

«ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)»

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π1

«Αποτίμηση Υφιστάμενης Κατάστασης»

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2012



ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
Λ. Ριανκούρ 64, GR-115 23 Αθήνα
Τηλ. +30 210 6905000
Fax. +30 210 6981885
E-mail: planet@planet.gr
<http://www.planet.gr>



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΩΝ Α.Ε.
ΕΔΡΑ: Λ. Ριανκούρ 64, 11523 ΑΘΗΝΑ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210 7472820
FAX: 210 7472860
E-MAIL: bpm@bpm.gr
<http://www.bpm.gr>



ΕΛ.
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ



ΕΣΠΑ
2007-2013
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	2
Εισαγωγή	1
1 Εσωτερικό Περιβάλλον Ε.Κ.Δ.Δ.Α.....	2
1.1 Ταυτότητα, Αποστολή και Ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.....	2
1.2 Δραστηριότητες-Υφιστάμενη Στρατηγική.....	3
1.3 Λειτουργίες, Οργάνωση & Συστήματα.....	4
1.3.1 Οργάνωση.....	4
1.3.2 Όργανα Διοίκησης	16
1.3.3 Λειτουργίες	17
1.3.4 Συστήματα	34
1.4 Ανθρώπινοι Πόροι	37
1.5 Χρηματοοικονομικά Στοιχεία	43
1.5.1 Απολογισμοί	43
1.5.2 Ανάλυση εξόδων.....	46
1.6 Υλικοτεχνική Υποδομή.....	50
1.6.1 Κτιριακή Υποδομή	50
1.6.2 Τεχνολογική Υποδομή	51
1.7 Συνεργασίες με άλλες Υπηρεσίες και Οργανισμούς	51
2 Εξωτερικό περιβάλλον Ε.Κ.Δ.Δ.Α.....	54
2.1 Θεσμικό και Κανονιστικό Πλαίσιο.....	54
2.2 Εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης».....	59
2.2.1 Α' βαθμός αυτοδιοίκησης (Δήμοι)	60
2.2.2 Β' βαθμός αυτοδιοίκησης (Περιφέρειες)	60
2.2.3 Αποκεντρωμένη Διοίκηση	61
2.2.4 Η προσαρμογή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο «Πρόγραμμα Καλλικράτης»	62
2.3 Επιδράσεις Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» στις παραγωγικές και υποστηρικτικές λειτουργίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	63
2.3.1 Συνολική Στρατηγική Προσέγγιση	63
2.3.2 Προβλεπόμενες παρεμβάσεις.....	64
2.3.3 Γενικοί Στόχοι	66

2.3.4	Ειδικοί Στόχοι - Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων	67
2.3.5	Το ΕΠ Διοικητικής Μεταρρύθμισης και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	70
2.4	Λοιπές ρυθμίσεις για τη Δημόσια Διοίκηση και την Αυτοδιοίκηση που επηρεάζουν τη λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	72
2.4.1	Το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015	72
2.4.2	Οι μονάδες εκπαίδευσης των υπουργείων και άλλοι εκπαιδευτικοί φορείς ..	75
2.4.3	Επιμόρφωση στο χώρο της Παιδείας	76
2.4.4	Επιμόρφωση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	76
2.5	Βασικές Επισημάνσεις από Έκθεση ΟΟΣΑ για τη Δημόσια Διοίκηση.....	77
2.5.1	Η συγκρότηση της Δημόσιας Διοίκησης	77
2.5.2	Το Ανθρώπινο Δυναμικό στη Δημόσια Διοίκηση	78
2.5.3	Η Διοίκηση της Απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση.....	78
2.5.4	Οι βασικές αδυναμίες της Δημόσιας Διοίκησης	79
2.6	Βέλτιστες πρακτικές από τη Γερμανία και τη Γαλλία	82
2.6.1	Τάσεις στην Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Χώρες της Ευρώπης.....	82
2.6.2	Εθνικές Σχολές Δημόσιας Διοίκησης σε Χώρες της ΕΕ	91
2.6.3	Κατευθύνσεις Οργάνωσης - Γερμανία.....	103
2.6.4	Κατευθύνσεις Οργάνωσης - Γαλλία.....	104
3	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης	106
3.1	Ανασκόπηση των εσωτερικών δυνατοτήτων ανάπτυξης	107
3.2	Εκτίμηση των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος	111
3.3	Συνεκτίμηση των διδαγμάτων από τη διεθνή εμπειρία	113
3.4	Ανασκόπηση δυνητικών πηγών χρηματοδότησης.....	115
3.5	Ανάλυση SWOT: δυνατά / αδύνατα σημεία και οι ευκαιρίες / απειλές.....	116

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Οργανόγραμμα Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	7
Σχήμα 2: Λειτουργικό Μοντέλο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	18
Σχήμα 3: Βήματα Ανάπτυξης Επιμορφωτικού Προγράμματος	29
Σχήμα 4: Διάρθρωση εσόδων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	45
Σχήμα 5: Διάρθρωση εξόδων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	45
Σχήμα 6: Βασικός διαχωρισμός δαπανών Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	49
Σχήμα 7: Σύνθεση σταθερών δαπανών Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	49
Σχήμα 8: Σύνθεση δαπανών εκπαίδευσης Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	50
Σχήμα 9: Αιρετές περιφέρειες	61
Σχήμα 10: Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	62
Σχήμα 11: Περιφερειακή δομή ΕΚΔΔΑ.	63
Σχήμα 12: Οργανωτική διάρθρωση της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (ΒΑΚΟΝ)	104
Σχήμα 13: Οργανωτική διάρθρωση της Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΝΑ)	105
Σχήμα 14: Τάσεις στην επαγγελματική κατάρτιση	115

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Σπουδαστές Παραγωγικών Σχολών Ε.Κ.Δ.Δ.Α. περιόδου 1986-2010	21
Πίνακας 2: Προγράμματα ανά Θεματικό Τομέα – Α' Εξάμηνο 2010.	24
Πίνακας 3: Προγράμματα ανά Θεματικό Κύκλο (2010-2011)	25
Πίνακας 4: Προγράμματα περιόδου 2010-2011 ανά εξάμηνο.	25
Πίνακας 5: Αριθμός Προγραμμάτων Α' εξάμηνο 2010 ανά Περιφέρεια	26
Πίνακας 6: Αριθμός Προγραμμάτων Β' εξάμηνο 2010 ανά Περιφέρεια	26
Πίνακας 7: Αριθμός Προγραμμάτων Α' εξάμηνο 2011 ανά Περιφέρεια	26
Πίνακας 8: Αριθμός Προγραμμάτων Β' εξάμηνο 2011 ανά Περιφέρεια	27
Πίνακας 9: Δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	35
Πίνακας 10: Σύνθεση Προσωπικού Υπηρεσιακών Μονάδων της Κεντρικής Υπηρεσίας ...	37
Πίνακας 11: Σύνθεση Προσωπικού ΠΙΝΕΠΘ	39
Πίνακας 12: Ειδικότητες Προσωπικού Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	39
Πίνακας 13: Κατάσταση Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (25/01/2012)	41

Πίνακας 14: Κατανομή Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανά ηλικία (26/01/12)	42
Πίνακας 15: Κατανομή Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανά έτη προϋπηρεσίας (26/01/12) ..	42
Πίνακας 16: Κατανομή Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανά φύλο (26/01/12)	43
Πίνακας 17: Σύνοψη οικονομικών απολογισμών 2008-2011	43
Πίνακας 18: Ανάλυση των δαπανών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 2008-2011	46
Πίνακας 19: Ανάλυση αμοιβών εκπαιδευομένων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 2008-2011	48
Πίνακας 20: Διαχωρισμός δαπανών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 2008-2011	48
Πίνακας 21: Θεσμικό πλαίσιο	54
Πίνακας 22: Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο ΕΣΠΑ 2007-2013 (ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση», που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο)	70
Πίνακας 23: Πράξεις επιμόρφωσης εκπαιδευτικών	76
Πίνακας 24: Αρμοδιότητες Διευθύνσεων Ομοσπονδιακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας (BAKöV)	100

Εισαγωγή

Ο στόχος του παρόντος Παραδοτέου είναι να διαμορφώσει μια αξιόπιστη εικόνα για την υφιστάμενη κατάσταση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ως βάση για την εκπόνηση του Στρατηγικού (και σε επόμενο στάδιο του Επιχειρησιακού) σχεδιασμού του Κέντρου, ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει με επιτυχή τρόπο τα σημερινά προβλήματα καθώς και τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Είναι κρίσιμο να διευκρινιστεί εξ αρχής ότι το παρόν Παραδοτέο εκπονήθηκε σε μια περίοδο όπου το δυσμενές δημοσιονομικό πλαίσιο στη χώρα και οι επιχειρούμενες διορθωτικές παρεμβάσεις (α) δημιουργούν σημαντική αβεβαιότητα για τη συνολική δομή του δημόσιου τομέα στο άμεσο μέλλον – του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συμπεριλαμβανομένου – και (β) περιορίζουν δραστικά τους βαθμούς ελευθερίας των όποιων παρεμβάσεων.

Υπό το πρίσμα όσων αναπτύχθηκαν παραπάνω οι ενότητες που ακολουθούν πραγματεύονται τα ακόλουθα ζητήματα:

- Στην Ενότητα 1 αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον του ΕΚΚΔΑ με έμφαση στις δραστηριότητες και την υφιστάμενη στρατηγική του Κέντρου, τις λειτουργίες, την οργάνωση και τα συστήματα που χρησιμοποιεί του ανθρώπινους πόρους και την υλικοτεχνική υποδομή που διαθέτει. Επιχειρείται ακόμη μια ανάλυση των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών στοιχείων και γίνεται αναφορά στις συνεργασίες του Κέντρου με άλλες Υπηρεσίες και Οργανισμούς.
- Στην Ενότητα 2 παρουσιάζεται το εξωτερικό περιβάλλον του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και αναλύονται το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του και οι άμεσες επιδράσεις της εφαρμογής του «Προγράμματος Καλλικράτης» στην περιφερειακή του δομή και του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» στις παραγωγικές και υποστηρικτικές λειτουργίες του. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην επίδραση των πρόσφατων νομοθετικών και άλλων ρυθμίσεων στο πλαίσιο του Προγράμματος Δημοσιονομικής Σταθερότητας και Ανάπτυξης. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι η καταληκτική ημερομηνία υποβολής του παραδοτέου συμπίπτει με την ψήφιση στη Βουλή των Ελλήνων του Νέου Προγράμματος Δημοσιονομικής Σταθερότητας 2012-2020 και της Νέας Δανειακής Σύμβασης, που αναμένεται να επηρεάσου καταλυτικά, μεταξύ άλλων, και το μέλλον του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η ενότητα ολοκληρώνεται με επιλεκτική παράθεση εμπειριών και καλών πρακτικών από άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.
- Τέλος στην Ενότητα 3 γίνεται μια αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης υπό το φως των δεδομένων και πληροφοριών που παρατέθηκαν ανωτέρω, η οποία καταλήγει σε μια Ανάλυση SWOT με αναφορά στα δυνατά και αδύνατα σημεία και τις ευκαιρίες και απειλές ενώπιον των οποίων βρίσκεται το Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

1 Εσωτερικό Περιβάλλον Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

1.1 Ταυτότητα, Αποστολή και Ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης αποτελεί τον εθνικό στρατηγικό φορέα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ιδρύθηκε το 1983 και είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Βάσει του Ν.4024/11 (άρθρο 40, παρ.1), το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και υπάγεται απευθείας στον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Του Ε.Κ.Δ.Δ.Α προΐσταται Γενικός Γραμματέας.

Κύρια αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

- η βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας και των φορέων του δημοσίου τομέα, μέσω της έρευνας της τεκμηρίωσης και της συμβουλευτικής υποστήριξης,
- η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την διαρκή εκπαίδευση και την πιστοποιημένη επιμόρφωση γνώσεων και δεξιοτήτων,
- η δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών ταχείας ανέλιξης, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα.
- Η αποστολή αυτή επιτυγχάνεται με μια σειρά από στοχοθετημένες δράσεις και πρωτοβουλίες που υλοποιούνται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α), το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) και τη Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών.

Αναλυτικότερα, τα βασικά σημεία στα οποία επικεντρώνεται η αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με το κωδικοποιημένο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του (ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 57 (ΦΕΚ Α 59 14.3.2007)), είναι:

- η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση όλου του προσωπικού της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, των Δημόσιων Επιχειρήσεων Και Οργανισμών (Δ.Ε.Κ.Ο), των Ανωνύμων Εταιρειών του Δημοσίου, των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου και των επιχειρήσεων, των οποίων η διοίκηση ορίζεται άμεσα ή έμμεσα από το Δημόσιο με διοικητική πράξη ή με το δικαίωμα του μετόχου, των επιχειρήσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και των δημόσιων λειτουργιών.
- η επιμόρφωση των αιρετών οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού.
- η δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.
- η παροχή πορισμάτων ερευνών και συμπερασμάτων μελετών στον Υπουργό¹ για τη χάραξη στρατηγικής, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και την εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών σε αυτή.
- η συμβολή στον διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας, μέσω της

¹ Αναφέρεται στον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

έρευνας των διαδικασιών και της δομής των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, της εκπόνησης μελετών και μεταρρυθμιστικών σχεδίων και της συμβουλευτικής υποστήριξης της εφαρμογής τους.

- η υποστήριξη διαδικασιών, ύστερα από αίτημα της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου², για την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών δράσεων του Υπουργείου, όπως και των διαγωνισμών ποιότητας μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών, που διεξάγονται από τον ίδιο φορέα.
- η θέσπιση του ατομικού δελτίου κατάρτισης των υπαλλήλων για την παρακολούθηση του επιμορφωτικού τους ιστορικού.

Στο ευρύτερο πλαίσιο του ρόλου και της αποστολής του το Ε.Κ.Δ.Δ.Α μπορεί να εκπονεί μελέτες και να διεξάγει έρευνες, να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, να συμμετέχει σε διαγωνισμούς για την ανάληψη δραστηριοτήτων που περιγράφηκαν ανωτέρω, να πιστοποιεί εκπαιδευτικές δομές, προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, να πιστοποιεί τους χώρους εκπαίδευσης, τον εκπαιδευτικό εξοπλισμό, τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη της υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων των υπαλλήλων των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και εν γένει τις εκπαιδευτικές δομές.

Κατ' εξαίρεση το Ε.Κ.Δ.Δ.Α μπορεί να παρέχει υπηρεσίες εκπαιδευτικού και ερευνητικού περιεχομένου, σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα του ιδιωτικού τομέα έναντι αμοιβής.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για την υλοποίηση της αποστολής του, έχει υιοθετήσει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και είναι πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2000 "Σχεδιασμός, διαχείριση και παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης" για τις υπηρεσίες που παρέχει.

1.2 Δραστηριότητες-Υφιστάμενη Στρατηγική

Από το ρόλο, την αποστολή και κυρίως από την μέχρι σήμερα λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. οι κύριες παραγωγικές δραστηριότητές του είναι:

- Εκπαίδευση στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Αρχική και συνεχιζόμενη κατάρτιση στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Πιστοποίηση προγραμμάτων

Επιπλέον των ανωτέρω, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει αναλάβει τη συγκέντρωση των εκπαιδευτικών αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης, αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης του Υπουργείου Εσωτερικών που πλέον καταργήθηκε. Για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εφαρμόζει νέα μέθοδο μέσω Επιχειρησιακών Σχεδίων Εκπαίδευσης των Φορέων.

Επίσης, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει αναπτύξει νέες σύγχρονες δραστηριότητες, όπως:

- Οργάνωση Εργαστηρίων για τη μεταρρύθμιση του Κράτους – Καινοτόμα εργαστήρια

² Αναφέρεται στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο οποίο υπάγεται πλέον το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

- Ψηφιοποίηση υπηρεσιών Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για εξασφάλιση της εύκολης πρόσβασης όλων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Εκπαίδευση εκπαιδευτών
- Επιμόρφωση εκπαιδευτικών
- Προετοιμασία των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας για την ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Αποτίμηση του προγράμματος Διαύγεια
- Συγκέντρωση και ανάρτηση στο διαδίκτυο όλων των μελετών που υλοποιούνται για λογαριασμό Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης
- Υποστήριξη των δημοσίων διαβουλεύσεων

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σημειωθεί ο νέος ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., μέσω του νέου πυλώνα της αποστολής του που είναι η τεκμηρίωση και καινοτομία για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που πραγματοποιείται με:

- τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάχυση στοιχείων και πληροφοριών σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού
- την εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών λειτουργίας και καινοτομικών μεθόδων, διαδικασιών και προσεγγίσεων στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση
- την υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών της διοίκησης, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- την επεξεργασία και αξιολόγηση των εκθέσεων που υποβάλλουν οι εκπαιδευόμενοι και αφορούν στον ανασχεδιασμό δομών και διαδικασιών και τη λειτουργική αναβάθμιση των υπηρεσιών.

Η στρατηγική του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επικεντρώνεται στην κατάλληλη εκπαίδευση και αποτελεσματική ανάπτυξη των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω της αξιοποίησης των εκάστοτε Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης που αποτελούν και την κύρια πηγή χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (80% περίπου).

Η έμφαση αυτή διαφαίνεται και από τους δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας που καθορίστηκαν με την Υπουργική Απόφαση 2875 Φ/233.01 στις 24/2/2009 οι οποίοι επικεντρώνονται στο εκπαιδευτικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και στην ψηφιοποίηση και προσβασιμότητά του.

Οι πρόσφατες όμως κινήσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για ανάπτυξη νέων σύγχρονων υπηρεσιών προς τη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση προσδίδουν έναν νέο ρόλο στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που θα καθορίσει και τη στρατηγική του για τα επόμενα έτη.

1.3 Λειτουργίες, Οργάνωση & Συστήματα

1.3.1 Οργάνωση

Η διάρθρωση των υπηρεσιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η ακόλουθη:

Α. Διοικητικές Υπηρεσίες

- **Διεύθυνση Διοικητικού**, η οποία είναι οργανωμένη στα ακόλουθα Τμήματα:

- Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού
- Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας
- Γραφείο Πρωτοκόλλου
- Αυτοτελές Γραφείο Προσβασιμότητας ΑμεΑ
- **Διεύθυνση Οικονομικού**, η οποία είναι οργανωμένη στα ακόλουθα Τμήματα:
 - Τμήμα Εκκαθαρίσεων και Πληρωμών
 - Τμήμα Προϋπολογισμού
 - Τμήμα Προμηθειών
- **Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης**, η οποία είναι οργανωμένη στα ακόλουθα Τμήματα:
 - Τμήμα Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων
 - Τμήμα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης
 - Τμήμα Εφαρμογών Πληροφορικής και Τεχνικής Υποστήριξης
 - Τμήμα Τεκμηρίωσης και Βιβλιοθήκης
- **Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας & Εσωτερικού Ελέγχου**: Λειτουργεί ως Αυτοτελές Τμήμα υπαγόμενο απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- **Γραμματεία Διοίκησης**: Λειτουργεί ως αυτοτελές Γραφείο, υπαγόμενο απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- **Αυτοτελές Τμήμα Επικοινωνίας, Διεθνών & Δημοσίων Σχέσεων**: Λειτουργεί ως αυτοτελές Γραφείο, υπαγόμενο απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- **Αυτοτελές Γραφείο Ιατρών Υπηρεσίας**: Λειτουργεί ως αυτοτελές Γραφείο, υπαγόμενο απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- **Νομική Υπηρεσία**, η οποία υπάγεται απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Β. Εκπαιδευτικές Μονάδες

- **Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης**, ως ενιαία εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η οποία διαδέχεται την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και ενσωματώνει την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.). και οργανώνεται στα ακόλουθα Τμήματα:
 - Εκπαιδευτικό - Ερευνητικό Έργο Ε.Σ.Δ.Δ.Α
 - Τμήμα Συντονισμού Διοικητικού και Εκπαιδευτικού Έργου Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
 - Τμήμα Διοικητικής και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

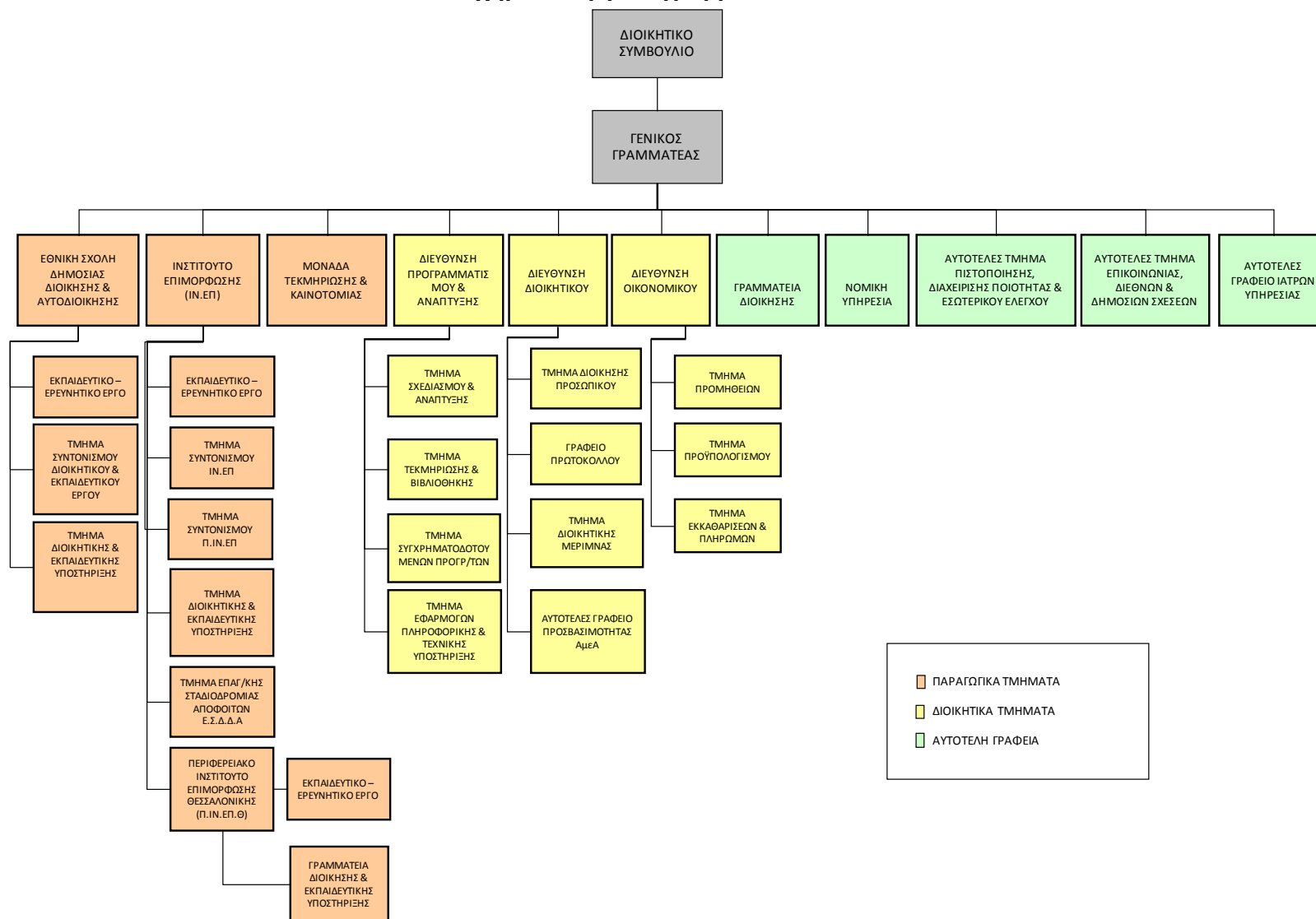
Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, όπως αυτό προέκυψε μετά την κατάργηση των περιφερειακών του μονάδων, το οποίο οργανώνεται ως ακολούθως:

- Εκπαιδευτικό - Ερευνητικό Έργο ΙΝ.ΕΠ
- Τμήμα Συντονισμού Ι.Ν.Ε.Π.
- Τμήμα Συντονισμού Π.ΙΝ.ΕΠ
- Τμήμα Διοικητικής και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης Ι.Ν.Ε.Π.
- Τμήμα Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ), στο οποίο λειτουργεί Γραμματεία Διοίκησης και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης, καθώς επίσης και τμήμα Εκπαιδευτικού – Ερευνητικού Έργου.

- **Γ. Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας.** Πρόκειται για νεοσύστατη μονάδα, που δημιουργήθηκε σύμφωνα με το Ν.3966/2011 (ΦΕΚ Α 118).

Το Οργανόγραμμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. παρουσιάζεται στο ακόλουθο Σχήμα.

Σχήμα 1: Οργανόγραμμα Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



Στη συνέχεια παρουσιάζεται συνοπτικά το έργο των επιμέρους οργανωτικών μονάδων.

1.3.1.1 Διεύθυνση Διοικητικού

Στη Διεύθυνση ανήκουν οι αρμοδιότητες των Τμημάτων που τη συγκροτούν, όπως αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια.

- **Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού:** Αντικείμενο του Τμήματος αυτού είναι η εφαρμογή της κείμενης νομοθεσίας, η οποία άπτεται θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης του διοικητικού και επιστημονικού προσωπικού, ήτοι διάφορες διοικητικές πράξεις, έκδοση πιστοποιητικών, τήρηση μητρώου προσωπικού, αξιολόγηση προσωπικού σύμφωνα τις θεσμικές απαιτήσεις, κ.λπ. Όσον αφορά τη μισθοδοσία, συνδέεται μέσω πληροφορικού συστήματος με το τμήμα Εκκαθαρίσεων και Πληρωμών της Διεύθυνσης Οικονομικού για παροχή των απαραίτητων για τη μισθοδοσία του προσωπικού στοιχείων.
- **Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας:** Αντικείμενο του Τμήματος αυτού είναι η παροχή συνδρομής στις υπηρεσίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως π.χ. παραγωγή φωτοαντίγραφων, βιβλιοδέτηση σημειώσεων εκπαίδευσης, αποστολή εποπτικών μέσων και εκπαιδευτικού υλικού για τα εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός χώρων Ε.Κ.Δ.Δ.Α., μέριμνα για συντήρηση και επισκευή του εξοπλισμού αυτού, προετοιμασία αιθουσών, ευθύνη για καθαρισμό χώρων κτιρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α., φύλαξη κτιρίου, συντήρηση κτιρίου, κ.α.
- **Γραφείο Πρωτοκόλλου:** Το γραφείο έχει την ευθύνη για τη διαχείριση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., την τήρηση του πρωτοκόλλου, τη διακίνηση και διεκπεραίωση της εξωτερικής και εσωτερικής αλληλογραφίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με βάση και τις αρχές της ηλεκτρονικής διοίκησης, τη θεώρηση αντιγράφων, κ.α.
- **Αυτοτελές Γραφείο Προσβασιμότητας ΑμεΑ:** Το έργο του γραφείου αφορά τη μελέτη τυχόν προβλημάτων, τη σχετική εισήγηση για τη λήψη αναγκαίων μέτρων, τη διασφάλιση της προσβασιμότητας στους χώρους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., κ.α. Το Αυτοτελές Γραφείο Προσβασιμότητας ΑμεΑ εξυπηρετείται από υπαλλήλους του Γραφείου Διοικητικής Μέριμνας.

1.3.1.2 Διεύθυνση Οικονομικού

Στη Διεύθυνση Οικονομικού ανήκουν οι αρμοδιότητες που έχουν σχέση με την υποστήριξη της οικονομικής διαχείρισης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως ειδικότερα αναλύονται στις αρμοδιότητες των Τμημάτων που τη συγκροτούν.

- **Τμήμα Εκκαθαρίσεων και Πληρωμών:** Στην αρμοδιότητα του Τμήματος Εκκαθαρίσεων και Πληρωμών υπάγεται η εκκαθάριση, η ενταλματοποίηση και η πληρωμή των πάσης φύσεως δαπανών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- **Τμήμα Προϋπολογισμού:** Στην αρμοδιότητα του Τμήματος Προϋπολογισμού υπάγεται η κατάρτιση και η παρακολούθηση εκτέλεσης του Οικονομικού Προϋπολογισμού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η κατάρτιση του Οικονομικού Απολογισμού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., καθώς και η τήρηση των προβλεπόμενων από την κείμενη νομοθεσία λογιστικών βιβλίων.

- **Τμήμα Προμηθειών:** Στην αρμοδιότητα του Τμήματος Προμηθειών υπάγεται η ευθύνη της κατάρτισης και υλοποίησης του προγράμματος προμηθειών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως αυτό εγκρίνεται από τα αρμόδια όργανα.

1.3.1.3 Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης

Στη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης ανήκουν οι αρμοδιότητες που σχετίζονται με θέματα σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, την τεχνική και υλική υποστήριξη του σχεδιασμού και της υλοποίησης του εκπαιδευτικού έργου των σχολών του, την τεχνική υποστήριξη του εξοπλισμού Πληροφορικής που έχει στην κατοχή του, την οργάνωση και υλοποίηση των απαραίτητων διαδικασιών για τη συμμετοχή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α σε διάφορα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα καθώς και με την προετοιμασία των προτάσεων. Ακόμη, είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση των δαπανών και την αξιοποίηση των κοινοτικών πόρων διαχρονικά από τα ΜΟΠ μέχρι και το ΕΣΠΑ. Τέλος, πλέον με την ηλεκτρονική υποβολή των αξιολογήσεων από τους εκπαιδευόμενους, η Διεύθυνση Προγραμματισμού & Ανάπτυξης πρόκειται να αναλάβει την επεξεργασία των ερωτηματολογίων που θα συμπληρώνουν on-line οι συμμετέχοντες στα εκπαιδευτικά προγράμματα εντός 60 ημερών από την ολοκλήρωση της κατάρτισης.

Περαιτέρω πληροφορίες για το έργο του συγκεκριμένου τμήματος ακολουθεί με την ανάλυση των επιμέρους αρμοδιοτήτων και λειτουργιών των τμημάτων που τη συγκροτούν.

- **Τμήμα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης:** Στις αρμοδιότητες του τμήματος αυτού υπάγονται θέματα σχετικά με τη σύσταση, κατάργηση και οργάνωση των υπηρεσιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, ο σχεδιασμός και η εκτέλεση ενεργειών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, η διαμόρφωση και διενέργεια ερευνών και μελετών σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης σε συνεργασία με τις εκπαιδευτικές μονάδες που διαθέτει, κ.α.
- **Τμήμα Εφαρμογών Πληροφορικής και Τεχνικής Υποστήριξης:** Στις αρμοδιότητες του Τμήματος Εφαρμογών Πληροφορικής και Τεχνικής Υποστήριξης υπάγεται η σύνταξη προδιαγραφών εξοπλισμού Πληροφορικής για τις ανάγκες των οργανικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, η συντήρηση πάσης φύσεως Πληροφοριακών Συστημάτων που διαθέτει και χρησιμοποιεί το Κέντρο, η μέριμνα για την εκπαίδευση του προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α στη χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων, κ.α.
- **Τμήμα Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων:** Στην αρμοδιότητα του τμήματος υπάγεται η ευθύνη εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α προς τις Διαχειριστικές Αρχές, ως 'τελικού δικαιούχου' πράξεων που εντάσσονται σε Επιχειρησιακά Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα από Ευρωπαϊκά ή άλλα διεθνή ταμεία.
- **Τμήμα Τεκμηρίωσης και Βιβλιοθήκης:** Το Τμήμα Τεκμηρίωσης και Βιβλιοθήκης έχει την ευθύνη υποστήριξης του έργου των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και την προσφορά υπηρεσιών προς τους σπουδαστές των σχολών Ε.Κ.Δ.Δ.Α, προς το προσωπικό του κέντρου και προς το ευρύτερο κοινό. Επίσης, είναι υπεύθυνο για την τήρηση βιβλιοθήκης σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης, η οποία συνδέεται online με όλες

τις δημόσιες βιβλιοθήκες. Η συνεργασία αυτή υποστηρίζεται από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ).

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της Διεύθυνσης, πέρα των υπαρχόντων υπαλλήλων, απασχολεί ακόμη δύο στελέχη από τη Διεύθυνση Διοικητικού, οι οποίοι έχουν εξειδίκευση ηλεκτρολόγου εγκαταστάσεων. Ακόμη, υπάρχει η ανάγκη για δύο επιπλέον άτομα με εξειδίκευση στην Πληροφορική.

1.3.1.4 Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας & Εσωτερικού Ελέγχου

Στην αρμοδιότητα του Τμήματος Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο λειτουργεί ως αυτοτελές και υπάγεται απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ανήκουν κυρίως:

- ο σχεδιασμός της πιστοποίησης των εκπαιδευτικών υποδομών, των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων που υλοποιούνται από το Ι.Ν.Ε.Π. και την Ε.Σ.Δ.Δ.Α.,
- η πιστοποίηση των εκπαιδευτικών δομών και των προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης που υλοποιούνται από εξωτερικούς φορείς που επιθυμούν να παράσχουν επιμορφωτικά προγράμματα σε δημοσίου υπαλλήλους.
- η ανάπτυξη, η τήρηση και η παρακολούθηση υλοποίησης του **συστήματος διαχείρισης ποιότητας (ISO)** του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Το Τμήμα έχει αναπτύξει το σύστημα, το οποίο έχει πιστοποιηθεί από τον ΕΛΟΤ και φροντίζει για την εφαρμογή και την τήρησή του.
- η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης της διαρκούς επιμόρφωσης, της εισαγωγικής και της προαγωγικής εκπαίδευσης των υπαλλήλων,
- ο **συντονισμός και η παρακολούθηση των διαδικασιών επίτευξης των στόχων** του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., κ.α. Βάσει απόφασης του Υπουργείου Εσωτερικών έχουν ορισθεί Γενικοί και Ειδικοί δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Για τη μέτρηση των δεικτών συλλέγονται στοιχεία από το ΟΠΣ για τα αρμόδια Τμήματα και Διευθύνσεις. Οι δείκτες αυτοί μετριοούνται από το Τμήμα αυτό και τα αποτελέσματα συζητούνται με τους Διευθυντές και συμφωνούνται τελικά, σε συνεργασία με τον Γενικό Γραμματέα. Με τη μέτρηση των δεικτών αποφασίζονται και τυχόν αναπροσαρμογές των τιμών τους. Στις πρόσφατες μετρήσεις υπάρχουν μικρές αποκλίσεις, κυρίως στους δείκτες που αφορούν τη Σχολή, και οφείλονται κατά κύριο λόγο στη συγχώνευση των Σχολών. Επίκεινται προτάσεις αναθεώρησης στόχων και δεικτών.

1.3.1.5 Γραμματεία Διοίκησης

Λειτουργεί ως αυτοτελές Γραφείο, υπαγόμενο απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Έργο της είναι, κυρίως, η γραμματειακή υποστήριξη του Προέδρου του Δ.Σ. και του Γενικού Γραμματέα, ήτοι διαχείριση αλληλογραφίας, προγραμματισμός συναντήσεων, τηλέφωνα, πρακτικά, τήρηση αρχείων πρακτικών-αλληλογραφίας, κ.λπ.

1.3.1.6 Αυτοτελές Τμήμα Επικοινωνίας, Διεθνών & Δημοσίων Σχέσεων

Στην αρμοδιότητα του Τμήματος Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων, που λειτουργεί ως αυτοτελές και υπάγεται απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., περιλαμβάνονται τα θέματα που αφορούν στην αμφίδρομη επικοινωνία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με το κοινωνικοπολιτικό του περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, στη συνέχεια παρουσιάζονται οι επιμέρους ενέργειες του Τμήματος, ανά αρμοδιότητα, όπως αυτή παρουσιάζεται στον Οργανισμό, καθώς και τα Τμήματα που εμπλέκονται στην υλοποίηση αυτών των εργασιών, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο:

- **Μέριμνα** για την εκπροσώπηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε ΕΕ, διεθνείς οργανισμούς, συμβούλια, συνέδρια, επιτροπές, ομάδες εργασίας, συμπόσια, διεθνείς εκθέσεις, σεμινάρια, συναντήσεις και η **συνεργασία** με εθνικούς ή διεθνείς φορείς για την ορθή προετοιμασία των ανωτέρω (κυρίως σε συνεργασία με ΓΓ, Γραμματεία Διοίκησης και Λοιπές Διευθύνσεις Ε.Κ.Δ.Δ.Α.):
 - ενημέρωση σχετικά με τις δράσεις αυτές μέσω εγγραφής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε newsletters/ μέσω τακτικής ενημέρωσης από τους αντίστοιχους ιστοτόπους/ μέσω αλληλογραφίας
 - μελέτη επί των προϋποθέσεων για τη συμμετοχή στις δράσεις αυτές
 - διαχείριση αλληλογραφίας με τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους φορείς
 - τήρηση σχετικού αρχείου αλληλογραφίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (ως επί το πλείστον ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, είτε του Τμήματος, είτε του Γ.Γ., που διαβιβάζεται στο Τμήμα για περαιτέρω διερεύνηση).
- **Διερεύνηση-Προετοιμασία-Υποστήριξη** της συμμετοχής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε δράσεις που αναλαμβάνονται από κοινού με Διεθνείς Φορείς (κυρίως σε συνεργασία με ΓΓ, Γραμματεία Διοίκησης και Λοιπές Διευθύνσεις Ε.Κ.Δ.Δ.Α.):
 - διερεύνηση-προετοιμασία έγγραφων (π.χ. μνημόνια συνεργασίας, αιτήματα εγκρίσεων δαπάνης για συνδρομή συμμετοχής σε διεθνή φόρα) για την επιβεβαίωση της δράσης/ συμμετοχής/ οικονομικής συνδρομής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
 - υποβολή προτάσεων προς τον Γ.Γ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
 - υποστήριξη των παραπάνω δράσεων (δέσμευση χώρων, μέριμνα για τις σχετικές εκδόσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που προηγούνται και έπονται, προσκλήσεις, αφίσες/banners, επιστολές, τήρηση πρωτοκόλλου / εθιμοτυπίας, συνεχής παρουσία κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των δράσεων)
 - τήρηση σχετικού αρχείου συνεργασιών (μνημόνια) / αλληλογραφίας / ενημερωτικών εντύπων
 - σύνταξη ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων σχετικών με τις παραπάνω συνεργασίες
- **Σχεδιασμός Επικοινωνιακής Στρατηγικής και Υλοποίηση της**
 - μελέτη του στρατηγικού προγραμματισμού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανά έτος / ανά εξάμηνο. Στη συγκεκριμένη αρμοδιότητα εμπλέκεται και το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
 - διαβουλεύσεις με τον Γ.Γ. και τους λοιπούς εμπλεκόμενους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
 - υποβολή τελικής πρότασης στο Γ.Γ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..
- **Διαχείριση Δικτυακού Τόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.**
 - επεξεργασία κειμένων που παραλαμβάνονται από τη "συντακτική ομάδα"

(απόφαση Γ.Γ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) προκειμένου να αναρτηθούν στον ιστότοπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή ανακοινώσεων / περιλήψεις διακηρύξεων που εκδίδονται από τα αρμόδια τμήματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (σε συνεργασία με τους αναφερόμενους στην απόφαση του Γ.Γ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως μέλη της συντακτικής ομάδας / τα αρμόδια για την έκδοση ανακοινώσεων - περιλήψεις διακηρύξεων τμήματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

- υποβολή των παραπάνω κειμένων / ανακοινώσεων για έγκριση από τον Γ.Γ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- αποστολή των τελικών μορφών των παραπάνω κειμένων / ανακοινώσεων για ανάρτηση στον ιστοτόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (κυρίως σε συνεργασία κυρίως με το Τμήμα Εφαρμογών Πληροφορικής Και Τεχνικής Υποστήριξης της Δ/σης Προγραμματισμού & Ανάπτυξης)
- έλεγχος ανάγκης επικαιροποίησης εμφάνισης ιστοτόπου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (κυρίως σε συνεργασία κυρίως με το Τμήμα Εφαρμογών Πληροφορικής Και Τεχνικής Υποστήριξης της Δ/σης Προγραμματισμού & Ανάπτυξης).
- **Ενημέρωση** ελληνικής κοινής γνώμης, φορέων του δημόσιου και των διεθνών οργανισμών για τις δραστηριότητες και τους στόχους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και προβολή αυτών (κυρίως σε συνεργασία με ΓΓ, Γραμματεία Διοίκησης και Λοιπές Διευθύνσεις Ε.Κ.Δ.Δ.Α., καθώς και με το Τυπογραφείο):
 - επεξεργασία και σύνταξη δελτίων τύπου
 - επεξεργασία περιεχομένου απολογισμού δράσεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και μέριμνα για την εμφάνιση της έκδοσης του
 - σχεδιασμός ενημερωτικού δελτίου (newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), σύνταξη και ιεράρχηση κειμένων περιεχομένου του
 - υποβολή περιεχομένου και μορφής newsletter προς έγκριση
 - επιμέλεια έκδοσης newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
 - αποστολή newsletter Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στις Δημόσιες Αρχές, Δ.Υ. και στα Μ.Μ.Ε
 - διαχείριση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Το Τμήμα, λόγω της συσσωρευμένης τεχνογνωσίας του, έχει τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης σε θέματα διοργάνωσης εκδηλώσεων. Υποστηρίζει οριζόντια τις επιμέρους Διευθύνσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

1.3.1.7 Αυτοτελές Γραφείο Ιατρών Υπηρεσίας

Εκ του Οργανισμού είναι αυτοτελές Γραφείο, υπαγόμενο απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κι έχει ως αρμοδιότητα την παροχή ιατρικής φροντίδας προς το προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και τους συμμετέχοντες στα επιμορφωτικά προγράμματα, σε περίπτωση έκτακτων περιστατικών κατά τη διάρκεια των εκπαιδεύσεων, καθώς και τον έλεγχο των αναρρωτικών αδειών του προσωπικού με κατ' οίκον επισκέψεις. Το γραφείο αυτό δεν λειτουργεί, διότι δεν είναι στελεχωμένο.

1.3.1.8 Νομική Υπηρεσία

Στην αρμοδιότητα της Νομικής Υπηρεσίας, η οποία λειτουργεί σε επίπεδο ανεξάρτητης Διεύθυνσης υπαγόμενης απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ανήκει η

δικαστική εκπροσώπηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η παροχή νομικών συμβουλών και γνωμοδοτήσεων, η προσυπογραφή διακηρύξεων, συμβάσεων, κ.α.

1.3.1.9 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης λειτουργεί ως ενιαία εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η οποία διαδέχεται την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και ενσωματώνει την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) (σύμφωνα με το Ν.3966/2011 (ΦΕΚ Α 118/24.5.2011)). Οι εκπαιδευτικές σειρές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. αποτελούν συνέχεια των εκπαιδευτικών σειρών της Ε.Σ.Δ.Δ.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. οργανώνεται στα ακόλουθα Τμήματα:

- **Εκπαιδευτικό – Ερευνητικό έργο Ε.Σ.Δ.Δ.Α**

Το αμιγώς εκπαιδευτικό – ερευνητικό έργο της ΕΣΔΔΑ συνίσταται στο σχεδιασμό, προγραμματισμό και παρακολούθηση και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, καθώς και στη λειτουργία των εκπαιδευτικών τμημάτων και προγραμμάτων της Σχολής.

- **Τμήμα Συντονισμού Διοικητικού και Εκπαιδευτικού Έργου Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

Αντικείμενο του Τμήματος Συντονισμού Διοικητικού και Εκπαιδευτικού Έργου της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. είναι κυρίως η παρακολούθηση της ομαλής λειτουργίας της εκπαιδευτικής διαδικασίας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σε συνεργασία με τους υπεύθυνους Σπουδών και Έρευνας του Εκπαιδευτικού-ερευνητικού έργου της σχολής.

- **Τμήμα Διοικητικής και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

Το Τμήμα Διοικητικής και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης είναι αρμόδιο για τη διοικητική και οργανωτική υποστήριξη των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.. Σχετικές αρμοδιότητες που επιτελεί είναι για παράδειγμα η μέριμνα για την έκδοση των πάσης φύσεως βεβαιώσεων διδακτικού έργου των διδασκόντων, η τήρηση και επικαιροποίηση των στοιχείων του προσωπικού μητρώου των διδασκόντων και των σπουδαστών, η συλλογή στατιστικών στοιχείων σχετικών με την εκπαιδευτική διαδικασία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., κ.α.

1.3.1.10 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

Αποστολή του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης είναι η ενημέρωση και η ειδική επιμόρφωση των υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, των δημοσίων λειτουργών και των αιρετών οργάνων των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, καθώς και την πραγματοποίηση διαγωνισμών ποιότητας μεταξύ αυτών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι επιμέρους οργανωτικές μονάδες του Ι.Ν.Ε.Π.:

- **Εκπαιδευτικό – Ερευνητικό έργο ΙΝ.ΕΠ**

Το αμιγώς εκπαιδευτικό – ερευνητικό έργο του ΙΝ.ΕΠ υποστηρίζεται από τους Υπεύθυνους Σπουδών και Έρευνας οι οποίοι διοικητικά υπάγονται στο Διευθυντή του ΙΝ.ΕΠ. Ως προς το παραγόμενο έργο τους, υπάγονται στο Διευθυντή του ΙΝ.ΕΠ και στον Αναπληρωτή Διευθυντή του ΙΝ.ΕΠ με ευθύνη συντονισμού του ΠΙΝ.ΕΠ Θεσσαλονίκης, ανάλογα με τις ανάγκες σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων αρμοδιότητας ΙΝ.ΕΠ ή του Περιφερειακού Ινστιτούτου Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης. Για τις ανάγκες

υλοποίησης του εκπαιδευτικού – ερευνητικού έργου, με απόφαση του Διευθυντή του ΙΝΕΠ ορίζεται ένας Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας ως Σύμβουλος Επιστημονικού Έργου.

▪ **Τμήμα Συντονισμού Ι.Ν.Ε.Π.**

Αντικείμενο του Τμήματος Συντονισμού του ΙΝ.ΕΠ είναι ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού–ερευνητικού έργου, η παρακολούθηση των διαδικασιών υλοποίησης και τήρησης του χρονοδιαγράμματος του, η εξασφάλιση της ομαλής και σωστής διοίκησης, παρακολούθησης και ελέγχου της εκτέλεσης όλων των πραγματοποιούμενων δράσεων του ΙΝ.ΕΠ., κ.ά. Το Τμήμα αυτό έχει πιο επιτελικό ρόλο, υποστηρίζει τον Διευθυντή του Ι.Ν.Ε.Π., παρακολουθεί το έργο του Ι.Ν.Ε.Π., κρατάει στατιστικά στοιχεία των προγραμμάτων, έχει τις επαφές με τις εσωτερικές ομάδες επιμόρφωσης για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των Υπουργείων, κ.λπ.

▪ **Τμήμα Συντονισμού Περιφερειακών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ)**

Στις αρμοδιότητες του τμήματος υπάγεται η εποπτεία παρακολούθησης του σχεδιασμού, προετοιμασίας και τήρησης του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των προγραμμάτων ευθύνης των ΠΙΝΕΠ, η σύνταξη περιοδικών εκθέσεων και αναφορών προόδου των υλοποιούμενων έργων αρμοδιότητας ΠΙΝΕΠ, κ.α, οι οποίες αποσκοπούν στην αποδοτικότερη οργάνωση του έργου του ΠΙΝΕΠ καθώς και στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία του ΠΙΝΕΠ Θεσσαλονίκης με το ΙΝΕΠ και τις Κεντρικές Υπηρεσίες του ΕΚΔΔΑ γενικότερα.

▪ **Τμήμα Διοικητικής και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης Ι.Ν.Ε.Π.**

Στην αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος υπάγεται η διαχείριση της αλληλογραφίας του ΙΝ.ΕΠ, η τήρηση αρχείου φορέων της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η ενημέρωση τους σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα και γενικότερα διάφορες δραστηριότητες, οι οποίες αποσκοπούν στην οργάνωση και ομαλή λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας του ΙΝ.ΕΠ.

▪ **Τμήμα Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α.**

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος υπάγεται η ανίχνευση των αναγκών σε γνώσεις και δεξιότητες των αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στις υπηρεσίες, στις οποίες έχουν τοποθετηθεί, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επανεκπαίδευσης των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και η αξιολόγηση προτάσεων για υλοποίηση σχετικών προγραμμάτων, η τήρηση του Μητρώου Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α και η επεξεργασία στατιστικών στοιχείων, η συστηματική και διαρκής ενημέρωση των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για θέματα του ενδιαφέροντός τους, κ.λπ. Το Τμήμα αυτό δεν λειτουργεί βάσει των αρμοδιοτήτων του.

▪ **Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης**

Πρόκειται για το μόνο Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης που έμεινε στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μετά την αναμόρφωση του Ι.Ν.Ε.Π.. Στις αρμοδιότητες του Περιφερειακού ΙΝ.ΕΠ (Θεσσαλονίκη) ανήκει η ευθύνη ανίχνευσης των αναγκών των υπηρεσιών της περιφέρειας του, ο σχεδιασμός και υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων στους φορείς της περιφέρειας, η ενημέρωση των φορέων της περιοχής τους για τις δράσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ., κ.ά. Το ΠΙΝΕΠ υποστηρίζεται από το **Τμήμα Διοικητικής και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης ΠΙΝΕΠ**, το οποίο εκτελεί

παρόμοιες λειτουργίες με το αντίστοιχο τμήμα στο ΙΝ.ΕΠ, ήτοι η τήρηση αρχείου φορέων της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η ενημέρωση τους σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα, η προετοιμασία των αιθουσών του ΠΙΝΕΠ για τα προγράμματα του, κ.ά. Ακόμη, στο Π.ΙΝ.ΕΠ λειτουργεί τμήμα Εκπαιδευτικού – Ερευνητικού Έργου, το οποίο υποστηρίζεται από το επιστημονικό προσωπικό, Υπευθύνους Σπουδών και Έρευνας που υπηρετεί στο ΠΙΝΕΠ Θεσσαλονίκης. Το Τμήμα αυτό υπάγεται διοικητικά στον Αναπληρωτή Διευθυντή του ΙΝΕΠ.

Εκτός των ανωτέρω οργανωτικών μονάδων, οι οποίες ανήκουν διοικητικά στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το Ι.Ν.Ε.Π. συνεργάζεται με 4 Αυτοτελείς Μονάδες Εκπαίδευσης, οι οποίες βρίσκονται στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας: Πάτρα, Ιωάννινα, Ηράκλειο και Λάρισα. Τα άτομα αυτών των γραφείων δεν είναι υπάλληλοι του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., αλλά αναλαμβάνουν την οργανωτική και γραμματειακή υποστήριξη των προγραμμάτων.

Επίσης, το Ι.Ν.Ε.Π. έχει συνεργασία με την Τοπική Αυτοδιοίκηση για Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών.

1.3.1.11 Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας

Πρόκειται για νεοσύστατη μονάδα, που δημιουργήθηκε σύμφωνα με το Ν.3966/2011 (ΦΕΚ Α 118, άρθρο 57) και αποτελεί το νέο πυλώνα της αποστολής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, που μαζί με την επιμόρφωση και την εκπαίδευση, συνιστούν το τρίπτυχο των δράσεων του κέντρου στην υποστήριξη των μεταρρυθμιστικών αλλαγών του κράτους.

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό της νόμο, αντικείμενο της Μονάδας είναι:

- Η συγκέντρωση, επεξεργασία και διάχυση στοιχείων και πληροφοριών σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, εισαγωγής οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς και η παρακολούθηση, καταγραφή και μελέτη καινοτομικών μεθόδων, διαδικασιών και προσεγγίσεων στη δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση.
- Η υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση φαινομένων δυσλειτουργίας σε υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα ιδιαίτερα σε τομείς που διαπιστώνεται χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Η επεξεργασία και αξιολόγηση των εκθέσεων που υποβάλλουν οι εκπαιδευόμενοι και ιδιαίτερα οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι τμημάτων, που αφορούν στον ανασχεδιασμό δομών και διαδικασιών και συμβάλλουν στη λειτουργική αναβάθμιση των υπηρεσιών στις οποίες προΐστανται.

Επίσης με τη διάταξη του αρ. 68 παρ.7 του Ν.4002/2011(ΦΕΚ 180Α', 22.8.2011), προστέθηκε ως αρμοδιότητα της εν λόγω μονάδας:

- Η μέριμνα για τη καλή λειτουργία και διαχείριση του δικτυακού τόπου ανάρτησης των προσκλήσεων εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέσεις μετακλητών του δημοσίου τομέα, καθώς και των σχεδίων νμοθετικών και κανονιστικών διατάξεων που τίθενται σε δημόσια διαβούλευση.

Πιο αναλυτική παρουσίαση των δραστηριοτήτων της Μονάδας γίνεται στο Κεφάλαιο παρουσίασης των κυρίων Λειτουργιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

1.3.2 Όργανα Διοίκησης

Σύμφωνα με το ΠΔ ίδρυσής του, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διοικείται από το **Διοικητικό Συμβούλιο** και τον **Γενικό Γραμματέα** του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις, οι οποίες αφορούν στην δομή και λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Το επιστημονικό και ερευνητικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνεπικουρείται από **Επιστημονικό - Εκπαιδευτικό Συμβούλιο**, το οποίο αξιολογεί και γνωμοδοτεί προς το Διοικητικό Συμβούλιο για τις κατευθύνσεις των μελετητικών και ερευνητικών δράσεων, για τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, καθώς και για το επιστημονικό πεδίο εφαρμογής τους, καθώς και την Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται εν συντομία τα ανωτέρω Όργανα.

Διοικητικό Συμβούλιο

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο που αποτελείται από:

- α) τον Πρόεδρο,
- β) τον Γενικό Γραμματέα Ε.Κ.Δ.Δ.Α.,
- γ) τους Διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.,
- δ) τον υπεύθυνο συντονιστή της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.,
- ε) τρεις εμπειρογνώμονες, έκαστος σε διαφορετικό γνωστικό αντικείμενο, με εμπειρία σε θέματα κυρίως δημόσιας διοίκησης, ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διαβούλευσης, οικονομικής διαχείρισης, επίλυσης συγκρούσεων, κοινωνικών δικτύων, διαφάνειας, δια βίου μάθησης, εκ των οποίων ένας τουλάχιστον να είναι απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.,
- στ) έναν εκπρόσωπο της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.),
- ζ) έναν εκπρόσωπο της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων Ελλάδας (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.),
- η) έναν εκπρόσωπο της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.),
- θ) έναν εκπρόσωπο της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εργαζομένων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Π.Ο.Ε-Ο.Τ.Α.).

Επιστημονικό - Εκπαιδευτικό Συμβούλιο

Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. λειτουργεί 9μελές Επιστημονικό - Εκπαιδευτικό Συμβούλιο, το οποίο γνωμοδοτεί προς το Διοικητικό Συμβούλιο:

- α) για θέματα που αφορούν τη διδακτέα ύλη, τις εκπαιδευτικές μεθόδους, τη χρονική διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την αξιολόγηση του έργου της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και της Ε.Σ.Τ.Α. (νυν Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)
- β) για τα επιμορφωτικά πεδία και την αξιολόγηση του έργου του ΙΝ.ΕΠ.,
- γ) για τις επιστημονικές δημοσιεύσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και
- δ) για τις γενικές κατευθύνσεις των μελετητικών και ερευνητικών δράσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης

Σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 57 (ΦΕΚ Α 59 14.3.2007), έργο της Επιτροπής είναι ο συντονισμός του εκπαιδευτικού έργου των φορέων εκπαίδευσης της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης αποτελείται από:

- α) τον Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως Πρόεδρο,
 - β) τέσσερις Διευθυντές της κεντρικής υπηρεσίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που ορίζονται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τους επικεφαλής των εκπαιδευτικών οργανωτικών μονάδων των Υπουργείων και των εκπαιδευτικών φορέων των νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα, όπως εκάστοτε ισχύει, ως μέλη,
 - γ) δύο εκπροσώπους της Α.Δ.Ε.Δ.Υ..
- Χρέη Γραμματέα της Συντονιστικής Επιτροπής Εκπαίδευσης ασκεί υπάλληλος που υπηρετεί στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και ορίζεται από τον Γενικό Γραμματέα του.
- δ) Έναν εκπρόσωπο της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.) – μετά την εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης» Ένωση Περιφερειών Ελλάδος – ΕΝ.ΠΕ. και
 - ε) Έναν εκπρόσωπο της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) – μετά την εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης» Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος - ΚΕΔΕ.

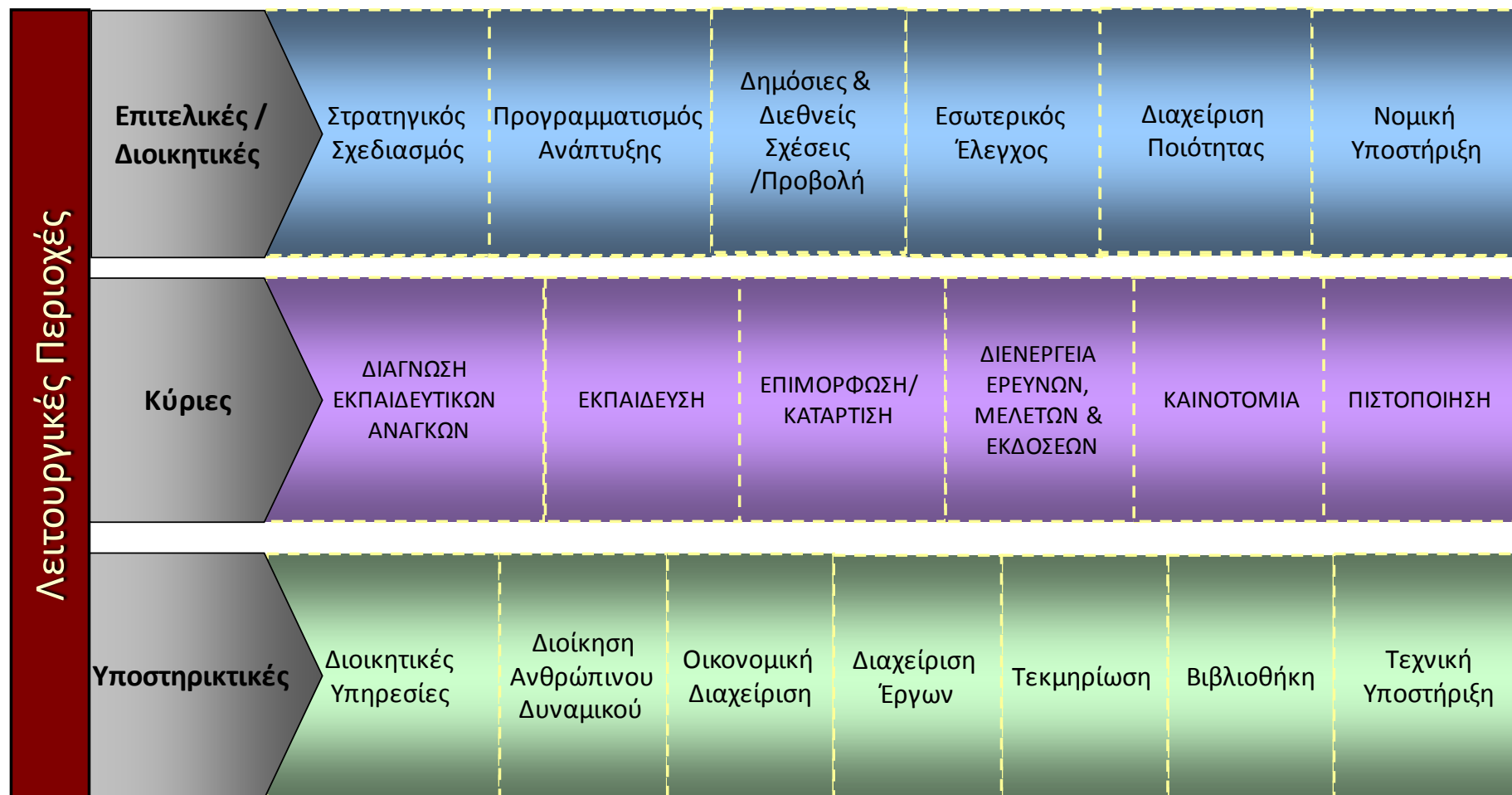
1.3.3 Λειτουργίες

Κατόπιν μελέτης και ανάλυσης του αντικειμένου λειτουργίας, της οργανωτικής δομής και των αναλυτικών αρμοδιοτήτων των επιμέρους οργανωτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στο **Παράρτημα Ι**, εντοπίστηκαν οι ακόλουθες λειτουργικές περιοχές και επιμέρους λειτουργίες, που επιτελούνται σήμερα από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., οι οποίες παρουσιάζονται και σχηματικά στο Λειτουργικό Μοντέλο που ακολουθεί:

- **Επιτελικές/Διοικητικές Λειτουργίες:** Αφορούν λειτουργίες οι οποίες έχουν επιτελικό χαρακτήρα και εστιάζονται στη διαμόρφωση του πλαισίου ανάπτυξης και λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (π.χ. Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός) και στον προγραμματισμό και έλεγχο των δραστηριοτήτων του (π.χ. Εσωτερικός Έλεγχος).
- **Κύριες Λειτουργίες:** Λειτουργίες που αφορούν τις βασικές «παραγωγικές» δραστηριότητες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως η εκπαίδευση, η επιμόρφωση, κ.λπ.
- **Υποστηρικτικές Λειτουργίες:** Αφορούν λειτουργίες οι οποίες διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., υποστηρίζοντας τις κύριες λειτουργίες της (π.χ. Οικονομική Διαχείριση, Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Διοικητικές Υπηρεσίες, κ.λπ.)

Στο Σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το λειτουργικό μοντέλο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Σχήμα 2: Λειτουργικό Μοντέλο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι κύριες λειτουργίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που αφορούν:

- Διάγνωση Εκπαιδευτικών Αναγκών
- Εκπαίδευση
- Επιμόρφωση / Κατάρτιση
- Διενέργεια Ερευνών, Μελετών & Εκδόσεων
- Καινοτομία
- Πιστοποίηση.

1. Λειτουργία Διάγνωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός των προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης βασίζεται στην ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων και των φορέων του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και της αυτοδιοίκησης.

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), στο πλαίσιο του επιτελικού χαρακτήρα της αποστολής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για το σχεδιασμό, προγραμματισμό, συντονισμό, οργάνωση, υλοποίηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης και εξειδίκευσης βασίζεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή μεθοδολογίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που αναπτύσσει και υλοποιεί, ικανοποιούν τις επιμορφωτικές και εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων και των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, στο πλαίσιο της δημόσιας πολιτικής που διαμορφώνει το Υπουργείο για τη διοίκηση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και την πολιτική για τη δια βίου μάθηση.

Για την ανίχνευση επιμορφωτικών ή εκπαιδευτικών αναγκών σε φορείς του Δημοσίου, συγκροτούνται κοινές ομάδες εργασίας. Οι ομάδες αυτές συγκροτούνται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και συμμετέχουν σε αυτές στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και στελέχη, των συνεργαζόμενων φορέων που ορίζονται από τα όργανα διοίκησής τους.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης αποτυπώνονται σε Σχέδια Εκπαίδευσης και γενικότερα σε Επιχειρησιακά Σχέδια Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού των οικείων φορέων, τα οποία καταρτίζονται σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Τα επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία προκύπτουν από τα εν λόγω Σχέδια Εκπαίδευσης, υλοποιούνται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης. Αν το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κρίνει ότι μέρος των εν λόγω επιμορφωτικών προγραμμάτων δεν μπορούν να ενταχθούν στον προγραμματισμό του για δεδομένη χρονική περίοδο, η υλοποίησή τους μπορεί να πραγματοποιηθεί από τους οικείους φορείς και υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών από φορείς της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης είναι η έκδοση σχετικής βεβαίωσης από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με την οποία πιστοποιείται ότι τα συγκεκριμένα επιμορφωτικά προγράμματα δεν έχουν ενταχθεί στον προγραμματισμό του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης. Η ύπαρξη της βεβαίωσης αυτής αποτελεί προϋπόθεση της νόμιμης εξόφλησης των δαπανών των εν λόγω προγραμμάτων.

2. Εκπαίδευση

Το εκπαιδευτικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υλοποιούνταν μέχρι πρότινος από την Ε.Σ.Δ.Δ. και την Ε.Σ.Τ.Α.. Όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με το Ν.3966/2011 (ΦΕΚ Α 118/24.5.2011) έχει συσταθεί Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α) ως ενιαία εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, η οποία διαδέχεται την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α). Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. διέπεται από τις διατάξεις του Π.Δ. 57/2007 και οι εκπαιδευτικές της σειρές αποτελούν συνέχεια των εκπαιδευτικών σειρών της Ε.Σ.Δ.Δ.

Στόχος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. είναι η δημιουργία διοικητικών στελεχών για την κεντρική και αποκεντρωμένη διοίκηση. Το αμιγώς εκπαιδευτικό έργο – ερευνητικό έργο της σχολής συνίσταται στο σχεδιασμό, προγραμματισμό, παρακολούθηση και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, καθώς και στη λειτουργία των εκπαιδευτικών τμημάτων και προγραμμάτων της σχολής.

Για την εισαγωγή στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. διενεργείται ένας διαγωνισμός σχεδόν κάθε έτος. Αρχικά, ορίζεται ο αριθμός εισακτέων στη σχολή, ο οποίος καθοριζόταν μέχρι προσφάτως από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Υπουργείου Εσωτερικών, με βάση τις ανάγκες στελέχωσης κάθε Υπουργείου. Ωστόσο, σήμερα αυτή η αρμοδιότητα ανήκει πλέον στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Για κάθε διαγωνισμό ορίζεται Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων, στην οποία συμμετέχουν και εκπρόσωποι συλλογικών φορέων και πολιτικών κομμάτων, και Επιτροπή Επιλογής Θεμάτων. Ο εισαγωγικός Διαγωνισμός αποτελείται από δύο φάσεις, ήτοι το προκαταρκτικό και το τελικό στάδιο. Η διάρκεια σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α είναι δέκα οχτώ (18) μήνες. Μόλις οι σπουδαστές αποφοιτήσουν επιλέγουν τη θέση εργασίας που επιθυμούν και με βάση τον βαθμό αποφοίτησης κατατάσσονται στις θέσεις διορισμού, όπως αυτές είχαν οριστεί στην αρχή.

Αναφορικά με την εξεταστική διαδικασία, τουλάχιστον για το προκαταρκτικό στάδιο, δεν έχει υπάρξει κάποια αλλαγή, αφού ήταν κοινή και για τις δύο σχολές. Ειδικότερα, έχουν ήδη ληφθεί Υπουργικές Αποφάσεις (ΦΕΚ Β' 28, 19.1.2012) σχετικά με την ανασυγκρότηση Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων και Επιτροπής Επιλογής Θεμάτων. Στο τελικό στάδιο πιθανόν να μην υπάρξουν αλλαγές στα αντικείμενα, αλλά είναι πιθανόν ανάλογα με τα τμήματα στα οποία στοχεύουν οι υποψήφιοι, να εξετάζονται σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα ή και φακέλους, όπως γινόταν ο διαχωρισμός μέχρι σήμερα. Η διάρκεια σπουδών παραμένει η ίδια, ενώ θα αλλάξει η δομή, η οργάνωση και η φιλοσοφία του προγράμματος σπουδών. Προς το παρόν, ο σχεδιασμός του νέου περιεχομένου και της δομής του εκπαιδευτικού προγράμματος, καθώς και η επιλογή διδασκόντων βρίσκονται στη φάση σχεδιασμού.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α συνεργάζεται εσωτερικά με το Τμήμα Τεκμηρίωσης & Βιβλιοθήκης, καθώς επίσης και με τη Διεύθυνση Οικονομικού. Όσο αφορά τη συνεργασία της με άλλους εξωτερικούς φορείς, η Σχολή επικοινωνεί με το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και συνάπτει συνεργασίες με φορείς από όλο το Δημόσιο Τομέα για την πρακτική άσκηση και τοποθέτηση των σπουδαστών στις διάφορες θέσεις εργασίας.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με τη νέα της μορφή ως ενιαία σχολή δεν έχει λειτουργήσει ακόμη. Γι' αυτό και στη συνέχεια θα παρουσιασθούν ορισμένα ιστορικά στοιχεία για το έργο της κάθε σχολής ξεχωριστά.

Μέχρι σήμερα, έχουν ολοκληρωθεί 21 κύκλοι σπουδών με 1.901 αποφοίτους από την Ε.Σ.Δ.Δ. και 4 κύκλοι σπουδών με 311 αποφοίτους από την Ε.Σ.Τ.Α., σύνολο 2.212 απόφοιτοι.

Προς το παρόν, προγραμματίζεται ο 22^{ος} διαγωνισμός, ο οποίος θα προκηρήξει την εισαγωγή 80 πολιτών οι οποίοι, μετά τη 18μηνη εκπαίδευση τους στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. θα διοριστούν σε συγκεκριμένες θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης.

Παρακάτω παρατίθεται ο Πίνακας Σπουδαστών Παραγωγικών Σχολών Ε.Κ.Δ.Δ.Α. περιόδου 1986-2010

Πίνακας 1: Σπουδαστές Παραγωγικών Σχολών Ε.Κ.Δ.Δ.Α. περιόδου 1986-2010

Συγκριτικός Πίνακας Σπουδαστών Παραγωγικών Σχολών Ε.Κ.Δ.Δ.Α. περιόδου 1986-2010					
Χρονική Περίοδος	Εκπαιδευτική Σειρά	Σπουδαστές Ε.Σ.Δ.Δ	Σπουδαστές Ε.Σ.Τ.Α	Σύνολο	Άθροισμα περιόδου
1986-2003	Α' Ε.Σ.Δ.Δ	27	-	27	
	Β' Ε.Σ.Δ.Δ	58	-	58	
	Γ' Ε.Σ.Δ.Δ	57	-	57	
	Δ' Ε.Σ.Δ.Δ	59	-	59	
	Ε' Ε.Σ.Δ.Δ	27	-	27	
	ΣΤ' Ε.Σ.Δ.Δ	47	-	47	
	Ζ' Ε.Σ.Δ.Δ	83	-	83	
	Η' Ε.Σ.Δ.Δ	40	-	40	
	Θ' Ε.Σ.Δ.Δ	95	-	95	
	Ι' Ε.Σ.Δ.Δ	60	-	60	
	ΙΑ' Ε.Σ.Δ.Δ	89	-	89	
	ΙΒ' Ε.Σ.Δ.Δ	87	-	87	
	ΙΓ' Ε.Σ.Δ.Δ	97	-	97	
	ΙΔ' Ε.Σ.Δ.Δ	143	-	143	969
2004-2010	ΙΕ' Ε.Σ.Δ.Δ	140	-	140	
	ΙΣΤ' Ε.Σ.Δ.Δ	125	-	125	
	ΙΖ' Ε.Σ.Δ.Δ	148	-	148	
	ΙΗ' Ε.Σ.Δ.Δ -	149	85	234	

Συγκριτικός Πίνακας Σπουδαστών Παραγωγικών Σχολών Ε.Κ.Δ.Δ.Α. περιόδου 1986-2010					
Χρονική Περίοδος	Εκπαιδευτική Σειρά	Σπουδαστές Ε.Σ.Δ.Δ	Σπουδαστές Ε.Σ.Τ.Α	Σύνολο	Άθροισμα περιόδου
	Α' Ε.Σ.Τ.Α				
	ΙΘ' Ε.Σ.Δ.Δ - Β' Ε.Σ.Τ.Α	140	78	218	
	Κ' Ε.Σ.Δ.Δ - Γ' Ε.Σ.Τ.Α	130	78	208	1073
	ΚΑ' Ε.Σ.Δ.Δ - Δ' Ε.Σ.Τ.Α ³	100	70	170	170
Σύνολο					2212

▪ Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης:

Στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος της Σχολής ήταν η ενίσχυση των γνώσεων, η ανάπτυξη των αναγκαίων επαγγελματικών δεξιοτήτων, η καλλιέργεια πνεύματος πρωτοβουλίας και καινοτομίας και η διαμόρφωση κατάλληλων στάσεων και συμπεριφορών εκ μέρους των σπουδαστών.

Το πρόγραμμα σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ. εξοικειώνει τους σπουδαστές με τις πλέον σύγχρονες μεθόδους άσκησης δημόσιας πολιτικής και μάνατζμεντ, καθώς και με τη βελτίωση της ικανότητας χρήσης των νέων τεχνολογιών. Ακόμα, διευρύνει τους ορίζοντες των μελλοντικών στελεχών στο θέμα της λειτουργίας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο λειτουργίας της ευρωπαϊκής, οικονομικής και νομισματικής ένωσης.

Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Σπουδών

Στη σχολή υπήρχαν τα εξής τμήματα επαγγελματικής κατάρτισης:

- Τμήμα Στελεχών Επικοινωνίας
- Τμήμα Γενικής Διοίκησης
- Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης
- Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης
- Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων
- Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα σπουδών αποτελείτο από τέσσερις φάσεις σπουδών:

- Κοινή Φάση Σπουδών (για όλα τα τμήματα)
- Ειδική Φάση Σπουδών (η οποία μπορούσε να διαχωριστεί και να υλοποιηθεί σε δύο στάδια, πριν και μετά την πρακτική άσκηση)
- Πρακτική Άσκηση
- Τελική Εργασία και Εξετάσεις

³ Λόγω μη διαθέσιμων ακριβών στοιχείων αποφοίτων της τελευταίας σειράς (ΚΑ' & Δ'), έχουν εισαχθεί ο συνολικός αριθμός εισακτέων όπως ορίστηκαν από την προκήρυξη.

▪ Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης:

Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Τ.Α. έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση της τοπικής κοινωνίας και την προαγωγή ευημερίας του πολίτη, κυρίως από τους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ο συνολικός αριθμός των εισακτέων στη Σχολή, ο οποίος δεν μπορούσε να υπερβαίνει τους 100, καθώς και ο αριθμός αυτών που εντάσσονται σε κάθε τμήμα, οριζόταν με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, που εκδίδετο ύστερα από γνώμη του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Για την εισαγωγή σπουδαστών στην Ε.Σ.Τ.Α. οι υποψήφιοι, πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κάθε ειδικότητας, ιδιώτες ή δημόσιοι υπάλληλοι, έπρεπε να ανταποκριθούν με επιτυχία στις διαδικασίες του σχετικού εισαγωγικού διαγωνισμού, ο οποίος προκηρυσσόταν σε ετήσια βάση, με χαρακτηριστικά και προϋποθέσεις παρόμοιες μ' αυτόν της Ε.Σ.Δ.Δ.. Οι σπουδαστές της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εφόσον δεν υπηρετούσαν στο δημόσιο τομέα, από τη στιγμή της εγγραφής τους, λογίζονταν ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, με τα προβλεπόμενα μισθολογικά, ασφαλιστικά και λοιπά δικαιώματα, αλλά και υποχρεώσεις σύμφωνα με τον Κανονισμό Σπουδών. Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Τ.Α. διορίζονταν σε προσωποπαγείς θέσεις αντίστοιχου κλάδου με την ειδικότητά τους στο β' βαθμό στο Υπουργείο, στις Περιφέρειες, στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και στα Ν.Π.Δ.Δ. που ιδρύονται από αυτούς. Οι θέσεις αυτές συνίσταντο με την απόφαση διορισμού τους.

Για πρώτη φορά η Ε.Σ.Τ.Α άρχισε τη λειτουργία της το έτος 2006, με την εισαγωγή των πρώτων 88 σπουδαστών (Α' Εκπαιδευτική Σειρά), από τους οποίους το 70% ήταν γυναίκες. Σημειώνεται ότι, το 18% των σπουδαστών διέθετε και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Ως προς την προέλευση τους, το 72% ήταν από την Αττική και οι λοιποί από την υπόλοιπη Ελλάδα.

Το έτος 2007, έγινε η εισαγωγή της Β' Εκπαιδευτικής Σειράς, με 81 σπουδαστές, από τους οποίους το 74% ήταν γυναίκες. Στην εν λόγω σειρά το 29% των σπουδαστών διέθετε και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ σχετικά με την προέλευσή τους το 52% των σπουδαστών ήταν από την Αττική και οι λοιποί από την υπόλοιπη Ελλάδα.

Στην Ε.Σ.Τ.Α. λειτουργούσαν τα εξής τμήματα:

- Οργάνωσης και Διοίκησης
- Οικονομικής Διαχείρισης
- Μεταναστευτικής Πολιτικής
- Πολιτικής Προστασίας

Ωστόσο, έπειτα από τη συνένωση των δύο σχολών, υπάρχουν διάφορες σκέψεις σχετικά με τη νέα δομή του εκπαιδευτικού προγράμματος, οι οποίες βρίσκονται υπο συζήτηση και υπό σχεδιασμό .

3. Επιμόρφωση/Κατάρτιση

Αυτή η λειτουργία αποτελεί αντικείμενο δραστηριότητας του Ι.Ν.Ε.Π.. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό έργο, αυτό σχεδιάζεται, υλοποιείται και παρακολουθείται από το επιστημονικό προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σε συνεργασία με του επιλεγμένους εκπαιδευτές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει Μητρώο Εκπαιδευτών στο οποίο

περιλαμβάνονται περίπου 3.000 – 3.200 πιστοποιημένοι εισηγητές. Σημειώνεται ότι οι επιστημονικοί υπεύθυνοι και το Μητρώο Εισηγητών είναι κοινό και για τη Σχολή.

Το εκπαιδευτικό έργο του Ι.Ν.Ε.Π. στο παρελθόν ήταν οργανωμένο σε τομείς, ενώ πλέον οργανώνεται σε κύκλους επιμορφωτικών προγραμμάτων. Κάθε Θεματικός Κύκλος έχει έναν Υπεύθυνο Συντονιστή και Υπευθύνους Σπουδών και Έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα, μέχρι το Α' εξάμηνο του 2010 το βασικό εκπαιδευτικό έργο του Ι.Ν.Ε.Π. ήταν οργανωμένο σε τομείς, ως ακολούθως:

- Τομέας Δημόσιου Μάνατζμεντ
- Τομέας Νέων Τεχνολογιών
- Τομέας Οικονομικών Θεμάτων
- Τομέας Περιβάλλοντος
- Τομέας Πολιτισμού
- Τομέας Εισαγωγικής Εκπαίδευσης
- Τομέας Ξένων Γλωσσών

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται αθροιστικά τα προγράμματα που υλοποιήθηκαν ανά τομέα το Α' εξάμηνο του 2010.

Πίνακας 2: Προγράμματα ανά Θεματικό Τομέα – Α' Εξάμηνο 2010

ΤΟΜΕΑΣ	Α' 2010
ΤΟΜΕΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	246
ΤΟΜΕΑΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ	177
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ	60
ΤΟΜΕΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	68
ΤΟΜΕΑΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	24
ΤΟΜΕΑΣ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	180
ΤΟΜΕΑΣ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	4
ΣΥΝΟΛΟ	759

Από το Β' Εξάμηνο του 2010, το βασικό εκπαιδευτικό έργο του Ι.Ν.Ε.Π. οργανώθηκε σε θεματικούς κύκλους. Οι Θεματικοί Κύκλοι Επιμορφωτικών Προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ. είναι οι ακόλουθοι:

- Κύκλος 1: Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση
- Κύκλος 2: Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση
- Κύκλος 3: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες
- Κύκλος 4: Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Κύκλος 5: Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική
- Κύκλος 6: Κοινωνική Πολιτική, ο οποίος διακρίνεται σε δύο υπο-κύκλους 6Α: Υγεία και Κοινωνική Ασφάλιση και 6Β: Κοινωνική Αλληλεγγύη και Ισότητα Ευκαιριών.
- Κύκλος 7: Εισαγωγική Εκπαίδευση

Κάθε Θεματικός Κύκλος έχει έναν Υπεύθυνο Συντονιστή και Υπευθύνους Σπουδών και Έρευνας. Παρέχεται επίσης και Διοικητική Υποστήριξη. Όσον αφορά τη διοικητική υποστήριξη κατά την υλοποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, το διοικητικό

προσωπικό χωρίζεται σε 3 ομάδες που υποστηρίζουν οριζόντια την υλοποίηση των προγραμμάτων: μία ομάδα που ασχολείται με την προετοιμασία όλου του απαιτούμενου υλικού και τον προγραμματισμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων, μία ομάδα που φροντίζει τα θέματα των χώρων διδασκαλίας και του απαραίτητου εξοπλισμού και μία τρίτη ομάδα που ασχολείται με την αξιολόγηση των προγραμμάτων και των εκπαιδευτών από τους εκπαιδευόμενους, καθώς και την πιστοποίηση των συμμετεχόντων.

Πίνακας 3: Προγράμματα ανά Θεματικό Κύκλο (2010-2011)

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ	Β' 2010	Α' 2011	Β' 2011
ΚΥΚΛΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΣΤΗ Δ.Δ.	96	144	108
ΚΥΚΛΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	27	171	33
ΚΥΚΛΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ - ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ	101	155	86
ΚΥΚΛΟΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	38	80	68
ΚΥΚΛΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	43	67	86
ΚΥΚΛΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	35	64	43
ΚΥΚΛΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	87	94	88
ΣΥΝΟΛΟ	427	775	512

Τα περισσότερα προγράμματα φαίνεται να αφορούν θέματα του πρώτου και του τρίτου κύκλου.

Στο ακόλουθο Πίνακα παρουσιάζονται τα προγράμματα που έχουν οργανωθεί την περίοδο 2010-2011, ανά εξάμηνο.

Πίνακας 4: Προγράμματα περιόδου 2010-2011 ανά εξάμηνο

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	Α' 2010	Β' 2010	Α' 2011	Β' 2011
ΑΤΤΙΚΗ	269	195	386	260
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	133	100	173	117
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	357	132	216	135
ΓΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ	759	427	775	512

Όσον αφορά την περιφερειακή διάσταση, στη διετία, το 45% περίπου των προγραμμάτων υλοποιήθηκε στην περιφέρεια Αττικής, το 20% περίπου στην Κεντρική Μακεδονία και το υπόλοιπο 35% στην Περιφέρεια. Επίσης, φαίνεται ότι το Α' εξάμηνο διοργανώνονται πιο πολλά προγράμματα, απ' ό,τι το Β' εξάμηνο (ποσοστό 60-40 περίπου).

Στους Πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται ο αριθμός προγραμμάτων, οι ώρες επιμόρφωσης και οι εκπαιδευόμενοι ανά περιφέρεια, ανά εξάμηνο.

Πίνακας 5: Αριθμός Προγραμμάτων Α΄ εξάμηνο 2010 ανά Περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓ/ΤΩΝ	ΩΡΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ
ΑΝΑΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ	41	1.981	893
ΑΤΤΙΚΗΣ	269	12.333	6.388
ΒΟΡ. ΑΙΓΑΙΟΥ	15	735	394
ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΟΣ	53	2.320	993
ΔΥΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	26	1.330	506
ΗΠΕΙΡΟΥ	38	1.460	694
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	57	2.541	1.075
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	16	665	299
ΚΕΝΤΡ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	133	6.387	2.911
ΚΡΗΤΗΣ	52	2.317	1.168
ΝΟΤ.ΑΙΓΑΙΟΥ	10	553	238
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	33	1.466	683
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	16	847	385
ΓΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ	759	34.935	16.627

Πίνακας 6: Αριθμός Προγραμμάτων Β΄ εξάμηνο 2010 ανά Περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓ/ΤΩΝ	ΩΡΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ
ΑΝΑΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ	8	455	176
ΑΤΤΙΚΗΣ	195	8.415	4.229
ΒΟΡ. ΑΙΓΑΙΟΥ	2	70	46
ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΟΣ	28	1.078	699
ΔΥΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	10	553	208
ΗΠΕΙΡΟΥ	18	756	370
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	26	1.148	529
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	6	350	117
ΚΕΝΤΡ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	100	4.285	2.055
ΚΡΗΤΗΣ	8	350	215
ΝΟΤ.ΑΙΓΑΙΟΥ	0	0	0
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	12	651	242
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	14	700	255
ΓΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ	427	18.811	9.141

Πίνακας 7: Αριθμός Προγραμμάτων Α΄ εξάμηνο 2011 ανά Περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓ/ΤΩΝ	ΩΡΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ
ΑΝΑΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ	25	693	965
ΑΤΤΙΚΗΣ	386	13.477	8.662
ΒΟΡ. ΑΙΓΑΙΟΥ	6	126	276
ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΟΣ	36	961	891

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓ/ΤΩΝ	ΩΡΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ
ΔΥΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	12	385	327
ΗΠΕΙΡΟΥ	24	569	804
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	41	1.241	1.269
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	7	133	283
ΚΕΝΤΡ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	173	6.150	3.839
ΚΡΗΤΗΣ	28	732	717
ΝΟΤ. ΑΙΓΑΙΟΥ	5	119	241
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	17	399	540
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	15	357	413
ΓΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ	775	25.342	19.227

Πίνακας 8: Αριθμός Προγραμμάτων Β' εξάμηνο 2011 ανά Περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓ/ΤΩΝ	ΩΡΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ
ΑΝΑΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ	19	637	446
ΑΤΤΙΚΗΣ	260	9.085	5.459
ΒΟΡ. ΑΙΓΑΙΟΥ	5	175	144
ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΟΣ	25	782	499
ΔΥΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	9	308	231
ΗΠΕΙΡΟΥ	15	448	428
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	23	784	614
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3	105	42
ΚΕΝΤΡ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	117	4.037	2.162
ΚΡΗΤΗΣ	17	518	437
ΝΟΤ. ΑΙΓΑΙΟΥ	6	182	159
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	9	266	241
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	4	77	103
ΓΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ	512	17.404	10.965

Σύμφωνα με τα στοιχεία των Πινάκων, η κατανομή των ωρών επιμόρφωσης και των εκπαιδευομένων ακολουθεί περίπου την ανωτέρω ποσοστιαία αναλογία ανά εξάμηνο (65-35).

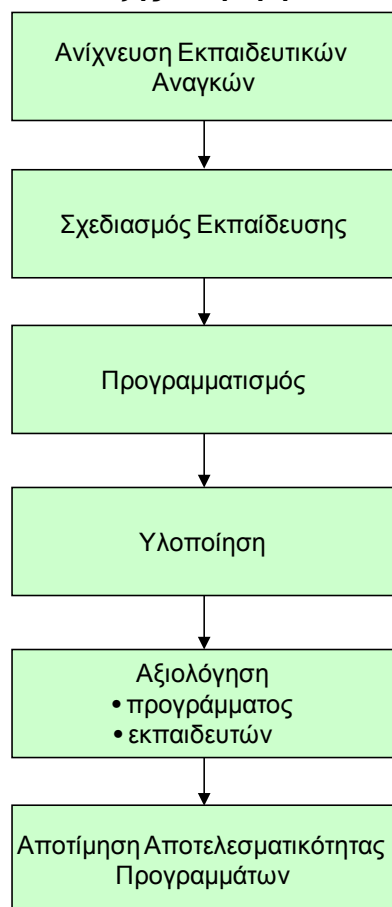
Επίσης, από τα στοιχεία των πινάκων προκύπτει ότι οι ώρες ανά εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχουν μειωθεί το 2011 σε σχέση με το 2010 (περίπου 47 ώρες ανά πρόγραμμα το 2010 και περίπου 30 ώρες ανά πρόγραμμα το 2011).

Ο συνολικός αριθμός των εκπαιδευομένων αυξήθηκε το 2011 σε σχέση με το 2010 (από 26.000 σε 30.000 περίπου), ενώ έχει αυξηθεί και ο αριθμός εκπαιδευομένων ανά πρόγραμμα, εφόσον τα προγράμματα δεν αυξήθηκαν σημαντικά από τη μια χρονιά στην άλλη.

Παράλληλα, το Ι.Ν.Ε.Π. διερευνά τη δυνατότητα ανάπτυξης καινοτομιών σε παραδοσιακά προγράμματα, κι έχει εισάγει προγράμματα όπως:

- «Χτίζοντας την αποτελεσματική ομάδα», 3ήμερο πρόγραμμα, μόνο για φορείς, υπό μορφή εργαστηρίου και αποκλειστικά με ομαδική εργασία
- «On the job training»
- «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός», 3ήμερο πρόγραμμα
- «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»
- «Εκπαίδευση Εκπαιδευτών» για επίλυση εσωτερικών θεμάτων των φορέων (π.χ. λιμενικό σώμα).

Στο ακόλουθο Σχήμα παρουσιάζονται όλα τα βήματα, από το σχεδιασμό έως την τελική αξιολόγηση, ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Ξεκινάει με την Ανίχνευση των Εκπαιδευτικών Αναγκών, συνεχίζει με το σχεδιασμό του προγράμματος και κατάρτιση του Σχεδίου Εκπαίδευσης, στη συνέχεια γίνεται προγραμματισμός των πόρων του προγράμματος, μετά προχωρά στην υλοποίηση του προγράμματος και τέλος υπάρχει η Αξιολόγηση του Προγράμματος και των Εκπαιδευτών από τους Εκπαιδευόμενους, αμέσως μετά το πέρας του κάθε προγράμματος, καθώς και η Αποτίμηση Αποτελεσματικότητας του Προγράμματος, η οποία πραγματοποιείται 2-3 μήνες μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος και στόχο έχει να ελέγξει/αποτιμήσει τις αποκτηθείσες δεξιότητες του εκπαιδευόμενου στο εργασιακό του περιβάλλον. Να σημειωθεί ότι πλέον η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους γίνεται ηλεκτρονικά με τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου μέσω του ιστοτόπου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. www.ekdd.gr.

Σχήμα 3: Βήματα Ανάπτυξης Επιμορφωτικού Προγράμματος

Για το σύνολο των προγραμμάτων, είτε αυτά υλοποιούνται στο Κέντρο είτε στην Περιφέρεια, υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ του επιστημονικού προσωπικού και του διοικητικού προσωπικού του ΙΝΕΠ και του ΠΙΝΕΠ. Τόσο για τα προγράμματα που υλοποιούνται στο Κέντρο, όσο και γι' αυτά που υλοποιούνται στην Περιφέρεια, όταν υπάρχουν ανάγκες μετακινήσεων, διαμονής, διατροφής ή εξεύρεσης αιθουσών, εκτός των ίδιων υποδομών που διαθέτει το ΕΚΔΔΑ στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη, αυτές οι υπηρεσίες παρέχονται από «ανάδοχο» επιλεγμένο με σχετικό διαγωνισμό. Επιπρόσθετα, όταν τα προγράμματα υλοποιούνται σε άλλους χώρους εκτός των κτιριακών εγκαταστάσεων του ΕΚΔΔΑ, ο ανωτέρω ανάδοχος έχει την υποχρέωση να καλύψει αποκλειστικά και μόνο θέματα επιτόπιας γραμματειακής υποστήριξης.

Πιο συγκεκριμένα, η ευθύνη των εκπαιδευτικών συνιστωσών (περιεχόμενο, ομάδα-στόχου, διδακτικό προσωπικό, κ.λπ.) ανήκει στο επιστημονικό προσωπικό του ΕΚΔΔΑ, η ευθύνη οργανωτικών θεμάτων (αποδεδειγμένα έγγραφα επιμορφούμενων και διδακτικού προσωπικού, προετοιμασία φακέλου, προγραμματισμός μετακινήσεων επιμορφούμενων και διδασκόντων, εξεύρεση κατάλληλης αίθουσας, εξασφάλιση εκπαιδευτικών μέσω, κ.λπ.) ανήκει στο διοικητικό προσωπικό του ΕΚΔΔΑ. Το τελευταίο, εκτός από την υποχρέωσή του να ανταποκριθεί στην προετοιμασία όλων αυτών, έχει και την ευθύνη της πιστοποίησης απολογιστικά, είτε είχε επιτόπια παρουσία, είτε όχι. Στις περιπτώσεις που δεν μπορεί να έχει επιτόπια παρουσία συνεργάζεται με τον προαναφερθέντα Ανάδοχο.

Τέλος, με την υπ' αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/64/οικ.727/12.1.2011 (ΦΕΚ 65/Β/28.2.2011 «Ρυθμίσεις θεμάτων Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων» απόφαση του Υφυπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, καθορίστηκαν οι αρμοδιότητες των Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων (άρθρο 1). Τα στελέχη των εν λόγω Τμημάτων έχουν ως αρμοδιότητα την υποστήριξη της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, στο πλαίσιο των σχετικών αρμοδιοτήτων του ΕΚΔΔΑ. Τα στελέχη αυτά, με την ενεργοποίησή τους που ήδη έγινε, υποστηρίζουν οργανωτικά και γραμματειακά τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται στις Περιφέρειές τους, όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο που παρουσιάζεται η οργάνωση του ΙΝΕΠ.

Εκτός από τα ανωτέρω Προγράμματα, το Ι.Ν.Ε.Π. υποστηρίζει τη Δημόσια Διοίκηση στην εφαρμογή των Νέων Πληροφοριακών Συστημάτων που υιοθετήθηκαν από τους αρμόδιους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης (Υπουργείο Οικονομικών και Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης). Για τα προγράμματα αυτά δεν γίνεται ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, διότι η σχετική απαίτηση προκύπτει ως αποτέλεσμα προτεραιοτήτων πολιτικής. Στο πλαίσιο αυτό, το ΙΝΕΠ υποστηρίζει τη Δημόσια Διοίκηση στην υλοποίηση των ακόλουθων Προγραμμάτων:

- **Πρόγραμμα «ΕΛΕΓΞΙΣ» για εκπαίδευση 4.000 υπαλλήλων.** Το πρόγραμμα εκπαίδευσης 'ELENXIS' εφοδιάζει τους εκπαιδευόμενους με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος 'ELENXIS'. Η εφαρμογή του νέου ΟΠΣ έχει στόχο στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συμμόρφωσης στον πολίτη, μέσω της καθιέρωσης διαφανούς συστήματος ηλεκτρονικών φορολογικών ελέγχων, την αναβάθμιση του ελεγκτικού έργου, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας των ελεγκτών καθώς επίσης και την επιτάχυνση όλων των ελεγκτικών διαδικασιών που αποσκοπούν στην ταχύτερη είσπραξη των καταλογισθέντων προστίμων.
- Προγράμματα Μαζικής Κλίμακας, όπως τα ΕΡΜΗΣ, ΣΥΖΕΥΞΙΣ, κ.α.

Ακόμη το Ι.Ν.Ε.Π. υλοποιεί ομάδα προγραμμάτων σε «Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου», στο πλαίσιο άξονα ανάπτυξης του προγραμματισμού του ΕΚΔΔΑ. Ειδικότερα, από φορείς άλλων Ευρωπαϊκών χωρών (ΕΝΑ, ΒΑΚΟΝ, ΗΑΥΣ, κ.λπ.) ζητείται συνεργασία με το ΙΝΕΠ, έτσι ώστε να προετοιμασθούν από κοινού προγράμματα κατάλληλα για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, που έχουν προστιθέμενη αξία ως Καλές Πρακτικές, οι οποίες θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τα στελέχη της, δεδομένου ότι έχουν εφαρμοσθεί αναλογικά σε άλλες χώρες επιτυχώς. Σχετικό παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα «Διαχείριση Μεγάλης Πόλης», στο οποίο εκπαιδεύθηκαν αιρετοί της αυτοδιοίκησης.

Οργανώνει επίσης τα Καινοτόμα Εργαστήρια Επίλυσης Προβλημάτων, όπου συμμετέχουν ξένοι ειδικοί σε συγκεκριμένα αντικείμενα και έλληνες stakeholders ανά αντικείμενο/θεματική ενότητα και συζητούν, εν είδει brainstorming, για επίλυση προβλημάτων. Σε αυτά τα εργαστήρια δεν συμμετέχουν μόνο δημόσιοι φορείς, αλλά και ΜΚΟ, εκπρόσωποι της Κοινωνίας των Πολιτών, κ.λπ.

Επίσης, έχει κάνει κατά περίπτωση συνεργασίες με διάφορους φορείς του εσωτερικού, όπως π.χ. με την ΕΕΤΑΑ για εκπαίδευση στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε θέματα του Προγράμματος ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ.

Τέλος, συνεργάζεται με Πανεπιστήμια για αναγνώριση εκπαιδεύσεων (modules) και ολοκλήρωση, για παράδειγμα, μεταπτυχιακών σπουδών.

Το Ι.Ν.Ε.Π. εφαρμόζει επίσης **συστήματα πιστοποίησης** καθ' όλη τη διάρκεια των προγραμμάτων, τα οποία αφορούν τόσο το πρόγραμμα επιμόρφωσης, όσο και τα άτομα που επιμορφώνονται. Αναλυτική παρουσίαση των Συστημάτων Πιστοποίησης δίνεται στα Συστήματα.

Όσον αφορά τους **τρόπους υλοποίησης** των προγραμμάτων, το Ι.Ν.Ε.Π. εκτελεί κλασικά προγράμματα που υλοποιούνται με τον παραδοσιακό τρόπο σε αίθουσες διδασκαλίας, προγράμματα e-learning (απλή τηλεδιάσκεψη, πλατφόρμες σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης), κ.λπ.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τα προγράμματα **e-learning** που έχουν υλοποιηθεί, αυτά εντάσσονταν στο πλαίσιο δύο Τεχνικών Δελτίων (τηλε-εκπαίδευσης).

Το ένα ΤΔ αφορούσε Εκπαίδευση Εκπαιδευτών, Οργανωτικών και Τεχνικών Υπαλλήλων της Δ.Δ. σε θέματα e-learning, και υλοποιήθηκε με εκπαιδευτές που προέρχονταν κατά κύριο λόγο από το Μητρώο Εκπαιδευτών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., οπότε η εκπαίδευσή τους στόχευε και στην απόκτηση δεξιοτήτων για υλοποίηση προγραμμάτων e-learning στη συνέχεια.

Το άλλο ΤΔ αφορούσε στην υλοποίηση διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με αξιοποίηση τεχνικών e-learning. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιήθηκαν προγράμματα:

- μέσω τηλεδιασκέψεων, σε διάφορες θεματικές ενότητες, τα οποία όμως δεν υλοποιούνται πλέον.
- σύγχρονου e-learning, με χρήση πλατφόρμας CENTRA. Για τη χρήση της πλατφόρμας αξιοποιήθηκε ένα υποέργο του έργου ΣΥΖΕΥΞΙΣ. Και αυτά τα προγράμματα δεν υλοποιούνται πλέον.
- Ασύγχρονου e-learning, με χρήση πλατφόρμας MOODLE (πλατφόρμα ανοιχτού κώδικα). Πραγματοποιήθηκαν προγράμματα εκμάθησης του προγράμματος Powerpoint, καθώς και Τυποποίησης Δημοσίων Εγγράφων. Στα προγράμματα αυτά υπάρχει πάντα ένα τμήμα συμβατικής εκπαίδευσης και στη συνέχεια εκπαίδευση e-learning.

Από τα ανωτέρω προγράμματα συνεχίζονται μόνο τα προγράμματα εκπαίδευσης εκπαιδευτών σε θέματα e-learning (συμβατική εκπαίδευση) και Τυποποίησης Δημοσίων Εγγράφων (σε ασύγχρονη πλατφόρμα).

Η ασύγχρονη εκπαίδευση προτιμάται και αναμένεται να έχει ανάπτυξη στο μέλλον, όπως προκύπτει και από τη σχετική εμπειρία από το εξωτερικό, διότι εμφανίζει το σημαντικό πλεονέκτημα να εκπαιδεύεται κανείς στον δικό του τρόπο, σε διαθέσιμο χρόνο και με το δικό του ρυθμό, ενώ αυτοαξιολογείται και συνεχίζει. Αξίζει να σημειωθεί ότι επιπρόσθετος λόγος για την υιοθέτησή τους είναι και το μειωμένο κόστος αυτών των προγραμμάτων.

4. Διενέργεια Ερευνών, Μελετών & Εκδόσεων

Πρόκειται για μια λειτουργία που καλύπτεται από υπάρχουσες αρμοδιότητες στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., αλλά δεν έχει αναπτυχθεί πλήρως και στην έκταση που προδιαγράφεται. ενώ μπορεί να αναπτυχθεί στο μέλλον.

Ένα μέρος αυτής της λειτουργίας υλοποιείται στο πλαίσιο του σκέλους ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ της Μονάδας Καινοτομίας και Τεκμηρίωσης.

Βάση Δεδομένων

Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί υποχρέωση όλων των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης να κοινοποιούν στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. τα στατιστικά δεδομένα, καθώς και τις μελέτες και έρευνες που εκπονούνται σχετικά με τα θέματα που αναφέρονται ανωτέρω. Η κοινοποίηση στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., με ευθύνη των αρμόδιων δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση αποπληρωμής των μελετών και ερευνών που εκπονούνται. Τα στοιχεία και οι πληροφορίες αυτές είναι διαθέσιμες προς το σύνολο των φορέων της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, όπως επίσης σε ιδιώτες και ιδιωτικούς φορείς, μέσω ειδικών σελίδων του δικτυακού τόπου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή με οποιονδήποτε άλλον πρόσφορο τρόπο. Η πρόσβαση στα στοιχεία αυτά είναι ελεύθερη, εκτός αν πρόκειται για προσωπικά δεδομένα ή για θέματα άμυνας και ασφάλειας.

Βασικό αντικείμενο της λειτουργίας είναι η συγκέντρωση όλων αυτών των στοιχείων σε ενιαία βάση δεδομένων, προσβάσιμη σε κάθε ενδιαφερόμενο. Παράλληλα με αυτή τη δραστηριότητα, θα εκτελούνται και οι ακόλουθες λειτουργίες:

- Συγκέντρωση εκθέσεων / προτάσεων από τους φορείς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, που αφορούν θέματα ενδιαφέροντος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως π.χ. προγράμματα αναδιοργάνωσης και καταχώρηση αυτών στη βάση δεδομένων.
- Συγκέντρωση και Καταχώρηση Εργασιών εκπαιδευομένων στη βάση δεδομένων.

Ανοιχτή Διακυβέρνηση

Επιπρόσθετη αρμοδιότητα της Μονάδας είναι η υποστήριξη των διαδικασιών του Κύκλου Δραστηριοτήτων Ανοιχτής Διακυβέρνησης. Οι βασικές δράσεις ανοιχτής διακυβέρνησης, οι οποίες αναρτώνται στο διαδικτυακό τόπο open.gov.gr είναι οι **προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος για τη στελέχωση θέσεων μετακλητών** και η **δημόσια διαβούλευση νόμων και κανονιστικών πράξεων**. Παράλληλα λειτουργούν το labs.open.gov.gr για τη συλλογή ιδεών και προτάσεων βελτίωσης των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η υπηρεσία επικοινωνίας και συνδρομητικής ενημέρωσης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Σημειώνεται ότι όσον αφορά τις υποδομές, αυτές βρίσκονται στο ΕΔΕΤ, ενώ το περιεχόμενο καθεαυτό το διαχειρίζεται ο φορέας που έχει ανεβάσει το προς διαβούλευση υλικό. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τις δημόσιες διαβουλεύσεις οι λειτουργίες που υλοποιεί είναι οι ακόλουθες:

- Αναρτά στην ιστοσελίδα το υλικό της διαβούλευσης, αφού εγκριθεί
- Παρακολουθεί τα σχόλια, σε συνεργασία με συντονιστές από τους φορείς που έχουν ανακοινώσει το προς διαβούλευση υλικό.
- Κλείνει τη διαβούλευση μόλις παρέλθει το ορισμένο χρονικό διάστημα.
- Αποστέλλει τα σχόλια στους αρμόδιους φορείς.
- Διαγράφει τα σχόλια από την ιστοσελίδα.

Σημειώνεται ότι υπάρχει ενδιαφέρον από το εξωτερικό για τις διαβουλεύσεις και τους εμπλεκόμενους στα σχόλια, οπότε πρόκειται για έναν τομέα στον οποίο θα μπορούσε να έχει ρόλο η Μονάδα, παρέχοντας σχετικά στατιστικά στοιχεία και αναλύσεις.

Όσον αφορά τη διαδικασία που σχετίζεται με τις προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος για τη στελέχωσης φορέων σε διάφορους φορείς της Κυβέρνησης, αυτή ακολουθεί τα εξής στάδια:

- **Προετοιμασία:** Το εκάστοτε Υπουργείο συντάσσει και αποστέλλει κείμενο καλέσματος με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στη Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η Μονάδα φροντίζει για το τεχνικό μέρος της προετοιμασίας.
- **Δημοσιοποίηση:** Η πρόσκληση δημοσιοποιείται και παρέχεται τεχνική υποστήριξη και διευκρινήσεις από τη Μονάδα και το εκάστοτε Υπουργείο, όποτε υπάρχει ανάγκη.
- **Αξιολόγηση:** Το εκάστοτε Υπουργείο ορίζει τα κριτήρια αξιολόγησης και συγκροτεί ομάδα αξιολογητών.
- **Επιλογή:** Πραγματοποιείται η επιλογή του ατόμου που θα καταλάβει τη θέση
- **Δημοσιοποίηση:** Το επιλεγμένο πρόσωπο και το βιογραφικό του δημοσιεύονται στο open.gov.

Συνεργασία σε Προγράμματα ΕΕ

Τέλος, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., μέσω της δράσης της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας, ενδιαφέρεται να γίνει χρήστης (user partner) σε αποτελέσματα ευρωπαϊκών προγραμμάτων (διάχυση τεχνογνωσίας).

5. Καινοτομία

Όσον αφορά την λειτουργία Καινοτομία, αυτή αποτελεί το έτερο σκέλος της Μονάδας Καινοτομίας και Τεκμηρίωσης, στο πλαίσιο του οποίου προτίθεται να αναλάβει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Παρακολούθηση διεθνών τάσεων αναδιοργάνωσης, νέων εργαλείων / μεθοδολογίας,
- Παρακολούθηση βαθμού ικανοποίησης πολιτών,
- Εκπόνηση έργων αναδιοργάνωσης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες.

Στα άμεσα σχέδια της Μονάδας σε συνεργασία με το Ι.Ν.Ε.Π. είναι ο προγραμματισμός και η υλοποίηση 25 εργαστηρίων για δράσεις καινοτομίας. Τα εργαστήρια αυτά θα χρησιμοποιήσουν καινοτόμες τεχνικές όπως εργαστήρια, βιωματική μάθηση, coaching και mentoring, καθώς επίσης θα αναφερθούν σε διεθνείς βέλτιστες πρακτικές στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης. Τα εργαστήρια αυτά σχετίζονται με θέματα Ηλεκτρονικής Διαβούλευσης, Ανοικτών Δεδομένων στη Δημόσια Διοίκηση, Προτυποποίηση Ηλεκτρονικών Εγγράφων, Ανασχεδιασμό Διαδικασιών, κ.ά. Πιο συγκεκριμένα, από τα εργαστήρια του ΑΝΟΙΧΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (τα οποία βρίσκονται στον 5^ο κύκλο) προκύπτουν διάφορες προτάσεις. Από αυτές, θα επιλεγούν οι πιο ενδιαφέρουσες προς επεξεργασία και θα αποτελέσουν αντικείμενο διερεύνησης στα προγραμματιζόμενα εργαστήρια, προκειμένου να προκύψουν ιδέες για την πρακτική εφαρμογή αυτών των προτάσεων.

6. Πιστοποίηση της Επιμόρφωσης

Το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συμμετέχει σε διαδικασίες Πιστοποίησης των Προγραμμάτων Επιμόρφωσης που προτείνονται από άλλους φορείς. Πιο συγκεκριμένα, εισηγείται προς την Κεντρική

Επιτροπή Πιστοποίησης (ΚΕΠ) θέματα αρμοδιότητας της και υποστηρίζει το Σύστημα Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης μέσα από τις συναφείς αρμοδιότητες λειτουργίας του. Με απόφαση του Προέδρου της ΚΕΠ ορίζεται ένας υπάλληλος του Τμήματος για τη γραμματειακή υποστήριξη της ΚΕΠ.

Σημειώνεται ότι η Κεντρική Επιτροπή Πιστοποίησης, έως το 2009, συνεδρίαζε κάθε 1,5 μήνα, τώρα πλέον κάθε 3-4 μήνες.

Στο επόμενο Κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικότερα το τμήμα του Συστήματος Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης που αντιστοιχεί στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως αυτό προσδιορίζεται σαφώς βάσει του ΦΕΚ 1592/30.09.2010 «Σύστημα Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης».

1.3.4 Συστήματα

1.3.4.1 Σύστημα Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης

Ως «Σύστημα Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης» ορίζεται ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που συνθέτει τρεις αλληλοεξαρτώμενες συνιστώσες:

- α) την πιστοποίηση εκπαιδευτικών δομών,
- β) την πιστοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης,
- γ) την πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων.

Το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:

- α. Υποστηρίζει διοικητικά και επιστημονικά την ΚΕΠ κατά την εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στη λειτουργία του Συστήματος Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης
- β. Εισηγείται προς την ΚΕΠ θέματα σχετικά με την πιστοποίηση ή μη των υποβληθέντων Φακέλων Σχεδιασμού, καθώς και οιοδήποτε θέμα απορρέει από την άσκηση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων του.
- γ. Προβαίνει σε έλεγχο των υποβληθέντων Φακέλων σχεδιασμού αναφορικά με τις προϋποθέσεις ένταξης τους στο Σύστημα Πιστοποίησης καθώς και την τήρηση των γενικών προδιαγραφών, όπως αυτές ορίζονται από το ισχύον πλαίσιο λειτουργίας του Συστήματος.

Ιδιαίτερα, το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου ελέγχει:

- α) την ύπαρξη ή μη ήδη πιστοποιημένου Φακέλου σχεδιασμού με αντίστοιχο περιεχόμενο,
- β) αν το υποβληθέν προς πιστοποίηση επιμορφωτικό αντικείμενο συγκλίνει και συντάσσεται με τους άξονες προτεραιότητας, τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της ΑΔΕΔΥ.
- δ. Μεριμνά, με ευθύνη της ΚΕΠ, για την τήρηση Μητρώων με στοιχεία που αφορούν όλες τις συνιστώσες τού Συστήματος όπως αυτές περιγράφονται στο άρθρο 1 του σχετικού ΦΕΚ.

1.3.4.2 Σύστημα Πιστοποίησης Δεξιοτήτων

Το σύστημα αυτό αφορά στα προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης του Ι.Ν.Ε.Π.. Πρόκειται για ένα σύστημα το οποίο λαμβάνει υπ' όψιν μια σειρά παραμέτρους, όπως είναι τυχόν απουσίες των εκπαιδευομένων από τα προγράμματα, οι εργασίες που εκπόνησαν κατά τη διάρκεια της επιμόρφωσης, καθώς και οι εξετάσεις αξιολόγησης και πιστοποίησης των γνώσεων του εκπαιδευόμενου. Η επιτυχία στις εξετάσεις έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα, ενώ συνυπολογίζονται και οι άλλες παράμετροι. Η επιτυχία στις εξετάσεις οδηγεί στη χορήγηση Βεβαίωσης Πιστοποίησης και στην αναγνώριση των αντιστοίχων μορίων επιμόρφωσης, όπως προβλέπει ο Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας. Σημειώνεται ότι δεν πιστοποιούνται όλοι όσοι κάνουν επιμόρφωση.

1.3.4.3 Σύστημα στοχοθεσίας και αυτοαξιολόγησης

Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει αναπτυχθεί σύστημα αυτοαξιολόγησης της λειτουργίας του και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και τη μέτρηση γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διοικητικών και των εκπαιδευτικών του μονάδων, όπως αυτοί παρουσιάζονται ενδεικτικά και εν συντομία στη συνέχεια (δείκτες πριν την ενοποίηση των Σχολών).

Το μέτρο αυτό εναρμονίζεται με το σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και μέτρησης της αποδοτικότητας που έχει καθιερωθεί με το Νόμο 3230/2004 ΦΕΚ Α44. Επίσης, εναρμονίζεται με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework), ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει υιοθετηθεί σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

Οι **γενικοί και ειδικοί δείκτες** μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καθορίστηκαν με απόφαση του υφυπουργού Εσωτερικών κ. Χ. Ζώη (Κωδικός 24869, Αρ, Πρωτ. 2875, Φ/233.01, 24/02/2009).

Πίνακας 9: Δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α

ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	
1.	Αριθμός παρεχομένων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υπηρεσιών με ψηφιακά μέσα
2.	Ποσοστό Υπηρεσιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (κεντρική υπηρεσία, Περιφερειακά Ινστιτούτα) που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό πρωτόκολλο
3.	Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο διαδίκτυο
4.	Αριθμός επισκεπτών της ιστοσελίδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
5.	Ποσοστό απορρόφησης πιστώσεων συγχρηματοδοτούμενων έργων
ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	
1α.	Ποσοστό επιμορφωτικών προγραμμάτων που πραγματοποιήθηκαν επί του συνόλου των προγραμματισμένων
1β.	Ποσοστό επιμορφούμενων υπαλλήλων επί του συνόλου των υπαλλήλων των Δημοσίων Φορέων
1γ.	Μέσος όρος ωρών επιμόρφωσης ανά υπάλληλο
1δ.	Μέσος όρος της βαθμολογίας που αφορά στην αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διάστασης των επιμορφωτικών προγραμμάτων εκ μέρους των επιμορφούμενων
1ε.	Μέσος όρος της βαθμολογίας που αφορά στην αξιολόγηση της οργανωτικής διάστασης των επιμορφωτικών προγραμμάτων εκ μέρους των επιμορφούμενων

1στ. Ποσοστό επιμορφωτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούνται στα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (ΠΙΝΕΠ) επί του συνόλου των προγραμμάτων
1ζ. Ποσοστό εκπαιδευόμενων στα ΠΙΝΕΠ επί του συνόλου των εκπαιδευόμενων
ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Σ.Δ.Δ.)
2α. Αριθμός ανθρωποωρών εισηγητών που πραγματοποιήθηκαν επί του συνόλου των προβλεπόμενων ανθρωποωρών (21 ^η εκπαιδευτική σειρά)
2β. Αριθμός ανθρωποωρών εκπαιδευομένων που πραγματοποιήθηκαν επί του συνόλου των προβλεπόμενων ανθρωποωρών (21 ^η εκπαιδευτική σειρά)
2γ. Μέσος όρος της βαθμολογίας αξιολόγησης του προγράμματος σπουδών της τρέχουσας Εκπαιδευτικής Σειράς εκ μέρους των σπουδαστών
2δ. Μέσος όρος της Βαθμολογίας Αξιολόγησης των εισηγητών της τρέχουσας Εκπαιδευτικής Σειράς εκ μέρους των σπουδαστών
ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Σ.Τ.Α.)
3α. Αριθμός ανθρωποωρών εκπαιδευομένων που πραγματοποιήθηκαν επί του συνόλου των προβλεπόμενων ανθρωποωρών (Δ εκπαιδευτική σειρά)
3β. Αριθμός ανθρωποωρών εισηγητών που πραγματοποιήθηκαν επί του συνόλου των προβλεπόμενων ανθρωποωρών (Δ εκπαιδευτική σειρά)
3γ. Μέσος όρος της βαθμολογίας Αξιολόγησης του Προγράμματος Σπουδών της τρέχουσας Εκπαιδευτικής Σειράς εκ μέρους των επιστημονικά υπευθύνων (κλίμακα: 1=ανεπαρκής έως 5=άριστα)
3δ. Μέσος όρος της Βαθμολογίας Αξιολόγησης του Προγράμματος Σπουδών της τρέχουσας Εκπαιδευτικής Σειράς εκ μέρους των σπουδαστών (κλίμακα: 1=ανεπαρκής έως 5=άριστα)
3ε. Μέσος όρος της Βαθμολογίας Αξιολόγησης του Προγράμματος Σπουδών της τρέχουσας Εκπαιδευτικής Σειράς εκ μέρους των εισηγητών (κλίμακα: 1=ανεπαρκής έως 5=άριστα)
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
4α. Ποσοστό βελτίωσης του μέσου χρόνου υποβολής Μηνιαίων Δελτίων Δήλωσης Δαπανών προς τις ειδικές υπηρεσίες διαχείρισης
4β. Ποσοστό βελτίωσης του μέσου χρόνου υποβολής Τριμηνιαίων Δελτίων Φυσικού Αντικειμένου προς τις ειδικές υπηρεσίες διαχείρισης
4γ. Αριθμός Αναφορών παροχής στατιστικών πληροφοριών προς τη Διοίκηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για την υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων που αφορούν εκπαιδευτικές δράσεις των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
5α. Ποσοστό βελτίωσης χρόνου έκδοσης πιστοποιητικών υπηρεσιακών μεταβολών των υπαλλήλων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
5β. Ποσοστό βελτίωσης χρόνου έκδοσης βεβαιώσεων των υπαλλήλων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
5γ. Ποσοστό βελτίωσης χρόνου αποστολής εισερχόμενων ηλεκτρονικών εγγράφων (προκηρύξεις πλήρωσης θέσεων, ανακοινώσεις-προσκλήσεις μετατάξεων, εγκύκλιοι γενικής ενημέρωσης) προς ενημέρωση του προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
6α. Ποσοστό βελτίωσης χρόνου ανταπόκρισης σε δικαιούχους πληρωμών
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
7α. Συνολικός αριθμός επιμορφωτικών προγραμμάτων που υποβλήθηκαν προς Πιστοποίηση
7β. Ποσοστό εσωτερικών επιθεωρήσεων που διενεργούνται στις υπηρεσίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επί του αριθμού των προγραμματισθέντων εσωτερικών επιθεωρήσεων

1.3.4.4 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για την υλοποίηση της αποστολής του, έχει υιοθετήσει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και είναι πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2000 “Σχεδιασμός, διαχείριση και παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης” για τις υπηρεσίες που παρέχει. Η παρακολούθηση και η διαχείριση του Συστήματος αποτελεί ευθύνη του Αυτοτελούς Τμήματος Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας & Εσωτερικού Ελέγχου. Στο πλαίσιο του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας εντάσσεται και το Σύστημα Γενικών και Ειδικών Δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διοικητικών και των εκπαιδευτικών του μονάδων, και το Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας & Εσωτερικού Ελέγχου είναι υπεύθυνο για τη μέτρηση των δεικτών αυτών.

1.4 Ανθρώπινοι Πόροι

Στο **Παράρτημα II** παρουσιάζονται αναλυτικά στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (στοιχεία 26/01/2012), που αφορούν ειδικότητες, απασχόληση ανά Τμήμα, κατανομή ανά οργανωτική μονάδα, στοιχεία για το επιστημονικό προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., κ.α. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά, το ανθρώπινο δυναμικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανέρχεται σε 173 άτομα. Από αυτά, τα 154 άτομα είναι το προσωπικό των μονάδων της Κεντρικής Υπηρεσίας, ενώ 19 άτομα είναι το προσωπικό του ΠΙΝΕΠ Θεσσαλονίκης.

Από τα 154 άτομα που αποτελούν το προσωπικό της Κεντρικής Υπηρεσίας, 12 άτομα βρίσκονται με απόσπαση σε άλλες υπηρεσίες και 3 άτομα βρίσκονται στις ΚΥ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποσπασμένοι από άλλες υπηρεσίες, χωρίς να καταλαμβάνουν οργανικές θέσεις στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Στους ακόλουθους Πίνακες παρουσιάζεται το προσωπικό που απασχολείται στις επιμέρους μονάδες της Κεντρικής Υπηρεσίας και στο Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Σε ξεχωριστή στήλη παρουσιάζεται το προσωπικό που είναι αποσπασμένο από άλλες μονάδες, εφόσον δεν καταλαμβάνει οργανικές θέσεις στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Πίνακας 10: Σύνθεση Προσωπικού Υπηρεσιακών Μονάδων της Κεντρικής Υπηρεσίας

ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (*)
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	21	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	1	
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	6	
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ	12	
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ	1	
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑμεΑ	1	

ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (*)
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	16	1
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	1	
ΤΜΗΜΑ ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	8	1
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	2	
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	5	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	15	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	1	
ΤΜΗΜΑ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	4	
ΤΜΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	0	
ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	8	
ΤΜΗΜΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ	2	
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	3	
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΙΑΤΡΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ		
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	3	
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	2	
ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	2	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	17	1
ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	6	
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	5	1
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	5	
ΣΥΝΟΛΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	59	1
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	1	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ	18	
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ Π.Ι.Ν.Ε.Π	0	
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ Ι.Ν.Ε.Π.	6	
ΤΜΗΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	1	
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Ι.Ν.Ε.Π.	33	1
ΜΟΝΑΔΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ	1	
Αποσπασμένοι σε άλλες Υπηρεσίες	12	
ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ Κ.Υ.	151	3

(*) Δεν καταλαμβάνουν οργανικές θέσεις

Πίνακας 11: Σύνθεση Προσωπικού ΠΙΝΕΠΘ

ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (*)
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ		
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ	3	
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	14	1
Αποσπασμένοι σε άλλες υπηρεσίες	1	
ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ	18	1

(*) Δεν καταλαμβάνουν οργανικές θέσεις

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα για την Κεντρική Υπηρεσία, το Τμήμα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης της Δ/σης Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, καθώς και το Αυτοτελές Γραφείο Ιατρών Υπηρεσίας δεν είναι στελεχωμένα. Επίσης, δεν έχει στελεχωθεί επισήμως η Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών, αλλά απασχολεί εργαζόμενους άλλων μονάδων, οι οποίοι, προς το παρόν, λειτουργούν με παράλληλα καθήκοντα.

Το Αυτοτελές Γραφείο Προσβασιμότητας ΑΜΕΑ εξυπηρετείται από στελέχη του γραφείου Διοικητικής Μέριμνας.

Όσον αφορά την κατανομή του προσωπικού των Κεντρικών Υπηρεσιών στις επιμέρους οργανικές μονάδες, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού απασχολείται στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (42%), το 15% περίπου στη Διεύθυνση Διοικητικού, το 13% περίπου στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., το 12% περίπου στη Διεύθυνση Οικονομικού και το 11% περίπου στη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά οι ειδικότητες του προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (αναλυτική παρουσίαση ανά Οργανωτική Μονάδα και κατηγορία προσωπικό – διοικητικό και επιστημονικό – γίνεται στο Παράρτημα II).

Πίνακας 12: Ειδικότητες Προσωπικού Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	ΕΠΙΣΤ	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	21	4	2	7	8	0	21
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	1	1					1
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	6	2	1	2	1		6
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ	12		1	4	7		12
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ	1			1			1
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑμεΑ	1	1					1

ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	ΕΠΙΣΤ	ΣΥΝΟΛ
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	16	7	4	5	0	0	16
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	1	1					1
ΤΜΗΜΑ ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	8	3	2	3			8
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	2		1	1			2
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	5	3	1	1			5
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	15	8	3	3	0	1	15
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	1	1					1
ΤΜΗΜΑ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	4	3				1	4
ΤΜΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	0						0
ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	8	4	1	3			8
ΤΜΗΜΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ	2		2				2
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	3	2	0	0	0	1	3
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΙΑΤΡΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	0	0	0	0	0	0	0
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	3	1	0	1	1	0	3
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	2	1	0	1	0	0	2
ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	2	1	0	0	0	1	2
ΣΥΝΟΛΟ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	17	8	0	2	0	7	17
ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1					1	1
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	6					6	6
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	5	5					5
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	5	3		2			5
ΣΥΝΟΛΟ Ι.Ν.Ε.Π.	60	17	7	16	0	19	59
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	1					1	1
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ	18					18	18
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ Ι.Ν.Ε.Π.	6	5		1			6
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΠΙΝΕΠ	0						0
ΤΜΗΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	1			1			1
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Ι.Ν.Ε.Π.	33	12	7	14			33
ΜΟΝΑΔΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ	1	0	0	0	0	1	1
ΠΙΝΕΠΘ	17	7	4	3	0	3	17
ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΕ ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	13	3	0	5	0	5	13

ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	ΕΠΙΣΤ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	4	3	0	1	0	0	4
ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ	173	62	20	44	9	38	173

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Το 36% του συνολικού προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι κατηγορίας ΠΕ, και απασχολείται, κατά πλειοψηφία (27%) στο Ι.Ν.Ε.Π.,
- Το 12% του συνολικού προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι κατηγορίας ΤΕ, και απασχολείται, κατά πλειοψηφία (35%) στο Ι.Ν.Ε.Π.,
- Το 25% του συνολικού προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι κατηγορίας ΔΕ, και απασχολείται, κατά πλειοψηφία (36%) στο Ι.Ν.Ε.Π.,
- Το 5% του συνολικού προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι κατηγορίας ΥΕ, και απασχολούνται σχεδόν εξ' ολοκλήρου στη Διεύθυνση Διοικητικού.
- Το 22% του συνολικού προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι επιστημονικό προσωπικό, και απ' αυτό απασχολείται το 50% περίπου στο Ι.Ν.Ε.Π., το 18% στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., το 8% στο ΠΙΝΕΠΘ, ενώ ποσοστό περίπου 13% είναι αποσπασμένο σε άλλες υπηρεσίες.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατάσταση προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η πλειονότητα (περίπου 58%) του απασχολούμενου προσωπικού είναι Μόνιμοι Διοικητικοί Υπάλληλοι και περίπου 17% είναι Διοικητικοί Υπάλληλοι Αορίστου Χρόνου. Όσον αφορά το Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ανέρχεται συνολικά σε 37 άτομα (υπηρετούντες), η πλειοψηφία των οποίων είναι με απόσπαση από άλλες υπηρεσίες, ενώ υπάρχουν και 5 άτομα επιστημονικό προσωπικό που είναι αποσπασμένα προς άλλες υπηρεσίες. Το Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διακρίνεται α) στους Υπευθύνους Σπουδών και Έρευνας και β) στο Νομικό Σύμβουλο.

Η ιδιαιτερότητα του Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε σχέση με το διοικητικό προσωπικό είναι ότι το επιστημονικό προσωπικό καταλαμβάνει οργανικές θέσεις των μονάδων στις οποίες είναι τοποθετημένο. Επίσης, η πλειονότητα του επιστημονικού προσωπικού ασχολείται με το εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., αλλά υπάρχουν και ορισμένοι που απασχολούνται σε θέσεις ευθύνης, οι οποίες δεν σχετίζονται άμεσα με το παρεχόμενο έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Πίνακας 13: Κατάσταση Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (25/01/2012)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	Κ.Υ.	Π.Ι.Ν.Ε.Π.	Σύνολο
Νομικός Σύμβουλος	0	0	0
Δικηγόρος με έμμισθη εντολή	1	0	1
Μόνιμοι - Διοικητικοί Υπάλληλοι	90	11	101
Αορίστου Χρόνου - Μερικής Απασχόλησης	1	0	1
Αορίστου Χρόνου - Διοικητικοί Υπάλληλοι	25	4	29

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	Κ.Υ.	Π.ΙΝ.ΕΠ.	Σύνολο
Επιστημονικό Προσωπικό - Μόνιμοι (από μετάταξη)	5	0	5
Επιστημονικό Προσωπικό - Αορίστου (από μετάταξη)	5	0	5
Επιστημονικό Προσωπικό - Ορισμένου Χρόνου	3	1	4
Επιστημονικό Αορίστου Χρόνου Ν.1735/87	3	0	3
Επιστημονικό με Απόσπαση	18	2	20
Διοικητικό Προσωπικό με Απόσπαση	3	1	4
ΣΥΝΟΛΟ	154	19	173

Σημείωση: η σκιασμένη περιοχή του Πίνακα αφορά το Επιστημονικό Προσωπικό.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανά ηλικία. Η πλειονότητα του προσωπικού (περίπου 66%) ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 31-50 ετών. Ποσοστό περίπου 28% ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 51-60 ετών.

Πίνακας 14: Κατανομή Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανά ηλικία (26/01/12)

Κλίμακα Ηλικίας	Αριθμός εργαζομένων
Από 18 έως και 30 ετών	7
Από 31 έως και 50 ετών	115
Από 51 έως 60 ετών	49
Από 61 έως 65 ετών	1
66 ετών	1
Σύνολο	173

Στον ακόλουθο Πίνακα παρουσιάζεται κατανομή του προσωπικού ανά έτη προϋπηρεσίας. Πρόκειται για τη συνολική προϋπηρεσία των ατόμων στη Δημόσια Διοίκηση. Περίπου 57% του προσωπικού έχει εργασιακή εμπειρία στη Δημόσια Διοίκηση άνω των 10 ετών.

Πίνακας 15: Κατανομή Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανά έτη προϋπηρεσίας (26/01/12)

Έτη Προϋπηρεσίας	Αριθμός εργαζομένων
Λιγότερα από 10 έτη	74
Από 10 μέχρι 20 έτη	45
Περισσότερα από 20 έτη	54
Σύνολο	173

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανά φύλο. Όπως προκύπτει, το 64% του προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι γυναίκες.

Πίνακας 16: Κατανομή Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανά φύλο (26/01/12)

Φύλο	Αριθμός εργαζομένων
Αντρες	63
Γυναίκες	110
Σύνολο	173

1.5 Χρηματοοικονομικά Στοιχεία

1.5.1 Απολογισμοί

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα οικονομικά στοιχεία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για το διάστημα 2008-2011. Σημειώνεται ότι τα απολογιστικά στοιχεία του 2011 είναι προσωρινά και ενδέχεται να υπάρξουν αλλαγές όταν εκδοθεί ο εγκεκριμένος απολογισμός του έτους.

Τα στοιχεία παρουσιάζονται σε συγκεντρωτικές – συνοπτικές κατηγορίες, ώστε να φανεί κυρίως η τάξη μεγέθους τους και η εξέλιξή τους. Στο σχετικό παράρτημα παρουσιάζονται οι αναλυτικοί πίνακες για το διάστημα 2008 – 2011.

Σύμφωνα με τα στοιχεία των απολογισμών, η σύνοψη εσόδων, δαπανών και κίνηση ταμειακού πλεονάσματος παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 17: Σύνοψη οικονομικών απολογισμών 2008-2011

Ποσά σε ευρώ

ΚΩΔ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2008	2009	2010	2011*
0000	Επιχορηγήσεις	6.504.179	9.870.049	8.338.588	7.329.033
3000	Έσοδα από επιχ/κή δραστ/α	141.469	119.826	122.721	114.838
5000	Λοιπά έσοδα	21.013	4.521.112	4.213.681	3.906.823
6000	Έκτακτα έσοδα	2.619.205	2.663.904	207.200	173.566
8000	Έσοδα παρελθόντων ετών				17.649
9000	Επιχορήγηση Επενδύσεων	4.109.606	15.279.513	16.706.700	4.041.998
	Σύνολο εσόδων	13.395.472	32.454.403	29.588.890	15.583.907
0000	Πληρωμές για υπηρεσίες	7.707.788	13.114.038	10.281.412	7.144.536
1000	Προμήθεια καταναλωτικών αγαθών	1.960	7.140		1.455
2000	Μεταβιβ. εισοδημάτων σε τρίτους	216.742	400.000	190.000	170.000
3000	Πληρ. αντικρυζόμενες από έσοδα	2.087	4.493.592	4.148.474	3.844.131
9000	Πληρωμές για επενδύσεις	17.940.763	13.115.785	9.643.816	9.606.228
	Σύνολο εξόδων	25.869.341	31.130.555	24.263.703	20.766.350
	Διαφορά σε ταμειακό υπόλοιπο τέλους	-12.473.868	1.323.848	5.325.187	-5.182.443
	Ταμειακό υπόλοιπο αρχής	17.837.033	3.759.368	4.388.117	8.578.706
	Άλλες κινήσεις ταμειακού υπολοίπου	-1.603.797	-695.098	-1.134.598	*
	Ταμειακό υπόλοιπο τέλους	3.759.368	4.388.117	8.578.706	3.396.263

*: Προσωρινά στοιχεία

Σημειώνεται ότι η παρουσίαση των εσόδων και εξόδων γίνεται σε ταμειακή και όχι αποτελεσματική βάση, σύμφωνα με το ισχύον λογιστικό σύστημα του δημοσίου. Οι βασικές κατηγορίες εσόδων και εξόδων συνοψίζονται στις εξής:

Έσοδα:

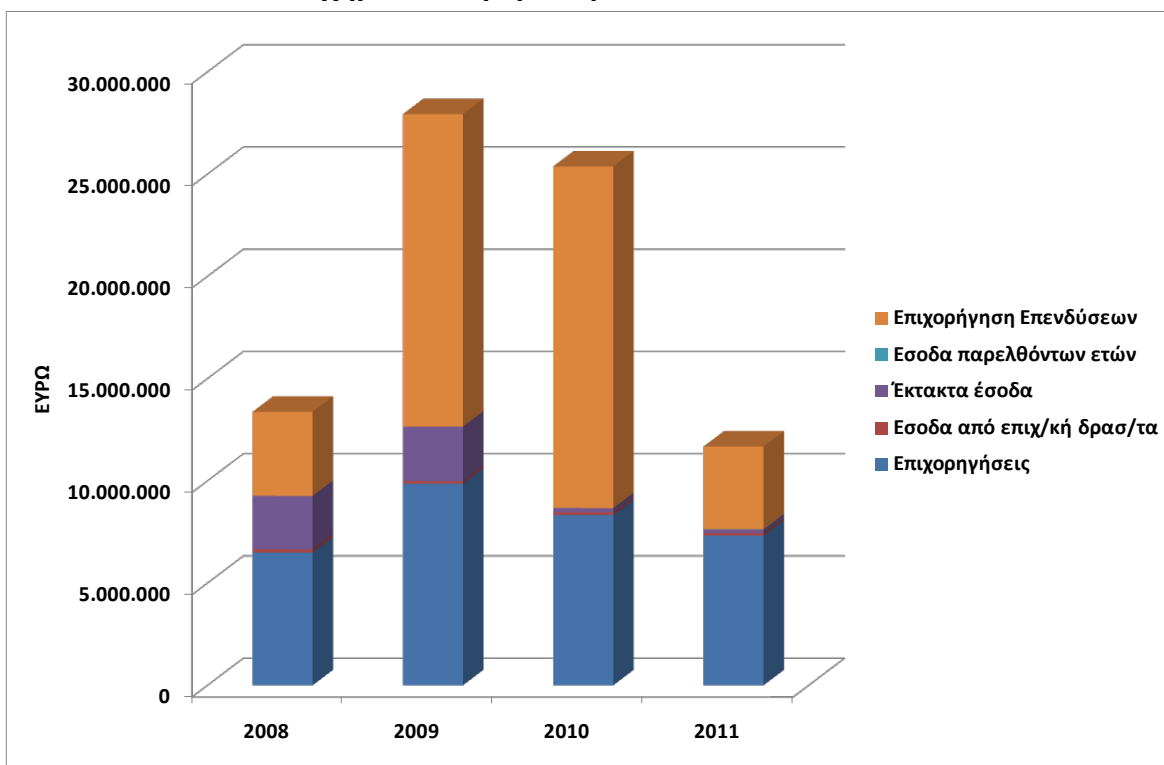
- 0000 Επιχορηγήσεις: Τακτική επιχορήγηση από τον κρατικό προϋπολογισμό (και ένα τμήμα από το Εθνικό Τυπογραφείο) που προορίζεται κυρίως για κάλυψη μισθοδοσίας.
- 3000 Έσοδα από επιχειρηματική δραστηριότητα του ΝΠΔΔ: Αφορά έσοδα από ενοικιάσεις ακινήτων ή χρεώσεις υπηρεσιών σε τρίτους (π.χ. ανοικτό πανεπιστήμιο).,
- 5000 Λοιπά έσοδα: Αφορά κρατήσεις υπέρ τρίτων για απόδοση και αντικρύζονται από ισόποσο έξοδο.
- 6000 Έκτακτα έσοδα: Το μεγαλύτερο τμήμα του αφορά πληρωμές διάφορων φορέων του δημοσίου για κάλυψη των δαπανών εισαγωγικής εκπαίδευσης.
- 9000 Επιχορήγηση επενδύσεων: Αφορά δαπάνες κατάρτισης που εντάσσονται για χρηματοδότηση στο κάθε φορά ισχύον κοινοτικό πλαίσιο (ΚΠΣ, ΕΣΠΑ).

Έξοδα:

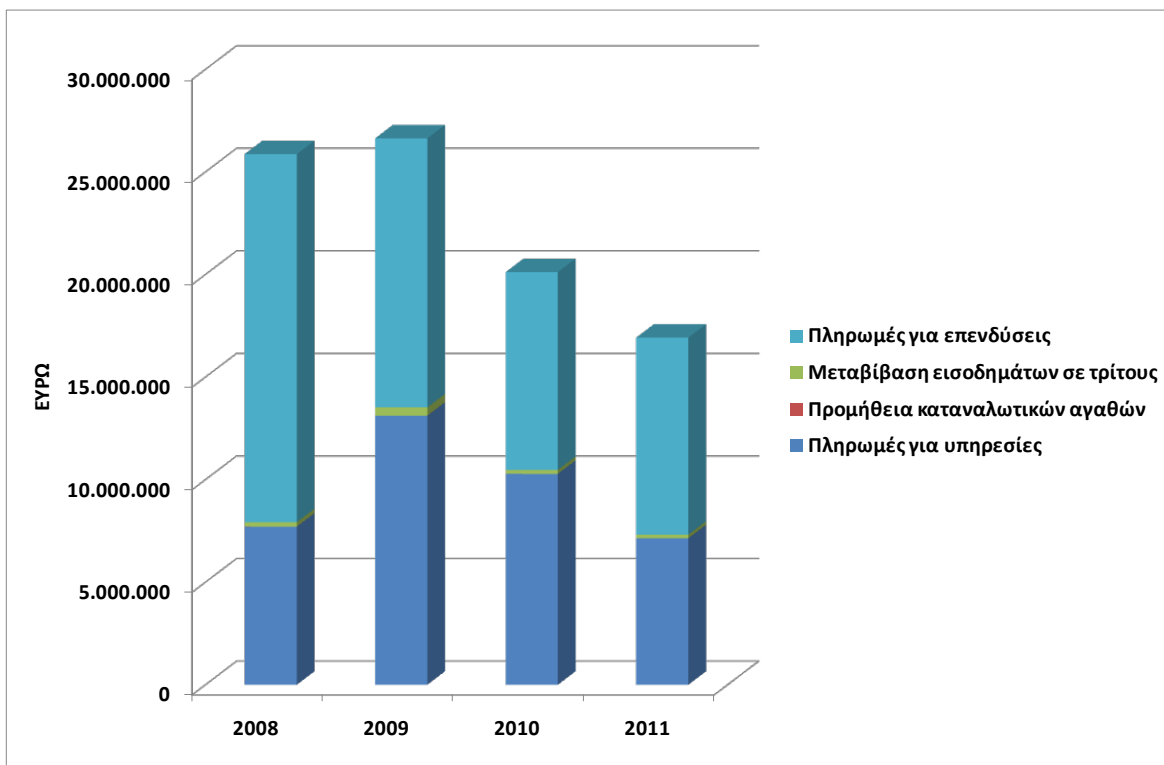
- 0000 Πληρωμές για υπηρεσίες: Κυρίως δαπάνες που αφορούν πληρωμές προσωπικού και παροχή υπηρεσιών κάθε είδους.
- 1000 Προμήθεια καταναλωτικών αγαθών: Προμήθεια διαφόρων αναλωσίμων.
- 2000 Μεταβίβαση εισοδημάτων σε τρίτους: Αφορά κυρίως την πληρωμή δαπανών στα πλαίσια συνεργασίας με το Κοινωνικό Πολύκεντρο της ΑΔΕΔΥ. Το ποσό της μεταβίβασης περιλαμβάνεται ως έσοδα στην επιχορήγηση.
- 3000 Πληρωμές αντικρυζόμενες από έσοδα: Κρατήσεις υπέρ τρίτων που έχουν εμφανισθεί ως ισόποσα έσοδα.
- 9000 Πληρωμές για επενδύσεις: Αφορά κυρίως τις δαπάνες που προκύπτουν άμεσα ή από επιμερισμό σε προγράμματα (κατάρτισης / επιμόρφωσης) τα οποία έχουν ενταχθεί για χρηματοδότηση στο κάθε φορά ισχύον κοινοτικό πλαίσιο (ΚΠΣ, ΕΣΠΑ). Στις δαπάνες αυτές μέχρι και την 19^η σειρά της Ε.Σ.Δ.Δ. συμπεριλαμβάνονταν και ο μισθός των εκπαιδευομένων. Για τις επόμενες σειρές η μισθοδοσία τους επιβαρύνει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Από το δεύτερο εξάμηνο του 2011, με την δημιουργία της νέας σχολής Ε.Σ.Δ.Δ.Α. η μισθοδοσία των εκπαιδευομένων βαρύνει και πάλι τα σχετικά με αυτούς προγράμματα.

Στα επόμενα σχήματα παρουσιάζεται η σύνθεση των εσόδων και εξόδων χωρίς να περιλαμβάνονται οι κατηγορίες εσόδων (5000) και εξόδων (3000) που αντικρύζονται από ισόποσα έξοδα και έσοδα.

Σχήμα 4: Διάρθρωση εσόδων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



Σχήμα 5: Διάρθρωση εξόδων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



Σε γενικές γραμμές οι πόροι του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προέρχονται από επιχορηγήσεις, είτε κρατικές είτε από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα. Λόγω της παρακολούθησης σε ταμειακή βάση προκύπτει διαφορά μεταξύ των εσόδων και εξόδων (θετική ή αρνητική), η οποία μεταφέρεται στο ταμειακό του υπόλοιπο, όπως παρουσιάστηκε στον προηγούμενο πίνακα.

Μεγαλύτερη σημασία έχει η ανάλυση των δαπανών του ανά κατηγορία, κυρίως η συσχέτισή τους με το βασικό αντικείμενο της δραστηριότητάς του (εκπαίδευση) και ο διαχωρισμός των άμεσων δαπανών που έχουν σχέση με το έργο του.

1.5.2 Ανάλυση εξόδων

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται στοιχεία των εξόδων σε αναλυτικές κατηγορίες οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια για τον διαχωρισμό τους σε δαπάνες που αφορούν άμεσα την εκπαίδευση και έμμεσες δαπάνες που σχετίζονται με την λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Πίνακας 18: Ανάλυση των δαπανών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 2008-2011

Ποσά σε ευρώ

ΚΩΔ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2008	2009	2010	2011*
0200	Αμοιβές Υπαλλήλων, Υπηρετών και Εργατών	4.983.548	8.525.485	8.676.602	4.975.403
0400	Αμοιβές όσων εκτελούν Ειδικές Υπηρεσίες	1.424	202.817	37.699	12.520
0540	Δαπάνες Εκπαίδευσης	1.945.364	3.374.139	656.460	1.250.878
0550	Εργοδοτικές εισφορές για την κοινωνική ασφάλιση	657.002	779.008	832.966	739.861
0600	Ασφαλιστικές Παροχές				
0700	Πληρωμές για Μετακίνηση Υπαλλήλων	24.127	58.824	10.005	15.990
0800	Πληρωμές για μη Προσωπικές Υπηρεσίες	96.324	173.765	67.680	107.641
0900	Φόροι - Τέλη - Έξοδα βεβαίωσης και είσπραξης εσόδων				42.243
1000	Πληρωμές για την Προμήθεια Καταναλωτικών Αγαθών	1.960	7.140		1.455
2000	Πληρωμές για μεταβίβαση εισοδημάτων σε τρίτους (Κοινωνικό Πολύκεντρο ΑΔΕΔΥ)	216.742	400.000	190.000	170.000
3000	Πληρωμές αντικριζόμενες από έσοδα	2.087	4.493.592	4.148.474	3.844.131
7000	Προμήθεια αγαθών διαρκούς χρήσης				
9000	Πληρωμές για Επενδύσεις	17.940.763	13.115.785	9.643.845	9.606.228
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	25.869.341	31.130.555	24.263.731	20.766.350
**	Πραγματικό σύνολο χωρίς την 3000	25.867.254	26.636.963	20.115.257	16.922.219

*: Εκτιμήσεις

**:: Η κατηγορία αυτή (3000) δεν αποτελεί πραγματικό έξοδο αλλά εμφάνιση της πληρωμών στα ασφαλιστικά ταμεία. Χρησιμοποιείται για την ορθή απεικόνιση του ταμειακού υπολοίπου λόγω της παρακολούθησης σε ταμειακή βάση. Αντικρύζεται από ισόποσα έσοδα όταν γίνονται οι σχετικές κρατήσεις. Τα πραγματικά έξοδα έχουν συμπεριληφθεί στις λοιπές κατηγορίες εξόδων που αφορούν προσωπικό (ως κρατήσεις και εισφορές). Για το λόγο αυτό αφαιρούνται για τον υπολογισμό των πραγματικών εξόδων.

Η κατάταξη των ανωτέρω κατηγοριών σε άμεσες και έμμεσες γίνεται σύμφωνα με τις παραδοχές που παρουσιάζονται στη συνέχεια. Σημειώνεται ότι η ανάλυση αυτή χρησιμοποιεί γενικές κατηγορίες εξόδων και αποτελεί μια προσέγγιση των άμεσων και έμμεσων δαπανών

Έμμεσες δαπάνες ή δαπάνες που αφορούν την γενική λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή που δεν μπορούν να συσχετισθούν άμεσα με την εκπαίδευση:

- Δαπάνες προσωπικού:
 - 0200 Αμοιβές Υπαλλήλων, Υπηρετών και Εργατών.
 - 0400 Αμοιβές όσων εκτελούν Ειδικές Υπηρεσίες.
 - 0550 Εργοδοτικές εισφορές για την κοινωνική ασφάλιση.
 - 0600 Ασφαλιστικές Παροχές (δεν υπάρχει η σχετική κατηγορία στα απολογιστικά στοιχεία, αλλά περιλαμβάνεται στους προϋπολογισμούς και παρατίθεται για λόγους πληρότητας).
- Λοιπές δαπάνες για υπηρεσίες:
 - 0700 Πληρωμές για Μετακίνηση Υπαλλήλων.
 - 0900 Φόροι - Τέλη - Έξοδα βεβαίωσης και είσπραξης εσόδων.
- Λειτουργικές δαπάνες:
 - 1000 Πληρωμές για την Προμήθεια Καταναλωτικών Αγαθών.
- Στις δαπάνες προσωπικού συμπεριλαμβάνεται και τμήμα των αμοιβών των εκπαιδευομένων. Θα παρουσιασθεί στη συνέχεια η ανάλυση του σχετικού κονδυλίου και θα αφαιρεθεί από τις έμμεσες δαπάνες.

Άμεσες δαπάνες ή δαπάνες που σχετίζονται με την παροχή του εκπαιδευτικού έργου και επιρρίπτονται σε αυτό είτε απευθείας είτε με επιμερισμό. Αφορούν κυρίως τις δαπάνες που προσεγγίζουν το μεταβλητό κόστος της εκπαίδευσης. Σημειώνεται ότι δεν συμπεριλαμβάνονται οι «σταθερές» δαπάνες που σχετίζονται με την εκπαίδευση (π.χ. επιστημονικό προσωπικό) διότι οι δαπάνες αυτές υφίστανται ανεξάρτητα από τον όγκο του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου (σε ένα εύρος που κυμαίνεται γύρω από τα συνήθη επίπεδα):

- Δαπάνες επενδύσεων.
 - 9000 Πληρωμές για επενδύσεις. Αντιστοιχίζεται, σχεδόν στο σύνολό της στις δραστηριότητες εκπαίδευσης. Συμπεριλαμβάνει και τμήμα δαπανών που έχουν περισσότερο λειτουργικό χαρακτήρα, καθώς επίσης και μεγάλο μέρος των αμοιβών των εκπαιδευομένων (βλ. κατωτέρω).
 - 7000 Προμήθεια αγαθών διαρκούς χρήσης (δεν υπάρχει η σχετική κατηγορία στα απολογιστικά στοιχεία, αλλά περιλαμβάνεται στους προϋπολογισμούς και παρατίθεται για λόγους πληρότητας).
- Δαπάνες εκπαίδευσης.
 - 0540 Δαπάνες εκπαίδευσης
- ΑΔΕΔΥ
 - 2000 Πληρωμές για μεταβίβαση εισοδημάτων σε τρίτους (πληρωμή δαπανών του Κοινωνικού Πολύκεντρου της ΑΔΕΔΥ).
- Αμοιβές εκπαιδευομένων
 - Αφορά τις αμοιβές των εκπαιδευομένων που δεν συμπεριλαμβάνονται στην

κατηγορία εξόδων 9000. Δεν προκύπτει άμεσα από τα στοιχεία του απολογισμού αλλά από τα στοιχεία της μισθοδοσίας προσωπικού του πληροφοριακού συστήματος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Σύνοψη παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 19: Ανάλυση αμοιβών εκπαιδευομένων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 2008-2011

Ποσά σε ευρώ

Κατηγορίες δαπάνης	2008	2009	2010	2011
Γενική μισθοδοσία (κωδ. 0000)	250.474	3.301.597	3.724.998	1.224.318
Συγχρηματοδοτούμενα (κωδ. 9000)	3.470.719	207.778	0	970.938
ΣΥΝΟΛΟ	3.721.193	3.509.375	3.724.998	2.195.256

Σύμφωνα με τις παραδοχές που αναφέρθηκαν ανωτέρω ο διαχωρισμός των δαπανών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., συνοπτικά, σε άμεσες και έμμεσες παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα.

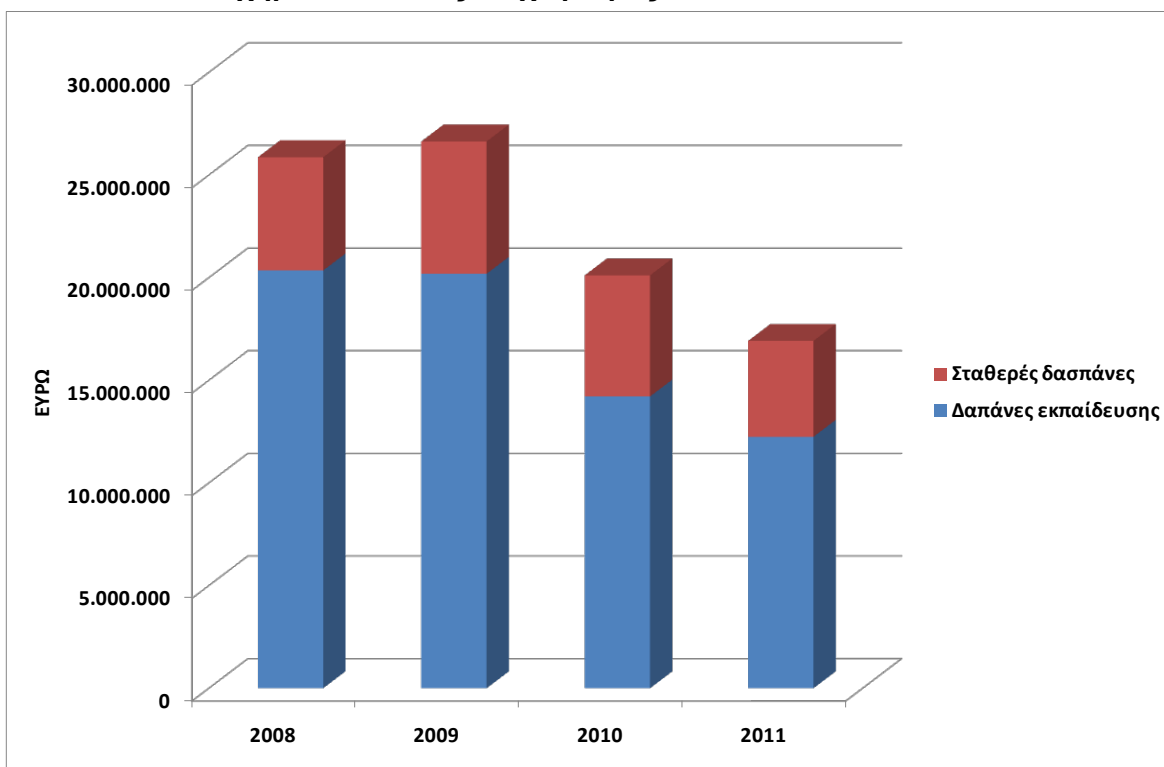
Πίνακας 20: Διαχωρισμός δαπανών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 2008-2011

Ποσά σε ευρώ

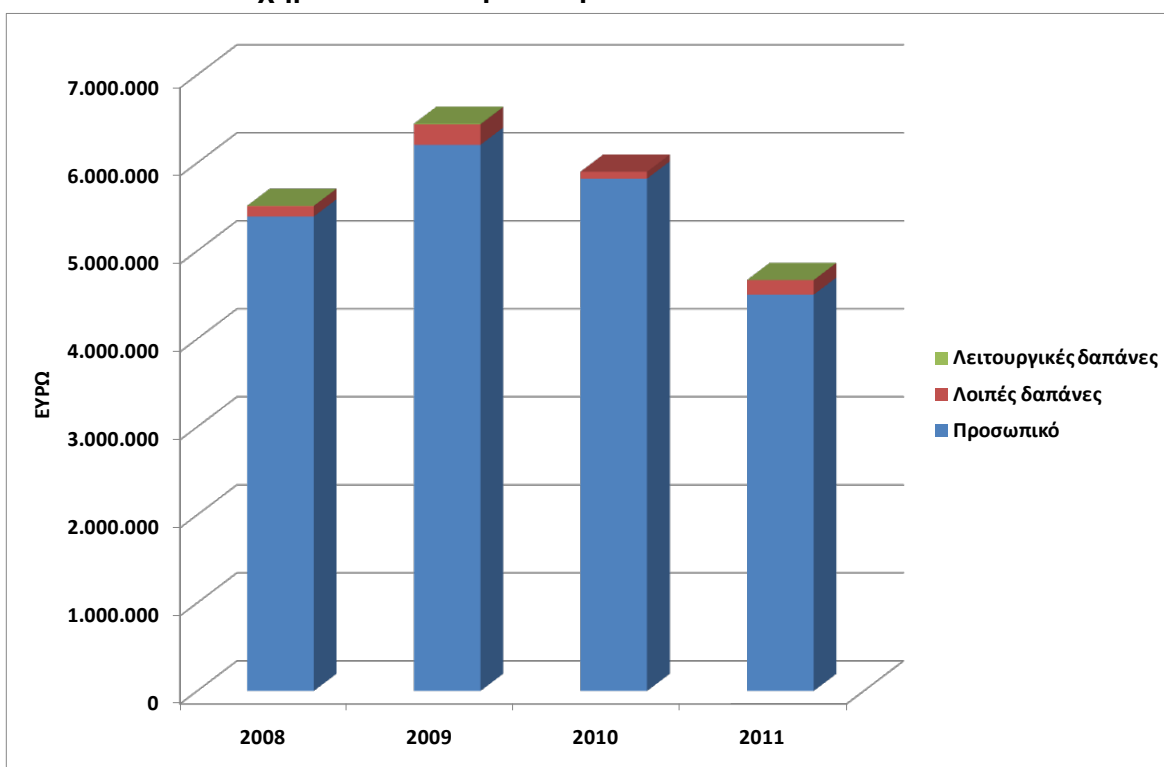
	2008	2009	2010	2011
Δαπάνες προσωπικού	5.641.974	9.507.310	9.547.267	5.727.784
Λοιπές δαπάνες για υπηρεσίες	120.451	232.589	77.686	165.874
Λειτουργικές δαπάνες	1.960	7.140		1.455
Μείον αμοιβές εκπαιδευομένων που περιλαμβάνονται στην γενική μισθοδοσία	-250.474	-3.301.597	-3.724.998	-1.224.318
Κόστος Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (χωρίς συγχρ/να)	5.513.911	6.445.442	5.899.954	4.670.794
Επενδύσεις	17.940.763	13.115.785	9.643.845	9.606.228
Δαπάνες Εκπαίδευσης	1.945.364	3.374.139	656.460	1.250.878
ΑΔΕΔΥ	216.742	400.000	190.000	170.000
Πλέον αμοιβές εκπαιδευομένων που περιλαμβάνονται στην γενική μισθοδοσία	250.474	3.301.597	3.724.998	1.224.318
Σύνολο άμεσων δαπανών κατάρτισης	20.353.343	20.191.521	14.215.303	12.251.424
Επαλήθευση συνόλου δαπανών (χωρίς κωδ. 3000) άθροισμα των ανωτέρω	25.867.254	26.636.963	20.115.257	16.922.219

Στα επόμενα διαγράμματα παρουσιάζεται η εποπτική εικόνα του διαχωρισμού των δαπανών και η διαχρονική εξέλιξή της την περίοδο 2008-2011.

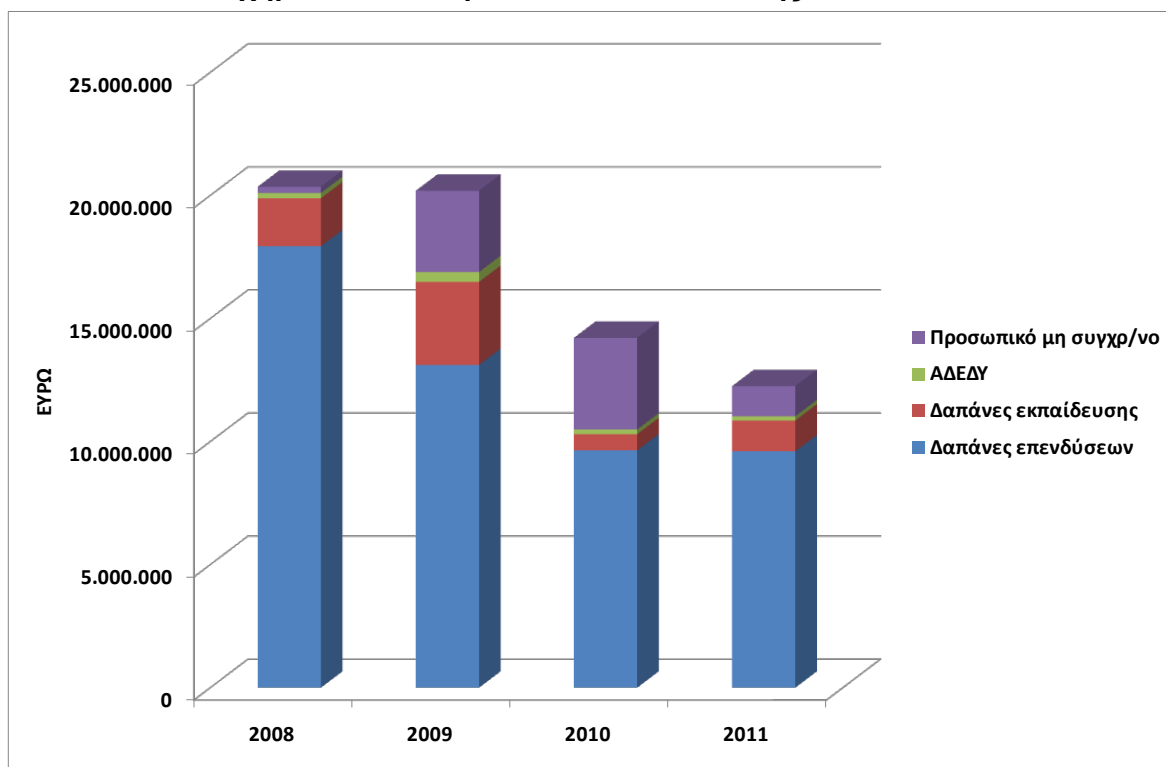
Σχήμα 6: Βασικός διαχωρισμός δαπανών Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



Σχήμα 7: Σύνθεση σταθερών δαπανών Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



Σχήμα 8: Σύνθεση δαπανών εκπαίδευσης Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



1.6 Υλικοτεχνική Υποδομή

1.6.1 Κτιριακή Υποδομή

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) διαθέτει τρεις (3) κτιριακές υποδομές:

- το κτίριο των Κεντρικών Υπηρεσιών, το οποίο βρίσκεται στην οδό Πειραιώς 211 στον Ταύρο,
- το κτίριο στο οποίο στεγάζεται το ΠΙΝΕΠΘ και βρίσκεται επί της οδού Κωλέτη 25δ στη Θεσσαλονίκη και
- το κτίριο στη Λαμία που βρίσκεται επί της οδού Καλυβίων 154.

1.6.1.1 Κτίριο ΚΥ

Το κτίριο, επί της οδού Πειραιώς 211 στον Ταύρο, αποτελείται από εννέα (9) ορόφους και έχει συνολικό εμβαδόν 10.861 τ.μ. Αποτελεί δημόσιο ακίνητο και είναι κατάλληλα δομικά διαμορφωμένο για να παρέχει εύκολη πρόσβαση στα άτομα με ειδικές ανάγκες (ΑμεΑ). Στο κτίριο αυτό, πραγματοποιούνται όλα τα μαθήματα των σπουδαστών της Εθνικής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης καθώς επίσης και η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία όλων των τμημάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Ακόμη, διαθέτει αίθουσες για την πραγματοποίηση συσκέψεων, καθώς επίσης στο κτίριο υπάρχει και ένα κυλικείο. Σημειώνεται ότι με ορισμένες παρεμβάσεις που έγιναν σε χώρους του κτιρίου αυξήθηκε ο αριθμός των διαθέσιμων αιθουσών για το εκπαιδευτικό επιμορφωτικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σε 28 αίθουσες (αμιγείς αίθουσες διδασκαλίας και μικτές – με δυνατότητα

χρήσης Η/Υ), οι οποίες βρίσκονται στον πρώτο, δεύτερο και τρίτο όροφο του κτιρίου. Σε ορισμένες αίθουσες έγινε αναβάθμιση για την υποδοχή και επιμόρφωση υψηλόβαθμων στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Αποτέλεσμα αυτού είναι να σταματήσει να ενοικιάζει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. παρακείμενο κτίριο για κάλυψη των αναγκών του σε αίθουσες εκπαίδευσης. Επιπροσθέτως, στο κτίριο υπάρχουν δύο αμφιθέατρα, τα οποία είναι πλήρως εξοπλισμένα και διαθέτουν καμπίνα διερμηνείας παρέχοντας, έτσι, τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης σε αιτήματα συνεδρίων και ημερίδων. Τα συνέδρια και οι ημερίδες μπορούν να οργανώνονται και να πραγματοποιούνται είτε από τους ίδιους είτε από τρίτους με ενοικίαση των προαναφερθέντων αμφιθεάτρων. Σημειώνεται επίσης ότι οι χώροι και οι αίθουσες ενοικιάζονται τα Σαββατοκύριακα στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο για πλήρη αξιοποίησή τους και προσέλκυση εσόδων.

1.6.1.2 Κτίριο ΠΙΝΕΠΘ

Η δεύτερη κτιριακή εγκατάσταση στη Θεσσαλονίκη αποτελεί, επίσης, δημόσιο ακίνητο και έχει συνολικό εμβαδόν 1.671 τ.μ. Το κτίριο αποτελείται από δύο (2) ορόφους και διαθέτει, εκτός των άλλων, και αίθουσες πολλαπλών χρήσεων. Στο κτίριο δεν υπάρχει εστιατόριο, ούτε παρέχονται υποδομές για την πρόσβαση ΑμεΑ σε αυτό.

1.6.1.3 Κτίριο Λαμίας

Η τρίτη κτιριακή εγκατάσταση έχει συνολικό εμβαδόν 2.326 τ.μ. σε γήπεδο εκτάσεως 4.190 τ.μ. Διαθέτει 23 αίθουσες διδασκαλίας και 9 γραφεία. Η χρήση του εν λόγω ακινήτου έχει παραχωρηθεί (με χρησιδάνειο) στην πρώην Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Φθιώτιδας όπου σύμφωνα με σχετικό έγγραφό της στεγάζει το Μουσικό Σχολείο Λαμίας και το Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας.

1.6.2 Τεχνολογική Υποδομή

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) διαθέτει δική του ιδιόκτητη ιστοσελίδα για την παροχή πληροφοριών στο κοινό. Όλο το προσωπικό του διαθέτει προσωπικό υπηρεσιακό e-mail. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α διαθέτει τριάντα πέντε (35) εξυπηρετητές (servers). Από αυτούς τους εξυπηρετητές, οι δώδεκα (12) χρησιμοποιούνται για ιστοσελίδες, οι δέκα έξι (16) για εφαρμογές, οι τρεις (3) για τη διατήρηση και υποστήριξη βάσεων δεδομένων και οι τέσσερις (4) για αρχεία. Στο σύστημα υπάρχουν ένα (1) ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα (ΟΠΣ) και τρεις (3) βάσεις δεδομένων, οι οποίες δεν αποτελούν τμήμα του ΟΠΣ. Επιπλέον, έχει στην κατοχή του εκατόν ογδόντα πέντε (185) σταθερούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές σχετικά σύγχρονης τεχνολογίας, καθώς επίσης και εικοσιπέντε (25) φορητούς υπολογιστές. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνδέεται με το ΣΥΖΕΥΞΙΣ ενώ δεν διατηρεί συνδέσεις με άλλα εξωτερικά δίκτυα (WAN). Τέλος, συνδέεται με ένα τηλεφωνικό κέντρο προκειμένου να παρέχεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να διαθέτουν υπηρεσιακά σταθερά τηλέφωνα και να επικοινωνούν εσωτερικά μεταξύ τους. Μόλις το ενενήντα πέντε τοις εκατό (95%) των υπαλλήλων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης διαθέτει υπηρεσιακά σταθερά τηλέφωνα ενώ μόνο ένας από τους εκατόν εβδομήντα τέσσερις υπαλλήλους (174) έχει υπηρεσιακό κινητό τηλέφωνο.

1.7 Συνεργασίες με άλλες Υπηρεσίες και Οργανισμούς

Στρατηγικές Συνεργασίες εκτός συνόρων

Η σύναψη συνεργασιών με ομόλογους διεθνείς φορείς αποτελεί για το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προτεραιότητα στρατηγικής σημασίας. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει διμερείς και πολυμερείς συνεργασίες και αποτελεί παράγοντα διεθνούς κύρους και εμβέλειας, σε θέματα ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Συμμετέχει σε προγράμματα του Ο.Η.Ε. και του Ο.Ο.Σ.Α, σε δράσεις Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα Ανταλλαγών Δημοσίων Υπαλλήλων.

Έχει υπογράψει Μνημόνια Συνεργασίας με:

- την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ)
- το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΙΡΑ)
- το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης & Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης της Βουλγαρίας
- την Εθνική Σχολή Διοίκησης της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας
- τη Γαλλική Εθνική Σχολή Διοίκησης (Ε.Ν.Α.)
- το Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (HAUS)
- το Ινστιτούτο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Πράγας
- την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας (SSPA)
- το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Πορτογαλίας (INA)
- την Σχολή Διακυβέρνησης Κέννεντυ του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ (Harvard Kennedy School)

Επιπλέον συνεργάζεται με:

- την Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου (National School of Government)
- το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης – Πανεπιστήμιο του Λονδίνου
- τη Γερμανική Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (BAKÖV)
- το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Ισπανίας (INAP)

Είναι μέλος:

- της Διεθνούς Ένωσης Σχολών και Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης (IASIA)
- της Ευρωπαϊκής Ομάδας Δημόσιας Διοίκησης (E.G.P.A.).

Στρατηγικές Συνεργασίες στην Ελλάδα

Για τον προσανατολισμό και συντονισμό της εκπαιδευτικής και επιμορφωτικής δράσης το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καθιέρωσε τη διαβούλευση με τους κοινωνικούς εταίρους.

- Α.Δ.Ε.Δ.Υ.: Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. οικοδόμησε μια πολλαπλά χρήσιμη εταιρική σχέση με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., υπογράφοντας το 2004 Προγραμματική Συμφωνία για τη διαμόρφωση και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου, σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για ένα Καταστατικό Χάρτη Επιμόρφωσης, που κυρώθηκε με νόμο και συνοδεύεται από Χρηματοδοτικό Πρωτόκολλο, σύμφωνα με το οποίο το 0,5 τοις χιλίοις των ετησίων μισθολογικών δαπανών του δημοσίου θα διατίθεται για τη χρηματοδότηση επιμορφωτικών δράσεων. Από κοινού με το Κοινωνικό Πολύκεντρο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. χρηματοδοτεί μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών (master) για πτυχιούχους μόνιμους Δημοσίους Υπαλλήλους σε συνεργασία με τα Πανεπιστήμια Πελοποννήσου

& Μακεδονίας. Μαζί με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., οραματίστηκε την ίδρυση «Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας για τη Δημόσια Διοίκηση» στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και τη Μεσόγειο, ενώ υλοποιούνται κοινές διασυνοριακές δράσεις, στο πλαίσιο των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών Interreg, Equal.

- *ΕΝ.ΠΕ. & Κ.Ε.Δ.Ε.:* Αναγνωρίζοντας τον καθοριστικό ρόλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει υπογράψει Μνημόνιο Συνεργασίας με την Ε.Ν.Α.Ε. – νυν ΕΝ.ΠΕ., ενώ συνεργάζεται και με την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. – νυν Κ.Ε.Δ.Ε. για το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης των αιρετών οργάνων της αυτοδιοίκησης.
- *Υπουργεία και Φορείς:* Για τον ευέλικτο και αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης έχει συγκροτηθεί και λειτουργεί με ευθύνη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης, στην οποία συμμετέχουν εκπρόσωποι από τις εκπαιδευτικές – οργανωτικές μονάδες των Υπουργείων, Φορέων και Οργανισμών του Δημοσίου Τομέα και των κοινωνικών εταίρων. Έργο της Επιτροπής είναι ο συντονισμός όλων των εκπαιδευτικών δράσεων του Δημοσίου, αλλά και η σύγκλιση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών μεθοδολογιών, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των υλοποιούμενων δράσεων.

2 Εξωτερικό περιβάλλον Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

2.1 Θεσμικό και Κανονιστικό Πλαίσιο.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.) ιδρύθηκε με τον Ν. 1388/83 (ΦΕΚ 113/29-8-83). Με το νόμο 3200/2003 μετονομάστηκε σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

Το θεσμικό του πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με τους παρακάτω νόμους και Προεδρικά διατάγματα:

Πίνακας 21: Θεσμικό πλαίσιο

ΝΟΜΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ	ΦΕΚ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
N.1586	Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ και άλλες διατάξεις	37 Α	1/4/1986
N.1599	Σχέσεις κράτους-πολίτη, καθιέρωση νέου τύπου δελτίων ταυτότητας και άλλες διατάξεις	75 Α	11/6/1986
N.1735	Προσλήψεις στον δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσια διοίκηση... και άλλες διατάξεις	195 Α	
N.1877	Τροποποίηση του ν. 1851/1989 και άλλες διατάξεις	28 Α	9/3/1990
N.1878	Τροποποίηση των διατάξεων δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης ν. 1622/86 και άλλες διατάξεις	33 Α	20/3/1990
N.1892	Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις	101 Α	31/7/1990
N.1943	Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις	50 Α	11/4/1991
N.2026	Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις	43 Α	23/3/1992
N.2085	Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δ. Διοίκησης και άλλες διατάξεις	170 Α	20/10/1992
N.2190	Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης	28 Α	3/3/1994
N.2225	Για την προστασία της ελευθερίας της ανταπόκρισης και επικοινωνίας και άλλες διατάξεις	121 Α	20/7/1994
N.2247	Ρυθμίσεις θεμάτων συστήματος προσλήψεων	182 Α	31/10/1994
N.2527	Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις	206 Α	8/10/1997
N.2738	Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες	180 Α	9/9/1999

ΝΟΜΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ	ΦΕΚ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
	διατάξεις		
N.2196	Διάρθρωση της ανώτατης εκπαίδευσης και ρύθμιση θεμάτων του τεχνολογικού τομέα αυτής	114 Α	11/6/2001
N.3200	Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 « Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», Ίδρυση Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις	281 Α	9/12/2003
N.3260	Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης	151 Α	6/8/2004
Π.Δ.193	Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	170 Α	13/9/2004
N.3320	Ρυθμίσεις θεμάτων για το προσωπικό του Δημοσίου και των νομικών προσώπων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και για τους Ο.Τ.Α.	48 Α	23/2/2005
N.3345	Καθορισμός της μεθοδολογίας πιστοποίησης	138 Α	16/6/2005
N.3491	Ρυθμίσεις θεμάτων Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης	207 Α	2/10/2006
Π.Δ. 57	Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	59 Α	14/3/2007
N.3613	Αναφορά σε θέματα πιστοποίησης και υποχρεωτικής εκπαίδευσης Δ/κων στελεχών (Αρθρ. 16)	263 Α	23/11/2007
N.3528	Καθορισμός της πιστοποιημένης προς μοριοδότηση των υποψηφίων Προϊσταμένων Επιμόρφωσης	26 Α	9/2/2007
Π.Δ.1	Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης	1 Α	7/1/2008
Π.Δ.173	Τροποποίηση του π.δ. 1/08 «Οργανισμός του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.»	233 Α	21/11/2008
N.3731	Αναδιοργάνωση της δημοτικής αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών	263 Α	23/12/2008
N.3801	Ρυθμίσεις θεμάτων προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης	163 Α	4/9/2009
N.3852	Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης	87 Α	7/6/2010
N.3966	Ενσωμάτωση της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	57 Α	24/5/2011

ΝΟΜΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ	ΦΕΚ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
	(Ε.Σ.Δ.Δ.)		
N.4002	Ανάληψη από το ΕΚΔΔΑ της διαχείρισης, τεχνικής υποστήριξης και καλής λειτουργίας του δικτυακού τόπου OpenGov.gr	180 Α	22/8/2011
Υπ.Αποφ. Αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607	Καθιέρωση συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση.	1909 Β	30/8/2011
N.4024	Προκήρυξη εκπαιδευτικής σειράς αποκλειστικά για δημοσίους υπαλλήλους και θέματα κατάταξης αποφοίτων.	226 Α	27/10/2011

Σημαντικές νομοθετικές ρυθμίσεις, που διαμόρφωσαν την σημερινή φυσιογνωμία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι οι εξής:

1. Με το Νόμο 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α/7-6-2010), καταργήθηκαν από 1/1/2011 ως αποκεντρωμένες μονάδες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΜ.ΕΠ.), πλην του Π.ΙΝ.ΕΠ. Θεσσαλονίκης, τα οποία είχαν συσταθεί και λειτουργούσαν με το Π.Δ. 38/93 (ΦΕΚ 14/Α/12.2.1993).

Με τον ίδιο νόμο καταργήθηκε από 30/6/2011 η Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.) και συγχωνεύτηκε με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

2. Σύμφωνα με το Νόμο 3966/2011 (άρθρο 57 – ΦΕΚ Α 118/24-5-2011), η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) αποτελεί εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η οποία διαδέχεται την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και ενσωματώνει την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.).

Με βάση τις διατάξεις της παρ. 2 το άρθρου 57 του Ν. 3966/2011 ορίζεται ότι: "Οι διατάξεις του π.δ. 57/2007, οι οποίες αφορούν στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) ως εκπαιδευτικής μονάδας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), εφεξής αφορούν στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)".

Άλλες σημαντικές διατάξεις του νομοθετικού πλαισίου που καθορίζει τη λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

- Όπως ορίζεται στο άρθρο 1 παρ. 1 του Π.Δ. 57/07, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει οικονομική αυτοτέλεια και εφοδιάζεται από τον Υπουργό Εσωτερικών.
- Σύμφωνα με το άρθρο 14 παρ. 4 του Π.Δ. 57/07, η οικονομική διαχείρισή του δεν υπάγεται στον προληπτικό έλεγχο του Ελεγκτικού Συνεδρίου.
- Νεότερες διατάξεις που αφορούν επαναδιατυπώσεις και διορθώσεις πάνω σε προηγούμενους νόμους που αφορούσαν το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. περιλαμβάνονται στους κάτωθι:

- ο Ν.3260/2004 αρ. 6 σε αντικατάσταση του αρ.5 του Ν. 3200/2003
- ο Ν.3613/2007 (ΦΕΚ Α 263/23-11-2007)
- Με τον Ν.4024/2011 (ΦΕΚ Α 226/27-10-2011) ορίζεται ότι με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μπορεί να ορίζεται ότι το σύνολο των κατ' έτος εισακτέων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είναι δημόσιοι υπάλληλοι. Καθορίζονται επίσης ζητήματα κατάταξης των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Επιπλέον σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 15 του ν. 3345/2005, καθορίζονται τα ζητήματα που αφορούν στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και συγκεκριμένα την ανάπτυξη της μεθοδολογίας πιστοποίησης, τη διαδικασία και τις λεπτομέρειες εφαρμογής της
- Η πιστοποιημένη προς μοριοδότηση των υποψηφίων Προϊσταμένων Επιμόρφωση καθορίζεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 85 του Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α').

Με εξαίρεση την κατάρτιση που παρέχει η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και απευθύνεται στο σύνολο των Ελλήνων πολιτών που επιθυμούν να αποκτήσουν τη δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα και να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο τομέα (προεισαγωγική κατάρτιση), το κανονιστικό πλαίσιο που οριοθετεί τα ζητήματα εκπαίδευσης - επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων συνοψίζεται (ανά επίπεδο εκπαίδευσης) ως εξής:

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- Ν. 1943/91 άρ.33,
- Ν. 2527/97 άρ.13,
- Ν. 2085/92 άρ.18,
- Ν. 2738/99 άρ.19,
- Ν. 3200/03 άρ.22,
- Ν. 3320/05 άρ.9

Η Εισαγωγική εκπαίδευση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και του προσωπικού των Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύονται από αυτούς, πλην των υπαλλήλων της κατηγορίας Υ.Ε., γίνεται μέσα στο πρώτο οκτάμηνο από το διορισμό και η συμμετοχή σε αυτή είναι υποχρεωτική. Η αρμοδιότητα εκτέλεσης των προγραμμάτων αυτών ανήκει αποκλειστικά στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.).

Οι οικείες υπηρεσίες αμέσως μετά το διορισμό κοινοποιούν στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) κατάλογο των διορισθέντων και γνωστοποιούν σε αυτούς την υποχρέωση τους να παρακολουθήσουν τα προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης στο παραπάνω χρονικό όριο

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

- Ν. 1943/91 άρ.33 & 34,
- Ν. 2085/92 αρ.17 &18,
- Ν. 3200/03 αρ.23

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας τους με ευθύνη του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) ή των Υπουργείων. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στα προγράμματα Επιμόρφωσης είναι υποχρεωτική. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, που εκδίδεται μετά από γνώμη του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Α.Δ.Ε.ΔΥ. καθορίζονται τα κριτήρια επιλογής των υπαλλήλων που παρακολουθούν τα προγράμματα Επιμόρφωσης.

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

- Ν. 1943/91 άρ.35,
- Ν. 2085/92 αρ.17 &18

Κατ' εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών γίνεται παρακολούθηση προγραμμάτων εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα της υπηρεσίας.

Το ΙΝ.ΕΠ. μπορεί να καταρτίζει, οργανώνει και εκτελεί προγράμματα εξειδίκευσης σε θέματα που αφορούν υπαλλήλους που ασκούν όμοια ή συναφή καθήκοντα σε όλα ή ορισμένα Υπουργεία ή Ν.Π.Δ.Δ.

Η κατάρτιση, οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα της υπηρεσίας τους αποτελεί ευθύνη του οικείου Υπουργείου ή αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ., εφ' όσον έχει δική του μονάδα εκπαίδευσης, άλλως του οικείου Υπουργείου σε κάθε περίπτωση.

Η συμμετοχή των υπαλλήλων στα προγράμματα εξειδίκευσης είναι υποχρεωτική

ΠΡΟΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- Ν. 1943/91 άρ.35,
- Ν. 2527/97 αρ.15,
- Ν. 2738/99 αρ.21

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καταρτίζει και εκτελεί προγράμματα προαγωγικής εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους κατηγορίας Π.Ε. και Τ.Ε. των Υπουργείων, Περιφερειών, Ν.Π.Δ.Δ. και των Οργανισμών Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι η ανάπτυξη γνώσεων, διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου διεύθυνσης, καθώς και η διαγωνιστική αξιολόγηση των υποψήφιων προϊσταμένων, η οποία θα συμβάλλει στην αξιοκρατική και αντικειμενική επιλογή των ικανοτέρων.

Στα προγράμματα προαγωγικής εκπαίδευσης συμμετέχουν υπάλληλοι Α' βαθμού που έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη επί μια τριετία τουλάχιστον ή υποψήφιοι για προϊστάμενοι διεύθυνσης, μετά από επιτυχία σε ειδικό εισαγωγικό διαγωνισμό.

ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- Ν. 1943/91 άρ.37,

- Ν. 2527/97 αρ.14,
- Ν. 2085/92 αρ.17

Η μετεκπαίδευση των υπαλλήλων αφορά τη διεύρυνση των επιστημονικών ή τεχνικών τους γνώσεων, που είναι πρόσφορες για την καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών της υπηρεσίας ή την ειδίκευση τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίες. Αφορά υπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τρία (3) χρόνια υπηρεσίας τουλάχιστον. Η μετεκπαίδευση γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής, στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης ή σε άλλους κατάλληλους φορείς ιδιωτικούς ή δημόσιους

Για την υποστήριξη των προγραμμάτων μετεκπαίδευσης μπορεί σύμφωνα με τον οργανισμό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να συνιστάται ειδική μονάδα διοικητικών ερευνών και μελετών, στην οποία τοποθετούνται οι υπεύθυνοι σπουδών και έρευνας.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- Ν. 1943/91 άρ.38,
- Ν. 2085/92 αρ.17

Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ αφορά στη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συναφούς με τα αντικείμενα του Υπουργείου ή του Ν.Π.Δ.Δ., στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικώς. Αφορά υπαλλήλους με τριετή τουλάχιστον υπηρεσία.

Το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μπορεί σε συνεργασία με Α.Ε.Ι. της ημεδαπής να οργανώνει ειδικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα για δημοσίους υπαλλήλους και υπαλλήλους Ν.Π.Δ.Δ. της κατηγορίας ΠΕ σε γνωστικό αντικείμενο κοινού ενδιαφέροντος για υπαλλήλους περισσότερων Υπουργείων και Ν.Π.Δ.Δ., ή για υπαλλήλους διυπουργικών κλάδων. Το πρόγραμμα καταρτίζεται από το οικείο Α.Ε.Ι. και εγκρίνεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ύστερα από γνώμη του οικείου Α.Ε.Ι..

2.2 Εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης»

Το «Πρόγραμμα Καλλικράτης» στόχευσε στον επανασχεδιασμό της δομής της περιφερειακής διοίκησης της χώρας, ώστε να αποκτηθεί ένα σύγχρονο, αποτελεσματικό, επιτελικό και αποκεντρωμένο κράτος, και υλοποιήθηκε με τον Νόμο υπ' αριθ. 3852/2010 (ΦΕΚ 87Α /07.06.2010).

Τα νέα επίπεδα διακυβέρνησης, που ορίζει ο «Καλλικράτης»:

- Δημιουργούν εγγύτερες προς τον πολίτη βαθμίδες αυτοδιοίκησης,
- Αναδιατάσσουν και απλοποιούν τις διοικητικές διαδικασίες και αποκαθιστούν την εμπιστοσύνη του πολίτη προς τη δημόσια διοίκηση,
- Προωθούν την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, και
- Εισάγουν τη διαφάνεια και εξοικονομούν πόρους

Τα πλεονεκτήματα της νέας αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης συνοψίζονται στη διασφάλιση μιας ξεκάθαρης, στέρεας και λειτουργικής δομής που επιτρέπει:

- Νέα ποιότητα στη λειτουργία με την αξιοποίηση του αυτοδιοικητικού δυναμικού για την εξυπηρέτηση του πολίτη, την αναβάθμιση των συνθηκών ζωής του αλλά και την αναπτυξιακή επανεκκίνηση της χώρας,
- Ουσιαστικό περιορισμό των λειτουργικών δαπανών με οικονομίες κλίμακας σε οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους,
- Την αναδιάρθρωση προσωπικού, την οποία συνεπάγεται η μεταφορά αρμοδιοτήτων και η εξορθολογισμένη κατανομή και αξιοποίησή του, και
- Την αντιμετώπιση των προβλημάτων επικαλύψεων αρμοδιοτήτων, τις αντιφατικές και αντικρουόμενες αποφάσεις, με την ολοκληρωμένη διαχείριση πολιτικών σε κάθε επίπεδο.

Επιγραμματικά, οι καινοτομίες του «Προγράμματος Καλλικράτης» είναι:

- Ισχυροί δήμοι με ουσιαστικές αρμοδιότητες για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη
- Αιρετές περιφέρειες που σχεδιάζουν την ανάπτυξη
- Αποκεντρωμένη κρατική διοίκηση επιτελικού χαρακτήρα

2.2.1 Α' βαθμός αυτοδιοίκησης (Δήμοι)

Οι νέοι δήμοι, με τους κατάλληλους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους

- αναλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων,
- εφαρμόζουν μεθόδους ηλεκτρονικής διακυβέρνησης,
- εφαρμόζουν σύγχρονα συστήματα διοίκησης και χρηματοοικονομικής διαχείρισης,
- λειτουργούν με νέους θεσμούς ελέγχου και εποπτείας της δράσης τους, με στόχο την αποκέντρωση.

Οι νέοι δήμοι είναι 325 με μέσο πληθυσμό 30.000 κατοίκους και έκταση 400 τετρ.χλμ. Απαρτίζονται από περίπου 6.300 δημοτικές και τοπικές κοινότητες.

Ο συνολικός αριθμός των δήμων και κοινοτήτων μετά την προηγούμενη μεταρρύθμιση – Πρόγραμμα Καποδίστριας - ήταν 1.034 με μέσο πληθυσμό 10.200 κατοίκους και έκταση 127 τετρ.χλμ.

Τη συνένωση των ΟΤΑ ακολούθησαν και τα Νομικά Πρόσωπα των Δήμων. Από 6.000 μειώθηκαν σε λιγότερα από 2.000. Τα 60.000 περίπου μέλη των διοικήσεων των Διοικητικών Συμβουλίων των δημοτικών επιχειρήσεων των ΟΤΑ, μειώθηκαν κατά 40.000 και φτάνουν σε ένα αριθμό περί τις 20.000.

2.2.2 Β' βαθμός αυτοδιοίκησης (Περιφέρειες)

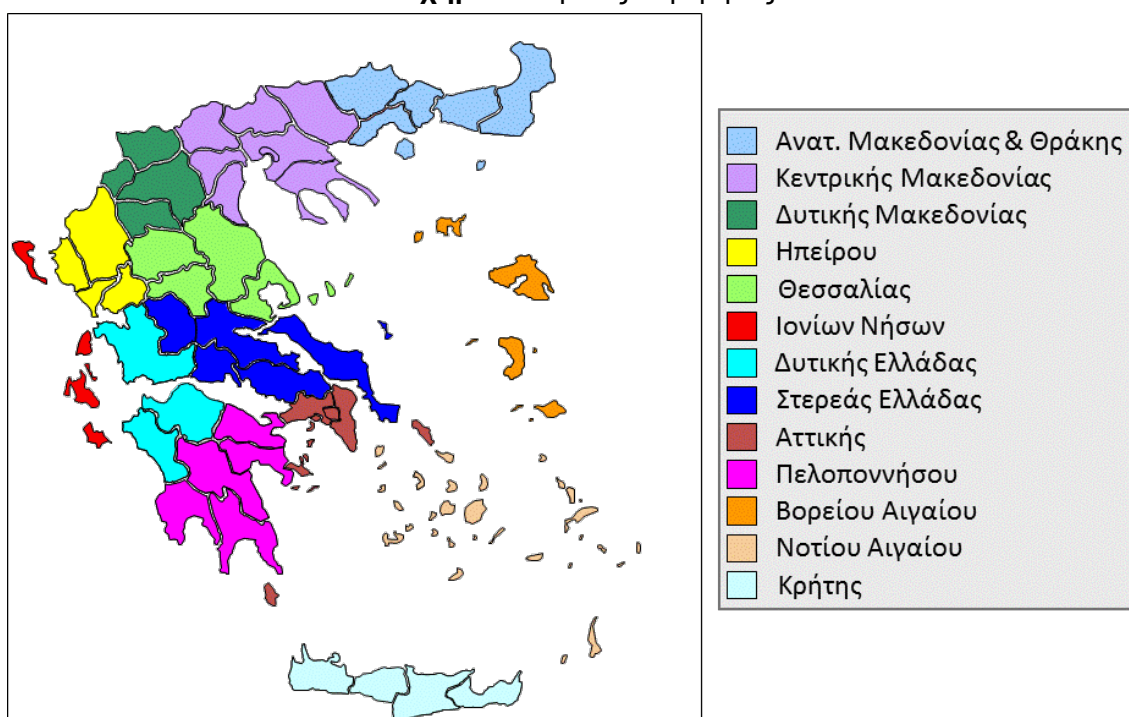
Η αναδιάταξη του β' βαθμού αυτοδιοίκησης σε ένα υψηλότερο επίπεδο, με λιγότερες και αποτελεσματικότερες μονάδες, δίνει την δυνατότητα ανάληψης σημαντικών αναπτυξιακών

λειτουργιών, που υπερβαίνουν τα στενά όρια της νομαρχίας και τον παραδοσιακό διεκπεραιωτικό και ελεγκτικό της ρόλο.

Οι περιφέρειες αναλαμβάνουν αρμοδιότητες για τοπικές υποθέσεις περιφερειακής κλίμακας ή και για κρατικές υποθέσεις που θα μπορούν να ασκηθούν από την δευτεροβάθμια αυτοδιοίκηση, σε συνδυασμό με την μεταφορά των αναλογούντων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων από την καταργούμενη κρατική περιφέρεια.

Λειτουργούν πλέον 13 αιρετές περιφέρειες ως οργανισμοί της β/ βάθμιας αυτοδιοίκησης, στη θέση των 54 νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων, των 3 διευρυμένων νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και των 19 επαρχιών, αντικαθιστώντας ένα σύνολο 76 διοικητικών ενοτήτων.

Σχήμα 9: Αιρετές περιφέρειες

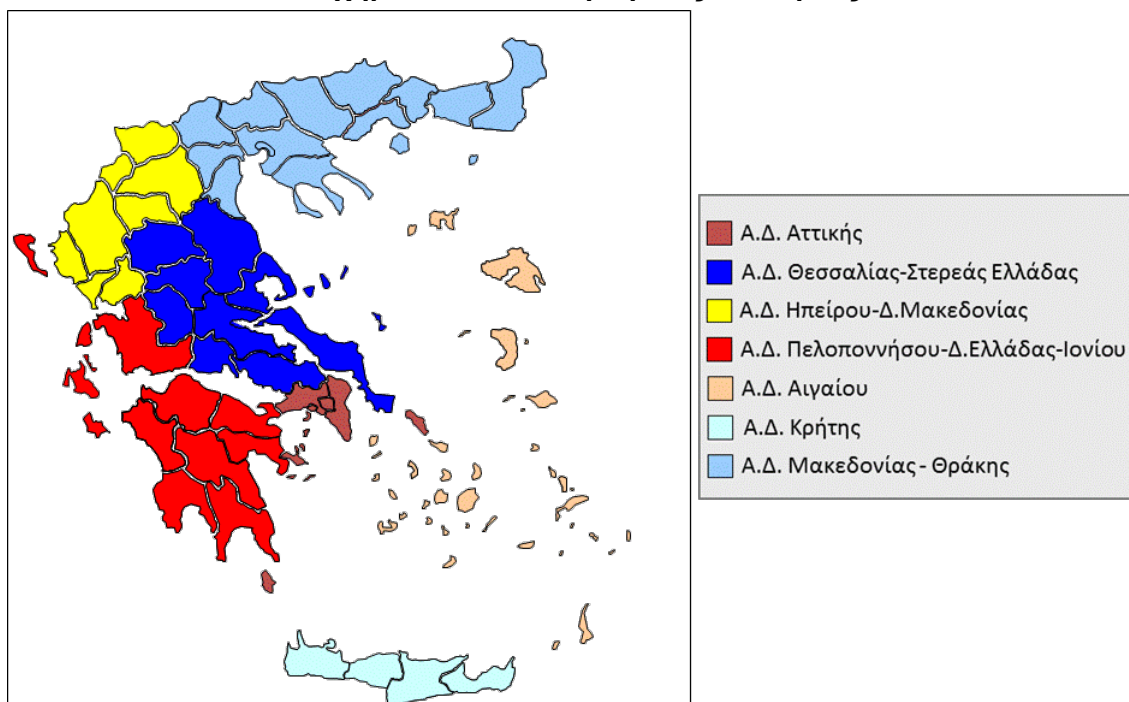


2.2.3 Αποκεντρωμένη Διοίκηση

Η ανασυγκρότηση της αποκεντρωμένης διοίκησης σε λιγότερες και μεγαλύτερες μονάδες ανταποκρίνεται στις συνθήκες που δημιουργούν τα νέα δίκτυα μεταφορών και οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας. Παράλληλα, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και συγκέντρωση πόρων και δυνάμεων σε λειτουργική κλίμακα, ενώ μεταφέρονται αρμοδιότητες στους νέους ΟΤΑ, όπου μπορούν να ασκούνται εγγύτερα στον πολίτη.

Στη θέση των 13 Διοικητικών Περιφερειών συγκροτήθηκαν 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.

Σχήμα 10: Αποκεντρωμένες Διοικήσεις



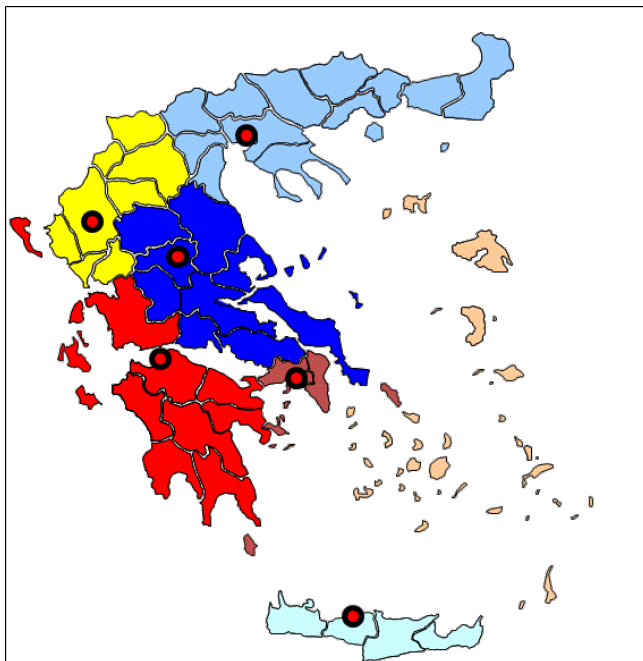
2.2.4 Η προσαρμογή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο «Πρόγραμμα Καλλικράτης»

Η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, είτε διαχωρισμένη σε δυο είτε ως μία οργανωτική μονάδα, όπως λειτουργεί σήμερα, αποτελούσε ανέκαθεν κεντρική δομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Με τη νέα ενιαία λειτουργία θα συνεχίσει να καλύπτει τις ανάγκες για τις οποίες σχεδιάστηκε που αφορούν πλέον το σύνολο του κεντρικού και περιφερειακού / τοπικού διοικητικού μηχανισμού της χώρας.

Αντίθετα η δραστηριότητα της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, που υλοποιείται από το ΙΝ.ΕΠ., ακολουθούσε την περιφερειακή δομή της δημόσιας διοίκησης της χώρας.

Πριν από την εφαρμογή του «Προγράμματος Καλλικράτης» λειτουργούσαν 13 περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ) με έδρα στις 13 περιφέρειες. Μετά την εφαρμογή του Προγράμματος λειτουργούν πλέον:

- Το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης (ΑΔ Μακεδονίας – Θράκης),
- Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων:
 - Πάτρα – ΑΔ Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας, Ιονίου
 - Λάρισα – ΑΔ Θεσσαλίας, Στερεάς Ελλάδας
 - Ιωάννινα – ΑΔ Ηπείρου, Δυτικής Μακεδονίας
 - Ηράκλειο – ΑΔ Κρήτης

Σχήμα 11: Περιφερειακή δομή ΕΚΔΔΑ

Επίσης το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο πλαίσιο της υλοποίησης του «Προγράμματος Καλλικράτης», διοργανώνει σε 53 πόλεις της χώρας 56 ημερίδες επιμόρφωσης 9.000 στελεχών της αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού. Οι ημερίδες, που διεξήχθησαν από τις 24/1/2011 έως και την 1/3/2011, απασχολούσαν στην ενημέρωση των υπαλλήλων των νέων Δήμων και των αιρετών Περιφερειών στη νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης που θεσπίστηκε με το πρόγραμμα.

Τόσο η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. όσο και το ΙΝΕΠ λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις της νέας διοικητικής δομής της

χώρας στο εκπαιδευτικό πρόγραμμά τους προκειμένου να εφοδιάσουν τους δημόσιους λειτουργούς με το κατάλληλο πλέγμα δεξιοτήτων και γνώσεων.

2.3 Επιδράσεις Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» στις παραγωγικές και υποστηρικτικές λειτουργίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

2.3.1 Συνολική Στρατηγική Προσέγγιση

Στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ και της τέταρτης προγραμματικής περιόδου, και πιο συγκεκριμένα του ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση», που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, η στρατηγική που αφορά τους τομείς αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών για την περίοδο 2007-2013, επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στην αναβάθμιση του θεσμικού περιβάλλοντος της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και τον εξορθολογισμό των υφιστάμενων διοικητικών δομών, με γνώμονα την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών και την εν γένει αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, της Περιφερειακής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με τον τρόπο αυτόν επιτυγχάνεται η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και η βελτίωση της ποιότητας ζωής του, ενώ, παράλληλα αναδεικνύεται η συμβολή του κρατικού μηχανισμού στην ουσιαστική ενίσχυση της παραγωγικότητας, αλλά και στην προώθηση της ανάπτυξης και της ευημερίας της χώρας.

Αυτή η συνολική στρατηγική προσέγγιση αξιοποιώντας τον προσανατολισμό του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με τις επιταγές της Αναθεωρημένης Στρατηγικής της Λισσαβόνας, αποτελεί τον πυρήνα του αναπτυξιακού οράματος του υπό εξέταση Επιχειρησιακού Προγράμματος, μέσω του οποίου επιδιώκονται:

- Ο περιορισμός των αδυναμιών της διοικητικής δράσης και η άρση των εμποδίων που δεν επέτρεψαν μέχρι σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική

Αυτοδιοίκηση να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις και τις αναπτυξιακές ανάγκες της Χώρας.

- Η εισαγωγή, με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο, μιας σειράς αναγκαίων μεταρρυθμίσεων στο ανθρώπινο δυναμικό, στο θεσμικό πλαίσιο και στην οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και των υπηρεσιών της Περιφερειακής Διοίκησης αλλά και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και στη διαδικασία παραγωγής πολιτικών και ανάληψης πρωτοβουλιών, με γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Το αναπτυξιακό όραμα του Ε.Π. συνοψίζεται στη "δημιουργία μιας πολιτο-κεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης", με στόχο την μετάβαση "από τη διαχείριση αρμοδιοτήτων και διαδικασιών στην διοίκηση πολιτικών, αποτελεσμάτων και υπηρεσιών".

Οι αναπτυξιακές προτεραιότητες του Ε.Π. καλύπτουν όλο το εύρος της δημόσιας δράσης - δράσης διαμόρφωσης πολιτικών, διοικητικής δράσης, δράσης παροχής υπηρεσιών, δικαιοδοτικής δράσης, κλπ. - και θα ενισχύσουν, άμεσα ή έμμεσα, το σύνολο των δημόσιων αρχών της χώρας, στα επίπεδα της κεντρικής και της περιφερειακής διοίκησης και της αυτοδιοίκησης. Στοχεύουν, στη βάση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης, στη διαρθρωτική αντιμετώπιση χρόνιων ενδημικών δυσλειτουργιών της δημόσιας διοίκησης με επιλεγμένες παρεμβάσεις θεσμικής, οργανωτικής και διοικητικής αλλαγής, στρατηγικού και παραδειγματικού χαρακτήρα, οι οποίες αναμένεται ότι θα έχουν πολλαπλασιαστική αξία.

Ο στρατηγικός στόχος του Ε.Π. είναι η βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και την ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων.

2.3.2 Προβλεπόμενες παρεμβάσεις

Οι παρεμβάσεις που προβλέπονται στο πλαίσιο των αξόνων προτεραιότητας του Ε.Π., στοχεύουν, με μία ολοκληρωμένη προσέγγιση, στη διαρθρωτική αντιμετώπιση χρόνιων ενδημικών δυσλειτουργιών της δημόσιας διοίκησης με επιλεγμένες παρεμβάσεις θεσμικής, οργανωτικής και διοικητικής αλλαγής, στρατηγικού και παραδειγματικού χαρακτήρα, οι οποίες αναμένεται ότι θα έχουν πολλαπλασιαστική αξία. Ακριβώς για τους λόγους αυτούς, οι κύριες παρεμβάσεις του ΕΠ αναπτύσσονται κατά προτεραιότητα σε συγκεκριμένους τομείς της δημόσιας πολιτικής, οι οποίοι επιτελούν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, ενώ επίσης συνδέονται με την παροχή των πλέον κρίσιμων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Οι τομείς αυτοί, προσδιορίστηκαν από την Κυβερνητική Επιτροπή στις 19.6.2007, και είναι οι εξής:

- **Επιχειρηματικότητα (δημιουργία ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος)**
 - Αδειοδότηση μεταποιητικών επιχειρήσεων.
 - Δημιουργία κεντρικού Μητρώου για τις επιχειρήσεις.

- ο Δημόσιες συμβάσεις.
- **Ενίσχυση ελεγκτικών μηχανισμών**
 - ο Σύστημα εποπτείας της αγοράς τροφίμων.
 - ο Ενίσχυση της λειτουργίας του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης.
- **Κοινωνική Ασφάλιση**
 - ο Μείωση του χρόνου απονομής κύριας και διαδοχής σύνταξης του ΙΚΑ.
 - ο Αναδιοργάνωση του Ταμείου «Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών» (Ο.Α.Ε.Ε.) το οποίο προέκυψε από την ενοποίηση των ταμείων ΤΕΒΕ, ΤΣΑ και Ταμείο Εμπόρων.
- **Αγροτική πολιτική**
 - ο Προσαρμογή των δομών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων σύμφωνα με τις ανάγκες εφαρμογής της νέας ΚΑΠ.
- **Υγεία και Κοινωνική Αλληλεγγύη**
 - ο Αναδιοργάνωση των διοικητικών υπηρεσιών νοσοκομείων.
 - ο Οργάνωση και υποστήριξη του νέου συστήματος προμηθειών των νοσοκομείων.
 - ο Υποστήριξη της οργάνωσης και λειτουργίας του δικτύου πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας.
- **Μεταναστευτική πολιτική**
 - ο Αναδιοργάνωση των υπηρεσιών Αλλοδαπών και Μετανάστευσης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, αλλά και των Περιφερειών, με γνώμονα την ταχύτερη και απλούστερη έκδοση των αδειών διαμονής.
 - ο Επιτάχυνση της διαδικασίας των μετακλήσεων, μέσω της καταπολέμησης των γραφειοκρατικών αγκυλώσεων.
 - ο Ενίσχυση των δομών που συνδέονται με την προώθηση της κοινωνικής ένταξης των μεταναστών.
- **Δικαιοσύνη**
 - ο Αναβάθμιση της Διοικητικής Ικανότητας του Υπουργείου Δικαιοσύνης και βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, μέσω και της αξιοποίησης των ΤΠΕ, καθώς και της αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Πολιτική Προστασία**
 - ο Επανασχεδιασμός της πολιτικής Δασοπροστασίας σε εθνικό επίπεδο.

Οι ως άνω κύριες ενδεικτικές παρεμβάσεις που αναπτύσσονται ανά τομέα πολιτικής, διαλαμβάνουν οριζόντια τις εξής παραμέτρους:

- Την ενίσχυση των αρχών της Διαφάνειας και της Χρηστής Διακυβέρνησης στη διοικητική δράση.
- Την καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Διοίκησης και μέσω νέου συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους Δημοσίους Υπαλλήλους.
- Την περιφερειακή διάσταση, με έμφαση στο νησιωτικό χώρο.
- Την έμφαση στην ενίσχυση της επιχειρησιακής λειτουργίας των υπηρεσιών παράλληλα με τις θεσμικές αλλαγές.
- Την ενσωμάτωση των πορισμάτων του Συνηγόρου του Πολίτη και των Ελεγκτικών Σωμάτων, καθώς και των αποτελεσμάτων της κοινωνικής διαβούλευσης στον ανασχεδιασμό του ρυθμιστικού πλαισίου.
- Την εισαγωγή των Τεχνολογικών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση, ως εργαλείο για την υποστήριξη των διοικητικών και οργανωτικών αλλαγών.

2.3.3 Γενικοί Στόχοι

Ο ως άνω στρατηγικός στόχος εξειδικεύεται περαιτέρω σε τέσσερις (4) γενικούς στόχους, με βάση τους οποίους το επιχειρησιακό πρόγραμμα διαρθρώνεται σε άξονες. Οι γενικοί στόχοι προσδιορίζονται ως εξής:

- Γενικός στόχος I: Αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών, εκσυγχρονισμός του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της δημόσιας διοίκησης, με ειδικούς στόχους:
 - ο Ενδυνάμωση των μηχανισμών σχεδιασμού και εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών.
 - ο Προώθηση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας.
 - ο Βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων.
 - ο Βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων με τις δημόσιες υπηρεσίες πολιτών και επιχειρήσεων.
- Γενικός στόχος II: Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, με ειδικούς στόχους:
 - ο Ενίσχυση της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών.
 - ο Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και την υποστήριξη των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.
- **Γενικός στόχος III:** Ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας των φύλων σε όλο το εύρος της δημόσιας διοίκησης, με ειδικούς στόχους:
 - ο Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών ισότητας, και των μηχανισμών και δομών εφαρμογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης για θέματα ισότητας των φύλων.
 - ο Ενδυνάμωση της θέσης των γυναικών στο δημόσιο και κοινωνικό τομέα.

- **Γενικός στόχος IV:** Τεχνική υποστήριξη της εφαρμογής, με ειδικούς στόχους:
 - ο Δημιουργία μηχανισμών υποστήριξης της διοικητικής αλλαγής.
 - ο Υποστήριξη του προγράμματος (δράσεις τεχνικής υποστήριξης).

Η επιλογή της στρατηγικής, των γενικών και ειδικών στόχων, καθώς και των επί μέρους ενδεικτικών κατηγοριών δράσεων, βασίζεται στην ανάγκη ολοκληρωμένης αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Επίσης, επιβάλλεται από το διαρθρωτικό χαρακτήρα των προβλημάτων που παρουσιάζουν τα συστήματα της δημόσιας διοίκησης αλλά που ειδικά, στην περίπτωση της Ελλάδας, έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα λόγω της συγκεντρωτικής οργάνωσης του κράτους.

Ειδικότερα:

Οι δράσεις που εντάσσονται στο **Γενικό Στόχο I** αφορούν στην αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών που χαρακτηρίζουν το κανονιστικό πλαίσιο ρύθμισης της δημόσιας δράσης, τα συστήματα και τις δομές λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και στην προώθηση της ανοιχτής, δίκαιης και συμμετοχικής δημόσιας διοίκησης.

Οι δράσεις που εντάσσονται στο **Γενικό Στόχο II** αφορούν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που περιορίζουν την ανάπτυξη του προσωπικού που στελεχώνει τη Δημόσια Διοίκηση και επιτάσσουν τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και του πλαισίου διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Οι δράσεις που εντάσσονται στο **Γενικό Στόχο III** αφορούν στην ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας σε όλο το εύρος της δημόσιας δράσης

Οι δράσεις που εντάσσονται στο **Γενικό Στόχο IV** έχουν ιδιαίτερη στρατηγική σημασία. Στοχεύουν στην εξασφάλιση των πολιτικών και τεχνικών προϋποθέσεων για την επιτυχή υλοποίηση και επίτευξη των στόχων του ΕΠ και μακροπρόθεσμα, στην ανάπτυξη της ικανότητας οργανωτικής αλλαγής και την ενσωμάτωσή της στις δομές και την κουλτούρα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

2.3.4 Ειδικόί Στόχοι - Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

Ειδικός Στόχος 1.1: Ενδυνάμωση των μηχανισμών σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου των δημόσιων πολιτικών.

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Ενίσχυση του σχεδιασμού (οριοθέτηση των πεδίων πολιτικής μέσα από την άρση των επικαλύψεων), της παρακολούθησης, του συντονισμού και της αξιολόγησης της πολιτικής, σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.
- Δράσεις οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού (συστήματα στοχοθεσίας, αποδοτικότητας) της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης καθώς και της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Δράσεις για την ενδυνάμωση της πολιτικής προστασίας.

Ειδικός Στόχος 1.2: Προώθηση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Δράσεις εκσυγχρονισμού του συστήματος προϋπολογισμού και δημοσιονομικής διαχείρισης.
- Ενσωμάτωση των πορισμάτων των ελεγκτικών σωμάτων και του Συνηγόρου του Πολίτη στις οικείες πολιτικές προκειμένου να επέλθουν ρυθμιστικές και οργανωτικές αλλαγές που οδηγούν στην αντιμετώπιση της διαφθοράς.
- Ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των οργανώσεων των κοινωνικών εταίρων και των ΜΚΟ.
- Δράσεις αναβάθμισης της διοικητικής ικανότητας των Δικαστηρίων.

Ειδικός Στόχος 1.3: Βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Εφαρμογή πολιτικής για την αξιολόγηση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας νομοθετικών ρυθμίσεων βάσει της εγκυκλίου του Πρωθυπουργού Υ190/2006.
- Παρακολούθηση, συντονισμός και επίστευση της ενσωμάτωσης του Κοινοτικού Δικαίου με εφαρμογή των Αρχών της Εγκυκλίου του Πρωθυπουργού Υ190/2006.
- Διοικητικές κωδικοποιήσεις του ρυθμιστικού πλαισίου της δημόσιας δράσης.

Ειδικός Στόχος 1.4: Βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων με τις δημόσιες υπηρεσίες πολιτών και επιχειρήσεων.

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Δράσεις απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών που οδηγούν σε μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων και του διοικητικού κόστους για τις επιχειρήσεις.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή συστημάτων πληροφορικής σε δημόσιες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή των απαραίτητων οργανωτικών αλλαγών σε δημόσιες υπηρεσίες στις οποίες έχουν εγκατασταθεί συστήματα ΤΠΕ, για την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων.

Ειδικός Στόχος 2.1: Ενίσχυση της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών.

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Δράσεις υποστήριξης και εφαρμογής θεσμικών αλλαγών για ένα αποτελεσματικό, αποδοτικό και αξιοκρατικό σύστημα ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας διοίκησης.
- Δράσεις ενίσχυσης της οργανωτικής και επιχειρησιακής επάρκειας των διευθύνσεων ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση.

Ειδικός Στόχος 2.2: Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για την υποστήριξη θεσμικών και διαρθρωτικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Δράσεις βελτίωσης της ποιότητας σχεδιασμού και εφαρμογής των προγραμμάτων κατάρτισης στη δημόσια διοίκηση.
- Δράσεις ενδυνάμωσης και προσαρμογής των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης στις διαρθρωτικές και θεσμικές αλλαγές.

Ειδικός Στόχος 3.1: Η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών ισότητας, και των μηχανισμών και δομών εφαρμογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης για θέματα ισότητας των φύλων.

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Κωδικοποιήσεις και απλουστεύσεις νομοθετικών, κανονιστικών ρυθμίσεων για την ισότητα των φύλων σε τομείς πολιτικής.
- Αξιολόγηση των επιπτώσεων δημόσιων πολιτικών στην ισότητα των φύλων.
- Προαγωγή της ενσωμάτωσης της ισότητας των φύλων στις δημόσιες πολιτικές.
- Ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας του πυρήνα παραγωγής των πολιτικών ισότητας καθώς και των συμβουλευτικών, συντονιστικών και ελεγκτικών μηχανισμών της ισότητας των φύλων.

Ειδικός Στόχος 3.2: Η ενίσχυση της θέσης των γυναικών στο δημόσιο και κοινωνικό τομέα

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων.
- Δράσεις ευαισθητοποίησης και κατάρτισης του συνόλου της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης σε θέματα ισότητας των φύλων.
- Ενίσχυση των δράσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης προς όφελος των γυναικών και την καταπολέμηση της βίας.
- Υποστήριξη των ΜΚΟ (γυναικείων οργανώσεων).

Ειδικός Στόχος 4.1: Δημιουργία μηχανισμών υποστήριξης της διοικητικής αλλαγής.

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Δράσεις δημιουργίας και υποστήριξης της λειτουργίας μηχανισμών υποστήριξης της διοικητικής αλλαγής.

Ειδικός Στόχος 4.2: Δράσεις τεχνικής υποστήριξης του προγράμματος

Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων

- Δράσεις υποστήριξης της προετοιμασίας, της εφαρμογής, της παρακολούθησης και των επιθεωρήσεων του προγράμματος.
- Δράσεις πληροφόρησης και επικοινωνίας.
- Δράσεις εκπόνησης μελετών, εμπειρογνωμοσυών και αξιολογήσεων.

2.3.5 Το ΕΠ Διοικητικής Μεταρρύθμισης και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελεί τον προνομιακό δικαιούχο πράξεων που εντάσσονται στο **Γενικός στόχος II** «Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης» και τους υποκείμενους ειδικούς στόχους.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα προβλέπει την υλοποίηση παρεμβάσεων οργανωτικής και διοικητικής αλλαγής, με πολλαπλασιαστική αξία και οι οποίες θα πρέπει να στηρίξουν τη δυναμική της διοικητικής μεταρρύθμισης του κράτους.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επέλεξε την ένταξη πράξεων στο ΕΠ που ενδυναμώνουν τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, με ταυτόχρονο προσανατολισμό των στάσεων και συμπεριφορών προς τις αξίες της ανοιχτής, συμμετοχικής, αποτελεσματικής και δίκαιης Δημόσιας Διοίκησης.

Στον κατωτέρω πίνακα συνοψίζονται οι ενταγμένες πράξεις στο ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση» με δικαιούχο το Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Πίνακας 22: Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο ΕΣΠΑ 2007-2013 (ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση», που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο)

Υλοποιούμενες Πράξεις	Προϋπολογισμός
Προεισαγωγική Εκπαίδευση.	
Οι πράξεις αφορούν στον ανασχεδιασμό του προγράμματος σπουδών και την εκπόνηση του αναγκαίου εκπαιδευτικού υλικού για την προ-εισαγωγική εκπαίδευση στελεχών. Η προεισαγωγική εκπαίδευση έχει στόχο τη δημιουργία στελεχών ταχείας εξέλιξης, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν ως μοχλοί και πολλαπλασιαστές υποστήριξης της διοικητικής μεταρρύθμισης.	
Ανασχεδιασμός Προεισαγωγικής Εκπαίδευσης Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης Ε.Σ.Τ.Α.	201.446,74 €
Ανασχεδιασμός Προεισαγωγικής Εκπαίδευσης Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης Ε.Σ.Δ.Δ.	500.653,26 €
Υλοποίηση Προεισαγωγικής Εκπαίδευσης Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης Ε.Σ.Δ.Δ.	2.230.200,00 €
Υλοποίηση Προεισαγωγικής Εκπαίδευσης Στελεχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ΕΣΤΑ	1.416.000,00 €
Σχέδια Εκπαίδευσης.	
Η εκπόνησή τους βασίζεται στην ανίχνευση, ανά υπηρεσία και κατηγορία θέσης, πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών, μεθοδολογία που ανέπτυξε και καθιέρωσε από το 2005 το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, το οποίο έχει ήδη αναλάβει την πρωτοβουλία εκπόνησης οκτώ πιλοτικών σχεδίων εκπαίδευσης για ισάριθμους δημόσιους φορείς.	
Σχεδιασμός Προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ βάσει Σχεδίων Εκπαίδευσης	640.000,00 €
Δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού Προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ βάσει Σχεδίων Εκπαίδευσης.	1.280.000,00 €
Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης βάσει Σχεδίων Εκπαίδευσης	21.000.000,00 €

Υλοποιούμενες Πράξεις	Προϋπολογισμός
Βέλτιστες Πρακτικές & Καινοτομία. Οι πράξεις αφορούν στην κατάρτιση στελεχών σε βέλτιστες πρακτικές, που έχουν καταγραφεί σε διεθνές επίπεδο, καθώς και στο σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων με χρήση καινοτομικών μέσων. Στην κατεύθυνση αυτή θα αξιοποιηθούν ευρωπαϊκοί φορείς δημόσιας διοίκησης, αλλά και διεθνή εκπαιδευτικά ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα.	
Κατάρτιση Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου	2.700.000,00 €
Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου - Μεταφορά Τεχνογνωσίας για την Υποστήριξη των Προτεραιοτήτων της Διοικητικής Μεταρρύθμισης (προς υλοποίηση)	5.000.000,00 €
Επιμόρφωση Διευθυντικών Στελεχών. Οι πράξεις αφορούν στη βελτίωση των εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτεί ο σύγχρονος ρόλος των προϊσταμένων διευθύνσεων και τμημάτων υπουργείων, δημοσίων φορέων και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Πρόκειται για διαρκή δράση, στην οποία θα συμμετέχουν υποχρεωτικά κάθε φορά οι νέοι προϊστάμενοι, παρακολουθώντας ταχύρρυθμα προγράμματα εκπαίδευσης, διάρκειας 38 ωρών, σε τμήματα δυναμικότητας 25 ατόμων.	
Επιμόρφωση των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων, Δημοσίων Φορέων και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης	2.240.000,00 €
Ενδυνάμωση και βελτίωση δεξιοτήτων των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων στην Κεντρική Διοίκηση, Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ., και Ο.Τ.Α. Α' & Β' βαθμού με στόχο να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις	484.700,00 €
Δράσεις Κατάρτισης. Αφορά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος και των οργανωσιακών αλλαγών των δημοσίων υπηρεσιών και φορέων. Η υλοποίηση των προγραμμάτων και των άλλων εκπαιδευτικών ενεργειών θα βασιστεί κατά κύριο λόγο στα σχέδια εκπαίδευσης, που θα προκύψουν από την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών.	
Αναβάθμιση του Συστήματος και Αναμόρφωση του Προγράμματος Εισαγωγικής Εκπαίδευσης	150.000,00 €
Υλοποίηση Εισαγωγικής Εκπαίδευσης στελεχών Δημόσιας Διοίκησης	7.718.000,00 €
Ενημέρωση και κατάρτιση εργαζομένων στην Αυτοδιοίκηση α' και β' βαθμού για τη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» (x 3)	7.084.575,00 €
Επιμόρφωση δημοσίων λειτουργών σε θέματα πρόληψης και αντιμετώπισης της βίας	61.000,00 €
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015 (προς υλοποίηση).	34.370.000,00 €
Σχεδιασμός και Υλοποίηση Ειδικών Προγραμμάτων Κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (προς υλοποίηση).	777.250,00 €

Υλοποιούμενες Πράξεις	Προϋπολογισμός
Εκπόνηση και εφαρμογή Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – συστήματος διαρκούς αξιολόγησης των δράσεων και υποστήριξη εφαρμογής τους (προς υλοποίηση).	380.000,00 €
Πιστοποίηση Γνώσεων & Δεξιοτήτων. Οι πράξεις αφορούν στο σχεδιασμό και την υποστήριξη συστήματος πιστοποίησης της επιμόρφωσης, καθώς και στην εκπόνηση του αναγκαίου υλικού πιστοποίησης, όπου προβλέπεται, μεταξύ άλλων, να αναπτυχθεί τράπεζα ερωτήσεων. Η πιστοποιημένη επιμόρφωση, σύμφωνα με το νέο δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα, πριμοδοτεί με μόρια την ιεραρχική εξέλιξη των στελεχών και μάλιστα αποτελεί ένα από τα αντικειμενικά κριτήρια εξέλιξης, τα οποία υπερτερούν των υποκειμενικών.	
Υποστήριξη Συστήματος και Ανάπτυξη Υλικού για την πιστοποίηση της επιμόρφωσης υπαλλήλων δημοσίου, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ (x 2)	3.400.000,00 €
Υλοποίηση Δράσεων Κατάρτισης και Αξιολόγησης για την Απόκτηση Πιστοποιητικού Διοικητικής Επάρκειας και την Απόκτηση Πιστοποιητικού Καθοδηγητικής Επάρκειας Εκπαιδευτικών 2010 – 2015 (προς υλοποίηση)	12.357.212,00 €

Για τις υλοποιούμενες πράξεις, η μέση απορρόφηση είναι της τάξεως του 40%⁴.

2.4 Λοιπές ρυθμίσεις για τη Δημόσια Διοίκηση και την Αυτοδιοίκηση που επηρεάζουν τη λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

2.4.1 Το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015

Το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο αποτελεί τη δέσμευση της Ελληνικής Κυβέρνησης για τη συνέχιση του προγράμματος στήριξης της Ελληνικής Οικονομίας, την οριστική βιώσιμη επίλυση του δημοσιονομικού προβλήματος και τη σταδιακή ανάταξη και ανάπτυξη της οικονομίας, η οποία επιδιώκεται εφεξής να στηρίζεται σε στέρεες βάσεις και αξιόπιστες πολιτικές. Μολονότι αποτελεί κείμενο αναφοράς που θα επικαιροποιείται ανάλογα με την πορεία των δημοσιονομικών μεγεθών και την εκάστοτε εξειδίκευση των επιμέρους στόχων, εντούτοις εκτιμάται ότι δίνει το γενικό περίγραμμα προσανατολισμού για τα επόμενα χρόνια και υπ' αυτή την έννοια αποτελεί θεμελιακό κείμενο που οφείλει να συνυπολογιστεί σοβαρά στην αποτύπωση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Κέντρου ως πλαίσιο που θα επηρεάσει σημαντικά και τη μελλοντική στρατηγική του.

Το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής περιλαμβάνει στόχους και πολιτικές παρεμβάσεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξή τους. Επειδή ένα σημαντικό μέρος του Πλαισίου αναφέρεται στη λειτουργία και την αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης σε συνδυασμό με μείωση του κόστους και του προσωπικού, είναι φανερό ότι οι πολιτικές του Πλαισίου περιλαμβάνουν στον ορίζοντα υλοποίησής τους και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως φορέα που επιδρά καταλυτικά στη λειτουργία και απόδοση της Δημόσιας Διοίκησης. Στην Εισηγητική Έκθεση του ΜΠΔΣ αναφέρεται μάλιστα ρητά το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως σημαντικό εργαλείο που διαθέτει η χώρα για να πετύχει του στόχους της για τη Δημόσια Διοίκηση:

⁴ Η εκτίμηση αυτή αναφέρεται στο ποσοστό των δαπανών που υλοποιήθηκαν μέχρι τέλος του 2011 σε σχέση με τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό των ενταγμένων πράξεων (όχι των πράξεων «προς υλοποίηση») και βασίζεται σε στοιχεία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

στη νέα συγκυρία ειδικότερα, υπογραμμίζεται η δημιουργία του Κέντρου Καινοτομίας και Τεκμηρίωσης που θα επιμορφώνει μόνιμα τους δημοσίου υπαλλήλους, θα παράγει πολιτικές προτάσεις, θα αναδεικνύει καλές πρακτικές προς εφαρμογή στη λειτουργία του κράτους και θα δημιουργεί στελέχη για την παραγωγή πολιτικής στα υπουργεία.

Η εμπλοκή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνδέεται δυναμικά με όλους τους στόχους και δράσεις που περιλαμβάνονται στο Πλαίσιο.

Σε πρώτη προτεραιότητα βρίσκεται η συγκράτηση της μισθολογικής δαπάνης στο Δημόσιο σε επίπεδα κάτω του 10-11% του ΑΕΠ με παρεμβάσεις που αποσκοπούν στη μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων έως τον ορίζοντα του 2015, με σημαντική μείωση των προσλήψεων για τα επόμενα χρόνια. Στόχος είναι ο περιορισμός του κόστους με τον εξορθολογισμό του μισθολογίου του δημοσίου τομέα ώστε να υπάρξει σημαντική συγκράτηση της μισθολογικής δαπάνης μέσω της μείωσης ενός μεγάλου αριθμού επιδομάτων.

Αν αυτό έχει ως άμεση επίπτωση τη μείωση του μισθολογικού κόστους για το δημόσιο από την εκτιμώμενη μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων κατά τουλάχιστον 150.000 άτομα σε σχέση με το 2010, η έμμεση επίπτωση συνίσταται στον περιορισμό του διαθέσιμου προσωπικού, στη σημαντική αλλαγή της σύνθεσης των υπηρεσιών, και με τη συμβολή των μετατάξεων, και στη μεταβολή των γνωστικών δυνατοτήτων αλλά και των εμπειριών και δεξιοτήτων του προσωπικού που θα βρεθεί στις θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης μετά τη σημαντική μείωση και αλλαγή του προσωπικού.

Στη συνέχεια θα επιδιωχθεί να συνδεθούν οι μισθοί με τους ρόλους και τις θέσεις των υπαλλήλων, να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση των επιδόσεων σε ατομική βάση και να διαμορφωθεί η σταδιοδρομία στον Δημόσιο Τομέα εξατομικευμένα και σύμφωνα με τις κλίσεις και δεξιότητες του καθενός.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων και του αντικειμένου του καλείται να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις από τη μείωση και την αλλαγή στη σύνθεση του προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες, με στοχευμένη εκπαίδευση και επιμόρφωση ώστε –με τις κατάλληλες προσαρμογές- να αναβαθμιστεί η παραγωγή αποτελέσματος από τη δημόσια διοίκηση και να αντισταθμιστεί η μείωση ή έλλειψη προσωπικού με κατάλληλη κάλυψη των κενών και αδυναμιών που θα προκύψουν. Την ίδια περίοδο, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα κληθεί να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις των μειωμένων αποδοχών του προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες που θα συντείνει σε αρνητική υποκίνηση με ενδεχόμενη επιδείνωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Όπλο του στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να αποτελέσει η μελέτη για την εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών διοίκησης της απόδοσης, την υλοποίηση αντίστοιχων συστημάτων αμοιβών και γενικότερα την υιοθέτηση πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα αντιστρέψουν τα αρνητικά επακόλουθα των αλλαγών που αναφέρθηκαν πιο πάνω.

Με δεδομένο ότι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με την εκπαίδευση και επιμόρφωση που παρέχει μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην προσπάθεια «καλύτερης νομοθέτησης», που αποτελεί επίσης σημαντικό στόχο του Πλαισίου, είναι κρίσιμο να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην αποφυγή κατά τη διαδικασία νομοθέτησης εκείνων των χαρακτηριστικών ιδιοτήτων που αποτελούν συχνά πηγή πολυπλοκότητας, γραφειοκρατίας και αδιαφάνειας. Μάλιστα σε συνδυασμό με τη βελτίωση του συστήματος διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών στο

οποίο το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά, εκτιμάται ότι μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος βελτίωσης του καθεστώτος νομοθέτησης, περιορισμού της πολυνομίας και νομικής αδιαφάνειας και προώθησης του ανοικτού διαλόγου για τις μεγάλες παρεμβάσεις που οφείλουν να πραγματοποιηθούν στην παραγωγή του νομοθετικού έργου.

Η εκπαιδευτική και επιμορφωτική δραστηριότητα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. οφείλει να λάβει υπόψη και να δώσει μεγάλο ειδικό βάρος στην εναρμόνιση με το Ευρωπαϊκό δίκαιο για την καλύτερη νομοθέτηση που καλύπτει κυρίως:

- τις αρχές της καλύτερης νομοθεσίας,
- τις υποχρεώσεις των νομοθετών για την εκπλήρωση αυτών των αρχών,
- τα εργαλεία της καλύτερης νομοθέτησης, συμπεριλαμβανομένης της κωδικοποίησης, αναδιατύπωσης, ενοποίησης, κατάργησης της παρωχημένης νομοθεσίας, απλοποίησης της νομοθεσίας, ελέγχου του συνολικού σώματος της υπάρχουσας νομοθέτησης, εκ των προτέρων και εκ των υστέρων αξιολόγησης επιπτώσεων και διαδικασίας δημόσιας διαβούλευσης,
- την μεταφορά στο εθνικό δίκαιο και την εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου και τον αποκλεισμό του κανονιστικού υπερθεματισμού,
- τη δημιουργία δομών καλύτερης νομοθέτησης σε κάθε Υπουργείο και μιας Κεντρικής Μονάδας Καλύτερης Νομοθέτησης,
- την υποχρέωση για τους νόμους και τις πιο σημαντικές νομοθετικές πράξεις (Προεδρικά Διατάγματα και Υπουργικές Αποφάσεις) να συνοδεύονται από χρονοδιάγραμμα εφαρμογής,
- την ηλεκτρονική πρόσβαση σε ένα κατάλογο για την υπάρχουσα νομοθεσία και μια ετήσια έκθεση προόδου για την Καλύτερη Νομοθέτηση.

Τέλος την εκπαιδευτική λειτουργία και την αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αφορούν οι σημαντικές τομές που περιέχονται στο Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο και αφορούν στη διευκόλυνση και μείωση του διαχειριστικού κόστους για τις επιχειρήσεις όπως είναι:

- η κατάργηση του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων, η ενσωμάτωση βασικών διατάξεων στη νομοθεσία με στόχο την απλοποίηση και την οριστική αποσαφήνιση όλων των κατηγοριών των δαπανών που δεν εκπίπτουν,
- η αποτύπωση όλων των τελών υπέρ τρίτων, την ανάλυση του κόστους και του οφέλους για τους πολίτες και η απαξιολόγηση και κατάργηση όσων δεν έχουν πια ανταποδοτικό χαρακτήρα,
- η απλοποίηση των διαδικασιών για την ολοκλήρωση των μελετών περιβαλλοντικών επιπτώσεων και για την έγκριση περιβαλλοντικών όρων με στόχο τον περιορισμό του αριθμού των έργων που υπόκεινται σε περιβαλλοντική αδειοδότηση αλλά και του χρόνου για τις διαδικασίες έγκρισης στα επίπεδα του μέσου όρου της Ε.Ε.,
- η επανεξέταση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας για τις εξαγωγές και η απλοποίηση της διαδικασίας τελωνειακής εκκαθάρισης των εξαγωγών και εισαγωγών,

- η κατάργηση της υποχρέωσης εγγραφής στο μητρώο εξαγωγέων του εμπορικού επιμελητηρίου,
- η άμεση εξέταση των αιτήσεων ιδιωτικών έργων και την προώθηση συγκεκριμένου αριθμού μεγάλων έργων,
- η ολοκλήρωση των νομοθετικών πρωτοβουλιών (διαταγμάτων κλπ) για την υλοποίηση του νόμου για την ταχεία αδειοδότηση (fast-tracklicensing) σχετικά με μεταποιητικές δράσεις και επιχειρηματικά πάρκα,
- η άμβλυνση των φορολογικών εμποδίων στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές,
- η ην αναμόρφωση του πλαισίου για τις υπηρεσίες εποπτείας της αγοράς, όπως προβλέπεται από το Άρθρο 53 (2) του δίκαιου του Ανταγωνισμού.

2.4.2 Οι μονάδες εκπαίδευσης των υπουργείων και άλλοι εκπαιδευτικοί φορείς

Το σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών απέκτησε οργανικές μονάδες ή τουλάχιστον οργανικές θέσεις με αντικείμενο την εκπαίδευση των δημόσιων λειτουργών με την εφαρμογή του αρθρ. 32 του Ν.1943/ 1991. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι μονάδες με αυτό το αντικείμενο λειτουργούσαν ήδη σε αρκετές υπηρεσίες.

Οι σχετικές οργανωτικές μονάδες λειτουργούν, κατά περίπτωση, σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος με αρμοδιότητα τον σχεδιασμό και την διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τις ανάγκες του προσωπικού της υπηρεσίας.

Οι τυπική λειτουργία των μονάδων αυτών περιλαμβάνει κάποιες διαδικασίες προσδιορισμού εκπαιδευτικών αναγκών (ο ανωτέρω νόμος δεν καθορίζει συγκεκριμένη μεθοδολογία) και διαδικασίες υλοποίησης των σχετικών επιμορφωτικών – εκπαιδευτικών δράσεων.

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται συνήθως:

- μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία διανέμονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα (συνήθως ανά έτος) στους υπηρετούντες υπαλλήλους, ή
- μέσω συνεντεύξεων με τους προϊσταμένους, ή
- μέσω της απ' ευθείας συλλογής των αιτημάτων των δημόσιων λειτουργών.

Οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες καλύπτουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες μέσω του ΙΝΕΠ. Ορισμένοι φορείς ωστόσο υλοποιούν αυτοτελώς δράσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ενώ υπάρχουν και Υπουργεία, τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένους Οργανισμούς ή/και Σχολές για την επιμόρφωση των δημόσιων λειτουργών τους. Ένα σημαντικό ποσοστό των δράσεων αυτών υλοποιείται επίσης μέσω συμβάσεων ανάθεσης με ιδιωτικούς φορείς κατάρτισης ή σε συνεργασία με τα ΑΕΙ της χώρας.

Η Σχολή Δικαστών του Υπουργείου Δικαιοσύνης και η Διπλωματική Ακαδημία του ΥΠΕΞ διαφοροποιούνται από τους λοιπούς φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, καθώς παρέχουν εκπαίδευση σε εστιασμένες δεξιότητες του διπλωματικού και δικαστικού σώματος.

2.4.3 Επιμόρφωση στο χώρο της Παιδείας

Με τον Νόμο 3966 ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, εποπτευόμενο από τον Υπουργό Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

Στην 1η παράγραφο του 2ου Άρθρου του ανωτέρω νόμου καθορίζονται οι αρμοδιότητες του ΙΕΠ και, μεταξύ άλλων, αναφέρεται ότι το ΙΕΠ γνωμοδοτεί ή εισηγείται:

«γγ) την εναρμόνιση της κατάρτισης και της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών» και «υλοποιεί υποστηρικτικές δράσεις στα θέματα των ανωτέρω αρμοδιοτήτων του».

Σύμφωνα με τον ανωτέρω ιδρυτικό νόμο, στο ΙΕΠ ενσωματώνεται, μεταξύ άλλων φορέων, και ο Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ.), νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, το οποίο ιδρύθηκε με το άρθρο 6 του ν. 2986/2002 (Α' 24) (Άρθρο 19)

Το ΙΕΠ είναι δικαιούχος των ακόλουθων πράξεων, που είναι ενταγμένες στο ΕΠ «Εκπαίδευση και δια Βίου Μάθηση»:

Πίνακας 23: Πράξεις επιμόρφωσης εκπαιδευτικών

Τίτλος Πράξης	Προϋπολογισμός
Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών – Α' Φάση	3.318.380 €
Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών – Β' Φάση (υπό ένταξη)	60.000.000 €
ΝΕΟ ΣΧΟΛΕΙΟ (Σχολείο 21ου αιώνα) – Η Μετάβαση: Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών νέων ειδικοτήτων και δασκάλων στα δημοτικά σχολεία	1.907.560 €
Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης	6.680.000 €
ΝΕΟ ΣΧΟΛΕΙΟ (Σχολείο 21ου αιώνα) – Πιλοτική Εφαρμογή	4.728.264 €
Εισαγωγική επιμόρφωση για νεοδιόριστους και προσλαμβανόμενους ως αναπληρωτές εκπαιδευτικούς σχολικού έτους 2010-2011	4.499.150 €
Εισαγωγική επιμόρφωση για νεοδιόριστους και προσλαμβανόμενους ως αναπληρωτές εκπαιδευτικούς σχολικού έτους 2011-2012	4.462.300 €
Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών Λυκείων στο αντικείμενο: «ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ (PROJECT)»	564.400 €

2.4.4 Επιμόρφωση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Ο σημαντικότερος σήμερα φορέας επιμόρφωσης των στελεχών και εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι το Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ).

Το Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ι.Τ.Α.), Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, ιδρύθηκε το 2005 ως κεντρικός φορέας επιστημονικής τεκμηρίωσης των θέσεων της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.).

Στους στόχους και το πρόγραμμα δράσης του Ινστιτούτου Τοπικής Αυτοδιοίκησης περιλαμβάνονται

- Η διάχυση αυτής της γνώσης σε όλους τους ΟΤΑ, η ενσωμάτωση και η διαχείρισή της στην καθημερινή πρακτική της Αυτοδιοίκησης
- Ο σχεδιασμός πλαισίου εκπαίδευσης-κατάρτισης- επιμόρφωσης των αιρετών και του ανθρώπινου δυναμικού της Αυτοδιοίκησης.

Στο πλαίσιο αυτό το ΙΤΑ υλοποίησε:

- το Επιμορφωτικό Πρόγραμμα Αιρετών, το οποίο διοργανώθηκε από την Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.). Η θεματολογία της επιμόρφωσης περιελάμβανε τις συνταγματικές ρυθμίσεις για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, τον Ψηφιακό Δήμο, οικονομικά θέματα, τις Συμπράξεις Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) και ανάλυση των ρυθμίσεων του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων. (Προφανώς η ομάδα – στόχος του προγράμματος δεν καλύπτεται από το πρόγραμμα επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).
- το Πρόγραμμα «ΨΗΦΙΑΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ», συνολικού προϋπολογισμού 26.968.777,20 Ευρώ, το οποίο εντάχθηκε στο Γ' ΚΠΣ τον Σεπτέμβριο του 2008 και ολοκληρώθηκε ένα χρόνο αργότερα. Εκπαιδεύτηκαν και πιστοποιήθηκαν 23.100 εργαζόμενοι στην Τοπική Αυτοδιοίκηση σε βασικές δεξιότητες χρήσης ΤΠΕ (επεξεργασία κειμένου, υπολογιστικά φύλλα, εφαρμογές στο διαδίκτυο, βάσεις δεδομένων, παρουσιάσεις) και 4.400 εξειδικευμένα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε προηγμένες δεξιότητες χρήσης ΤΠΕ. (Στην περίπτωση αυτή υπάρχει επικάλυψη με την ομάδα – στόχο των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

2.5 Βασικές Επισημάνσεις από Έκθεση ΟΟΣΑ για τη Δημόσια Διοίκηση

Η έκθεση του ΟΟΣΑ για τη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα σημαντικό κείμενο αναφοράς που αναφέρεται σε καίρια ζητήματα λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης τα οποία άπτονται της αποστολής και του αντικειμένου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Υπό αυτή την έννοια οι επισημάνσεις που διατυπώνονται σε αυτή ενδιαφέρουν το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διότι συνθέτουν το πλέγμα των αδυναμιών και προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης εντός του οποίου καλείται να λειτουργήσει το Κέντρο προκειμένου να βελτιώσει τη συνολική λειτουργία και απόδοση των κρατικών μηχανισμών. Στη συνέχεια παρατίθενται οι βασικές επισημάνσεις της Έκθεσης αυτής που ορίζουν το περίγραμμα της παρούσας κατάστασης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

2.5.1 Η συγκρότηση της Δημόσιας Διοίκησης

Ο νόμος 2190/1994 αποτέλεσε ένα ουσιαστικό βήμα εκσυγχρονισμού στο Δημόσιο καθότι εισήγαγε ένα τυπικό σύστημα προσλήψεων ως αντίδοτο στην πελατειακή αντίληψη και πρακτική που κυριαρχούσε έως τότε για τη στελέχωση του κρατικού μηχανισμού. Τα κριτήρια επιλογής βασίστηκαν σε δεξιότητες και αντικειμενικά προσόντα, ενώ το όλο σύστημα διοικείται από Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Στην ίδια κατεύθυνση επέδρασε και η προσπάθεια βελτίωσης της εκπαίδευσης των δημοσίων

υπαλλήλων κυρίως μέσω του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που ιδρύθηκε το 1985, και ειδικά των μονάδων του, της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που μεριμνά για την αρχική εκπαίδευση νέων στελεχών υψηλού επιπέδου για τη Δημόσια Διοίκηση και του ΙΝΕΠ που αναλαμβάνει τη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι περιορισμοί στις προσλήψεις που ισχύουν ήδη και πρόκειται να ενταθούν στο μέλλον εκτιμάται ότι θα έχουν δραματικές επιπτώσεις στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Προκειμένου να αποφευχθεί η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες οφείλει να υιοθετηθεί μια πολιτική προγραμματισμένων δράσεων που θα σχεδιάσει την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και τον αναπροσανατολισμό των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Επειδή η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού δεν είναι καθολική σε όλη τη Δημόσια Διοίκηση αλλά ποικίλει ανάλογα με το Υπουργείο, βασική προϋπόθεση για την επιτυχή αναδιάρθρωση είναι η κινητικότητα του προσωπικού μέσα στη Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα στην Κεντρική Δημόσια Διοίκηση σε συνδυασμό με κατάλληλη επιμόρφωση που μπορεί να καλύπτει τα κενά που ενδεχομένως παρουσιάζονται

2.5.2 Το Ανθρώπινο Δυναμικό στη Δημόσια Διοίκηση

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» υιοθέτησε με τον Άξονα Προτεραιότητας 2 μια ολιστική προσέγγιση για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με δράσεις που ενισχύουν τη διοικητική ικανότητα των μονάδων Ανθρώπινου Δυναμικού στα Υπουργεία καθώς και της Γενικής Διεύθυνσης Προσωπικού στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Δημιουργήθηκε ένα νέο σύστημα περιγραμμάτων εργασίας στο οποίο περιλαμβάνονται και τα ζητήματα επιλογής και στελέχωσης της Δημόσιας Διοίκησης, της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, του προγραμματισμού σταδιοδρομίας, της κινητικότητας και της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Διαμορφώθηκε ένα νέο σύστημα αμοιβών με ενιαία κλίμακα μισθοδοσίας, προαγωγές που συνδέονται –τουλάχιστον εν μέρει- με επιδόσεις καθώς και ατομική αξιολόγηση. Πλην όμως όλα τα παραπάνω δεν συνιστούν στρατηγική εφόσον δεν συγκροτούν συνεκτικό πλαίσιο ενώ διαπιστώνονται και σημαντικές ελλείψεις.

Η εκπαίδευση διαδραματίζει κομβικό ρόλο στη δημόσια διοίκηση, με τη μορφή της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και ενίσχυσης της διοικητικής ικανότητας των υπηρεσιών ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει και την υποκίνηση των στελεχών παράλληλα με την αίσθηση κοινότητας των στρατηγικών στόχων που αποκτούν. Ενώ υπάρχουν ειδικές περιοχές στις οποίες η εκπαίδευση συμπληρώνει ένα αντικειμενικό σύνολο γνώσεων, όπως για παράδειγμα η περιοχή της αξιολόγησης επιπτώσεων, γενικότερα η εκπαίδευση μεταδίδει στη δημόσια διοίκηση το μήνυμα ότι η περιοχή στην οποία εφαρμόζεται είναι σημαντική κατά την κρίση της διοικητικής και πολιτικής ιεραρχίας, μεταφέροντας έτσι και μια αίσθηση πολιτικής δέσμευσης.

2.5.3 Η Διοίκηση της Απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση

Είναι κρίσιμο να αναγνωριστεί ότι μια σειρά προϋποθέσεων που απαιτούνται για την επίτευξη καλύτερων επιδόσεων δεν πληρούνται στην κεντρική Δημόσια Διοίκηση. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται τα ευέλικτα συστήματα αμοιβών και γενικότερα η ευελιξία στην αμοιβή, η διαφάνεια και αξιοκρατία στην πρόσληψη και εξέλιξη, ο διάλογος και η

εμπιστοσύνη μεταξύ διευθυντικού προσωπικού και υπαλλήλων, καθώς και η δημιουργία επαγγελματιών δημοσίων υπαλλήλων που δεν χαρακτηρίζονται από τις πολιτικές πεποιθήσεις τους.

Η μεταρρύθμιση για την υιοθέτηση της διοίκησης της απόδοσης δεν έφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εν μέρει επειδή δεν έχει συνδεθεί με προϋπολογισμούς στηριγμένους στην απόδοση και μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση της απόδοσης εισήχθη στον ελληνικό δημόσιο τομέα με το Νόμο 3230/2004, που προέβλεπε τον ετήσιο καθορισμό σκοπών και στόχων, την υιοθέτηση δεικτών απόδοσης και τη δημιουργία «μονάδων ποιότητας και αποτελεσματικότητας» σε όλα τα επίπεδα της κυβέρνησης. Ο νόμος απαιτούσε από τα Υπουργεία να υποβάλουν ετησίως τις προβλέψεις για τις επιδόσεις τους το επόμενο έτος στο σημερινό Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με στόχο να αναβαθμίσει συνολικά, από άποψη στρατηγικής και διοικητικής ικανότητας, την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

Ο μηχανισμός αυτός θα έδινε αφενός ένα μέτρο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, αφετέρου ένα σύστημα διακυβέρνησης στηριγμένο στη διοίκηση βάσει στόχων. Παρά την αρχική επιφυλακτικότητα ορισμένων υπουργείων, ο νόμος εφαρμόστηκε αρκετά καλά - τουλάχιστον στο τυπικό μέρος του. Υπουργικές αποφάσεις έθεσαν γενικούς και ειδικούς δείκτες απόδοσης για 9 υπουργεία, 13 περιφέρειες και 4 άλλους δημόσιους φορείς (π.χ. την Επιθεώρηση Εργασίας και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), καθώς και για 10 νομούς της χώρας (μετά από διαβούλευση με την Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων της Ελλάδας). Μονάδες ποιότητας και αποτελεσματικότητας δημιουργήθηκαν σε 14 υπουργεία και σε όλες τις περιφέρειες. Εκδόθηκαν τέσσερις εγκύκλιοι εφαρμογής σχετικά με την εισαγωγή της διοίκησης βάσει στόχων στη δημόσια διοίκηση, μεθοδολογικές κατευθύνσεις για τη δημιουργία δεικτών επιδόσεων, κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό, τις διαδικασίες υποβολής αναφορών, καθώς και μια σειρά σεμιναρίων εκπαίδευσης που πραγματοποιήθηκαν από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης. Ο Ν. 2839/2007 εισήγαγε επίσης το μέτρο σε δήμους, χωρίς όμως να εφαρμοστεί πρακτικά.

2.5.4 Οι βασικές αδυναμίες της Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με την έκθεση τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση και άπτονται της λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

- Η πολυπλοκότητα στο θεσμικό πλαίσιο
- Η αδυναμία των μηχανισμών ελέγχου
- Η απουσία δεδομένων επί των οποίων να στηρίζεται η διοίκηση
- Η μη προσήκουσα διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Από τα σημεία αυτά προκύπτει ότι εκείνο που υστερεί σημαντικά στη Δημόσια Διοίκηση δεν είναι η έλλειψη καλά καταρτισμένων στελεχών, αλλά το σύστημα διοίκησης που επικρατεί το οποίο σε κάθε περίπτωση δεν αναδεικνύει τη συλλογική προσπάθεια ενώ συχνά την υποβιβάζει. Σε συνδυασμό με ένα εξαιρετικά πολύπλοκο ιεραρχικό σύστημα με βασικό χαρακτηριστικό την ετεροβαρή προς τις πάνω βαθμίδες διοικητική πυραμίδα και

την αποστροφή στην ανάληψη ευθύνης και λογοδοσία σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, γίνεται κατανοητό ότι η συνολική δομή της Δημόσιας Διοίκησης αντιστέκεται σε κάθε προσπάθεια μεταρρύθμισης και εξορθολογισμού.

Οι αδυναμίες της Δημόσιας Διοίκησης έχουν ως αφετηρία τη στρατηγική και εκτείνονται έως τις προσπάθειες υλοποίησης και εφαρμογής. Συγκεκριμένα:

2.5.4.1 Στρατηγική

Στο επίπεδο της στρατηγικής για τη Δημόσια Διοίκηση διαπιστώνεται η έλλειψη ισχυρής και συνεπούς στρατηγικής με συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους και τρόπους επίτευξής τους. Σε συνέχεια αυτής της στρατηγικής έλλειψης εντοπίζεται και η χαρακτηριστική αδυναμία πολλών ελληνικών κυβερνήσεων να εφαρμόσουν νόμους που έχουν θεσμοθετηθεί, γεγονός που οφείλεται στις αναποτελεσματικές οργανωτικές δομές, στην ελλιπή πρόσβαση σε οργανωμένη πληροφορία και στην έλλειψη συντονισμού μεταξύ των υπηρεσιών.

Ειδικότερα για το Ανθρώπινο Δυναμικό, διαπιστώνεται ότι παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έχουν πραγματοποιηθεί δεν υπάρχει ολοκληρωμένη και συνεκτική στρατηγική για την ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, ούτε εκτίμηση για τις επιπτώσεις στον κρατικό προϋπολογισμό. Τούτο συνδέεται με την παράδοση που επικρατεί στη Δημόσια Διοίκηση με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που πάντοτε διακρινόταν από απουσία στρατηγικού προσανατολισμού και προγραμματισμού αναγκών σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Αντιθέτως, όσες πραγματοποιήθηκαν ήταν σημειακές και αποσπασματικές, χωρίς σύνδεση με άλλες δραστηριότητες της Δημόσιας Διοίκησης και χωρίς μακρόπνοη μεταρρυθμιστική δυναμική.

2.5.4.2 Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα

Οι επιχειρησιακές αδυναμίες της Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν βασικό ανασταλτικό παράγοντα για την επιτυχία των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στην Ελλάδα. Η παρακολούθηση, καθοδήγηση και διοίκηση του Δημόσιου Τομέα στο σύνολό του αποτελεί αντικείμενο της κεντρικής δημόσιας διοίκησης, η οποία δεν ασκεί αυτόν τον ελεγκτικό και εποπτικό ρόλο αποτελεσματικά. Αυτή η αναποτελεσματικότητα της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης έχει την τάση να διαχέεται στο σύνολο του Δημόσιου Τομέα και να επηρεάζει το σύνολο των λειτουργιών του.

Αν αναζητήσει κανείς σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα αίτια για τις ελλείψεις της κεντρικής δημόσιας διοίκησης, τότε θα αναγνωρίσει ότι αυτά εντοπίζονται κυρίως στην απουσία πρακτικών εργαλείων αλλά και γενικότερης κουλτούρας τεκμηρίωσης. Αυτό έχει ως συνέπεια την αδυναμία των διοικητικών μηχανισμών να δρομολογήσουν, να παρακολουθήσουν και να εφαρμόσουν με συνεκτικό τρόπο τις θεσπιζόμενες πολιτικές. Στην κεντρική δημόσια διοίκηση απουσιάζει η κουλτούρα διοίκησης, οι δομές εποπτείας, συντονισμού και ελέγχου που υποστηρίζουν σε μακροπρόθεσμη βάση τη υλοποίηση μέτρων πολιτικής συμπεριλαμβανομένων και δομικών μεταρρυθμίσεων που θα μπορούν να στηρίξουν την ανάπτυξη με συνέχεια και διάρκεια.

Οι υπάρχουσες διοικητικές δομές δεν έχουν την κρίσιμη μάζα ώστε να είναι αποτελεσματικές, διαθέτουν πολύ υψηλό αριθμό «διευθυντικών» στελεχών αναντίστοιχο με τον αριθμό των υπαλλήλων που διοικούν, ενώ μια στις πέντε μονάδες δεν διαθέτει

άλλους υπαλλήλους εκτός από τον προϊστάμενο, και μόνο μια στις 10 έχει πάνω από 20 υπαλλήλους.

2.5.4.3 Νομική τυπολατρεία

Η αναποτελεσματική δομή διοίκησης και η αποτυχία των προσπαθειών μεταρρύθμισης συνδέονται με έναν υπερβολικό νομικό φορμαλισμό. Η εφαρμογή, αξιολόγηση και ο συντονισμός των μέτρων πολιτικής αποτελούν ένα πολύ μικρό μέρος του αποτελέσματος που παράγουν τα Υπουργεία. Αντιθέτως αυτό που παράγεται από τις κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες είναι η προπαρασκευή -με τη μορφή σημειωμάτων ή μελετών- και η δημιουργία κανονιστικών διατάξεων. Με δεδομένη την πολυνομία και την νομική φορμαλιστική παράδοση, εντύπωση προξενεί το γεγονός ότι, σε αντίθεση με πολλές χώρες του ΟΟΣΑ με παρόμοια παράδοση, στην Ελλάδα είναι απύσχα η λειτουργία που αφορά στην επικαιροποίηση του θεσμικού πλαισίου που προκύπτει με αυτό τον τρόπο, καθώς και η εκκαθάρισή του από ανενεργές διατάξεις.

2.5.4.4 Απουσία πολιτικής τεκμηρίωσης

Μια από τις βασικές αδυναμίες που οδηγούν σε αρνητικό αποτέλεσμα έγκειται στην ελλιπή συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων. Σπάνια στη δημόσια διοίκηση χρησιμοποιούνται αντικειμενικά δεδομένα για να στηρίξουν τις αποφάσεις πολιτικής, γεγονός που επεκτείνεται και στην καθημερινή διαχείριση των υποθέσεων του Δημοσίου. Είναι εξαιρετικά αδύναμες οι διαδικασίες που αφορούν σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής των δεδομένων με κορύφωση την έλλειψη κουλτούρας στη Δημόσια Διοίκηση αναφορικά με τη διατήρηση αξιοποιήσιμων δεδομένων ή την εξαγωγή πληροφοριών από δεδομένα, όπου τέτοια διατηρούνται. Αντίστοιχες πρακτικές επικρατούν και στη διατήρηση και αξιοποίηση γνώσεων που παράγονται μέσα στη Δημόσια Διοίκηση, με ιδιαίτερη έμφαση στη γνώση και πληροφορία που αφορά στην οργανωτική διάσταση των χειρισμών που πραγματοποιούνται από την ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Δεν έχει αναπτυχθεί πολιτική που να στηρίζεται σε δεδομένα, γεγονός που αντανάκλαται στην κουλτούρα νομικού φορμαλισμού, στην απουσία βασικών δεδομένων καθώς και στο γεγονός ότι σπανίως οι πολιτικές αποφάσεις στηρίζονται σε δεδομένα. Η υποχρεωτική *ex ante* αξιολόγηση επιπτώσεων συχνά υπολείπεται των απαιτήσεων και εκτελείται τυπικά -όποτε συμβαίνει κάτι τέτοιο. Οι *ex post* αξιολογήσεις που αποτελούν εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την παρακολούθηση και αποτίμηση ρυθμιστικών παρεμβάσεων στην πραγματικότητα δεν εκτελούνται.

2.5.4.5 Υλοποίηση

Δεν υπάρχει επιχειρησιακός οδικός χάρτης για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων συνδυασμένος με σαφή χρονικό προγραμματισμό, συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου. Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν στη Δημόσια Διοίκηση δεν υλοποιήθηκαν αποτελεσματικά και δεν επικοινωνήθηκαν επαρκώς στους ενδιαφερόμενους. Σε αυτές συγκαταλέγονται οι μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν στον τρόπο προσλήψεων (ΑΣΕΠ), τη δημιουργία του Συνήγορου του Πολίτη, τον εξορθολογισμό στην περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση.

Όλες οι δράσεις στόχευαν μεταξύ άλλων και στον περιορισμό του κόστους των δημόσιων υπηρεσιών, τον περιορισμό του διοικητικού κόστους και τον καλύτερο έλεγχο των δαπανών και των δεσμεύσεων του προϋπολογισμού.

2.6 Βέλτιστες πρακτικές από τη Γερμανία και τη Γαλλία

2.6.1 Τάσεις στην Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Χώρες της Ευρώπης

Σε όλη την Ευρώπη, ο δημόσιος τομέας βρίσκεται σε μια διαδικασία σημαντικών αλλαγών, βασικός στόχος των οποίων είναι η **επίτευξη περισσότερων αποτελεσμάτων με τους λιγότερους δυνατούς πόρους, η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και η βελτίωση της ποιότητας διοίκησης.**

Σε αυτό το πλαίσιο, αμφισβητούνται πλέον βασικά στοιχεία της λειτουργίας του δημόσιου τομέα όπως:

α) η υφιστάμενη κυρίαρχη κουλτούρα διοίκησης, η οποία **μεταστρέφεται από μια διοίκηση βασισμένη στις εισροές σε μια διοίκηση περισσότερο προσανατολισμένη στα αποτελέσματα,**

β) **ο ρόλος των ανώτερων διευθυντικών στελεχών** που αναλαμβάνουν πλέον ρόλο ηγετών και τον ασκούν με επαγγελματικό τρόπο, κινητοποιώντας τους υφισταμένους και οδηγώντας τους στην επίτευξη αποτελεσμάτων,

γ) η ομοιόμορφη διοίκηση και διαχείριση του συνόλου του προσωπικού του δημόσιου τομέα μέσω της **προώθησης μιας πιο εξατομικευμένης διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που προσδίδει μεγαλύτερο βάρος στις προσωπικές ικανότητες, στην απόδοση, στις δεξιότητες και στην τεχνογνωσία καθενός.**

Η υλοποίηση αυτών των αλλαγών – που σε μερικές χώρες ξεκίνησαν πριν μία δεκαετία – έχει αποδείξει ότι ανάμεσα στη θεωρία και στην πράξη υπάρχει ένα μεγάλο κενό και ότι τελικά η **επιτυχία μιας αλλαγής σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα εξαρτάται κυρίως από το αν συνοδεύεται από αλλαγή κουλτούρας, άρα και αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.**

Αν και οι προσπάθειες μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης στις διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) στοχεύουν όλες στην προώθηση μιας αποτελεσματικότερης, αποδοτικότερης και πολιτοκεντρικής δημόσιας υπηρεσίας – ποικίλουν σε επίπεδο σκοπιμότητας, στόχων και φιλοδοξίας, σύμφωνα με την πολιτισμική και διοικητική κουλτούρα και ιστορία τους. Για παράδειγμα, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των χωρών με Αγγλοσαξωνική παράδοση (Ιρλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Μάλτα), των χωρών της ηπειρωτικής Ευρώπης (Αυστρία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία), των χωρών της Μεσογείου (Κύπρος, Ελλάδα, Ιταλία, Πορτογαλία), των Σκανδιναβικών χωρών (Δανία, Εσθονία, Φινλανδία, Νορβηγία, Σουηδία, Λετονία) και των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης (Βουλγαρία, Τσεχία, Λιθουανία, Πολωνία, Ρουμανία, Σλοβενία).

Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις διαφορές, παρατηρεί κανείς ότι τυπικές αλλαγές στο πεδίο των ανθρωπίνων πόρων όπως για παράδειγμα, η αξιολόγηση του προσωπικού, ο καθορισμός των αμοιβών βάσει απόδοσης, η εισαγωγή κωδίκων συμπεριφοράς, και η

εισαγωγή ειδικών κανόνων για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, ερμηνεύονται με διαφορετικό τρόπο στις διαφορετικές προαναφερόμενες κουλτούρες.

Η παρακολούθηση συγκεκριμένων περιπτώσεων (case studies) και τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν διεξαχθεί, δείχνουν ξεκάθαρα ότι **η εισαγωγή οποιωνδήποτε τεχνικών, εργαλείων και μέσων δεν εγγυάται από μόνη της επιτυχία, ούτε θεωρείται επαρκής για να επιφέρει αλλαγές στην στάση και την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι επομένως σημαντικό, η τεχνική προσέγγιση της αλλαγής να συνοδεύεται από μια αποτελεσματική εκπαιδευτική προσέγγιση, καθώς και από μια επαγγελματική προσέγγιση της διοίκησης & διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.**

Ως εκ τούτου η ανάπτυξη μιας επαγγελματικής στρατηγικής εκπαίδευσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχειρούμενης αλλαγής στο δημόσιο τομέα και η σημασία/ κρισιμότητα αυτής γίνεται ακόμα μεγαλύτερη αν ληφθεί υπόψη και η ταχύτητα με την οποία αλλάζει το πολιτικό, κοινωνικο-οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον γύρω μας, απαιτώντας προσαρμογή στις συνεχόμενες προκλήσεις όπως η εντεινόμενη «ευρωπαϊσμός» (Europenisation) και η παγκοσμιοποίηση.

2.6.1.1 Νέες τάσεις στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην Εκπαίδευση στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του Δημόσιου Τομέα

Όπως προαναφέρθηκε, οι δημόσιες διοικήσεις των κρατών μελών της Ε.Ε., κατά την τελευταία δεκαετία, προέβησαν σε μεταρρυθμίσεις υπό την πίεση της μείωσης των προϋπολογισμών και της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών. Παρά το γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές διέφεραν σε επίπεδο σκοπιμότητας, περιεχομένου και φιλοδοξίας, όλες προωθούσαν την εισαγωγή μέτρων και εργαλείων σε τρία πεδία: στη χρηματοοικονομική διοίκηση, στην οργανωτική αναδιάρθρωση και στη διοίκηση/ διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, ώστε τελικά να ενισχυθεί/ βελτιωθεί η ποιότητα, η απόδοση, οι επιδόσεις και η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα.

Σε διαφορετικό βαθμό το καθένα, τα κράτη μέλη της Ε.Ε. εισήγαγαν ή εισάγουν μια πιο διαχειριστική προσέγγιση στα τρία προαναφερόμενα πεδία ενώ συχνά αναζητούν πρακτικές προς αξιοποίηση και στον ιδιωτικό τομέα. Βασικά Εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι μια πιο στρατηγική και προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα διοίκηση καθώς και η συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και διαχείρισης της απόδοσης.

Αυτή η πιο στρατηγική διαχείριση της οργάνωσης του δημόσιου τομέα, οδήγησε στην με αργό ρυθμό ανάπτυξη της αντίληψης για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο άρχισε πια να αντιμετωπίζεται όχι μόνο σαν ένας παράγοντας κόστους αλλά ως μια σημαντικής αξίας επένδυση κάθε δημόσιου οργανισμού.

Στα περισσότερα κράτη μέλη της Ε.Ε. παρατηρείται μια τάση αλλαγής του ομοιόμορφου τρόπου διοίκησης του προσωπικού προς μια περισσότερο εξατομικευμένη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων η οποία λαμβάνει υπόψη τις ατομικές επιδόσεις, δεξιότητες και ικανότητες, την τεχνογνωσία και τις προτιμήσεις απασχόλησης του καθενός.

Αυτή η περισσότερο εξατομικευμένη προσέγγιση της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αντικατοπτρίζεται/ αντανάκλαται και στο πεδίο της εκπαίδευσης όπου η φιλοσοφία του «καταλόγου», υπό την έννοια των τυποποιημένων ενεργειών &

προγραμμάτων εκπαίδευσης, διαρκώς αντικαθίσταται από «εξατομικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης», τα οποία ανταποκρίνονται στις πραγματικές ατομικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων και έχουν ως στόχο να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Η εισαγωγή προγραμμάτων για την ανάπτυξη ικανοτήτων διοίκησης και ηγεσίας σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη του δημόσιου τομέα, σε όλο και περισσότερες χώρες, αποτελεί παράδειγμα τέτοιων εκπαιδευτικών ενεργειών.

Άλλο παράδειγμα αποτελεί το Βελγικό Πρόγραμμα PUMP, που σχεδιάστηκε για τα ομοσπονδιακά ανώτερα διευθυντικά στελέχη και έχει ως στόχο να εξοικειώσει τους συμμετέχοντες με τα χαρακτηριστικά μιας διοίκησης προσανατολισμένης στο αποτέλεσμα (performance oriented) και να τους μεταφέρει εργαλεία και όργανα που θα τους βοηθήσουν να μετασχηματίσουν τη θεωρία σε πράξη. Για το σκοπό αυτό οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέχθηκαν έχουν όλες έντονο το στοιχείο της αλληλεπίδρασης. Πρόκειται για μελέτες περιπτώσεων (case studies), ομαδικές εργασίες και συζητήσεις, καταιγισμό ιδεών (brainstorming), εργαστήρια ανταλλαγής εμπειριών, μεταφορά εμπειριών από εμπειρογνώμονες που έχουν στην πράξη χρησιμοποιήσει τα προωθούμενα εργαλεία, δραματοποιήσεις (role games), καθοδήγηση (από εξειδικευμένους coaches).

Αντίστοιχα, το Silguy Report, που είχε ως στόχο την υποστήριξη της αλλαγής στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας (ENA), επικεντρώνεται στην ανάγκη ανάπτυξης συγκεκριμένων δεξιοτήτων (πρόσθετων στις παραδοσιακές όπως είναι η ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης), στα μεσοδιευθυντικά στελέχη (senior managers), οι οποίες αφορούν στη διαχείριση των αλλαγών, στη διαχείριση κινδύνων, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ικανότητα διεξαγωγής πολυμερών διαπραγματεύσεων.

Η ανάγκη για μια ολοσχερή μεταφορά συγκεκριμένων και σχετικών με την εργασία ικανοτήτων δεν περιορίζεται μόνο στα μέσα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη . Η επερχόμενη πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση, η στενή σχέση με τον ιδιωτικό τομέα διαμέσου της ανάπτυξης συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η μαζική εισαγωγή/ αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η έμφαση στην οργανωτική ανάπτυξη, στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, συνεπάγονται την ανάγκη επισκόπησης αφενός του περιεχομένου της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων αφετέρου της μεθοδολογίας ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών τους. Όλο και συχνότερα, οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων ανιχνεύονται κατά τις ετήσιες αξιολογήσεις προσωπικού οι οποίες δεν στοχεύουν μόνο στην αξιολόγηση της επίδοσης αλλά και στην ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού.

Μιλώντας πιο γενικά, **οι έχοντες σήμερα στο δημόσιο τομέα την ευθύνη διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού**, βρίσκονται αντιμέτωποι με μια συντελούμενη αλλαγή και αύξηση καθηκόντων, τα οποία εκτείνονται πολύ πέρα από τη διαχείριση αδειών, επιδομάτων, αποζημιώσεων και εστιάζονται **στην κινητοποίηση των στελεχών, στον επιμερισμό ευθυνών (ανάθεση αρμοδιοτήτων – ευθυνών), στη μέριμνα για την συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, και στην αξιολόγηση της απόδοσής τους** με στόχο πάντα τη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης/ επίδοσης του εκάστοτε δημόσιου φορέα.

Σύμφωνα με μία επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε από την Pricewaterhouse Coopers κατά τη διάρκεια της Προεδρίας του Λουξεμβούργου το 2005 και έφερε τον τίτλο «Human Resources Management strategies to support organizational changes», σε όλο και περισσότερες χώρες της ΕΕ, το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα θεωρείται πλέον σημαντικό περιουσιακό στοιχείο (asset). Η επισκόπηση αυτή ανέδειξε επιπλέον ορισμένες τάσεις στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ευρώπη που επίσης επηρεάζουν τα θέματα Κατάρτισης. Τα κύρια σημεία των τάσεων αυτών είναι :

- **Οι στρατηγικές ΔΑΔ είναι περισσότερο ευθυγραμμισμένες με την αποστολή και τις στρατηγικές των κυβερνήσεων, υποστηρίζοντας έτσι τις οργανωτικές αλλαγές.** Ωστόσο, ακόμα και αν η ΔΑΔ υποστηρίζουν τις οργανωτικές αλλαγές, δεν έχουν καταφέρει ακόμα να γίνουν πηγή αλλαγών (generator of changes).
- Η διαμόρφωση στρατηγικής για τη ΔΑΔ και η σύνδεσή της με τον συνολικό κυβερνητικό σχεδιασμό γίνεται από τις περισσότερες χώρες. Μια τεκμηριωμένη στρατηγική ΔΑΔ αποτελεί τη «ραχοκοκαλιά» μιας αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, εξίσου σημαντικοί παράγοντες το κατά πόσο η εν λόγω στρατηγική είναι προσαρμοσμένη στις τοπικές απαιτήσεις και ανάγκες καθώς και **το πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζεται η συγκεκριμένη στρατηγική**
- Σε πολλά κράτη μέλη της Ε.Ε., η οργάνωση της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού χαρακτηρίζεται από **αποκέντρωση**.
- **Η ανάπτυξη της ηγεσίας βρίσκεται στην πρώτη θέση της στρατηγικής ΔΑΔ.** Πολλές κυβερνήσεις θεωρούν την ανάπτυξη της ηγεσίας πρωταρχικής σημασίας. Τα προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης και ανάπτυξης ηγεσίας ενισχύουν τις προσωπικές δυνατότητες των δημόσιων λειτουργών ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στα καθήκοντά τους και συνεπώς να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες.
- Οι **τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών** χρησιμοποιούνται ευρέως στον δημόσιο τομέα υποστηρίζοντας τον **εκσυγχρονισμό των Τμημάτων ΔΑΔ** (HRM departments).

Οι εξελίξεις αυτές δεν περιγράφουν μόνο τη νέα πραγματικότητα στη ΔΑΔ, αλλά αντικατοπτρίζουν επίσης τις τάσεις στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (ΑΑΔ), ως σημαντικές πτυχές της ΔΑΔ.

Κατ' αναλογία με τη ΔΑΔ, και η Εκπαίδευση αποκτά στρατηγική διάσταση και οι προσπάθειες που καταβάλλονται στοχεύουν στην ευθυγράμμιση της εκπαίδευσης με την στρατηγική του οργανισμού και με άλλα στοιχεία της ΔΑΔ, όπως η ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας, η κινητικότητα, κ.α. Στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή για παράδειγμα, η εκπαίδευση των στελεχών είναι προαπαιτούμενο για την προαγωγή τους. Προκειμένου ένας Βοηθός (Assistant) να προαχθεί σε Διαχειριστή (Administrator) θα πρέπει υποχρεωτικά να έχει παρακολουθήσει συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και να έχει περάσει επιτυχώς σχετικές εξετάσεις. Αντίστοιχα, στο Βέλγιο υπάρχουν πιστοποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα, η παρακολούθηση των οποίων αποτελεί μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης καριέρας (career advancement process).

Περαιτέρω πρόκληση για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και για την εκπαίδευση αποτελεί η έννοια του «Οργανισμού που μαθαίνει» (learning organisation), (η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τις έννοιες «Κοινωνία της γνώσης» (knowledge society) και «δια Βίου Μάθησης» (lifelong learning)), και που εκφράζει την ανάγκη για μια συνεχή και σταθερή προσαρμογή των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Σήμερα, δεν αρκεί να προσελκύσεις τα καλύτερα talέντα, πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Εκτός από την τάση για περισσότερο στρατηγική και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα διοίκηση/ διαχείριση αλλά και την τάση για τη διαμόρφωση οργανισμών που μαθαίνουν, **η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και η κατάρτιση επηρεάζονται περαιτέρω από την εισαγωγή εργαλείων διαχείρισης ποιότητας** για τη βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Ο Charles Greer στο βιβλίο του για τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζει τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας σαν μια χρυσή ευκαιρία των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού αφού τέτοιου είδους εργαλεία έχουν τη δυναμική να αυξάνουν την σημασία της λειτουργίας Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, η ΔΑΠ μπορεί να έχει έναν πιο στρατηγικό χαρακτήρα – παίζοντας σημαντικό ρόλο στην παροχή συστηματικής εκπαίδευσης – στην διευκόλυνση της υλοποίησης αλλαγών που ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους και στην επικοινωνία του ρόλου κάθε στελέχους στην ποιότητα.

Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τόσο τη ΔΑΔ όσο και την εκπαίδευση είναι οι νέες τεχνολογίες, οι οποίες έχουν μεγάλη επίδραση στη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα αλλά αποτελούν ταυτόχρονα και οδηγό (key driver) για την έναρξη μιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών σε υποστήριξη μεταρρυθμιστικών δράσεων αποτελεί η **Αγγλία** η οποία υποδέχεται τη νέα εποχή της Δημόσιας Διοίκησης με το κλείσιμο της Εθνικής Σχολής Επιμόρφωσης και Ανάπτυξης Δημοσίων Υπαλλήλων (National School of Government) και την δημιουργία ενός νέου φορέα Εκπαίδευσης για την Δημόσια Διοίκηση (CS Learning). Ο νέος οργανισμός θα δραστηριοποιηθεί στην παροχή υπηρεσιών γενικής εκπαίδευσης για το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης και θα αποκτήσει ιδιαίτερη εστίαση σε υπηρεσίες **e-learning**.

Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης του νέου φορέα περιλαμβάνουν προγράμματα μαθημάτων που θα εκπονούνται τόσο σε επαφή με τον εκπαιδευτή όσο και δια μέσω της σύγχρονης πλατφόρμας διαδικτυακής εκπαίδευσης. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα στους ενδιαφερομένους να έχουν πρόσβαση οποτεδήποτε σε εκπαιδευτικό υλικό δια μέσου της ασύγχρονης πλατφόρμας εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα σπουδών έχει σχεδιαστεί σε στενή συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δημοσίου και με γνώμονα να καλύπτει γενική εκπαίδευση σε πέντε θεματικούς τομείς. Η αρχιτεκτονική της οργάνωσης του νέου φορέα βασίζεται σε ένα μείγμα ευκαιριών μάθησης όπου είναι διαθέσιμα τόσο τα παραδοσιακά μαθήματα τύπου «πρόσωπο με πρόσωπο», όσο και οι ηλεκτρονικές πηγές μάθησης και εργασίας που βασίζονται στην προπόνηση και καθοδήγηση (mentoring & coaching).

Επισημαίνεται ότι σε πολλές χώρες, **η προσφορά εκπαίδευσης γίνεται ολοένα και περισσότερο σημαντικός παράγοντας στην ενίσχυση της ελκυστικότητας της**

δημόσιας υπηρεσίας ως εργοδότη, σε ένα περιβάλλον δημογραφικών αλλαγών όπου ο ιδιωτικός και ο δημόσιος τομέας ανταγωνίζονται όλο και συχνότερα για την «στρατολόγηση» στελεχών και τη διατήρηση του «καλύτερου» δυναμικού. Σε τέτοιες περιόδους, όπου η κινητικότητα μεταξύ των δύο τομέων αυξάνεται, η αντίληψη της «απασχολησιμότητας μέσω της εκπαίδευσης» είναι μεγάλης σημασίας για την ανάπτυξη της επαγγελματικής καριέρας και της προόδου.

Όσον αφορά στην οργάνωση της εκπαίδευσης, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του ΟΟΣΑ⁵, η υλοποίηση της Στρατηγικής Εκπαίδευσης αποτελεί αρμοδιότητα των επιμέρους Υπουργείων/ Τμημάτων/ Υπηρεσιών σε όλες τις χώρες εκτός από 8, ενώ ο σχεδιασμός της πραγματοποιείται κυρίως από Κεντρικές Μονάδες που έχουν και την ευθύνη για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (σε 20 χώρες του ΟΟΣΑ).

Στην **Ισπανία** για παράδειγμα, υπάρχει μία Μονάδα υπεύθυνη για τη συνεχιζόμενη κατάρτιση σε κάθε Υπουργείο, η οποία μπορεί να αποτελεί μέρος της Υποδιεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ή να είναι από μόνη της Υποδιεύθυνση. Η Μονάδα αυτή έχει τη δυνατότητα να διοργανώνει εισαγωγικά προγράμματα για τους νεοπροσληφθέντες, προγράμματα που εξυπηρετούν τις εσωτερικές προαγωγές (εντός του Υπουργείου), όμως συνήθως επικεντρώνεται στη διοργάνωση προγραμμάτων Συνεχιζόμενης Κατάρτισης.

Κάθε χρόνο η προαναφερόμενη Μονάδα καταρτίζει Εκπαιδευτικό Πλάνο (Training Plan), του οποίου η υλοποίηση χρηματοδοτείται μέσω της Συμφωνίας για τη Συνεχιζόμενη Κατάρτιση (Continuous Training Agreement). Οι αρχικές εκδόσεις των Εκπαιδευτικών Πλάνων τυγχάνουν διαπραγμάτευσης με τα συνδικάτα και στη συνέχεια κατατίθενται στη Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Κατάρτισης (Continuous Training General Commission), η οποία υποστηρίζεται από το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης.

Ο ρόλος της Γενικής Επιτροπής Συνεχιζόμενης Κατάρτισης αφορά: α) στον καθορισμό των εκπαιδευτικών προτύπων (standards) και των κριτηρίων βάσει των οποίων γίνεται ο καταμερισμός των οικονομικών πόρων της εκπαίδευσης μεταξύ των Υπουργείων και άλλων Φορέων, β) στον έλεγχο και στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής των Εκπαιδευτικών Πλάνων και της επίτευξης των στόχων τους.

Ενώ λοιπόν η υλοποίηση της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι αποκεντρωμένη και γίνεται υπό την ευθύνη των ειδικών Μονάδων των Υπουργείων, η διαχείριση και ο συντονισμός της εκπαιδευτικής πολιτικής πραγματοποιείται κεντρικά από το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (National Institute of Public Administration – INAP), το οποίο εποπτεύεται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης.

Στην **Φινλανδία** αντίστοιχα, η ευθύνη του σχεδιασμού και της υλοποίησης προγραμμάτων εκπαίδευσης ανήκει στην κάθε Μονάδα/ Οργανισμό, ενώ η διοίκηση της εκπαίδευσης γίνεται σε επίπεδο Υπουργείου. Σε κεντρικό επίπεδο το Υπουργείο Οικονομικών της χώρας, προσφέρει συμβουλευτική υποστήριξη - π.χ. οδηγίες και κατευθύνσεις σχετικά με την ανάπτυξη στρατηγικής εκπαίδευσης και στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι κατευθύνσεις αυτές συχνά αποτελούν το αποτέλεσμα της εργασίας

⁵OECD, Human Resources Management Working Party, trends in HRM policies in OECD countries: An analysis of the results of the OECD survey on strategic HRM, Paris 2005

Επιτροπών στις οποίες συμμετέχουν λειτουργοί από τα Υπουργεία αλλά και άλλες Υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Οι προϋπολογισμοί για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων αυξάνονται συνεχώς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Ιρλανδία, όπου τα Υπουργεία της στο τέλος του 2003 παρουσίασαν κόστος για την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης που ανήλθε στο 4% του κόστους μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων. Αντίστοιχα, οι οικονομικοί πόροι της Ευρωπαϊκής Ένωσης για γενική εκπαίδευση αυξήθηκαν από 5,5 εκατομμύρια ευρώ το 2000 σε 14,5 εκατομμύρια ευρώ το 2004. Επιπλέον, **έχει αυξηθεί το ποσοστό εργάσιμου χρόνου που αφιερώνεται στην εκπαίδευση.** Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έθεσε ως στόχο την παροχή εκπαίδευσης 10 ημερών ετησίως ανά μέλος του προσωπικού (το 2005) ενώ στην Ιρλανδία τα Υπουργεία υποχρεώθηκαν να παρέχουν εκπαίδευση 5 ημερών στο προσωπικό τους κατά τη φάση διαχείρισης της απόδοσης.

Ο ενισχυμένος ρόλος της εκπαίδευσης σε έναν μοντέρνο, επαγγελματικό και δυναμικό δημόσιο τομέα φαίνεται και από την ποικιλία των στόχων που η εκπαίδευση πρέπει να πετύχει: βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, συμβολή στην ικανοποίηση από την εργασία, διεύρυνση των προοπτικών καριέρας, διευκόλυνση της ανάπτυξης και της κινητικότητας του προσωπικού, διάδοση και ενίσχυση των αξιών και της ηθικής του δημόσιου τομέα.

2.6.1.2 Πως μπορεί η Εκπαίδευση να οργανωθεί Αποτελεσματικά

Σύμφωνα με τις μοντέρνες και στρατηγικές προσεγγίσεις της δημόσιας διοίκησης και διαχείρισης, **μια αποτελεσματική εκπαιδευτική στρατηγική χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι είναι στενά ευθυγραμμισμένη με τους σκοπούς και στόχους του κάθε Οργανισμού/ Φορέα.** Ωστόσο, έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι τα προσφερόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν ταιριάζουν πάντα με τις πραγματικές ανάγκες των Υπουργείων/ Φορέων και γι' αυτό θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια για την επίτευξη συνεκτικότητας/ συνάφειας μεταξύ του Σχεδίου/ Πλάνου Εκπαίδευσης και της Στρατηγικής του εκάστοτε Υπουργείου/ Φορέα.

Οι επιστήμονες και ερευνητές που ασχολούνται με τα θέματα εκπαίδευσης στελεχών του δημόσιου τομέα υποστηρίζουν ότι για να είναι αποτελεσματικό ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι πρακτικό και να αποσκοπεί στη βελτίωση της καθημερινής εργασίας των υπαλλήλων. Ο Daley υποστηρίζει ότι **επιλέγοντας ένας Φορέας να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα και καθορίζοντας τους συμμετέχοντες σε αυτό, θα πρέπει να έχει επίσης καθορίσει τους στόχους του προγράμματος και το τελικά προσδοκώμενο αποτέλεσμα καθώς και το πως θα αξιοποιήσει τις νέες γνώσεις στην απόκτηση των οποίων επένδυσε.**

Γενικά για να είναι αποτελεσματικό ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί μέσω του ακόλουθου κύκλου: Προσεκτική ανάλυση των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας, προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, ανάλυση των κατάλληλων να χρησιμοποιηθούν μεθοδολογιών, υλοποίηση και αξιολόγηση του προγράμματος στη βάση των αποτελεσμάτων του. Η πρακτική ωστόσο σε πολλές χώρες απέχει αρκετά από την κάλυψη των προαναφερόμενων απαιτήσεων, αφού:

- ▶ Δεν πραγματοποιείται συστηματική ανάλυση αναγκών

- ▶ Δεν είναι συστηματική η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσανατολισμένων σε συγκεκριμένες ομάδες – στόχους
- ▶ Η εκπαίδευση συχνά αντιμετωπίζεται ως διορθωτικό μέσο
- ▶ Οι σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ εκπαίδευσης και επιχειρούμενης αλλαγής και το αντίστροφο δεν αναλύονται σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορούσαν να αποτελέσουν μια γόνιμη βάση για τον σχεδιασμό του προγράμματος.

Αναλυτικά, τα βασικά και κρίσιμα σημεία για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος εκπαίδευσης έχουν ως εξής:

Οργανωσιακές διαστάσεις της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση θα πρέπει να ενσωματώνεται στην ευρύτερη στρατηγική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένου ότι κάθε Υπουργείο/ Υπηρεσία θα πρέπει να καθορίζει τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και στη συνέχεια να θέτει προτεραιότητες είναι προφανές ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και η τοποθέτηση των στελεχών στα προγράμματα αυτά με ρόλο εκπαιδευομένων αποτελούν αποκεντρωμένη αρμοδιότητα, η οποία ανήκει στα επιμέρους Υπουργεία και Υπηρεσίες.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας. Σήμερα παρατηρείται μια έντονη τάση μεγαλύτερης διασύνδεσης μεταξύ των διάφορων εργαλείων της ΔΑΔ όπως οι αξιολογήσεις προσωπικού με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας.

Σε έναν μοντέρνο δημόσιο τομέα ο οποίος δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική για την ανάπτυξη & την εξέλιξη της καριέρας, ίσως και προαπαιτούμενο για τη λήψη προαγωγής.

Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών. Η θέσπιση ενός αποτελεσματικού συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται σε τρία επίπεδα: οργανωτικό, λειτουργικό, εξατομικευμένο. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό αφορούν σε μελέτες στάσεων (attitude surveys), εστιασμένες ομάδες (focus groups) και συμβουλευτικές επιτροπές (advisory committees). Αναφορικά με τις οργανωσιακές και προσωπικές ανάγκες, αυτές ανιχνεύονται συχνότερα κατά τη διάρκεια των διαδικασιών αξιολόγησης της απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Daley, η πιο συνηθισμένη μέθοδος ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών είναι να μετασχηματιστεί η περιγραφή μιας θέσης εργασίας σε μια λίστα στόχων και να αντιστοιχηθούν οι στόχοι αυτοί με τα απαιτούμενα για να επιτευχθούν προσόντα. Ο δημόσιος υπάλληλος καλείται τότε να βαθμολογήσει τον εαυτό του/ την επάρκειά του σε ότι αφορά κάθε ένα από τα προσόντα της λίστας. Κατά τη διάρκεια αυτής της άσκησης είναι σημαντικό οι εκπαιδευτικές ανάγκες να μην συνδεθούν μόνο με τις προσωπικές ανάγκες του στελέχους αλλά και με τις ανάγκες της θέσης.

Στην Ισπανία για παράδειγμα, η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών στηρίζεται στα επαγγελματικά περιγράμματα, έναντι των οποίων συγκρίνονται οι υφιστάμενες γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, όταν ο Προϊστάμενος θέλει να

προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενός υφισταμένου του, θα μελετήσει πρώτα απ' όλα τα προσόντα που πρέπει να έχουν οι κάτοχοι αυτής της θέσης.

Ορθή επιλογή εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων. Αναλόγως του θέματος της κατάρτισης κατάλληλος εκπαιδευτής μπορεί να είναι ένας Ακαδημαϊκός, ένας επαγγελματίας στον ιδιωτικό τομέα ή ένας άλλος δημόσιος υπάλληλος που υπηρετεί σε υψηλή βαθμίδα της υφιστάμενης ιεραρχίας. Αρκετές χώρες έχουν προχωρήσει στην ανάπτυξη συστημάτων πιστοποίησης εκπαιδευτών ενηλίκων και θέτουν ως προϋπόθεση ο εκπαιδευτής να είναι πιστοποιημένος και εγγεγραμμένος σε σχετικό τηρούμενο Μητρώο Εκπαιδευτών. Συχνά για την επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτών αξιοποιούνται και οι αξιολογικές κρίσεις που καταγράφουν οι εκπαιδευόμενοι στη φάση της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος που παρακολούθησαν.

Αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Μέχρι σήμερα η αξιολόγηση της εκπαίδευσης γινόταν αμέσως μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης, όταν δηλαδή ο καταρτιζόμενος δεν είχε εφαρμόσει τα όσα έμαθε στην πράξη και άρα δεν ήταν δυνατόν να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητά της.

Σήμερα κυρίαρχη τάση στην αξιολόγηση είναι η μέτρηση του οφέλους σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, εστιάζοντας σε εκείνα που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τον εργαζόμενο αλλά και για τον οργανισμό που υπηρετεί.

Ο Daley από την άλλη υποστηρίζει την πρακτική της διενέργειας συνέντευξης με τους καταρτιζόμενους, μήνες μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, στο πλαίσιο της οποίας θα πρέπει να τους ζητηθεί να προσδιορίσουν επιτεύγματά που πέτυχαν λόγω της εκπαίδευσης που έλαβαν.

Συνοψίζοντας, θα έλεγε κανείς ότι η επικρατούσα τάση στο θέμα της αξιολόγησης είναι η υιοθέτηση νέων μεθόδων που στοχεύουν στη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά αλλά και των επιπτώσεων στον οργανισμό.

Μεθοδολογία εκπαίδευσης. Σήμερα, εκτός από την κλασική εκπαίδευση που γίνεται εντός αίθουσας, εφαρμόζονται και άλλες μέθοδοι μεταφοράς γνώσης στον δημόσιο τομέα όπως η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας (on-the-job training), οι ομαδικές συζητήσεις υπό την καθοδήγηση εκπαιδευτή, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η εξατομικευμένη συμβουλευτική (individual coaching), η προσομοίωση και τα δίκτυα μάθησης. Η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί δραστηριότητα εντός της αίθουσας που βασίζεται στον εκπαιδευτή/ διδάσκοντα συνεχώς περιορίζεται ενώ παράλληλα κερδίζει έδαφος το μοντέλο μάθησης που στηρίζεται στην αλληλεπίδραση/ διαδραστικότητα.

Αυτή η τάση είναι σε απόλυτη συμφωνία και με τις θεωρίες για την εκπαίδευση ενηλίκων, οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι αντιδρούν/ λειτουργούν διαφορετικά από τους σπουδαστές κυρίως λόγω του ότι διαθέτουν και οι ίδιοι γνώσεις και εργασιακή εμπειρία.

2.6.2 Εθνικές Σχολές Δημόσιας Διοίκησης σε Χώρες της ΕΕ

2.6.2.1 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας (ENA)

2.6.2.1.1 Ιστορικό

Η ENA δημιουργήθηκε μετά το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου – τον Οκτώβριο του 1945 – με Διάταγμα της τότε γαλλικής κυβέρνησης υπό τον Στρατηγό de Gaulle. Το εν λόγω Διάταγμα, προετοιμάστηκε από μια προσωρινή ομάδα εργασίας για τη διοικητική μεταρρύθμιση, με επικεφαλής τον κ. Michel Debre, τότε μέλος του Συμβουλίου της Επικρατείας (Conseil d'Etat), με πρόθεση την «πλήρη αναμόρφωση του διοικητικού μηχανισμού της Γαλλίας».

Τα πιο πρόσφατα βασικά βήματα της ENA είναι τα ακόλουθα:

- 1982: Η ENA δημιουργεί Τμήμα Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης.
- 1990: Καθιερώνονται εισαγωγικές εξετάσεις για τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα.
- 1996: Μεταφορά της έδρας στο Στρασβούργο
- 2002: Η ENA συγχωνεύεται με το Institut International d'Administration Publique- (Σχολή αποκλειστικά για τους δημοσίους λειτουργούς του εξωτερικού), κάνοντας ένα σημαντικό βήμα για περαιτέρω σημαντικό «άνοιγμα» στον κόσμο.
- 2004: Παρέχεται πρόσβαση στους πολίτες άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις εισαγωγικές εξετάσεις της ENA.
- 2005: Το Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών του Στρασβούργου (Centre des études européennes de Strasbourg - CEES) συγχωνεύεται με την ENA, αποτελώντας έκτοτε τον πανευρωπαϊκό της βραχίονα.
- 2005: Το Ακαδημαϊκό Πρόγραμμα που στο παρελθόν χωρίζονταν ανάμεσα στο Παρίσι και το Στρασβούργο, μεταφέρεται οριστικά στην πρωτεύουσα της Αλσατίας. Η έδρα της Σχολής μεταφέρθηκε από το Παρίσι στο Στρασβούργο το 1991.
- 2009: Δημιουργείται προπαρασκευαστική τάξη στο Παρίσι για τις εξωτερικές εισαγωγικές εξετάσεις της ENA για νέους μετρίου γνωστικού υποβάθρου, 24μηνη εκπαίδευση των σπουδαστών (αντί 27 μηνών), εκσυγχρονισμός για την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας περισσότερο επαγγελματικής προσέγγισης για την εκπαίδευση.

Η έδρα της ENA είναι στο Στρασβούργο, πλησίον πολλών πανευρωπαϊκών οργανισμών, ενώ το παράρτημα της στο Παρίσι βρίσκεται κοντά σε κρατικούς φορείς και πρεσβείες.

2.6.2.1.2 Αποστολή και αρμοδιότητες

Οι θεμελιώδεις αρχές της ENA συνίστανται στη διεύρυνση / διευκόλυνση της πρόσβασης στο ανώτατο εκτελεστικό επίπεδο των κρατικών υπηρεσιών και στην παροχή επαγγελματικής κατάρτισης στους ανώτερους δημοσίους λειτουργούς.

Ως εκ τούτου, **αποστολή και κύρια ευθύνη της ENA είναι να προσελκύσει και να εκπαιδεύσει εκείνο το ανθρώπινο δυναμικό που θα διαμορφώσει τη δημόσια υπηρεσία σε έναν «ζωντανό οργανισμό» και θα την καταστήσει ικανή να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.** Παράλληλα, η ENA

προσπαθεί **να μεταδώσει** στους αποφοίτους της, **τον κώδικα δεοντολογίας** των κρατικών υπηρεσιών βάσει συγκεκριμένων αξιών, όπως είναι η υπευθυνότητα, η πολιτική ουδετερότητα και η ανιδιοτελής υπηρεσία.

Η ΕΝΑ παρέχει στους σπουδαστές της μια διπλή ομάδα εργαλείων:

- **Ειδικές γνώσεις σε όλους τους τομείς των λειτουργιών της κυβέρνησης**, χρησιμοποιώντας μια ευρεία προσέγγιση που συνδυάζει πολλά εξειδικευμένα πεδία και περιλαμβάνει το νομικό πλαίσιο, δημόσια οικονομικά, εφαρμοσμένα οικονομικά, ευρωπαϊκά και διεθνή θέματα, διοίκηση της κυβερνητικής πολιτικής στο εσωτερικό των περιφερειών και ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government).
- **Διοίκηση του δημόσιου τομέα**, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης έργων και ομάδων, της παρακολούθησης και αξιολόγησης των προσπαθειών που αφορούν σε διάφορους φορείς, καθώς και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

2.6.2.1.3 Διοικητική Υπαγωγή

Η ΕΝΑ διοικείται από **Διοικητικό Συμβούλιο** στο οποίο εκτός από εκπροσώπους των σπουδαστών, συμμετέχουν μέλη της Εθνοσυνέλευσης, της Γερουσίας και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (μεταξύ των οποίων δύο πρώην πρόεδροι του), αντικατοπτρίζοντας τον ισχυρό ευρωπαϊκό και διεθνή χαρακτήρα της Σχολής. **Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ex officio, ο Αντιπρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας, ο υψηλότερος σε κατάταξη δημόσιος λειτουργός του έθνους.**

Η σύνθεση του ΔΣ της ΕΝΑ προβλέπεται σε διάταγμα του Υπουργικού Συμβουλίου.

2.6.2.1.4 Οργανωτική Δομή & Ανθρώπινοι πόροι

Η ΕΝΑ έχει 5 Τμήματα (Divisions), το καθένα από τα οποία διοικείται από έναν Διευθυντή. Πρόκειται για τα:

- Τμήμα σπουδών
- Τμήμα πρακτικής άσκησης
- Τμήμα ευρωπαϊκών υποθέσεων
- Τμήμα διεθνών σχέσεων
- Τμήμα γενικής γραμματείας

Το Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών στο Στρασβούργο (CEES) αποτελεί μέρος της ΕΝΑ από την 1η Ιανουαρίου 2005, διατηρώντας όμως παράλληλα τη θέση του ως κέντρου εξειδίκευσης καθώς και τη λειτουργική αυτονομία του.

Οι δραστηριότητες της ΕΝΑ στο Παρίσι περιλαμβάνουν πλέον μόνο τις διεθνείς σχέσεις και μικρούς κύκλους κατάρτισης (από 2 ημέρες έως 2 μήνες) για στελέχη από τη Γαλλία και το εξωτερικό.

Κάθε μέρα, περίπου 220 άνθρωποι εργάζονται στην ΕΝΑ, είτε ως μέρος του διδακτικού προσωπικού ή σε διοικητικές, τεχνικές ή υποστηρικτικές υπηρεσίες της.

Το μόνιμο εκπαιδευτικό προσωπικό της ΕΝΑ περιλαμβάνει 2 άτομα, στην εκμάθηση των γαλλικών ως ξένη γλώσσα και στον αθλητισμό.

Περισσότεροι από 1.000 άλλους καθηγητές προσλαμβάνονται κάθε χρόνο για το σύνολο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της ΕΝΑ, υπό τον συντονισμό του Εκπαιδευτικού Συμβουλίου.

2.6.2.1.5 Τομείς εξειδίκευσης

Οι **περιοχές εξειδίκευσης της ΕΝΑ** είναι οι εξής:

- Βασικό πρόγραμμα για **υψηλόβαθμους δημοσίους λειτουργούς**, από τη Γαλλία και το εξωτερικό.
- Βραχυπρόθεσμα και Μακροπρόθεσμα προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης και προχωρημένης διαρκούς επιμόρφωσης για δημοσίους λειτουργούς της Γαλλίας και του εξωτερικού.
- Διμερείς ευρωπαϊκές και διεθνείς σχέσεις στους τομείς της διακυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης.
- **Κατάρτιση σε ευρωπαϊκά θέματα και προετοιμασία για τις εξετάσεις της δημόσιας υπηρεσίας για τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα της Κοινότητας.**

2.6.2.1.6 Εκπαιδευτικά Προγράμματα

Η ΕΝΑ προσφέρει διαφοροποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα, προσαρμοσμένα σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, είτε πρόκειται για το κύριο πρόγραμμα σπουδών, είτε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης ή ακόμα και για εξατομικευμένα προγράμματα.

Τα προγράμματα περιλαμβάνουν θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, μελέτες περιπτώσεων, προσομοιώσεις και εργασία σε ομάδες.

1. Το Κύριο Πρόγραμμα Σπουδών

Το **πρόγραμμα κατάρτισης της ΕΝΑ για τους υψηλόβαθμους δημοσίους λειτουργούς** έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου προσαρμόζοντας τη διδασκαλία και λαμβάνοντας υπόψη τις διαδοχικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η γαλλική δημόσια υπηρεσία.

Επεκτείνοντας τις περιόδους πρακτικής άσκησης έτσι ώστε να περιλαμβάνουν πλέον την ευρωπαϊκή και την τοπική διοίκηση, καθώς και τις πρεσβείες και τις επιχειρήσεις, το κύριο πρόγραμμα σπουδών παρέχει στους σπουδαστές την ευκαιρία να εμπλακούν σε μια μεγάλη ποικιλία από διαφορετικά περιβάλλοντα και ευθύνες. Με τον τρόπο αυτό, οι απόφοιτοι θα είναι καλά προετοιμασμένοι ώστε να εργαστούν αποτελεσματικά και να υλοποιούνται παράλληλα σύνθετα έργα σε όλους τους τομείς της κυβερνητικής δράσης.

Υπάρχουν περίπου **80 Γάλλοι σπουδαστές** σε κάθε τάξη του κύριου προγράμματος σπουδών για την εισδοχή τους στην ανώτερη δημόσια υπηρεσία η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο κατόπιν διαγωνισμού. Υπάρχουν επίσης περίπου **30 ξένοι φοιτητές** που έχουν επιλεγεί για το μακράς διάρκειας διεθνές πρόγραμμα (CIL) – διεθνώς

αναγνωρισμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης για την αριστεία – το οποίο οδηγεί σε ένα ευρύ φάσμα διεξόδων σταδιοδρομίας, τόσο στη Γαλλία όσο και στο εξωτερικό.

Το κύριο πρόγραμμα είναι **διάρκειας 24 μηνών και περιλαμβάνει τρία στάδια**, επιτρέποντας στους σπουδαστές να περάσουν μέσα από μια ποικιλία διαφορετικών θεσμικών οργάνων, οργανισμών και φορέων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής:

- Ευρώπη
- Τοπική αυτοδιοίκηση
- Διοίκηση και διαχείριση του Δημόσιου τομέα

Το εν λόγω διεπιστημονικό πρόγραμμα περιλαμβάνει:

- Νομική συλλογιστική και σχεδιασμός
- Οικονομική συλλογιστική και λήψη αποφάσεων
- Χρηματοοικονομική και δημοσιονομική ανάλυση και διαχείριση
- Ο ρόλος της κυβέρνησης και μοχλοί δράσης σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο
- Προκλήσεις και μέθοδοι εργασίας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο
- Διοίκηση και διαχείριση δημοσίων φορέων
- Διάλογος σε εργασιακά θέματα
- Σχεδιασμός δημόσιας πολιτικής

Οι ενότητες «Ευρώπη» και «Τοπική Αυτοδιοίκηση» παρακολουθούνται από κοινού από Γάλλους σπουδαστές και ξένους σπουδαστές στο μακράς διάρκειας διεθνές πρόγραμμα (CIL). Κατά τον ίδιο τρόπο, η ενότητα «Τοπική Αυτοδιοίκηση» μοιράζεται με σπουδαστές του INET (Institut National d' Etudes Territoriales).

Η εισδοχή στο κύριο πρόγραμμα σπουδών της ΕΝΑ γίνεται με εξετάσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα είτε κατά την περάτωση των σπουδών πανεπιστημιακού επιπέδου, είτε όταν ο υποψήφιος εργάζεται ήδη σε κάποια δημόσια υπηρεσία ή σε κάποιον άλλο επαγγελματικό χώρο. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές εξετάσεις κάθε χρόνο για την εισδοχή στην ΕΝΑ:

- Εξωτερικές εξετάσεις για υποψήφιους σπουδαστές που έχουν λάβει δίπλωμα πανεπιστημιακού επιπέδου τουλάχιστον ισοδύναμο τριών ετών σπουδών μετά τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (BAC +3).
- Εσωτερικές εξετάσεις για δημοσίους λειτουργούς ή κυβερνητικούς υπαλλήλους με επαγγελματική πείρα τουλάχιστον τεσσάρων ετών (δεν απαιτείται δίπλωμα).
- Τρίτη εξέταση για αιρετούς αξιωματούχους, εκπροσώπους εργαζομένων και ιδιωτικούς υπαλλήλους με οκτώ τουλάχιστον έτη επαγγελματικής εμπειρίας (δεν απαιτείται δίπλωμα).

Αυτές οι κατηγορίες εισαγωγικών εξετάσεων είναι προσβάσιμες για τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 2004. Κανείς δεν μπορεί να λάβει μέρος σε μια κατηγορία εισαγωγικών εξετάσεων περισσότερες από τρεις φορές ή οποιοδήποτε συνδυασμό των τριών εξετάσεων πάνω από πέντε φορές.

2. Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Μεταπτυχιακοί Τίτλοι

Συνεχιζόμενη εκπαίδευση

Στο πλαίσιο της Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, η ΕΝΑ προσφέρει προγράμματα κατάρτισης για:

- **Δημόσιους λειτουργούς υπουργείων οι οποίοι έχουν προαχθεί στο επίπεδο του διοικητικού υπαλλήλου (administrateur).** Η ΕΝΑ είναι υπεύθυνη για την κατάρτιση αυτών των έμπειρων λειτουργών που επιλέγονται βάσει της γρήγορης διαδρομής καριέρας ώστε να ενταχθούν στο σώμα των διοικητικών υπαλλήλων (administrators). Κάθε χρόνο, σε αυτό το πρόγραμμα συμμετέχουν σαράντα δημόσιοι λειτουργοί οι οποίοι παρακολουθούν **επτάμηνο** εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- **Αξιωματικούς του στρατού** που επιθυμούν να ενταχθούν στη δημόσια υπηρεσία ως στελέχη της ανώτερης δημόσιας υπηρεσίας (administrateurs civils) ή ως αντιπρόσωποι διοικητικών περιφερειών. Πρόκειται για ένα ειδικό **δύμηνο** εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- **Επιτελικά στελέχη του Κοινοβουλίου της Γαλλικής Εθνοσυνέλευσης, της Γερουσίας (French National Assembly & Senate) καθώς και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου.** Το πρόγραμμα είναι **διάρκειας 6 μηνών**, πραγματοποιείται στο Παρίσι και περιλαμβάνει δίωρες συνεδρίες δύο φορές την ημέρα. Το παρακολουθούν τριάντα συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια κάθε έτους. Τα προγράμματα είναι πολυ-επιστημονικά και πραγματοποιούνται από υψηλού επιπέδου εν ενεργεία δημόσιους λειτουργούς από καθηγητές πανεπιστημίου. Είναι οργανωμένα σε πέντε μεγάλες θεματικές ενότητες, ως εξής: α) Η εξέλιξη των γαλλικών θεσμών, β) Διοίκηση μέσω στόχων, γ) Τοπική αυτοδιοίκηση, δ) Εκσυγχρονισμός της δράσης της διοίκησης, ε) Ευρωπαϊκή θέματα.

Η ΕΝΑ οργανώνει επίσης

- **Σεμινάρια διοίκησης του δημόσιου τομέα** για στελέχη των υπηρεσιών της κεντρικής κυβέρνησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλων φορέων του δημοσίου τομέα, καθώς και για στελέχη επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα και φορέων του ιδιωτικού τομέα που συνεργάζονται με φορείς της κεντρικής ή τοπικής κυβέρνησης. Τα σεμινάρια διάρκειας 3 ωρών πραγματοποιούνται μία φορά την εβδομάδα και σκοπός τους είναι η κατανόηση της μεταρρύθμισης των κρατικών θεσμών και των διαδικασιών, οι αλλαγές στη διοίκηση του δημόσιου τομέα και του ευρωπαϊκού περιβάλλοντος του, οι προκλήσεις και οι προοπτικές της αποκέντρωσης.
- **Πρόγραμμα για ανώτερους υπαλλήλους** το οποίο έχει πλέον επεκταθεί και στο επίπεδο των Διευθυντών και διοικητών υπηρεσίας (επίπεδο μεταξύ των δύο).
- **Διυπουργικά εκπαιδευτικά προγράμματα απευθυνόμενα σε όλα τα στελέχη ανεξαρτήτως βαθμίδας.** Τα εν λόγω προγράμματα περιλαμβάνουν 13 θεματικές ενότητες διάρκειας ενός ή δύο ημερήσιων κύκλων με αντικείμενο κυρίως τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης του δημόσιου τομέα και θεμάτων που αφορούν στην Ευρώπη. Τα μαθήματα πραγματοποιούνται από έμπειρους καθηγητές, ενώ οι διδακτικές μέθοδοι βασίζονται σε πρακτική εξάσκηση και περιλαμβάνει προσομοίωση καταστάσεων και συγκριτικές προσεγγίσεις.

Μεταπτυχιακοί Τίτλοι που παρέχονται σε συνεργασία με άλλα Ιδρύματα

Η ΕΝΑ συμβάλλει/ συμμετέχει στην πραγματοποίηση εκπαίδευσης που οδηγεί σε Μεταπτυχιακό Τίτλο, βασιζόμενη σε σχέσεις με άλλα Πανεπιστήμια, Επαγγελματικές Σχολές (Grandes Ecoles) ή άλλα αναλόγου επιπέδου Ιδρύματα που βρίσκονται στη Γαλλία ή σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Τα Ιδρύματα αυτά είναι:

- Το University of Paris1 Panthéon-Sorbonne and the University of Potsdam (Germany), για το μεταπτυχιακό στη Διακυβέρνηση και Διοίκηση..
- Το University of Paris-Dauphine για το μεταπτυχιακό στη Διοίκηση της Δημόσιας Υπηρεσίας. Τα μαθήματα βασίζονται σε δυναμικές μεθόδους διδασκαλίας και είναι συμβατές με πλήρους ωραρίου επαγγελματική δραστηριότητα χάριν στο e-learning. Τα μαθήματα γίνονται από υψηλόβαθμους δημόσιους λειτουργούς, από συντονιστές της ΕΝΑ και της πανεπιστημιακής κοινότητας του Paris-Dauphine University. Το μεταπτυχιακό απευθύνεται σε σπουδαστές, managers και σε αυτούς που κατέχουν επιτελικές θέσεις στους κλάδους της δημόσιας υπηρεσίας.
- Το Ecole Internationale des Sciences du Traitement de l'information (EISTI) για το μεταπτυχιακό στη διαχείριση κινδύνων στην τοπική αυτοδιοίκηση. Το πρόγραμμα απευθύνεται σε σπουδαστές και επαγγελματίες που εργάζονται ή σχεδιάζουν να εργαστούν σε τομείς που απαιτούν δεξιότητες στην επικοινωνία και στη διαχείριση κρίσεων, είτε αφορά στην πολιτική άμυνα, στη δημόσια υγεία ή σε περιβαλλοντικούς κινδύνους που προκύπτουν από φυσικές καταστροφές.

Η ΕΝΑ, το 2007 λειτούργησε το πρώτο **ετήσιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα με αντικείμενο τις Ευρωπαϊκές Σπουδές**. Το πρόγραμμα έχει τρεις στόχους:

- Τη διαφοροποίηση του δικτύου των σημανουσών προσωπικοτήτων που είναι εξοικειωμένες με τις ευρωπαϊκές υποθέσεις.
- Την παροχή κρίσιμων στοιχείων και γνώσεων για την κατανόηση των εθνικών θέσεων.
- Τη δημιουργία ενός φιλόδοξου προγράμματος κατάρτισης σε ευρωπαϊκά θέματα για τα άτομα με καλές προοπτικές σταδιοδρομίας.

Το εν λόγω πρόγραμμα περιλαμβάνει επίσης κατάρτιση 35 ημερών στην καρδιά της Ευρώπης, μέσω της πραγματοποίησης σεμιναρίου 3-5 ημερών κάθε μήνα στο Στρασβούργο, Παρίσι, Βρυξέλλες, Λουξεμβούργο και σε άλλες ευρωπαϊκές πρωτεύουσες.

3. Διεθνή Προγράμματα

Η ΕΝΑ προσφέρει μια ποικιλία προγραμμάτων για ξένους σπουδαστές (νέοι που βρίσκονται σε φάση σπουδών αλλά και στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας άλλων Ευρωπαϊκών κατά βάση χωρών). Μία από τις θεμελιώδεις αρχές αυτών των διεθνών κύκλων είναι να τονωθεί η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών, με την εναλλαγή της εργασίας στην τάξη και της πρακτικής άσκησης.

- **Ειδικευμένο διεθνές πρόγραμμα στη δημόσια διοίκηση (Cycles internationaux spécialisés d'administration publique-CISAP)**

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει δύο ή τεσσάρων εβδομάδων μαθήματα σε συγκεκριμένα θέματα, τα οποία προορίζονται για υψηλόβαθμους δημόσιους λειτουργούς από το εξωτερικό, managers εταιρειών τους δημοσίου τομέα και εκπροσώπους μη κυβερνητικών οργανώσεων (ΜΚΟ) που επιθυμούν να βελτιώσουν τις γνώσεις τους σε συγκεκριμένους τομείς.

Το εν λόγω πρόγραμμα ενθαρρύνει την ανταλλαγή εμπειριών σε εθνικό επίπεδο και περιλαμβάνει διαλέξεις, σεμινάρια και συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης, καθώς και μελέτες περιπτώσεων, προσομοιώσεις και επιτόπιες επισκέψεις.

■ Το διεθνές πρόγραμμα δημόσιας διοίκησης (Cycle international d'administration publique-CIAP)

Κάθε χρόνο, πενήντα έμπειροι υψηλόβαθμοι δημόσιοι λειτουργοί γίνονται δεκτοί στο επτάμηνο διεθνές πρόγραμμα δημόσιας διοίκησης της ΕΝΑ για να βελτιώσουν τις γνώσεις τους στον τομέα της εξειδίκευσης τους.

Οι σπουδαστές του προγράμματος εξειδικεύονται σε έναν από τους τρεις ακόλουθους τομείς:

- ▶ Δημόσια διοίκηση και θεσμικά όργανα
- ▶ Διεθνείς σχέσεις και διπλωματία
- ▶ Οικονομικά και δημόσια οικονομικά,

ενώ επιπλέον έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν πρακτική άσκηση σε Τμήμα της Γαλλικής Κυβέρνησης που είναι αντίστοιχο από πλευράς θεματικής αρμοδιότητας με αυτό στο οποίο υπηρετούν στη χώρα τους.

Οι σπουδαστές με την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος λαμβάνουν διεθνές δίπλωμα στη δημόσια διοίκηση, το οποίο βεβαιώνει την ολοκλήρωσή του εν λόγω προγράμματος. Οι σπουδαστές με μέσο όρο βαθμολογίας τουλάχιστον 14/20 στις εξετάσεις τους, μπορούν να κάνουν αίτηση στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη δημόσια διοίκηση.

■ Το μικρής διάρκειας διεθνές πρόγραμμα δημόσιας διοίκησης (Cycle international court-CIC)

Κάθε χρόνο, το μικρής διάρκειας διεθνές πρόγραμμα δημόσιας διοίκησης παρέχει τη δυνατότητα σε τριάντα περίπου υψηλόβαθμους δημόσιους λειτουργούς από το εξωτερικό, την ευκαιρία να μάθουν περισσότερα σχετικά με τη δημόσια διοίκηση στη Γαλλία, στην Ευρώπη. Η διάρκεια του προγράμματος είναι εννέα μήνες.

Το πρόγραμμα οργανώνεται γύρω από πέντε κύρια θέματα:

- ▶ Ευρωπαϊκά θέματα
- ▶ Μεταρρύθμιση του κράτους και μέσα εκσυγχρονισμού
- ▶ Κοινωνική πολιτική στην πράξη
- ▶ Η Γαλλία στον κόσμο

Οι διδάσκοντες του προγράμματος επιλέγονται μεταξύ των υψηλού επιπέδου γαλλικών και ξένων προσωπικοτήτων. Οι μέθοδοι διδασκαλίας περιλαμβάνουν τη συνεργασία των σπουδαστών του προγράμματος, τη διεξαγωγή ερευνητικών

σεμιναρίων σε μικρές ομάδες και την παρακολούθηση διαλέξεων σε θέματα επικαιρότητας.

■ **Το μακράς διάρκειας διεθνές πρόγραμμα (Cycle international long -CIL)**

Το μακράς διάρκειας διεθνές πρόγραμμα είναι γενικού περιεχομένου, επιτρέποντας στον σπουδαστή να εμβαθύνει τις γνώσεις του σε ευρωπαϊκά θέματα και να αποκτήσει εξοικείωση με τη γαλλική δημόσια διοίκηση.

Το εν λόγω πρόγραμμα διαρκεί 17 μήνες και είναι παρόμοιο με αυτό του 24μηνου προγράμματος σπουδών της ENA, όσον αφορά στα στάδιά του.

Κάθε χρόνο, περίπου 40 ξένοι σπουδαστές συμμετέχουν στο εν λόγω πρόγραμμα, οι οποίοι είναι δημόσιοι λειτουργοί στην αρχή της καριέρας τους ή φοιτητές με στόχο την σταδιοδρομία στη δημόσια υπηρεσία της χώρας καταγωγής τους.

4. Εξατομικευμένα Προγράμματα Εκπαίδευσης

Η ENA διοργανώνει εξατομικευμένα προγράμματα κατάρτισης για Γάλλους και ξένους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Το περιεχόμενο και η μορφή τους σχεδιάζονται από κοινού με τον αιτούντα φορέα. Με μεταβαλλόμενη διάρκεια, από μια ημέρα έως και δύο μήνες, τα εξατομικευμένα μαθήματα μπορεί να περιλαμβάνουν επιτόπου επισκέψεις και πρακτική άσκηση. Υλοποιούνται σε χώρους της ENA ή σε εγκαταστάσεις που επιλέγονται από τον πελάτη στο Παρίσι, στις επαρχίες ή στο εξωτερικό.

5. Προετοιμασία για τις εξετάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Σπουδών της ENA προσφέρει από τον Φεβρουάριο του 2003, προπαρασκευαστικά προγράμματα για τις εξετάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης που υποστηρίζονται από τη γαλλική κυβέρνηση και πιστοποιούνται από το Ευρωπαϊκό Γραφείο Επιλογής Προσωπικού (European Personnel Selection Office- EPSO), το οποίο είναι υπεύθυνο για την προσέλκυση στελεχών στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κοινοβούλιο και Συμβούλιο, κ.α.).

2.6.2.1.7 Διεθνείς Συνεργασίες και συνολική εξωστρέφεια της ENA

Η ENA αναγνωρίζεται σε όλο τον κόσμο ως ένα σημαντικός οργανισμός στον τομέα της διεθνούς διοικητικής συνεργασίας για την προώθηση της χρηστής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα. Έχει σχέσεις με τις δημόσιες διοικήσεις και σχολές / ιδρύματα εκπαίδευσης υψηλόβαθμων δημοσίων λειτουργών σε περισσότερες από 120 χώρες σε πέντε ηπείρους.

Η ENA προσφέρει επίσης σε Φορείς του εξωτερικού μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών, όπως:

- **Οργάνωση επισκέψεων μελέτης κατόπιν αιτήσεως**, με διάρκεια που κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως ένα μήνα και περιλαμβάνουν διαλέξεις, συναντήσεις και ανταλλαγή απόψεων για συγκεκριμένο θέμα.
- **Αποστολή ομάδων εμπειρογνομόνων στο εξωτερικό** για την αξιολόγηση των αναγκών των κυβερνήσεων αναφορικά με θέματα κατάρτισης και διοικητικού εκσυγχρονισμού.

- **Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για τη δημιουργία και εκσυγχρονισμό των σχολών που παρέχουν κατάρτιση στους δημοσίους υπαλλήλους και την εκπαίδευση εκπαιδευτών**
- **Δημιουργία σεμιναρίων à la carte** με θέματα που επιλέγονται από τον αιτούντα οργανισμό ή χώρα.
- **Προσφορά πρακτικής άσκησης στη γαλλική κυβέρνηση**, συμπεριλαμβανομένων των υπουργείων, νομαρχιών, αποκεντρωμένων υπηρεσιών και τοπικής αυτοδιοίκησης.
- **Συμμετοχή σε προγράμματα τεχνικής βοήθειας** μέσω των οποίων πραγματοποιείται π.χ μεταφορά τεχνογνωσίας σε χώρες υποψήφιες για ένταξη στην ΕΕ.

Αυτά τα προγράμματα υποστηρίζονται από τις γαλλικές πρεσβείες στο εξωτερικό, ή στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών ή διεθνών αναπτυξιακών προγραμμάτων.

2.6.2.2 Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας (BAKOV)

2.6.2.2.1 Ιστορικό

Η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης καθιερώθηκε ως η κεντρική μονάδα εξειδικευμένης κατάρτισης σε ομοσπονδιακό επίπεδο στις 28 Αυγούστου 1969 με διάταγμα του τότε Υπουργού Εσωτερικών (Ernst Benda). Το διάταγμα αυτό βασίστηκε σε απόφαση του Ομοσπονδιακού Υπουργικού Συμβουλίου της 11ης Ιουνίου 1969.

Οργανωτικά, η Ακαδημία ήταν και εξακολουθεί να αποτελεί ανεξάρτητο μέρος του ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών.

Από το 1988, η Ακαδημία έχει την έδρα της στις εγκαταστάσεις της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας για τη Δημόσια Διοίκηση στο Brühl στην περιοχή Rhineland της Γερμανίας.

2.6.2.2.2 Αποστολή και αρμοδιότητες

Η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης η οποία είναι η κεντρική Δια-Υπουργική υψηλού επιπέδου Μονάδα Κατάρτισης σε ομοσπονδιακό επίπεδο, έχει ως αποστολή την **παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης στο προσωπικό της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης αλλά και την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για θέματα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εκπαίδευσης στις Ανεξάρτητες Υπηρεσίες (Agencies)**. Ως εκ τούτου, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης:

- Υποστηρίζει την πολιτική της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης
- Διατηρεί και βελτιώνει συνεχώς την απόδοση της ομοσπονδιακής διοίκησης.
- **Βελτιώνει τις γνώσεις και δεξιότητες των υπαλλήλων της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης, ενισχύει τα κίνητρα ενδιαφέροντος για εργασία και ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών**
- Υποστηρίζει τις Ομοσπονδιακές Υπηρεσίες στην εκπλήρωση των στόχων τους για εκσυγχρονισμό της κυβέρνησης και της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης και παρέχει βοήθεια στον σχεδιασμό και τη διαχείριση των επιχειρούμενων αλλαγών.

- Υποστηρίζει τις Ομοσπονδιακές Υπηρεσίες στο να μετατραπούν σε Οργανισμούς που μαθαίνουν (Learning Organizations) και βοηθά το προσωπικό τους στο να συνδυάζει την εργασία και την εκπαίδευση με αποτελεσματικό τρόπο.

Στόχοι της Ακαδημίας είναι:

- Η επίτευξη του υψηλότερου δυνατού επιπέδου διαρκούς ποιότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.
- Ο σχεδιασμός προγραμμάτων και υπηρεσιών που θα καλύπτουν πλήρως τις πραγματικές ανάγκες.
- Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων από την Ακαδημία υπηρεσιών.
- Η επιλογή κατάλληλων διδασκόντων και εκπαιδευτών για κάθε θεματική περιοχή, που διασφαλίζει ποιότητα στην παρεχόμενη κατάρτιση.

Για την επίτευξη των στόχων και κατ' επέκταση της αποστολής της, η Ακαδημία συνεργάζεται στενά με τη δημόσια διοίκηση, τον ιδιωτικό τομέα και την ερευνητική κοινότητα, ενώ λαμβάνει και εξειδικευμένες οδηγίες πάνω σε συναφή θέματα από μια συμβουλευτική επιτροπή.

2.6.2.2.3 Διοικητική υπαγωγή

Η Ακαδημία αποτελεί Ανεξάρτητο μέρος του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών και διοικείται από δικό της Πρόεδρο.

2.6.2.2.4 Οργανωτική Δομή και Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Ακαδημία είναι δομημένη σε οκτώ Διευθύνσεις Εκπαίδευσης:

Οι Διευθύνσεις 1 και 6 είναι, μεταξύ άλλων, αρμόδιες για την πολιτική και για διατομεακά ζητήματα ενώ οι Διευθύνσεις 2 έως 5, 7 και 8 είναι κυρίως υπεύθυνες για την περαιτέρω ανάπτυξη εκδηλώσεων κατάρτισης, για την ανάπτυξη του προγράμματος της Ακαδημίας (BAKöV) και για την αξιολόγηση των σεμιναρίων.

Παράλληλα στις οκτώ Διευθύνσεις, λειτούργησε μια ομάδα έργου (project team) με στόχο την ανάπτυξη στρατηγικής για τη βελτίωση του σχεδιασμού και τον έλεγχο πρόσθετων δραστηριοτήτων κατάρτισης στην Ομοσπονδιακή Διοίκηση. Το Έργο της συγκεκριμένης Ομάδας Έργου έληξε στο τέλος του 2008.

Αναλυτικά οι αρμοδιότητες των 8 Διευθύνσεων έχουν ως εξής:

Πίνακας 24: Αρμοδιότητες Διευθύνσεων Ομοσπονδιακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας (BAKöV)

Διεύθυνση Εκπαίδευσης 1	<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός πρόσθετων εκπαιδευτικών αναγκών και ανάπτυξη στρατηγικής για την κάλυψή τους • Ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών εργαλείων και μεθόδων • Υποστήριξη των χρηστών του συστήματος IFOS-BUND και της εκπαιδευτικής πλατφόρμας • Επιμέλεια εκδόσεων, μέριμνα για την ανανέωση του υλικού της ιστοσελίδας της Ακαδημίας, προετοιμασία συνεδρίων κλπ.
-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Διεύθυνση Εκπαίδευσης 2	<ul style="list-style-type: none"> Διοργάνωση και παροχή κατάρτισης στις ακόλουθες θεματικές ενότητες: <ul style="list-style-type: none"> Σύνταξη, παρακολούθηση, αναθεώρηση προϋπολογισμού (για στελέχη Οικονομικών Δ/νσεων) Οργάνωση Υπηρεσιών και εισαγωγή μεθόδων διοίκησης βάσει στόχων Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (για στελέχη των Τμημάτων ΑΔ) και ηγεσία Δημόσιες Σχέσεις (για στελέχη που υπηρετούν σε σχετικά Τμήματα) Νομοθεσία Δημόσιας Διοίκησης (κυρίως για νεοπροσλαμβανόμενους) Διοργάνωση σεμιναρίων για εξειδικευμένα θέματα Διοργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης με στόχο να συμβάλουν στην προαγωγή στελεχών από μεσοδιευθυντικές σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις
Διεύθυνση Εκπαίδευσης 3	<ul style="list-style-type: none"> Διοργάνωση και παροχή σεμιναρίων (βασικών, προηγμένων και εξειδικευμένων) σε στελέχη της Γερμανικής δημόσιας διοίκησης αλλά και άλλων χωρών για θέματα της ΕΕ. Διοργάνωση και παροχή σεμιναρίων (βασικών, προηγμένων και εξειδικευμένων) σε στελέχη της Γερμανικής δημόσιας διοίκησης αλλά και άλλων χωρών για θέματα παγκοσμιοποίησης, διεθνών δημοσίων σχέσεων, τεχνικών διαπραγματεύσεων, διαπολιτισμικών προσόντων κλπ
Διεύθυνση Εκπαίδευσης 4	<ul style="list-style-type: none"> Διοργάνωση και παροχή εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων διοίκησης, συνεργασίας, επικοινωνίας, προσωπικής ανάπτυξης, σωστού χειρισμού των ΜΜΕ, πραγματοποίησης επιτυχημένων παρουσιάσεων, ελέγχου του άγχους.
Διεύθυνση Εκπαίδευσης 5	<ul style="list-style-type: none"> Διοργάνωση και παροχή εκπαίδευσης σε θέματα πληροφορικής και επικοινωνιών, ανάπτυξη νέων μεθόδων παροχής εκπαίδευσης (e-learning) Περιοδική Έκδοση του Newsletter της Ακαδημίας
Διεύθυνση Εκπαίδευσης 6	<ul style="list-style-type: none"> Διοικητική διαχείριση του γραφείου του Βερολίνου, Χειρισμός δια-τομεακών θεμάτων και συντονισμός της συνεχούς εκπαίδευσης στο Βερολίνο, Συντονισμός της συμβουλευτικής σε θέματα που άπτονται της συνεχούς επιμόρφωσης για τις κρατικές υπηρεσίες στο Βερολίνο Οργάνωση και εφαρμογή περαιτέρω εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης 2, 3, 4 και 5 στο Βερολίνο, Εκπροσώπηση της Ακαδημίας σε συνέδρια και διασκέψεις Εκπροσώπηση των συμφερόντων της Ακαδημίας σε θέματα που σχετίζονται με τη διοικητική συνεργασία με την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διοίκησης (Federal Office of Administration).
Διεύθυνση Εκπαίδευσης 7	<ul style="list-style-type: none"> Σχεδιασμός και παροχή περαιτέρω εκπαίδευσης για την προώθηση δεξιοτήτων σε διεθνή θέματα,

	<ul style="list-style-type: none"> • Παροχή εκπαίδευσης σε δημοσίου υπαλλήλους άλλων χωρών • Ανταλλαγή διοικητικού προσωπικού σε διεθνές επίπεδο, • Ανάπτυξη Συνεργασίας με διεθνείς οργανισμούς • Εκπροσώπηση της Ακαδημίας στην Επιτροπή για το προσωπικό της Γερμανίας σε Διεθνείς Οργανισμούς, • Συμμετοχή σε Έργα (Projects) της ΕΕ για την υποστήριξη της διοικητικής μεταρρύθμισης σε κράτη της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης (CEE) και στη μεταφορά σχετικής τεχνογνωσίας στο προσωπικό της δημόσιας διοίκησης των εν λόγω χωρών.
Διεύθυνση Εκπαίδευσης 8	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για ανώτερα διευθυντικά στελέχη • Οργάνωση και Λειτουργία Κέντρου Καθοδήγησης (Coaching Center)

Για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του ετήσιου Σχεδίου Δράσης της, η Ακαδημία συνεπικουρείται από Συμβουλευτική Επιτροπή (Advisory Board), η οποία στελεχώνεται από εννέα μόνιμα και πέντε μη μόνιμα μέλη.

Επιπρόσθετα, η Ακαδημία δέχεται επιστημονική υποστήριξη από Επιστημονική Επιτροπή (Scientific Committee) την οποία διαμορφώνουν κάποια εκ των μελών (7 στο σύνολο) της Συμβουλευτικής Επιτροπής.

Σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της Ακαδημίας αυτό ανέρχεται σε 53 άτομα, συμπεριλαμβανομένου του Προέδρου της Ακαδημίας και της Γραμματέως του.

Το διδακτικό προσωπικό είναι σε μέλη της δημόσιας διοίκησης, της επιστημονικής κοινότητας της χώρας ή ελεύθεροι επαγγελματίες με εκτεταμένη επαγγελματική εμπειρία σε συγκεκριμένες θεματικές περιοχές.

2.6.2.2.5 Τομείς Εξειδίκευσης

Οι περιοχές εξειδίκευσης της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση για την προετοιμασία των υποψηφίων για προαγωγή
- Εκπαίδευση σε θέματα οικονομικής διαχείρισης, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, νομοθεσίας της δημόσιας διοίκησης κα
- Εξειδικευμένη εκπαίδευση για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σε θέματα ΕΕ
- Εκπαίδευση σε θέματα προσωπικής ανάπτυξης στελεχών (ικανότητα συνεργασίας, επικοινωνίας, ελέγχου του άγχους και πραγματοποίησης παρουσιάσεων, διαπραγμάτευσης, διοίκησης κλπ)
- Εκπαίδευση ανώτερων διευθυντικών στελεχών
- Εκπαίδευση σε θέματα τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών
- Εκπαίδευση σε διεθνή θέματα
- Παροχή υπηρεσιών καθοδήγησης (Coaching Center)
- Ανάπτυξη νέων μεθόδων παροχής κατάρτισης (e learning).

2.6.2.2.6 Υπηρεσίες e-learning

Στο πλαίσιο των εκπαιδεύσεων, η **Ακαδημία χρησιμοποιεί ηλεκτρονική πλατφόρμα μάθησης (electronic study platform) και ένα διαδραστικό σύστημα εκπαίδευσης για την Ομοσπονδιακή Διοίκηση (IFOS).**

Η πλατφόρμα μελέτης (study platform) συμπληρώνει το **IFOS-BUND**, ένα διαδικτυακό, διαδραστικό, εξειδικευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την ομοσπονδιακή διοίκηση. Μέσω της πλατφόρμας μπορούν να ληφθούν πληροφορίες για διάφορα θέματα και ενότητες μαθημάτων που βοηθούν στην εμβάθυνση των γνώσεων. Επιπλέον, προσφέρεται ποικιλία προγραμμάτων σπουδών που μπορεί κάποιος να παρακολουθήσει μόνος του. Η **open-source πλατφόρμα μελέτης ILIAS** παρέχει τη δυνατότητα συνδυασμού της διδασκαλίας μέσω διαδικτύου με το υλικό μελέτης και της διάθεσής του σε συγκεκριμένες ομάδες δωρεάν. Η πλατφόρμα καθιστά τη συνεργασία ευκολότερη και βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ διδασκόντων και σπουδαστών.

Το IFOS-BUND είναι ένα σύγχρονο διαδραστικό σύστημα κατάρτισης για την ομοσπονδιακή διοίκηση. Όλες οι ομοσπονδιακές αρχές και το προσωπικό τους έχουν πλέον πρόσβαση στις τελευταίες πληροφορίες για τα μαθήματα που προσφέρονται από την Ακαδημία καθώς και από άλλα ομοσπονδιακά ιδρύματα εκπαίδευσης. Το σύστημα προσφέρει έγγραφα και συνδέσμους σχετικά με την εξειδικευμένη κατάρτιση, λίστα μαθημάτων που προσφέρονται από άλλους φορείς κατάρτισης, καθώς και εκτενή πληροφόρηση πάνω σε θέματα εξειδικευμένης κατάρτισης.

2.6.3 Κατευθύνσεις Οργάνωσης - Γερμανία

Η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης⁶ (BAKOV) αποτελεί ανεξάρτητη μονάδα του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών και λειτουργεί υπό την εποπτεία του.

Η Ακαδημία οργανώνεται σε οχτώ Διευθύνσεις και διοικείται από **Πρόεδρο**.

Η **Συμβουλευτική Επιτροπή** αποτελείται από εννέα μόνιμα μέλη και πέντε προσωρινά μέλη και αντικείμενο της είναι η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης για το σχεδιασμό και εφαρμογή του ετήσιου προγράμματος της Ακαδημίας.

Η **Επιστημονική Επιτροπή** αποτελείται από δύο μόνιμα μέλη και τρία προσωρινά μέλη της Συμβουλευτικής Επιτροπής και αντικείμενο της είναι η παροχή υπηρεσιών επιστημονικής υποστήριξης.

Η **οργανωτική διάρθρωση** της Ακαδημίας παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.

⁶ Πηγή: http://www.bakoev.bund.de/DE/00_Startseite/startseite_node.html?_nnn=true



Σχήμα 12: Οργανωτική διάρθρωση της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (BAKÖV)

Κάθε Διεύθυνση αναπτύσσει εκπαιδευτική δραστηριότητα σε διαφορετική θεματική περιοχή (π.χ. εκπαίδευση σε θέματα επικοινωνιών και πληροφορικής, ανάπτυξη δεξιοτήτων σε θέματα που αφορούν στην Ε.Ε., εκπαίδευση ανώτερων στελεχών και καθοδήγηση, Εκπαίδευση σε στελέχη που είναι υποψήφια για να προαχθούν από μεσοδιευθυντικές θέσεις σε ανώτερες διευθυντικές, κλπ). Οι Διευθύνσεις 1 και 6 είναι, μεταξύ άλλων, αρμόδιες για την πολιτική και για διατομεακά ζητήματα ενώ οι Διευθύνσεις 2 έως 5, 7 και 8 είναι κυρίως υπεύθυνες για την περαιτέρω ανάπτυξη εκδηλώσεων κατάρτισης, για την ανάπτυξη του προγράμματος της Ακαδημίας (BAKöV) και για την αξιολόγηση των σεμιναρίων.

2.6.4 Κατευθύνσεις Οργάνωσης - Γαλλία

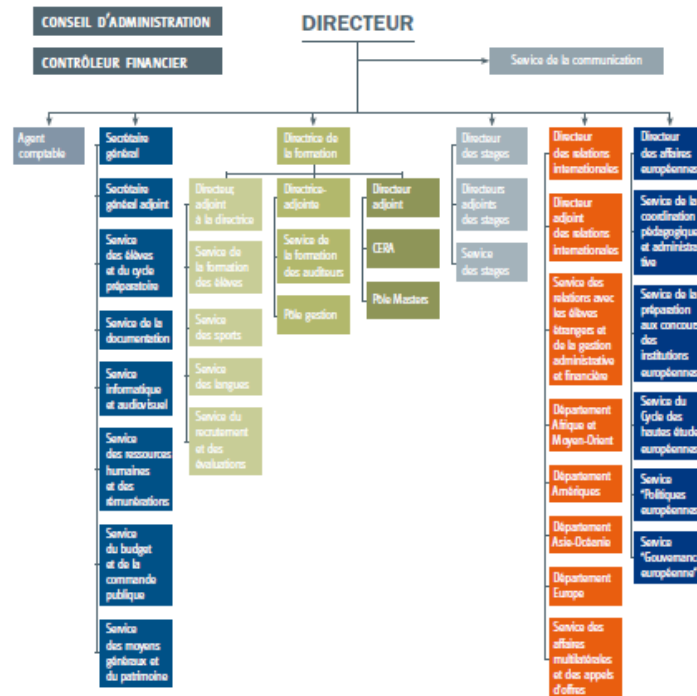
Η **Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας**⁷ (Ecole Nationale d'Administration – ENA) αποτελεί δημόσια σχολή εκπαίδευσης υψηλού επιπέδου. **Ανήκει στην κατηγορία των ανώτερων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Γαλλίας (grandes écoles)** τα οποία όμως δεν εντάσσονται στο πλαίσιο του Γαλλικού πανεπιστημιακού συστήματος.

Αποστολή και κύρια ευθύνη της ENA είναι η **προσέλκυση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που θα διαμορφώσει τη δημόσια υπηρεσία σε έναν «ζωντανό οργανισμό»** και θα την καταστήσει ικανή να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Παράλληλα, η ENA **προσπαθεί να μεταδώσει στους αποφοίτους της, τον κώδικα δεοντολογίας των κρατικών υπηρεσιών** βάσει

⁷ Πηγή: <http://www.ena.fr/index.php?/fr>

συγκεκριμένων αξιών, όπως είναι η υπευθυνότητα, η πολιτική ουδετερότητα και η ανιδιοτελής υπηρεσία.

Η **οργανωτική διάρθρωση** της Σχολής παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 13: Οργανωτική διάρθρωση της Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΝΑ)

Η Σχολή διοικείται από **Γενικό Διευθυντή**, ενώ παράλληλα έχει συσταθεί και λειτουργεί **Διοικητικό Συμβούλιο** στο οποίο εκτός από εκπροσώπους των σπουδαστών, συμμετέχουν μέλη της Εθνοσυνέλευσης, της Γερουσίας και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (μεταξύ των οποίων δύο πρώην πρόεδροι του), αντικατοπτρίζοντας τον ισχυρό ευρωπαϊκό και διεθνή χαρακτήρα της Σχολής. Ο **Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ex officio, ο Αντιπρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας**, ο υψηλότερος σε κατάταξη δημόσιος λειτουργός του έθνους. Η σύνθεση του ΔΣ της Σχολής και ο ορισμός Διευθυντή προβλέπεται σε διάταγμα του Υπουργικού Συμβουλίου. Επιπρόσθετα, υπάρχει ο **Οικονομικός Ελεγκτής** (Controleur Financier).

Η Σχολή έχει **πέντε Τμήματα** κάθε ένα από τα οποία διοικείται από έναν Διευθυντή.

- Τμήμα Σπουδών
- Τμήμα Πρακτικής Άσκησης
- Τμήμα Ευρωπαϊκών Υποθέσεων
- Τμήμα Διεθνών Σχέσεων
- Τμήμα Γενικής Γραμματείας

3 Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης

Προκειμένου να εκτιμηθεί η λειτουργική και οργανωτική επάρκεια του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την υλοποίηση της αποστολής του είναι χρήσιμο να οριστεί αρχικά το πλαίσιο του συγκεκριμένου εγχειρήματος, το οποίο δεν είναι άλλο από την υφιστάμενη στρατηγική του. Ο βασικός άξονας αυτής της στρατηγικής είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με την αξιοποίηση των Κοινοτικών χρηματοδοτήσεων που προορίζονται για αυτό τον σκοπό.

Το Κέντρο με την πολύχρονη λειτουργία του έχει αναπτύξει σημαντική εμπειρία και αξιολογή τεχνογνωσία τόσο αναφορικά με τις μεθόδους και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ώστε να βελτιστοποιείται το παραγόμενο αποτέλεσμα, όσο και σχετικά με το διαδικαστικό σκέλος της άρτιας οργάνωσης, υποστήριξης και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών διαδικασιών. Η συνεχής λειτουργία τόσο της σημερινής ΕΣΔΔΑ όσο και του ΙΝΕΠ αποτελούν αδιάψευστο τεκμήριο αυτού του επιτεύγματος.

Μάλιστα, η λειτουργική επάρκεια του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. τεκμηριώνεται και από τη σχετική διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας με την εφαρμογή δεικτών που αναφέρονται στο εκπαιδευτικό έργο, καθώς επίσης στην ψηφιοποίηση και προσβασιμότητά του. Αυτό το σύστημα αυτοαξιολόγησης της λειτουργίας και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών εναρμονίζεται με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework), το ευρωπαϊκό εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και τη μέτρηση γενικών και ειδικών δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των διοικητικών και των εκπαιδευτικών του μονάδων.

Για την επιτυχή υλοποίηση του έργου του το Κέντρο έχει στηριχθεί αποτελεσματικά στον άρτιο συνδυασμό των κρίσιμων λειτουργιών που έχει κληθεί να επιτελέσει ήδη από την πρώτη περίοδο λειτουργίας του. Ο συνεπής προσανατολισμός του στην αποστολή και το ρόλο του διασφαλίζεται από ολοκληρωμένες *Επιτελικές/Διοικητικές Λειτουργίες* που μεριμνούν ώστε η επιχειρησιακή πρακτική του να εναρμονίζεται με τους στόχους του. Οι *παραγωγικές λειτουργίες* του που αποτελούν και την κύρια συνιστώσα των δραστηριοτήτων του υλοποιούνται με σταθερότητα και συνεχή έλεγχο / αξιολόγηση του αποτελέσματος ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια του προγραμματισμού, ενώ οι *υποστηρικτικές λειτουργίες* έχουν βελτιστοποιηθεί και αξιοποιούν στον μέγιστο βαθμό τις υποδομές και τους πόρους του Κέντρου.

Τεκμήριο για τα παραπάνω αποτελούν οι έως σήμερα ολοκληρωμένοι 21 κύκλοι σπουδών με περίπου 1.900 αποφοίτους από την Ε.Σ.Δ.Δ. και οι 4 κύκλοι σπουδών με πάνω από 300 αποφοίτους από την Ε.Σ.Τ.Α., ήτοι ένα σύνολο άνω των 2.200 άρτια εκπαιδευμένων στελεχών που έχουν ήδη τοποθετηθεί στη Διοίκηση και έχουν τα αναγκαία προαπαιτούμενα – σε συνδυασμό με την ανάπτυξη και διαρκή επιμόρφωσή τους- να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο για την αναβάθμιση των δημόσιων λειτουργιών και υπηρεσιών.

Τεκμήριο αποτελεί ακόμη και η πολυσχιδής δραστηριότητα επιμόρφωσης που επιτελεί το Ι.Ν.Ε.Π. καθώς και η πιστοποίηση που πραγματοποιεί τόσο για τα άτομα όσο και για τα

προγράμματα επιμόρφωσης, ενώ η μέριμνά του για την επέκταση των δραστηριοτήτων του σε προγράμματα e-learning τόσο με την εκπαίδευση Εκπαιδευτών όσο και με την υλοποίηση σύγχρονων και ασύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δείχνει ότι έχει ήδη προσανατολιστεί σε κατευθύνσεις που θα ενισχυθούν σημαντικά στο άμεσο μέλλον.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί και η ενισχυμένη αξιοποίηση των υποδομών που διαθέτει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η οποία επιτεύχθηκε χάρη σε καίριες παρεμβάσεις που έγιναν στη διαμόρφωση χώρων του κτηρίου, με αποτέλεσμα να αυξηθεί ο αριθμός των διαθέσιμων αιθουσών για το εκπαιδευτικό επιμορφωτικό έργο και να απαλλαγεί το Κέντρο από το κόστος ενοικίασης πρόσθετων αιθουσών για το εκπαιδευτικό έργο. Πρόσθετα έσοδα προέκυψαν επίσης από τη διάθεση των χώρων του Κέντρου σε ώρες και ημέρες που δεν αξιοποιούνται για το εκπαιδευτικό έργο.

Σήμερα βρισκόμαστε πλέον σε ένα σημαντικό σημείο καμπής για την Δημόσια Διοίκηση, μπροστά σε νέες προκλήσεις που συνδυάζονται με τη δημοσιονομική κρίση, τις επιπτώσεις της αλλά και τις αυξημένες απαιτήσεις για αναβάθμιση του επιτελικού και εκτελεστικού ρόλου των δημόσιων υπηρεσιών. Για να επιτευχθεί αυτό ένα σημαντικό μέρος της ευθύνης επωμίζεται και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το οποίο έχει ήδη μεριμνήσει ώστε με τις πρόσφατες αλλαγές στην οργάνωση και τον επιχειρησιακό προσανατολισμό του να συμβάλει στην ανάπτυξη νέων σύγχρονων υπηρεσιών προς τη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Στηριζόμενο στην έως σήμερα αποτελεσματική λειτουργία του και χτίζοντας στην εμπειρία που έχει συγκεντρώσει από την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου, το Κέντρο αναλαμβάνει να συμβάλει αποφασιστικά στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και την καινοτομία στη Διοίκηση με την υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών, με τον προσανατολισμό των υπηρεσιών στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πολίτη, με τη γενικευμένη διοίκηση της απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διαθέτει σήμερα, εκτός από την πείρα και την τεχνογνωσία, τη λειτουργική συνέχεια και την οργανωτική επάρκεια, ένα ακόμη σημαντικό εργαλείο για να συμβάλει αποφασιστικά στη γενικευμένη εισαγωγή της διοίκησης της απόδοσης στις Δημόσιες Υπηρεσίες. Έχοντας υιοθετήσει τον προσανατολισμό στην καινοτομία και την οργανωτική αποτελεσματικότητα, μπορεί να υποστηρίξει τις υπηρεσίες του Δημοσίου στο μεγάλο μετασχηματισμό που καλούνται να υιοθετήσουν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, επικοινωνώντας όλο το χρήσιμο υλικό που διαθέτει, μεθοδολογίες και εργαλεία που έχουν συμβάλει στην αναβάθμιση των υπηρεσιών, ενώ παράλληλα θα λειτουργεί και ως σύμβουλος υλοποίησης των αλλαγών για την αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης.

3.1 Ανασκόπηση των εσωτερικών δυνατοτήτων ανάπτυξης

Στο Κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανασκόπηση των δυνατών σημείων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως αυτά απορρέουν από την αναλυτική παρουσίαση του εσωτερικού του περιβάλλοντος και των εσωτερικών δυνατοτήτων ανάπτυξης που απορρέουν. Θα παρουσιασθούν οι δυνατότητες ανάπτυξης του κυρίως έργου του ΕΚΚΔΑ, καθώς και οι δυνατότητες υποστήριξης της αναπτυξιακής προοπτικής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από τις λοιπές του λειτουργίες και πόρους.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΚΥΡΙΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Το εκπαιδευτικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι αναγνωρισμένο και σημαντικό.

Όσον αφορά την προεισαγωγική εκπαίδευση νέων δημοσίων υπαλλήλων από τη Εθνική σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (παλιότερα από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης), από την έναρξη της λειτουργίας των Σχολών και μέχρι σήμερα έχουν εκπαιδευθεί πάνω από 2000 υπάλληλοι της Δημόσιας Διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης. Η δομή και τα modules ανωτέρω των προγραμμάτων εκπαίδευσης θεωρούνται εφάμιλλα των προγραμμάτων άλλων ομόλογων φορέων του εξωτερικού.

Όσον αφορά την Εισαγωγική Εκπαίδευση και την Επιμόρφωση, που προσφέρει το ΙΝ.ΕΠ, το επίπεδο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κρίνεται ιδιαίτερα υψηλό, συγκρίσιμο με εκείνο ιδιωτικών και δημόσιων φορέων άλλων Ευρωπαϊκών κρατών, που είτε έχουν το ίδιο αντικείμενο, είτε ασχολούνται εν γένει με ανάπτυξη δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού.

Οι δυνατότητες ανάπτυξης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αρθρώνονται, κατά κύριο λόγο, γύρω από τον βασικό άξονα παροχής των υπηρεσιών του, την εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία συνοδεύει τη συνολική σταδιοδρομία τους από τη στιγμή της εισόδου έως την ολοκλήρωση της θητείας τους. Συγκεκριμένα, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι σε θέση να ενισχύσει και να αναπτύξει και τα τρία σκέλη των δραστηριοτήτων του, την εκπαίδευση για τη δημιουργία στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, την εισαγωγική εκπαίδευση κατά την πρώτη φάση της σταδιοδρομίας τους, καθώς και την επιμόρφωση ή μετεκπαίδευση που πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας των υπαλλήλων.

Εξαιρετικά σημαντική για την αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης είναι η συνέργεια μεταξύ των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων είτε εντός του Κέντρου, είτε με τις άλλες μονάδες που αναλαμβάνουν και εκτελούν εκπαιδευτικό έργο για λογαριασμό υπηρεσιών και φορέων του Δημοσίου. Οι συνέργειες αυτές αναφέρονται τόσο στη θεματική όσο και στη διαδικαστική τεχνογνωσία που έχουν συσσωρεύσει οι εμπλεκόμενοι φορείς, μεταξύ των οποίων το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατέχει κομβικό ρόλο.

Η θεματική τεχνογνωσία περιλαμβάνει ενότητες οριζόντιου χαρακτήρα που εν δυνάμει μπορούν να προσθέσουν σημαντική αξία στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Εκπαιδευτικές ενότητες από την αρχική εκπαίδευση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης που πραγματοποιεί η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στην ενίσχυση των επιμορφωτικών προγραμμάτων για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

Παρά τον κεντρικό ρόλο του ΙΝ.ΕΠ στην (εισαγωγική) εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, ανάλογες δράσεις υλοποιούνται και από άλλους φορείς και οργανισμούς του δημόσιου τομέα (π.χ. παιδεία και τοπική αυτοδιοίκηση, όπως ενδεικτικά αναφέρθηκε ανωτέρω). Οι εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές αυτές δράσεις έχουν εξειδικευμένο χαρακτήρα, ωστόσο στοιχεία της πλούσιας και πολύτιμης εμπειρίας του ΙΝ.ΕΠ θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν την αντίστοιχη εκπαιδευτική δραστηριότητα. Αντίστοιχη ανάδραση μπορεί να υπάρξει και από τους εξειδικευμένους εκπαιδευτικούς

φορείς σε υπουργεία και φορείς του Δημοσίου προς τη θεματική γνώση και το περιεχόμενο σπουδών της Σχολής και του Ινστιτούτου.

Στη διαδικαστική τεχνογνωσία, δηλαδή την κατασταλαγμένη εμπειρία οργάνωσης και υλοποίησης του συνολικού κύκλου εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μια δραστηριότητα που εκτελείται σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τουλάχιστον συγκριτικά με τις αντίστοιχες επιδόσεις άλλων φορέων του Δημοσίου, κρίσιμη θέση κατέχει ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών, πρωτεύουσα εισροή στη διαδικασία διαμόρφωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μπορεί να συστηματοποιήσει τη σχετική διαδικασία σε βαθμό που να είναι αξιοποιήσιμη από τους άλλους φορείς του Δημοσίου, ώστε να συμβάλει στην αναβάθμιση αυτής της αρχικής λειτουργίας στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Ακόμη, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τους μηχανισμούς που διαθέτει για την οργάνωση και λειτουργία του μητρώου των εκπαιδευτών, την οργάνωση και διενέργεια των εκπαιδευτικών δράσεων, τον πρωτογενή έλεγχο για την ομαλή διεξαγωγή και αξιολόγηση των εκπαιδεύσεων, έχει τη δυνατότητα είτε να διευρύνει τον κύκλο των αποδεκτών των υπηρεσιών του, είτε να εκπαιδεύσει άλλους δημόσιους φορείς παροχής συναφούς έργου, ώστε να βελτιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Ανάλογα με τις στρατηγικές επιλογές που θα διαμορφωθούν στην επόμενη φάση του έργου, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει τους μηχανισμούς και την τεχνογνωσία ώστε να διευρύνει την άμεση ή έμμεση επιρροή του στις διαδικασίες και πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Μπορεί να αποτελέσει την πηγή συνεργιών που θα λειτουργήσουν ενισχυτικά και πολλαπλασιαστικά για την ποσότητα και την ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος.

Εκτός όμως από την αξιοποίηση των παραδοσιακών μηχανισμών του, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει και ένα πρόσθετο σημαντικό πλεονέκτημα: με τη δημιουργία της νέας μονάδας καινοτομίας και τεκμηρίωσης μπορεί να επιδιώξει να παρέμβει αποφασιστικά στην περιοχή στην οποία παρατηρούνται οι μεγαλύτερες καθυστερήσεις και οι σημαντικότερες δυσλειτουργίες στη Δημόσια Διοίκηση. Στην παραγωγή αποτελέσματος.

Έχει επισημανθεί με εύστοχο τρόπο ότι εκτός από την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθεαυτής, περισσότερο ίσως ενδιαφέρον έχει η αξιολόγηση των επιπτώσεων που αυτή η εκπαίδευση έχει στη λειτουργία των υπηρεσιών του Δημοσίου και κατά συνέπεια στην ενίσχυση του παραγόμενου αποτελέσματος. Για να συμβεί το τελευταίο η εκπαίδευση οφείλει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στις γνώσεις διοίκησης και ενορχήστρωσης των ατομικών γνώσεων και προσπαθειών σε μια δημόσια υπηρεσία, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι γνώσεις διοίκησης αξιοποιούνται στην καθημερινή πρακτική, άρα να αξιολογηθεί η επίπτωση της εκπαίδευσης στο σύστημα διοίκησης των υπηρεσιών του Δημοσίου.

Η μελέτη και η προσπάθεια εισαγωγής καινοτομιών στο Δημόσιο έχει λοιπόν ένα σημαντικό πεδίο εφαρμογής και μπορεί να προσδώσει σοβαρή δυναμική στις προσπάθειες βελτίωσης της λειτουργίας του Δημοσίου. Αναλύοντας τις συγκεκριμένες ανάγκες αναμόρφωσης της Διοίκησης μπορεί να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, στρατηγικής και επιτελικής σκέψης πρακτικής αντιμετώπισης των ζητημάτων με έμφαση στο αποτέλεσμα και διοίκησης με βάση την απόδοση. Η

προσπάθεια για την εισαγωγή αυτών των καινοτομιών στη Δημόσια Διοίκηση μπορεί να στηριχθεί από τη λειτουργία της νέας Μονάδας Καινοτομίας και Τεκμηρίωσης, η οποία έχει την καταστατική δυνατότητα να ανιχνεύσει τρόπους επίλυσης των προβλημάτων και να σχεδιάσει την υλοποίησή τους με τη συμβολή των εκπαιδευτικών λειτουργιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Όσον αφορά τα προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης, αξίζει να σημειωθεί ότι, εκτός από τον κλασικό πυρήνα των κύκλων επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., υλοποιούνται και άλλα προγράμματα, τα οποία δίνουν έμφαση τόσο στη γνώση σε κάποιο αντικείμενο, όσο και στη μέθοδο υλοποίησης (π.χ. βιωματικά εργαστήρια ομαδικής εργασίας, προγράμματα τηλε-εκπαίδευσης, κ.λπ.). Αυτό δείχνει ότι υπάρχει μία αρχική κατανόηση των αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης για έμφαση σε και διαφοροποίηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας/συνεργασίας μεταξύ όλων των συνιστωσών της ΔΔ, και όχι τόσο σε απόκτηση νέων γνώσεων ή σε εμβάθυνση σε ιδιαίτερα γνωστικά αντικείμενα, χωρίς αυτό να αποκλείεται εφόσον απαιτείται. Αφετέρου, δείχνει τη συμπόρευση του έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τις μεθοδολογίες/πρακτικές που εφαρμόζονται και από άλλους συναφείς φορείς. Η αίσθηση λοιπόν του παλμού της «αγοράς», σε συνδυασμό με τη διεθνή εμπειρία και τις νέες τεχνολογίες/μεθοδολογίες κατάρτισης που εφαρμόζονται μπορούν να σηματοδοτήσουν μια νέα κατεύθυνση ανάπτυξης.

Τέλος, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ήδη καλλιεργεί τη δραστηριότητα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης e-learning η οποία στην πορεία θα αποκτήσει ευρύτερη διάσταση από τη σημερινή και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μοχλό διεύρυνσης των δραστηριοτήτων του Κέντρου και μετασχηματισμού του τρόπου παροχής των υπηρεσιών του προς το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ/ΠΟΡΟΙ Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Οργάνωση-Λειτουργία Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Παρ' όλες τις αλλαγές στην οργανωτική δομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και τις θεσμικές επιταγές για άμεση μείωση των οργανωτικών του μονάδων (Νόμος 4024/2011 (ΦΕΚ Α' 226) για μείωση κατά 30% των υπηρεσιακών μονάδων), η οργάνωση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι ικανοποιητική και παρουσιάζει προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης σε μια κατεύθυνση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και εξορθολογισμού.

Παράλληλα, με τις αλλαγές που έχουν εισαχθεί με την ενοποίηση των Σχολών αλλά και την δημιουργία της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας και την δυνατότητα ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων, αλλά και τις επιβαλλόμενες οργανωτικές αλλαγές, υπάρχει η δυνατότητα επαναπροσδιορισμού του λειτουργικού μοντέλου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ώστε να εξυπηρετούνται πρόσθετες απαιτήσεις σε θέματα οργάνωσης και νέων λειτουργιών.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. απασχολείται ανθρώπινο δυναμικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Πιο συγκεκριμένα, το 58% του προσωπικού είναι κατηγορίας ΠΕ και Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό, ενώ υπάρχει μέριμνα για τη συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση όλου του προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Επίσης, η πλειοψηφία του προσωπικού διαθέτει σημαντική εμπειρία στα θέματα Δ.Δ. (57% του προσωπικού έχει προϋπηρεσία άνω των 10 ετών). Η εμπειρία και η γνώση του

προσωπικού σχετικά με τις ανάγκες και τις δυνατότητες της ΔΔ, αποτελεί σημαντικό πόρο στον πιθανό επαναπροσδιορισμό του ρόλου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., καθώς και για το σχεδιασμό και την υλοποίηση νέων προγραμμάτων που θα αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες και τις τάσεις της ΔΔ, στην Ελλάδα και διεθνώς.

Υλικοτεχνική Υποδομή

Όσον αφορά την κτιριακή υποδομή, αυτή είναι επαρκής και αναβαθμισμένη πρόσφατα, με νέο εξοπλισμό και υποδομές που μπορούν να υποδεχθούν διοργανώσεις, πλην των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως π.χ. συνέδρια, ημερίδες, κ.λπ. Παράλληλα, υπάρχει και η σχετική τεχνογνωσία στην ανάληψη και υποστήριξη σχετικών εκδηλώσεων. Αυτό αποτελεί παράλληλη αναπτυξιακή δυνατότητα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Όσον αφορά τα πληροφοριακά του συστήματα, είναι επαρκή και εξελίσσονται συνεχώς παρακολουθώντας τις νέες τεχνολογίες.

Οικονομικά Στοιχεία

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. χρηματοδοτείται εξ ολοκλήρου από δημόσιους πόρους (Εθνικούς ή Κοινοτικούς). Η χρηματοδότησή του γίνεται μέσω τακτικής επιχορήγησης και μιας πληθώρας διαφόρων κονδυλίων, εκ των οποίων το καθένα καταβάλλεται για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου. Για τον φορέα αυτόν δεν έχει έννοια η ύπαρξη ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων, κερδών ή ζημιών, αφού οι υπηρεσίες του παρέχονται στον δημόσιο τομέα. Σε κάθε περίπτωση, λειτουργεί ομαλά και ανάλογα με τους διατιθέμενους πόρους και δεν έχει δημιουργήσει οικονομικές υποχρεώσεις που δεν εξυπηρετούνται (δάνεια, οφειλές, κ.λπ.).

Η καταβολή όλων αυτών των ποσών συνήθως δεν συμπίπτει χρονικά με την υλοποίηση του έργου και τις γενικότερες ανάγκες πληρωμών για την εύρυθμη λειτουργία του. Μέχρι σήμερα η ύπαρξη ικανοποιητικού ύψους ταμειακού υπολοίπου, απορροφούσε αυτές τις διαφορές στις εισπράξεις και πληρωμές με αυξομειώσεις του υπολοίπου αυτού. Επιπλέον, η ύπαρξη του ταμειακού υπολοίπου διευκολύνει την συμμετοχή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε διάφορα Ευρωπαϊκά συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, τα οποία είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και μεταφορά εμπειρίας από και προς το Κέντρο.

Τέλος οι ικανοποιητικές διεθνείς συνεργασίες και η συμμετοχή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε διεθνή προγράμματα δίνει στο Κέντρο τη δυνατότητα να βρίσκεται διαρκώς σε επαφή με τις διεθνείς τάσεις και να αντλεί τεχνογνωσία από την εμπειρία και τις ειδικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι άλλοι συναφείς φορείς. Αυτή η δυνατότητα αφήνει ενδεχομένως περιθώρια και για τη μελλοντική αναζήτηση νέων χρηματοδοτικών ευκαιριών.

3.2 Εκτίμηση των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος

Είναι δεδομένο ότι στη Δημόσια Διοίκηση πραγματοποιούνται τη συγκεκριμένη περίοδο σημαντικές ανακατατάξεις, η αφετηρία των οποίων βρίσκεται στο εξωτερικό περιβάλλον. Σε ότι ακολουθεί επιχειρείται σύνοψη των αλλαγών αυτών και του τρόπου με τον οποίο αυτές επηρεάζουν τη λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Η διοικητική αναδιοργάνωση της χώρας έχει ως προαπαιτούμενο και συνέπεια τη μεταφορά σημαντικών αρμοδιοτήτων και πόρων από τη νομαρχιακή αυτοδιοίκηση στην περιφέρεια και το δήμο. Η μεταφορά προσωπικού δεν συμβαδίζει πάντοτε με τη μεταφορά

αρμοδιοτήτων, οι οποίες άλλωστε δεν μεταπίπτουν αυτούσιες στα νέα διοικητικά και οργανωτικά πλαίσια. Συνεπώς δημιουργούνται οι ανάγκες για την προσαρμογή των δεξιοτήτων και ικανοτήτων στο νέο πλαίσιο αρμοδιοτήτων του προσωπικού σε συνδυασμό με την υιοθέτηση ενός νέου διοικητικού προτύπου που επιχειρεί να φέρει τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση πλησιέστερα στον πολίτη.

Ειδικότερα στο ζήτημα του νέου διοικητικού προτύπου είναι σημαντικό να διαγνωστεί ότι η μεταφορά των υπηρεσιών σε συνδυασμό με τη διάσπαση των οργανωτικών μονάδων και λειτουργικών διαδικασιών συνεπάγεται τη διάσπαση και μερική απώλεια της οργανωτικής εμπειρίας και της λειτουργικής γνώσης του προηγούμενου πλαισίου. Η δυσχέρεια που συνδέεται με αυτή την αλλαγή μπορεί όμως να αξιοποιηθεί κατά τη διαδικασία επιμόρφωσης των υπαλλήλων με τρόπο που να απεγκλωβίζεται από τις παλιές διαδικαστικές πρακτικές προσανατολιζόμενη στο αποτέλεσμα και στη διοίκηση τα απόδοσης.

Οι αλλαγές του χάρτη στη δημόσια διοίκηση δεν περιορίζεται όμως αποκλειστικά στις ανακατατάξεις στην περιφερειακή και τοπική διοίκηση, αλλά αφορά και στην κεντρική διοίκηση κατ' εξοχήν. Η προβλεπόμενη μείωση του Δημόσιου τομέα που αρχικά επιχειρήθηκε με μετατάξεις και συνταξιοδοτήσεις και στη συνέχεια θα ενισχυθεί με αποχωρήσεις κάθε τύπου από τις δημόσιες υπηρεσίες και περιορισμό των προσλήψεων, δημιουργεί ένα ολότελο νέο σκηνικό στο οποίο το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καλείται να παρέμβει. Στη νέα, αισθητά λιγότερο στελεχωμένη δημόσια διοίκηση, τα διευθυντικά στελέχη και όλο το προσωπικό καλούνται να συντονιστούν με ένα πρότυπο λειτουργίας και διοίκησης που θα είναι περισσότερο αποδοτικό και σαφώς προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα.

Δημιουργείται εδώ ένα χαρακτηριστικό «παράδοξο», σύμφωνα με το οποίο η προβλεπόμενη συρρίκνωση του δημόσιου τομέα όπως αυτή προκύπτει από το Μεσοπρόθεσμο Στρατηγικό Πλαίσιο 2012-2015, αλλά και τις εντελώς πρόσφατες ρήτρες που περιέχονται στο «νέο Μνημόνιο», θα απαιτήσει σημαντικά διευρυμένη δραστηριότητα από την πλευρά του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες θα αντιμετωπιστεί με αναδιάρθρωση και αναπροσανατολισμό των πολιτικών, κινητικότητα και πολυδυναμικότητα των στελεχών συνδυασμένη με κατάλληλη επιμόρφωση. Σε αυτή τη διαδικασία το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα κληθεί με στοχευμένες παρεμβάσεις υψηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας να ενισχύσει την παραγωγή αποτελέσματος –στρατηγικού, επιχειρησιακού, τακτικού- από τη Δημόσια Διοίκηση και τις Δημόσιες Υπηρεσίες.

Για την επόμενη περίοδο το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει κατ' αρχήν τα μέσα για να ανταποκριθεί σε αυτή τη σημαντική πρόκληση επειδή αποτελεί τον προνομιακό δικαιούχο πράξεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος Διοικητική Μεταρρύθμιση και συγκεκριμένα του Γενικού Στόχου II που αναφέρεται στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Η παραπάνω προσπάθεια μπορεί να αξιοποιήσει πλήρως το ΕΠΔΜ που προβλέπει παρεμβάσεις οργανωτικής και διοικητικής αλλαγής που θα μπορέσουν να συμβάλουν αποφασιστικά στην αλλαγή του προτύπου διοίκησης και μεταρρύθμισης της λειτουργίας των Δημόσιων Υπηρεσιών.

Σε αυτή την κατεύθυνση μπορούν να συμβάλουν η κατάρτιση στελεχών σε βέλτιστες διεθνείς πρακτικές που εστιάζονται στην καινοτομία και στη διοίκηση με βάση την

απόδοση, αλλά και η επιμόρφωση διευθυντικών στελεχών ώστε να αποκτήσουν εκείνες τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτεί ένα σύγχρονο σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα. Τέλος η ενημέρωση και προσαρμογή των υπαλλήλων σε αυτούς τους νέους οργανωσιακούς προσανατολισμούς και η εξοικείωσή τους με το νέο σύστημα διοίκησης μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στην επιτυχία του εγχειρήματος.

3.3 Συνεκτίμηση των διδασμάτων από τη διεθνή εμπειρία

Οι τάσεις και οι δράσεις που έχουν επιτυχώς καθιερωθεί και υλοποιηθεί στο εξωτερικό μπορούν να αποτελέσουν υποδειγματικό πρότυπο και για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα στη χώρα μας (σε όσα πεδία είναι εφαρμόσιμες οι αντιστοιχίες). Τα διδάγματα που προκύπτουν συνοψίζονται στα σημεία που ακολουθούν.

Είναι σημαντικό το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης να έχει αναβαθμισμένο ρόλο και να αντιμετωπίζεται ως περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο αξίζει να επενδυθούν πόροι εκπαίδευσης.

Τα επαγγελματικά περιγράμματα αποτελούν ήδη τους οδηγούς για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των νέων υβριδικών στελεχών του Δημοσίου Τομέα σε χώρες του εξωτερικού. Στη χώρα μας πραγματοποιείται το στάδιο ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών χωρίς όμως να εξατομικεύονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναλόγως των ιδιαίτερων δεξιοτήτων και της εξειδίκευσης που διαθέτει μεμονωμένα ο κάθε εκπαιδευόμενος. Η στείρα αντιστοίχιση των αναγκών των φορέων / υπηρεσιών με πακέτα κατάρτισης σχεδιασμένα προς το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης δημιουργεί αναποτελεσματικότητες και καθυστερήσεις στην αφομοίωση των νέων γνώσεων και στην μεταφορά τους στην πράξη.

Στόχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να είναι η διασύνδεση των αναγκών και των στόχων της θέσης του υπαλλήλου που προτείνεται για εκπαίδευση με το εκπαιδευτικό πακέτο και τα εφόδια που θα παρέχει σε αυτόν. Η γνώση θα πρέπει να μπορεί να μεταφραστεί σε αξιοποιούμενες δεξιότητες και προσόντα που να απαντούν στις απαιτήσεις του ρόλου του.

Η Συνεχιζόμενη Κατάρτιση των στελεχών αποτελεί μοχλό δυναμικής ανάπτυξης των δημοσίων υπηρεσιών. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι που τίθενται οφείλουν να καλύπτουν τις συγκεκριμένες ανάγκες των θέσεων των στελεχών που πρόκειται να εκπαιδευθούν. Ομοίως προσδιορίζονται ο τρόπος αξιοποίησης των γνώσεων που θα αποκτηθούν καθώς και το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Με βάση αυτή την κατεύθυνση, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να σχεδιάζεται σε επίπεδο αρμοδίου φορέα και η υλοποίησή του καθώς και η υλοποίηση της συνολικότερης στρατηγικής εκπαίδευσης μπορούν να εποπτεύονται από το οικείο Υπουργείο. Αλλά και το σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας μπορεί να είναι αποκεντρωμένο, ενώ τα επιμέρους στάδια να αναλαμβάνονται εξολοκλήρου σε επίπεδο Υπουργείου.

Η νέα τάση στη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας στα στελέχη του Δημοσίου. Η ανάπτυξη ηγεσίας ενισχύει τις προσωπικές ικανότητες των στελεχών ώστε αυτά να μπορούν να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη ευελιξία στα καθήκοντα τους και να μπορούν να αναβαθμίσουν το επίπεδο των παρεχομένων

υπηρεσιών αλλά και τη γενικότερη δυναμική του φορέα στον οποίο απασχολούνται. Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι η εκπαίδευση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ελλειπή προσανατολισμένο στην ανάπτυξη ηγεσίας.

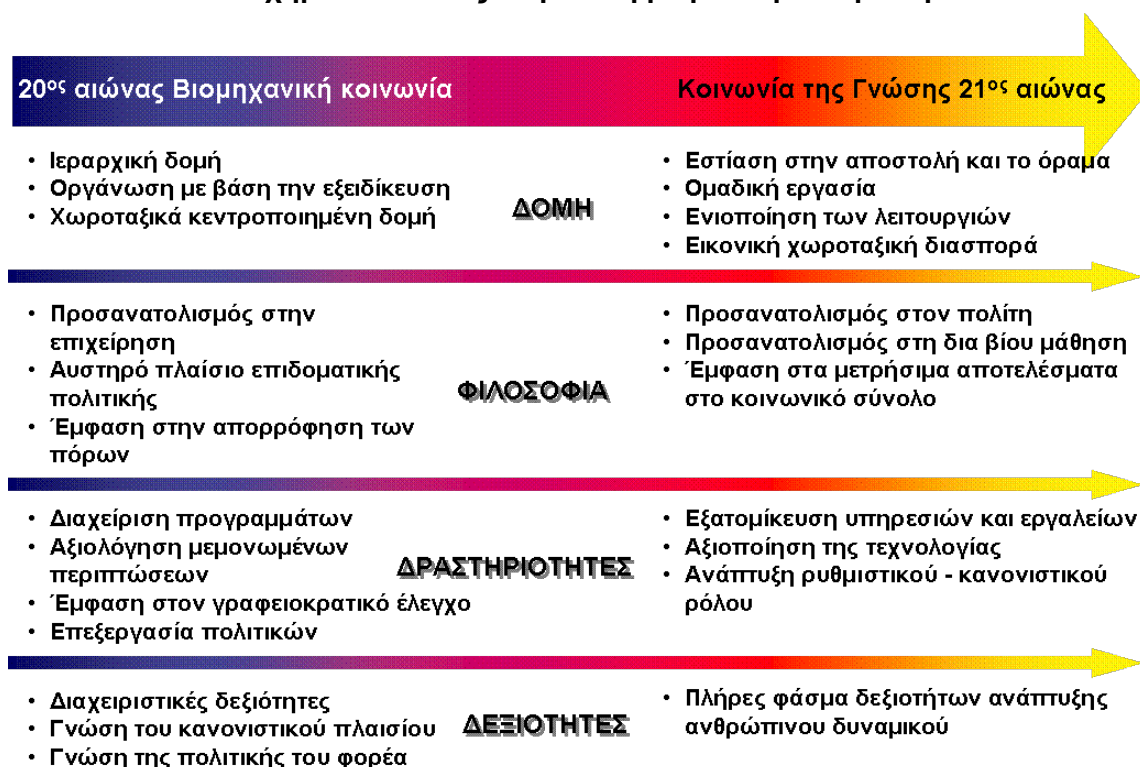
Η ανάγκη ανάπτυξης συγκεκριμένων δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και στελεχών ώστε να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της πολιτοκεντρικής Δημόσιας Διοίκησης και να παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες αναλόγως του φορέα στον οποίο δραστηριοποιούνται, αποτελεί ακόμα μία τάση η οποία απαντάται με επιτυχία τα τελευταία έτη από την στρατηγική της εκπαίδευσης που χαράσσεται στην χώρα μας.

Η εκπαίδευση ως μοχλός επαγγελματικής ανάπτυξης και καριέρας αποτελεί επίσης μία νέα αντίληψη στον χώρο της εκπαίδευσης στο εξωτερικό. Η κατάρτιση και επιμόρφωση των στελεχών έρχεται να προκριθεί ως κριτήριο έως και ως προαπαιτούμενο για την επαγγελματική τους εξέλιξη ακόμα και ιδιαίτερα για την ιεραρχική τους ανέλιξη. Η ανωτέρω πρακτική θα έπρεπε να υιοθετεί ευρύτερα στο πλαίσιο πολιτικής προαγωγών του Δημοσίου Τομέα και στη χώρα μας. Το σύστημα της μοριοδότησης που εφαρμόζεται ως σήμερα είναι πεπερασμένο και άγονο διότι αποτυγχάνει να εντάξει σε μεγάλο βαθμό ποιοτικά κριτήρια όπως οι συγκεκριμένες δεξιότητες του ατόμου για την πρόκριση του σε ανώτερη ιεραρχικά θέση.

Επιπλέον αναδεικνύονται περιπτώσεις όπου οι φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων του εξωτερικού έχουν και σημαντική διεθνή έκθεση. Συμμετέχοντας σε διεθνή αναπτυξιακά προγράμματα, δημιουργούν τις προϋποθέσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας και σε φορείς άλλων χωρών. Αυτό επιτυγχάνεται με επιτόπιες επισκέψεις στο εξωτερικό στις οποίες παραδίδονται σεμινάρια σε θέματα που έχουν εκ των προτέρων επιλεγεί από τη χώρα – αιτούντα για συμμετοχή σε αυτά. Επιπλέον διαλέξεις και συζητήσεις που οργανώνονται εντός της χώρας του φορέα που παρέχει εκπαίδευση επιτρέπουν και σε εξωτερικούς την συμμετοχή και παρακολούθηση. Δυστυχώς για την χώρα μας η επέκταση των υπηρεσιών εκπαίδευσης δεν έχει επιδιωχθεί συστηματικά. Η χώρα μας υπολείπεται τόσο στην κατοχή εκπαιδευτικού υλικού σε ξένες γλώσσες όσο και στη δυνατότητα συνεργασίας με εκπαιδευτές διεθνούς κύρους και εμπέλειας ικανούς να υποστηρίξουν ένα τέτοιο πρόγραμμα.

Οι τάσεις που αναπτύχθηκαν ανωτέρω παρουσιάζονται συνοπτικά στο ακόλουθο διάγραμμα:

Σχήμα 14: Τάσεις στην επαγγελματική κατάρτιση



3.4 Ανασκόπηση δυνητικών πηγών χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση της λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προέρχεται από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Σήμερα ωστόσο μια σειρά παρεμβάσεων οργανωτικής και διοικητικής αλλαγής αλλά και εκπαιδευτικών δράσεων ενδυνάμωσης των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης έχουν ενταχθεί και χρηματοδοτούνται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013».

Ιδιαίτερα η πράξη «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015» με προϋπολογισμό 34.370.000,00 € αναμένεται να καλύψει τις ανάγκες χρηματοδότησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μέχρι το τέλος του 2015, χρονικό όριο ολοκλήρωσης όλων των ενταγμένων στο ΕΣΠΑ 2007-2013 πράξεων.

Μια σύντομη αναφορά στις πρακτικές χρηματοδότησης ομόλογων φορέων σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες αποκαλύπτει τα εξής:

- Στη Γαλλία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας (ENA), σύμφωνα με τον Απολογισμό του 2010, διαχειρίστηκε έναν προϋπολογισμό 35,3 εκατ. €. Από το ποσό αυτό το 84% προήλθε από τον κρατικό προϋπολογισμό και το υπόλοιπο 16% από τρίτους φορείς⁸. Μέρος των υπηρεσιών προς τρίτους αποτελεί και η εκχώρηση στελεχών της Σχολής για παροχή εκπαιδευτικού έργου σε άλλες γαλλόφωνες χώρες, κυρίως της Βορ.Αφρικής.

⁸ Ecole nationale d'administration, Rapport annuel 2010

- Στη Γερμανία, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας (BAKdV), σύμφωνα με τον Απολογισμό του 2010, διαχειρίστηκε έναν προϋπολογισμό 3,71 εκατ. €. Σύμφωνα με την ίδια έκθεση από τον προϋπολογισμό αυτόν δεν χρηματοδοτήθηκαν ειδικά σεμινάρια για συγκεκριμένους φορείς ή ομάδες φορέων του δημόσιου τομέα, το κόστος των οποίων καλύφθηκε από τους προϋπολογισμούς των υπ' όψη φορέων.⁹

Με το πέρας της χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από το ΕΣΠΑ, το Κέντρο δυνητικά θα πρέπει να διερευνήσει εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης.

Η σε βάθος ανάλυση, τεκμηρίωση των και εξειδίκευση των δυνατοτήτων αυτών θα αποτελέσει αντικείμενο του στρατηγικού και (κυρίως) του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

3.5 Ανάλυση SWOT: δυνατά / αδύνατα σημεία και οι ευκαιρίες / απειλές

Με βάση την αναλυτική προσέγγιση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια προκύπτει η συγκεντρωτική ανάλυση SWOT για το Κέντρο, ώστε μετά από κατάλληλη αξιολόγηση και ιεράρχηση να διευκολυνθεί η διατύπωση προτάσεων στρατηγικής.

13

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΣΘΕΝΗ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή τοποθέτηση στην παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης σε ευρύ φάσμα της Δημόσιας Διοίκησης • Μοναδική γνώση και εμπειρία διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών • Υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικά προγράμματα με σημαντική διείσδυση στο στελεχιακό δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης • Πρόσβαση σε υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικό δυναμικό που δημιουργεί προϋποθέσεις για υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό αποτέλεσμα • Ευχέρεια (σήμερα) χρηματοδότησης των δράσεων του λόγω ένταξής τους στο ΕΣΠΑ. • Διεθνής εκπροσώπηση και συνεργασίες που επιