κατάρτισης. Αποτελεί ένα διαχρονικό πρόβλημα κάθε μορφής επιμόρφωσης και συνδέεται στην περίπτωση μας τόσο με το μέγεθος της δράσης και με το πλήθος των δομών της Δημόσιας Διοίκησης όσο και με το τεράστιο εύρος των παρεμβάσεών της.
2. Η ταχύτητα των εξελίξεων και των αλλαγών (στο θεσμικό αλλά και εργασιακό περιβάλλον). Είναι προφανές ότι η σχετική σταθερότητα προηγούμενων δεκαετιών



κλονίζεται από την παγκοσμιοποίηση αλλά και από την εκρηκτική εμπλοκή κάθε τεχνολογικής εξέλιξης στην καθημερινότητα των ατόμων και των θεσμών.

3. Η ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού και ο υπό διαμόρφωση δυισμός νεοεισελθόντων, «παλαιών» υπαλλήλων. Θα λέγαμε ότι έχουμε από τη μια μεριά και κυρίως λόγω των αλλαγών στο πλαίσιο συνταξιοδότησης, μια εκτεταμένη παραμονή υπαλλήλων με χαρακτηριστικά 3<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης στην παραγωγή αλλά και τη διοίκηση και μια περιορισμένη είσοδο υπαλλήλων με χαρακτηριστικά 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης.

4. Η αναγκαιότητα για έναν επαναπροσδιορισμό της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αλλά και για την κατοχύρωση του «δικαιώματος στην αποσύνδεση».

5. Η θεμελιώδης διαφοροποίηση της εργασίας στο Δημόσιο από την εργασία στον ιδιωτικό τομέα, όπως αυτή αποτυπώνεται στη διάκριση δημόσια αγαθά/κοινωνικές υπηρεσίες και καταναλωτικά αγαθά, κερδοσκοπικές υπηρεσίες από την άλλη.

6. Η αναγκαιότητα μετάβασης από μια εργασιακή κουλτούρα πειθαρχίας και υποταγής στην εντολή και τη ρύθμιση σε μια κουλτούρα πειραματισμού, δοκιμής, αποδοχής της αποτυχίας και ανάδειξης καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών.

7. Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

8. Η κινητοποίηση και ενεργός συμμετοχή/εμπλοκή των υπαλλήλων στην επιμόρφωση κατάρτιση. Δημιουργία ενός πλαισίου κινήτρων αλλά και περιβάλλοντος που να ενισχύει την επιλογή του υπαλλήλου να εμπλακεί ενεργά στην επιμόρφωση.

#### 7. Προσανατολισμοί της επιμόρφωσης

Έτσι, είναι αναγκαίο να δοθεί ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στην ψηφιοποίηση της επιμόρφωσης (Εικονική πραγματικότητα/επαυξημένη πραγματικότητα) για να εξαπλωθεί και να γίνει πιο αποδοτική η εξ αποστάσεως και η ηλεκτρονική επιμόρφωση (distance learning/e-learning).

Είναι επίσης αναγκαίο να σκεφτούμε τρόπους και μεθοδολογίες για να μετατρέψουμε το καθημερινό και ίσως βαρετό περιβάλλον εργασίας και επιμόρφωσης σε ένα περιβάλλον πιο ζωντανό, διασκεδαστικό και ευχάριστο.

### **Σύνοψη – Βασικά σημεία**

Αναφορικά με την επιμόρφωση των προϊσταμένων:

- Η επιλογή της υποχρεωτικότητας έναντι της προαιρετικότητας αποδομεί την αντίληψη της σύγχρονης επιμόρφωσης για μια συνεργατική και μοντέρνα Δημόσια Διοίκηση.
- Θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε σύγχρονους τρόπους επιμόρφωσης και διάχυσης γνώσης όπως προγράμματα δυναμικής καθοδήγησης (expert coaching) με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και εργαλείων μικρο-μάθησης.

Αναφορικά με την επιμόρφωση υπαλλήλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης:

- Ο σχεδιασμός ενός τέτοιου προγράμματος θα πρέπει να απεξαρτηθεί από τη λανθασμένη – πιθανώς – προσδοκία υπηρεσιακής εξέλιξης.
- Μία τέτοια επιμόρφωση θα πρέπει να αντιμετωπίζει το ζήτημα της επιλεξιμότητας κάποιων κλάδων/ειδικοτήτων (π.χ. ΔΕ Διοικητικών) και της ανισότητας που επιφέρει στο δικαίωμα της υπηρεσιακής εκπαίδευσης.
- Θα μπορούσαν να προταχθούν εναλλακτικοί στόχοι επιμόρφωσης που να περιλαμβάνουν ενδεικτικά την ανάδειξη του ρόλου των υπαλλήλων στην παροχή δημόσιων αγαθών και κοινωνικών υπηρεσιών, την περιβαλλοντική προστασία και την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, την ενίσχυση των δημοκρατικών αξιών, την ενίσχυση της εργασιακής τους υπευθυνότητας και τη συμμετοχή τους στην υλοποίηση πολιτικών προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ελευθεριών.

Οι επιμορφωτικές δράσεις δεν θα πρέπει να περιορίζονται στο πλαίσιο του ΕΚΔΔΑ, αλλά να αναλαμβάνονται και εσωτερικά από τους φορείς του Δημοσίου. Παράλληλα, θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην εξ αποστάσεως και ηλεκτρονική επιμόρφωση (distance learning/e-learning).

Θα πρέπει επίσης να συνεκτιμηθούν παράμετροι όπως ο σαφής προσδιορισμός των στόχων της επιμόρφωσης/κατάρτισης, η ταχύτητα των εξελίξεων και των αλλαγών, η ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού (δεδομένης της περιορισμένης εισόδου υπαλλήλων με χαρακτηριστικά 4ης βιομηχανικής επανάστασης), ο επαναπροσδιορισμός της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η θεμελιώδης διαφοροποίηση της εργασίας στο Δημόσιο από την εργασία στον ιδιωτικό τομέα, η αναγκαιότητα μετάβασης από μια εργασιακή κουλτούρα πειθαρχίας και υποταγής στην εντολή και τη ρύθμιση σε μια

κουλτούρα πειραματισμού, δοκιμής, αποδοχής της αποτυχίας και ανάδειξης καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και τέλος η κινητοποίηση και ενεργός συμμετοχή/εμπλοκή των υπαλλήλων στην επιμόρφωση/κατάρτιση.

### 2.3. Β' Συνεδρία: Συζήτηση-Διαβούλευση

Στη δεύτερη Συνεδρία του Καινοτόμου Εργαστηρίου πραγματοποιήθηκε κύκλος συζήτησης με τοποθετήσεις των συμμετεχόντων και έκθεση προτάσεων επί του πλαισίου που είχε τεθεί και του προβληματισμού που διαμορφώθηκε στην πρώτη Συνεδρία. Στο παρόν κεφάλαιο, αποτυπώνονται με συνοπτικό τρόπο τα κύρια σημεία των εν λόγω τοποθετήσεων με σκοπό την ανάδειξη των βασικών θέσεων που διατυπώθηκαν.

Η κ. Μαρία Ανδρικοπούλου (Δ/ση Διοικητικού, Πάντειο Πανεπιστήμιο) τόνισε την αναγκαιότητα επιμόρφωσης, ειδικά στις αλλαγές του θεσμικού πλαισίου, των υπαλλήλων που κατέχουν θέσεις ευθύνης και συμφώνησε με τη διεξαγωγή σχετικών προγραμμάτων στη λογική της διάχυσης της πληροφορίας. Αναφορικά με την επιμόρφωση των υπαλλήλων ΔΕ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, επεσήμανε τη σπουδαιότητα αποσαφήνισης των κριτηρίων της συμμετοχής σε αυτά τα επιμορφωτικά προγράμματα (*«...Ποια θα είναι τα κριτήρια εισαγωγής στην επιμόρφωση;»*) θέτοντας ως βασική παράμετρο επιτυχίας στο όλο εγχείρημα την αποδοχή απ' όλους τους εμπλεκόμενους της αναγκαιότητας-χρησιμότητας αυτής της επιμόρφωσης.

Η κ. Μαρία Δόκου (Προϊσταμένη Γενικής Διεύθυνσης, Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων) επεσήμανε ότι η αναγκαιότητα επιμόρφωσης των υπαλλήλων κατηγορίας ΔΕ δεν περιορίζεται στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά εντοπίζεται και στην Κεντρική Διοίκηση (*«.....οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας έχουν πολλούς υπαλλήλους ΔΕ με τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....»*), ενώ έθεσε επίσης την ανάγκη επιμόρφωσης των προσφάτως μεταταγμένων υπαλλήλων του υπουργείου Παιδείας από τον εκπαιδευτικό κλάδο σε διοικητικές θέσεις. Ειδικά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων ΔΕ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πρότεινε τη μέθοδο «εκπαίδευσης επί της εργασίας» (on the job training) με αξιοποίηση στο ρόλο του/της εκπαιδευτή/τριας, προϊσταμένου/ες όχι από την ίδια υπηρεσία / Δήμο αλλά από όμορους Δήμους. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η εξάρτηση μεταξύ προϊσταμένου/ης-εκπαιδευόμενου/ης και καλλιεργείται η μεταφορά γνώσης από έναν οργανισμό σε άλλον (*«...να γίνει μια κινητικότητα στην επιμόρφωση με τη μέθοδο on the job training.....μια ομάδα από ένα Δήμο να πάει σε όμορο Δήμο.....»*).

Ο κ. Ιάκωβος Καρατράσογλου (πρώην στέλεχος Υπουργείου Εργασίας / νυν εκπαιδευτής ΕΚΔΔΑ) υποστήριξε πως προϋπόθεση για την αλλαγή στο Δημόσιο είναι η αξιοποίηση της

επιμόρφωσης για την καλλιέργεια της συμμετοχής, της ομαδικότητας και της συναίνεσης, αλλά και για την ανάπτυξη εσωτερικών ικανοτήτων εντός των οργανισμών. Στην ως άνω κατεύθυνση, υπέδειξε ως προτεραιότητα την επιμόρφωση των προϊσταμένων η οποία θα πρέπει «να προηγείται των άλλων υπαλλήλων», ώστε να διευκολύνει την αλλαγή και τη βελτίωση στη λειτουργία των οργανισμών. Αναφορικά με τους υπαλλήλους ΔΕ, πρότεινε τη δημιουργία προγράμματος/τμήματος από το ΕΚΔΔΑ εξάμηνης φοίτησης προ της ανάληψης των καθηκόντων τους.

Η κ. Ελένη Χαλβατζά (Προϊσταμένη Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού, Δήμος Αθηναίων) σημείωσε πως παρά τα βήματα που έχουν γίνει για την ικανοποίηση των αναγκών επιμόρφωσης των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα επιμορφωτικά προγράμματα που υλοποιούνται δεν είναι επαρκώς στοχευμένα στις ειδικότητες του προσωπικού καθώς και στις ιδιαιτερότητές τους. Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξε (και αναφέροντας την περίπτωση του Δήμου Αθηναίων που η χαρτογράφηση προσωπικού αποκαλύπτει το μεγάλο πλήθος υπαλλήλων που απασχολούνται σε ανταποδοτικές υπηρεσίες) πως τα επιμορφωτικά προγράμματα θα πρέπει να στοχεύουν όχι μόνο στην απόκτηση «διοικητικής γνώσης» αλλά και των εφοδίων εκείνων που θα διευκολύνουν τους επιμορφωνόμενους στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους. Προς την κατεύθυνση αυτή, υποστήριξε πως είναι απαραίτητη η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, του «διανοητικού κεφαλαίου» της Τοπικής Αυτοδιοίκησης τόσο στο στρατηγικό σχεδιασμό της εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση όσο και στην κατάρτιση των εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν τους υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ο κ. Νικόλαος Παπαθεοδώρου (Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίων Νήσων) έθεσε θέμα αξιοποίησης από τη Δημόσια Διοίκηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκομίζουν οι συμμετέχοντες/ουσες στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ. («Υπάρχει μεγάλη διάσταση ανάμεσα στο ρόλο που επιτελεί το ΕΚΔΔΑ ως προς την επιμόρφωση και στο πως αξιοποιούνται οι γνώσεις που προσφέρει»), εκτιμώντας πως θα πρέπει να υπάρχει αποτελεσματικότερη διασύνδεση μεταξύ της επιμόρφωσης και των στρατηγικών στόχων των οργανισμών.

Η κ. Μαρία Πικραμένου (Δ/ση Υποστήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού και Υπηρεσιών, Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλειας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, εξέφρασε προβληματισμό περί της σκοπιμότητας ειδικής επιμόρφωσης για υπαλλήλους ΔΕ, καθώς και για το ενδεχόμενο επιπλέον μοριοδότησής τους, η οποία θα προσμετράται στην κρίση για ανάληψη θέσεων ευθύνης. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμενη στην περίπτωση των απομακρυσμένων περιοχών της χώρας που διαθέτουν αποκλειστικά υπαλλήλους ΔΕ,

σημείωσε πως εκεί θα μπορούσε το ζήτημα της στελέχωσης θέσεων ευθύνης να καλυφθεί με ανάλογη πρόβλεψη είτε στους οργανισμούς εσωτερικής λειτουργίας των Δήμων ή με τη διαδικασία των μετατάξεων και των αποσπάσεων (*«είμαι υπέρ της εκπαίδευσης και της απόκτησης γνώσεων απλά πιστεύω ότι θα πρέπει να διαχωριστεί η επιμόρφωση από την ανάληψη θέσης ευθύνης»*).

Επί του ιδίου ζητήματος, η κ. Ελένη Χαλβατζά (Προϊσταμένη Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού, Δήμος Αθηναίων) υποστήριξε πως η εκπαίδευση αυτή μπορεί να προσφέρει ένα επιπλέον κίνητρο για μελλοντική εξέλιξη των υπαλλήλων ΔΕ κατηγορίας δεδομένου ότι οι υπάλληλοι ΤΕ και ΠΕ κατέχουν προβάδισμα στις κρίσεις προϊσταμένων είτε από το οργανόγραμμα είτε από τον νόμο.

Η κ. Ευγενία Λόκανα (Υπεύθυνη Σπουδών & Έρευνας Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) τόνισε πως παρά το γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν αυξημένα τυπικά προσόντα, θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην καλλιέργεια δεξιοτήτων. Σε αυτήν την κατεύθυνση, η συμμετοχή διευθυντών και προϊσταμένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα καταστήσει αποτελεσματικότερη τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αναφορικά με τους υπαλλήλους ΔΕ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και δη εκείνους που βρίσκονται μακριά από τα αστικά κέντρα, ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης στην κατεύθυνση των όσων προτάθηκαν στην Α' Συνεδρία, χωρισμένο σε θεωρητικό και πρακτικό σκέλος, θα μπορούσε να προσφέρει μεγαλύτερη ασφάλεια στους ως άνω υπαλλήλους με δυνατότητα μετακίνησής τους στο πλαίσιο της κινητικότητας και όχι μόνο να λειτουργήσει ως κίνητρο για την απόκτηση μιας θέσης ευθύνης.

Η κ. Άννα Κοντονή (Δ/ντρια Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) έκανε μία συνολική τοποθέτηση επί των θέσεων που διατυπώθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, ανέφερε πως τα στατιστικά δεδομένα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης μαρτυρούν πως το πλήθος των Διευθυντών που συμμετέχει στα επιμορφωτικά προγράμματα είναι εξαιρετικά χαμηλό (προφανώς λόγω του φόρτου εργασίας της δουλειάς τους). Ως εκ τούτου, μία μορφή εκπαίδευσης εξ αποστάσεως με χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας θα μπορούσε να τους/τις διευκολύνει να συμμετέχουν, να ενημερώνονται και να εκπαιδεύονται ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Επισήμανε μάλιστα πως η επιμόρφωσή τους θα πρέπει να έχει στοιχεία υποχρεωτικότητας. Αναφορικά με τους υπαλλήλους ΔΕ που εργάζονται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποστήριξε πως το μεγάλο πλήθος τους επιτάσσει την ανάγκη υποστήριξής τους. Ανέφερε μάλιστα πως στις κρίσεις για επιλογή στελεχών σε ανώτερες και ανώτατες

θέσεις, η συνέντευξη δίνει έμφαση στην εμπειρία που κατέχει ο/η υποψήφιος/α, πέραν των τυπικών προσόντων. Με δεδομένη λοιπόν την εμπειρία που διαθέτουν κάποιοι υπάλληλοι ΔΕ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η ενίσχυση των γνώσεών τους μέσα από ένα συστηματικό πρόγραμμα επιμόρφωσης μπορεί να ενδυναμώσει τις προοπτικές τους στη διεκδίκηση τέτοιων θέσεων.

Ο κ. Γιώργος Γιούλος (Πρόεδρος ΔΣ, Κοινωνικό Πολύκεντρο της ΑΔΕΔΥ) συμφώνησε τόσο με την πρόταση για την εξ αποστάσεως επιμόρφωση των προϊσταμένων, όσο και με τη σημασία της επιμόρφωσης των υπαλλήλων ΔΕ ως μέσου ενίσχυσης της υπηρεσιακής τους ασφάλειας (υπό την έννοια ότι θα τους παρέχει επιπρόσθετα προσόντα).

Η κ. Γεωργία Βαλατσού (Προϊσταμένη Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης) επεσήμανε πως πολλές από τις αλλαγές στο Δημόσιο πλήττουν κυρίως τους χαμηλόμισθους υπαλλήλους, χωρίς να συνυπολογίζεται η εμπειρία και το παραγόμενο από αυτούς έργο, αναφέροντας ως παράδειγμα την υποχρεωτικότητα της κινητικότητας του Ν. 1114 που κυρίως αφορούσε υπαλλήλους ΔΕ. Υποστήριξε πως η επιμόρφωση των προϊσταμένων και μέσω αυτών η διάχυση της γνώσης στο Δημόσιο θα πρέπει να συνδέεται με τα επιχειρησιακά σχέδια των φορέων και οργανισμών, αλλά δεν μπορεί εύκολα να συνδυαστεί με άλλες λειτουργίες ή πλαίσια (π.χ. με τις ολομέλειες τμημάτων και διευθύνσεων στο πλαίσιο της στοχοθεσίας). Όσον αφορά την εκπαίδευση Δ/ντων και Προϊσταμένων, τόνισε το πρόβλημα της έλλειψης χρόνου και πρότεινε μίξη θεωρητικής και πρακτικής επιμόρφωσης και εξειδίκευση των παρεχόμενων γνώσεων που θα προκύψει μέσα από τη συστηματική ανίχνευση εξατομικευμένων αναγκών. Πρότεινε επίσης, την κυκλική επιμόρφωση με ανταλλαγή εμπειρίας μεταξύ διαφορετικών φορέων.

Ο κ. Γιάννης Σπηλιωτόπουλος (Γενικός Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης) αναφέρθηκε στην ανάγκη διαμόρφωσης προγραμμάτων που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις επιμόρφωσης Γενικών Δ/ντων λαμβανομένης υπόψη της εμπειρίας τους και της θέσης ευθύνης που κατέχουν. Έκανε επίσης αναφορά στη χρησιμότητα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στο πλαίσιο της κινητικότητας, ενώ αναφορικά με την επιμόρφωση των υπαλλήλων ΔΕ αναφέρθηκε στην ανάγκη διαμόρφωσης ρεαλιστικών προσδοκιών και κινήτρων ως προς τη δυνατότητα ανέλιξής τους σε θέσεις ευθύνης.

Η κ. Βασιλική Τσιμπίδη (Προϊσταμένη Διεύθυνσης Συντονισμού και Διαχείρισης Θεμάτων Πολιτικού Προσωπικού, Υπουργείο Εθνικής Άμυνας) αναφέρθηκε στις ιδιαιτερότητες στην

κατανομή του πολιτικού προσωπικού και τη διάρθρωση του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, επισημαίνοντας πως ο αριθμός υπαλλήλων κατηγορίας ΔΕ ή υπαλλήλων που προέρχονται από τεχνικές σχολές είναι ιδιαίτερος μεγάλος. Επισήμανε ότι παρόλο που στο κομμάτι της τεχνικής εκπαίδευσης υπάρχει οργανωμένη επιμόρφωση από πλευράς Υπουργείου, διαπιστώνεται έλλειμμα στην επιμόρφωση επί διοικητικών θεμάτων. Επίσης έθεσε ερώτημα περί των πρακτικών που ακολουθούνται στην επιμόρφωση επί θεμάτων νομοθεσίας στο Δημόσιο Τομέα άλλων χωρών της ΕΕ.

Επί του ως άνω ερωτήματος τοποθετήθηκε η κ. Άννα Κοντονή (Δ/ντρια Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), σημειώνοντας πως σε άλλες χώρες της ΕΕ δεν είθισται η επιμόρφωση επί θεμάτων νομοθεσίας και διατυπώνοντας τον προβληματισμό για το κατά πόσο μία τέτοιας έκτασης και απαιτήσεων πρακτική επιμορφώσεων μπορεί να συνεχίσει να υποστηρίζεται μετά τη λήξη χρηματοδότησης από το ΕΣΠΑ. Επίσης αναρωτήθηκε κατά πόσο είναι ουσιαστικά αποτελεσματική αυτή η κατεύθυνση επιμόρφωσης, καθώς είναι πρακτικά αδύνατη η ικανοποίηση του συνόλου των αιτημάτων χρονικά και ποσοτικά. Πρότεινε να καταστεί υποχρεωτική η επιμόρφωση των προϊσταμένων διευθύνσεων και τμημάτων σε τέτοιου είδους ζητήματα και αυτοί να αναλάβουν την υποχρέωση μεταφοράς της γνώσης προς τους υφισταμένους τους, λειτουργώντας στην ουσία ως πολλαπλασιαστές γνώσεων. Η διαδικασία μεταφοράς της γνώσης *πρότεινε* να γίνεται μέσω των ολομελειών, υποστηρίζοντας ότι με αυτόν τον τρόπο οι ολομέλειες θα ενδυναμωθούν ως θεσμός και θα αποκτήσουν ουσιαστικότερο ρόλο. Αναγνώρισε το γεγονός ότι για να μπορέσει να λειτουργήσει αυτή η διαδικασία επιβάλλονται νομοθετικές ρυθμίσεις.

Ο κ. Αθανάσιος Παλληκάρης (Προϊστάμενος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιμόρφωσης, Βουλή των Ελλήνων) επικαλέστηκε το παράδειγμα της Βουλής όπου κατά το παρελθόν η επιμόρφωση των υποψηφίων προϊσταμένων ήταν υποχρεωτική, τονίζοντας τα οφέλη αυτής της επιμόρφωσης αλλά παράλληλα σημειώνοντας πως η εν λόγω πρακτική έχει σήμερα ατονήσει. Παράλληλα επισήμανε ότι κατά το παρελθόν υπήρχαν προϊστάμενοι κατηγορίας ΔΕ στον οργανισμό που ασκούσαν ιδιαίτερα αποτελεσματικά το έργο τους, αλλά με το νέο πλαίσιο επιλογής προϊσταμένων οι υπάλληλοι αυτής της κατηγορίας δεν έχουν πλέον τη δυνατότητα να διεκδικήσουν θέσεις ευθύνης με αποτέλεσμα την αδυναμία αξιοποίησής τους. Κατέληξε πως η επιμόρφωση θα μπορούσε δυνητικά να βοηθήσει τους υπαλλήλους ΔΕ στην μοριοδότησή τους.

Αναφερόμενη σε προηγούμενες τοποθετήσεις συμμετεχόντων, η κ. Άννα Κοντονή (Διευθύντρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης &



Αυτοδιοίκησης) σημείωσε ότι οι πεπερασμένοι χρηματικοί και ανθρώπινοι πόροι του ΕΚΔΔΑ θέτουν αντικειμενικούς περιορισμούς στην ικανοποίηση των ολοένα αυξανόμενων αναγκών επιμόρφωσης του Δημοσίου. Για το λόγο αυτό τίθεται το θέμα αναζήτησης εναλλακτικών μορφών επιμόρφωσης, όπως π.χ. *«η επιμόρφωση των προϊσταμένων ώστε αυτοί να μεταλαμπαδεύουν μετά τη γνώση στο υπόλοιπο προσωπικό»*, ανεξαρτήτως της διάστασης της υποχρεωτικότητας, το οποίο αποτελεί ένα ζήτημα που τίθεται προς συζήτηση.

Η κ. Ελένη Τσιόγκα (Δ/ση Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης, Οργανισμός Πληρωμών και Ελέγχου Κοινοτικών Ενισχύσεων Προσανατολισμού και Εγγυήσεων) τόνισε τη σημασία ύπαρξης πλαισίου πολιτικής εκπαίδευσης σε μία υπηρεσία το οποίο θα πρέπει να αποτελεί στρατηγικό στόχο του φορέα. Επίσης σημείωσε την ανάγκη έγκαιρης υποβολής των αιτημάτων επιμόρφωσης των στελεχών της, καθώς και της συμμόρφωσης με τις διαδικασίες του ΙΝΕΠ ώστε να μπορούν να συμπεριληφθούν στον προγραμματισμό του, καθώς και την απαίτηση για στοχευμένη επιμόρφωση, ώστε το κάθε στέλεχος να ενισχύεται σε σχέση με το εργασιακό του προφίλ. Συμφώνησε στο ότι πρέπει να δίνεται προσοχή στη συσχέτιση των αναγκών του υπαλλήλου με την ομάδα στόχου του κάθε προγράμματος και πως όταν δεν εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις αυτές είναι λογικό επακόλουθο η μη κάλυψη αιτημάτων επιμόρφωσης.

Απαντώντας σε ερωτήματα περί της επιμόρφωσης των υπαλλήλων ΔΕ και ειδικότερα περί των θεματικών του περιεχομένου σπουδών (ανάπτυξη δεξιοτήτων, διοικητικές γνώσεις) και τη διάρκεια του, εφόσον εφαρμοστεί, η κ. Άννα Κοντονή (Διευθύντρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης) διευκρίνισε ότι *«θα πρέπει να γίνει διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών και βάσει αυτών να φτιαχτεί το curriculum, δηλαδή τα περιεχόμενα μάθησης. Σε ό,τι αφορά τη διάρκεια του, η εισήγηση που δόθηκε ήταν ενδεικτική, βάσει εμπειρίας σε άλλα πεδία, όχι μόνο στον δημόσιο, αλλά και στον ιδιωτικό τομέα»*. Πρόσθεσε ακόμη ότι το περιεχόμενο μάθησης θα προκύψει από την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, αν και μεγάλο κομμάτι θα καταλαμβάνουν τα οριζόντια θέματα. Διευκρίνισε επίσης ότι στην εισήγησή της αναφέρθηκε στους ΔΕ που ασκούν διοικητικό έργο και όχι σε όσους έχουν τεχνικές ειδικεύσεις (π.χ. κηπουροί, καθαριστές), οι οποίοι μπορούν ενδεχομένως να επιμορφωθούν με άλλα προγράμματα κατάρτισης πάνω στο αντικείμενο τους.

Ο κ. Κωνσταντίνος Τσίκουρας (Δ/ση Πολιτικού Προσωπικού Γενικού Επιτελείου Ναυτικού, Υπουργείο Εθνικής Άμυνας) τόνισε τη μεγάλη σημασία της αξιοποίησης των ηλεκτρονικών μέσων και της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Πρόσθεσε ότι παρότι πράγματι το ΙΝΕΠ σε ένα

βαθμό υλοποιεί τέτοια προγράμματα, αυτά δεν είναι εξ' ολοκλήρου εξ' αποστάσεως με αποτέλεσμα ενώ *«είχαμε το πλεονέκτημα να παρακολουθεί κάποιος από νησιά και απομακρυσμένες υπηρεσίες, ...το ακυρώναμε γιατί [οι επιμορφωνόμενοι έπρεπε] να έρθουν να γράψουν εξετάσεις την τελευταία μέρα. Άρα είχαμε πάλι μετακίνηση, κόστη»*. Συνέχισε προτείνοντας ως βιώσιμη και αποτελεσματική λύση τα μαζικά ανοικτά online μαθήματα (σε πλατφόρμα moodle), με τα οποία υπάρχει με ελάχιστο κόστος η δυνατότητα εκπαίδευσης μεγάλου πλήθους υπαλλήλων. Δεδομένης της ανάγκης αναζήτησης τρόπων εξοικονόμησης πόρων, κάλεσε το ΕΚΔΔΑ να προσαρμοστεί στις διεθνείς εξελίξεις και έγκαιρα να θέσει τις βάσεις για τη μετάβαση αυτή που απαιτεί μεν υποδομές και χρόνο (*«εάν αναπτυχθούν όμως, το κόστος αυτό, θα είναι μία επένδυση για πάρα πολλά χρόνια μετά»*).

Η κ. Άννα Κοντονή (Διευθύντρια Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) διευκρίνισε ότι το ΙΝΕΠ υλοποιεί ήδη έναν αριθμό προγραμμάτων εξ' αποστάσεως επιμόρφωσης και βεβαίως επιθυμεί να επεκτείνει τον αριθμό αυτό. Τόνισε ωστόσο ότι *«όταν αναφερόμαστε σε εναλλακτικούς τρόπους μάθησης, εννοούμε και τις άτυπες μορφές μάθησης, όπως π.χ. η αξιοποίηση των Ολομελειών Τμημάτων και Διευθύνσεων (...). Εάν οι Ολομέλειες λειτουργήσουν σωστά [μπορεί να αποτελέσουν μία] μορφή μάθησης πολύ σημαντική μέσα στην εργασιακή καθημερινότητα»*. Υποστήριξε πως η επιμόρφωση δεν χρειάζεται να περιορίζεται σε τυπικές εκπαιδευτικές δομές, όπως είναι το Ινστιτούτο, αλλά μπορεί να επιτυγχάνεται και μέσα από μη-τυπικές μορφές μάθησης, όπως είναι η συζήτηση σε μία Ολομέλεια.

Στο σημείο αυτό παρενέβη η κ. Φανή Κομσέλη (Υπεύθυνη Σπουδών & Έρευνας Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) συντονίστρια της συζήτησης για να ενημερώσει ότι σχεδιάζεται από το ΙΝΕΠ εξ αρχής ένα πρόγραμμα για διευθυντές, το οποίο περιλαμβάνει εκτός από τις συνήθεις ενότητες για το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, θεματικές για ανάλυση κινδύνου αλλά και θέματα ηγεσίας, παρακίνησης, αξιολόγησης προσωπικού και συμβουλευτικής συνέντευξης.

Η κ. Μαρία Βολίδου (Διευθύντρια Προσωπικού, Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης / Εθνικό Σύστημα Υποδομών Ποιότητας) τόνισε τη σημασία της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και της αξιοποίησης πρακτικών όπως το mentoring και το coaching που δεν έχουν επαρκώς χρησιμοποιηθεί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αναφορικά με την επιμόρφωση των υπαλλήλων ΔΕ, ανέφερε πως αυτή θα πρέπει να συνδέεται με το αντικείμενο της εργασίας τους, σημειώνοντας πως δεν πρέπει να περιορίζεται το κίνητρο στη δυνατότητα απόκτησης μίας θέσης ευθύνης, καθώς *«δεν μπορούν να είναι όλοι προϊστάμενοι σε έναν οργανισμό. Σωστό είναι να υπάρχει μία κουλτούρα ότι όλοι είμαστε*

*σημαντικοί ως μικροί κρίκοι μιας αλυσίδας, να υπάρχει υψηλή ποιότητα και σεβασμός στον πολίτη/πελάτη, ώστε να υπάρχει υψηλή ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες».*

Ο κ. Νίκος Κιτωνάκης (Αν. Διευθύντριας Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) ανέφερε πως όσο μεγάλος και εάν είναι ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που πραγματοποιεί το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και όσο μεγάλο και εάν είναι το πλήθος των επιμορφωνόμενων υπαλλήλων, η τυπική μεταφορά γνώσης με αυτόν τον τρόπο δεν είναι από μόνη της ικανή για να μετατρέψει τους φορείς και τις υπηρεσίες του Δημοσίου σε οργανισμούς μάθησης. Θα πρέπει στο εσωτερικό των φορέων να διαμορφωθούν μηχανισμοί που θα επιτρέψουν τη διάχυση της γνώσης, ει δυνατόν με αξιοποίηση των ήδη υφιστάμενων δομών και διαδικασιών (π.χ. ολομέλειες Τμημάτων και Διευθύνσεων) και όχι με την υιοθέτηση καινούργιων που τυχόν αυξάνουν την πολυπλοκότητα.

Τέλος, η κ. Φανή Κομσέλη (Υπεύθυνη Σπουδών & Έρευνας Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) υποστήριξε πως η επιμόρφωση στην περίπτωση των υπαλλήλων ΔΕ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να πρέπει να συνδέεται πράγματι με τις αρμοδιότητές τους, αλλά και με το πλαίσιο όπως αυτό διαμορφώνεται με τον νόμο 4555/2018 για την Τοπική Αυτοδιοίκηση (Κλεισθένης Ι).

#### **Σύνοψη – Βασικά σημεία:**

Τα βασικά σημεία της ως άνω συζήτησης θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

- Η εξεύρεση εναλλακτικών τρόπων διάχυσης της γνώσης στο Δημόσιο αποτελεί αναγκαιότητα, καθώς οι τυπικοί τρόποι επιμόρφωσης και με δεδομένους τους περιορισμούς κόστους και διαθέσιμων πόρων, δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να ανταποκριθούν στις ολοένα μεγαλύτερες απαιτήσεις.
- Στην περίπτωση της επιμόρφωσης σε θέματα που άπτονται της νομοθεσίας, η επιμόρφωση των Προϊσταμένων και η αξιοποίησή τους ως πολλαπλασιαστών γνώσης μπορεί να θεραπεύσει την ανάγκη για διάχυση της γνώσης σε μεγαλύτερο εύρος υπαλλήλων, καθώς μάλιστα αυτά τα θέματα φαίνεται πως δεν συνιστούν αντικείμενο επιμόρφωσης σε άλλες χώρες μέλη της ΕΕ.
- Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και η ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως μπορεί να αποτελέσει μία αποτελεσματική λύση για την κάλυψη αναγκών ευρύτερου πλήθους υπαλλήλων, ενώ αποτελεί βασική προϋπόθεση για

την ανταπόκριση στις σύγχρονες απαιτήσεις και την προσαρμογή στις διεθνείς τάσεις.

- Η στοχευμένη επιμόρφωση των υπαλλήλων ΔΕ αποτελεί ανάγκη για την καλύτερη αξιοποίησή τους, δεδομένου του μεγάλου αριθμού τους στην περίπτωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Το περιεχόμενο της επιμόρφωσης θα μπορούσε να περιλαμβάνει οριζόντιες θεματικές, αλλά θα πρέπει να ανταποκρίνεται και στις ειδικές ανάγκες που συνδέονται με το αντικείμενο της εργασίας τους.
- Η διασύνδεση της επιμόρφωσης των υπαλλήλων ΔΕ με την προοπτική ανέλιξής τους και κατάληψης θέσεων ευθύνης αποτελεί αντικείμενο προβληματισμού και σίγουρα προϋποθέτει αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο.

### 3. Έκθεση Συμπερασμάτων – Προτάσεις

Σε ένα διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον που αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς, η Δημόσια Διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει μία σειρά προκλήσεων που συνδέονται με θεσμικές εξελίξεις, τεχνολογικές αλλαγές, κοινωνικούς και οικονομικούς μετασχηματισμούς. Ειδικά στην περίπτωση της Ελλάδας, η προσπάθεια του Δημοσίου για ανταπόκριση στις ολοένα πιο σύνθετες ανάγκες του πολίτη και στην απαίτησή του για σύγχρονες και ποιοτικές υπηρεσίες, κατέστη τα τελευταία χρόνια ακόμα δυσκολότερη λόγω της κρίσης και των δημοσιονομικών περιορισμών που αυτή επέβαλε. Πέραν την μείωσης των διαθέσιμων κεφαλαιακών πόρων για την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών, οι μνημονιακές δεσμεύσεις επέβαλαν αυστηρό περιορισμό στη δυνατότητα πρόσληψης νέου στελεχιακού δυναμικού, γεγονός που οδήγησε αφενός στη στελεχιακή απίσχναση κάποιων οργανισμών και αφετέρου επιτάχυνε την ηλικιακή γήρανση του πληθυσμού των εν ενεργεία υπαλλήλων του Δημοσίου συνολικά, αποστερώντας το από την κρίσιμη εισροή νέων εργαζομένων με πιο σύγχρονα μορφωτικά χαρακτηριστικά.

Πέραν των ως άνω περιορισμών ή και εξαιτίας αυτών, η ανάγκη για αναζήτηση νέων τρόπων ενίσχυσης της απόδοσης παραμένει βασικό ζητούμενο για το Δημόσιο. Ως προς τούτο, η αξιοποίηση των σύγχρονων θεωριών διοίκησης που αναδεικνύουν τη μάθηση σε κρίσιμη σημασίας παράμετρο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί παρά να αποτελεί κεντρικό άξονα κάθε σχετικής συζήτησης (δημόσιας πολιτικής). Η μάθηση μπορεί να λειτουργήσει ως πολλαπλασιαστικός παράγοντας αλλαγής, επιτρέποντας στους Οργανισμούς να προχωρούν στη διαρκή τους βελτίωση και να υπερβαίνουν παγιωμένα προβλήματα ή καθηλώσεις. Εντούτοις η μετάβαση στο πρότυπο των Οργανισμών Μάθησης επιτάσσει την αναζήτηση νέων τρόπων παρέμβασης, καινοτόμων λύσεων, νέων σχημάτων συνεργασίας και διάχυσης της πληροφορίας, πέραν από τις παραδοσιακές τυπικές μορφές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Η συζήτηση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Καινοτόμου Εργαστηρίου ανέδειξε την ανάγκη για αναβάθμιση της μαθησιακής ικανότητας του Δημοσίου συνολικά αλλά και ειδικότερα, με εστίαση σε δύο διαστάσεις: (α) τη δημιουργία «πυρήνων μάθησης» μέσω της επιμόρφωσης των Προϊσταμένων Διευθύνσεων και της αξιοποίησής τους ως μεταφορέων / πολλαπλασιαστών γνώσης και (β) την εκπαίδευση/επιμόρφωση υπαλλήλων

ΔΕ της Αυτοδιοίκησης με σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους και την απόκτηση υπό προϋποθέσεις της δυνατότητας διοικητικής τους εξέλιξης.

Αναφορικά με την πρώτη διάσταση, η επιμόρφωση των επιτελικών στελεχών του Δημοσίου αξιολογείται ως κορυφαία προτεραιότητα. Όπως εμφατικά τονίστηκε από πολλούς ομιλητές κατά τη διάρκεια των εργασιών του Εργαστηρίου, πέραν της σημασίας της επιμόρφωσης για την επιτέλεση των προϊσταμενικών καθηκόντων και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών, τα επιτελικά στελέχη μπορούν και πρέπει να λειτουργήσουν ως μεταφορείς γνώσης συμβάλλοντας στην αναγκαία ομογενοποίηση στον τρόπο διοικητικής λειτουργίας, σεβόμενοι την πολυφωνία και τη διαφορετικότητα. Υπό αυτή την έννοια μάλιστα, η σημασία της επιμόρφωσης των Προϊσταμένων Διευθύνσεων αποκτά πρόσθετο ενδιαφέρον ως εργαλείο στη διαρκή προσπάθεια για δημιουργία ενός συστήματος κοινών αξιών και για καλλιέργεια συναινέσεων στο Δημόσιο. Σε αυτό το πλαίσιο προτείνονται τα εξής:

- **Υποχρεωτικός χαρακτήρας επιμορφωτικών προγραμμάτων Προϊσταμένων Διευθύνσεων που αφορούν νομοθετικές ρυθμίσεις της αρμοδιότητάς τους:** Όπως σημειώθηκε, λόγω φόρτου εργασίας, απροθυμίας ή χαμηλού ενδιαφέροντος, αρκετοί Προϊστάμενοι δεν συμμετέχουν στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων με αποτέλεσμα η ενημέρωση ή επικαιροποίηση των γνώσεών τους να γίνεται με μη συστηματικό τρόπο. Ειδικά σε ό,τι αφορά την επιμόρφωση επί νομοθετικών ρυθμίσεων της αρμοδιότητάς τους, προτείνεται η θέσπιση υποχρεωτικού χαρακτήρα (εντός ενός εύλογου χρονικού περιθωρίου που θα προσδιορίζεται βάσει της φύσης του αντικειμένου, του επείγοντος χαρακτήρα της ανάγκης, του πλήθους και της διασποράς των στελεχών που θα πρέπει να επιμορφωθούν) ώστε να εξασφαλίζεται η βέβαιη συμμετοχή τους. Επειδή η επιλογή της υποχρεωτικότητας έναντι της προαιρετικότητας μπορεί να προσδώσει και αρνητική φόρτιση στο εγχείρημα, προτείνεται η υποχρεωτικότητα να περιορισθεί σε προγράμματα που αφορούν το στενό αντικείμενό απασχόλησής τους με τη χρήση σύγχρονων και ασύγχρονων ψηφιακών εργαλείων και εργαλείων μικρο-μάθησης.
- **Αξιοποίηση των Ολομελειών που προβλέπονται με τον ν.4369/2016 ως «πυρήνες μάθησης»:** Η συζήτηση και η ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών στο πλαίσιο των Ολομελειών θα μπορούσε να τις αναδείξει σε προνομιακό πεδίο μάθησης, υπό την έννοια ότι προσφέρουν τη δυνατότητα μεταφοράς γνώσης, επίλυσης προβλημάτων και ικανοποίησης αποριών και ερωτημάτων. Επιπλέον, οι Ολομέλειες θα

μπορούσαν να λειτουργήσουν με την επιστημονική στήριξη του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης ως Εργαστήρια Ανίχνευσης / Διερεύνησης Εκπαιδευτικών Αναγκών, αναδεικνύοντας τυχόν μαθησιακές ελλείψεις και αδυναμίες. Η αξιοποίηση υφιστάμενων δομών και διαδικασιών, απαλλάσσει από την ανάγκη πρόσθετης νομοθέτησης. Επομένως η πρόταση δεν συνεπάγεται δημοσιονομικό κόστος, ενώ συνδέεται άμεσα με την επιμόρφωση των Προϊσταμένων, καθώς τους αποδίδει το ρόλο του «καθοδηγητή» και τους αναδεικνύει σε «πολλαπλασιαστές γνώσης» εντός ενός δομημένου πλαισίου που συνάδει με το πρότυπο των Οργανισμών Μάθησης. Βεβαίως, η κατάλληλη προετοιμασία τους μέσω της επιμόρφωσης αποτελεί **προϋπόθεση** που θα τους επιτρέψει να ανταποκριθούν σε αυτόν τον ρόλο.

- **Σύνδεση της επιμόρφωσης προϊσταμένων με τη διαδικασία κρίσεων:** Η επιμόρφωση των επιτελικών στελεχών και η αξιοποίησή τους στο σχηματισμό «πυρήνων μάθησης» μπορεί να συνδεθεί με την υπό εξέλιξη διαδικασία κρίσεων: η πλήρωση των θέσεων από νέο στελεχιακό δυναμικό αφ' ενός συνεπάγεται την ανάγκη για επιμόρφωση και μαθησιακή του ενδυνάμωση για τη βέλτιστη ανταπόκριση στα καθήκοντα Προϊσταμένου, αλλά αφ' ετέρου μπορεί να ιδωθεί και ως ένα ευνοϊκό momentum για την επιδίωξη αλλαγών. Επομένως, η συγκυρία ευνοεί το σχεδιασμό τέτοιων προγραμμάτων.

Αναφορικά με τη δεύτερη διάσταση, το μεγάλο πλήθος των υπαλλήλων ΔΕ ως ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται συνολικά στην Τοπική Αυτοδιοίκηση θα μπορούσε να θέτει ακόμα και καθ' αυτό ως επιτακτική την ανάγκη για στοχευμένες δράσεις επιμόρφωσης και ενίσχυσης. Εντούτοις, όπως σημειώθηκε σε αρκετά σημεία της συζήτησης, πέραν της ποσοτικής διάστασης, εκείνο που συνηγορεί υπέρ κάποιας μορφής εξειδικευμένης επιμόρφωσης, είναι κυρίως η φύση και το εύρος των διοικητικών καθηκόντων που ανατίθενται τουλάχιστον σε κάποιους εξ αυτών των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, μέρος τουλάχιστον των υπαλλήλων ΔΕ που εργάζονται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, καλούνται να ανταποκριθούν σε διευρυμένους ρόλους υψηλότερων διοικητικών απαιτήσεων (τόσο σε όρους ευθύνης, όσο και συνθετότητας καθηκόντων) υποστηρίζοντας με «αθέατο» συχνά τρόπο (ήτοι που δύσκολα καταγράφεται π.χ. σε οργανογράμματα ή περιγραφές θέσεων) τη λειτουργία των υπηρεσιών. Είναι χαρακτηριστική μάλιστα η περίπτωση απομακρυσμένων / ακριτικών περιοχών που λόγω έλλειψης άλλου προσωπικού, υπάλληλος ΔΕ μπορεί να αναλαμβάνει ακόμα και το σύνολο των αρμοδιοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό προτείνονται τα εξής:

- Συστηματική διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων ΔΕ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε συνεργασία με τους φορείς και το Υπουργείο Εσωτερικών:** Οι επιμορφωτικές ανάγκες παρουσιάζουν ήδη μεγάλες διαφοροποιήσεις βάσει του φορέα απασχόλησης (Δήμος / Περιφέρεια). Όμως η υιοθέτηση σημαντικών θεσμικών αλλαγών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του «Κλεισθένη», η διαδικασία επανασχεδιασμού των αρμοδιοτήτων και απλοποίησης και προτυποποίησης των διοικητικών διαδικασιών των ΟΤΑ, αλλά και η εισαγωγή νέων ψηφιακών εργαλείων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση καθιστούν ακόμα πιο σύνθετο, αλλά και απαραίτητο τον λεπτομερή προσδιορισμό των επιμορφωτικών αναγκών και την αναζήτηση βέλτιστων τρόπων ικανοποίησής τους. Μάλιστα, θα πρέπει να συνεκτιμηθούν και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εν λόγω υπαλλήλων (π.χ. πολλοί είναι μεγαλύτερης ηλικίας, χωρίς πρόσφατη εμπειρία εκπαίδευσης). Επομένως, απαιτείται η διενέργεια συστηματικής έρευνας με τη συμμετοχή και την υποστήριξη των εμπλεκόμενων φορέων (ΕΚΔΔΑ, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Υπουργείο Εσωτερικών) με σκοπό: (α) τον σαφή προσδιορισμό των επιμορφωτικών στόχων και (β) την αποσαφήνιση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη ομάδα, προκειμένου να διαρθρωθεί κατάλληλα το πρόγραμμα σπουδών, να αναπτυχθεί το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό και να οργανωθεί αποτελεσματικά το πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Αξιοποίηση της επιμόρφωσης ως μέσου αναγνώρισης, ενδυνάμωσης και εμπλουτισμού της εργασίας των υπαλλήλων ΔΕ:** Η κατάταξη των υπαλλήλων ΔΕ κοντά στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας προσόντων, δημιουργεί την αίσθηση εργασιακής απαξίωσης και χαμηλής παρακίνησης. Επομένως, μία πρόσθετη παράμετρος που συνηγορεί υπέρ της στοχευμένης επιμόρφωσης προς τους εν λόγω υπαλλήλους είναι εκείνη της αξιοποίησής της ως μέσου αναγνώρισης και ενδυνάμωσης (recognition & empowerment). Επιπλέον, η επιμόρφωση αυτή μπορεί να ενισχύσει την ανταποδοτική διάσταση της εργασίας τους εστιάζοντας σε αξιακές διαστάσεις (και όχι μόνο αυστηρά γνωσιακές) όπως η ανάδειξη του ρόλου τους στην παροχή δημόσιων αγαθών και κοινωνικών υπηρεσιών, η περιβαλλοντική προστασία, η συμμετοχή τους στην υλοποίηση πολιτικών προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ελευθεριών κ.λπ.
- Αξιοποίηση της εξ αποστάσεως επιμόρφωσης και των νέων τεχνολογικών μέσων:** Λόγω των ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού στόχου και



βεβαίως της διασποράς του στην Επικράτεια, προκρίνεται ως βέλτιστη λύση ο σχεδιασμός ενός προγράμματος που θα αξιοποιεί τη σύγχρονη τεχνολογία με έμφαση στην εξ αποστάσεως επιμόρφωση. Τα ψηφιακά μέσα δίνουν πράγματι τη δυνατότητα ενίσχυσης της διαδραστικότητας, προσφέροντας το πλεονέκτημα της ευρύτερης συμμετοχής, αλλά και της ανταπόκρισης στις ειδικές ανάγκες διαφορετικών υπαλλήλων. Επίσης, η ύλη και το περιεχόμενο των επιμορφωτικών προγραμμάτων που προσφέρονται με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αναπροσαρμοστούν εύκολα και γρήγορα.

Οι ως άνω προτάσεις δεν συνάδουν μόνο με τα πρότυπα των Οργανισμών Μάθησης, αλλά εντάσσονται στη λογική της ενδυνάμωσης των εργαζομένων (empowerment) και της ενίσχυσής τους με καλλιέργεια δεξιοτήτων «αυτοδιοίκησης» ή «αυτοδιαχείρισης» (self-managing workers) και ομαδικής εργασίας (team working). Τόσο η αξιοποίηση των προϋσταμένων ως μεταφορέων γνώσης, όσο και η ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων ΔΕ της Αυτοδιοίκησης μπορεί να αποτελέσουν τρόπους ουσιαστικής αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου, συμβάλλοντας αποφασιστικά στη θεραπεία προβλημάτων υπαξιοποίησης, χαμηλού βαθμού παρακίνησης και γνωστικών ελλείψεων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πρόγραμμα Καινοτόμου Εργαστηρίου



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**Καινοτόμο Εργαστήριο**  
**«Το Δημόσιο που μαθαίνει και αλλάζει: Σύγχρονες προκλήσεις και**  
**προσανατολισμοί της επιμόρφωσης στο Δημόσιο Τομέα»**  
 Τρίτη, 6 Νοεμβρίου 2018

ΕΚΔΔΑ, Πειραιώς 211, Ταύρος

#### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08:30 – 09:00 | Προσέλευση – Εγγραφές                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 09:00 – 09:45 | <p>Κήρυξη της έναρξης από την Πρόεδρο του ΕΚΔΔΑ, Αναπλ. Καθ. <b>Ιφιγένεια Καμτσίδου</b></p> <p><i>Χαιρετισμοί</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Μαριλίζα Ξενογιαννακοπούλου</b>, Υπουργός Διοικητικής Ανασυγκρότησης</li> <li>• <b>Κώστας Πουλάκης</b>, Γενικός Γραμματέας Υπουργείου Εσωτερικών</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9:45 - 12:00  | <p>Α' ΣΥΝΕΔΡΙΑ</p> <p><i>Συντονιστής: Νίκος Κιτωνάκης</i>, Αναπληρωτής Διευθύντριας Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Γρηγόρης Θεοδωράκης</b>, Γενικός Γραμματέας Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης</li> <li>• <b>Άννα Κοντονή</b>, Διευθύντρια Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)</li> <li>• <b>Γιάννης Ψυχάρης</b>, Καθηγητής Περιφερειακής Οικονομικής Ανάλυσης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών</li> <li>• <b>Βασίλης Κέφης</b>, Καθηγητής και Κοσμήτορας της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών</li> <li>• <b>Γεωργία Γκόνου</b>, Διευθύντρια Έρευνας, Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης &amp; Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ)</li> <li>• <b>Γιώργος Γιούλος</b>, Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου, Κοινωνικό Πολύκεντρο της ΑΔΕΔΥ</li> </ul> |
| 12:00 – 12:30 | Διάλειμμα – Καφές                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 12:30 – 15:00 | <p>Β' ΣΥΝΕΔΡΙΑ</p> <p><i>Συντονιστές:</i></p> <p><b>Άννα Κοντονή</b>, Διευθύντρια Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), Εθνικό Κέντρο Δημόσιας</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)</p> <p><b>Νίκος Κιτωνάκης</b>, Αναπληρωτής Διευθύντριας Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)</p> <p><b>Φανή Κομσέλη</b>, Υπεύθυνη Σπουδών &amp; Έρευνας, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Συζήτηση – Τοποθετήσεις συμμετεχόντων επί των θεμάτων που τέθηκαν στην Α' Συνεδρία.</li> </ul> |
| 15:00 | Λήξη εργασιών                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |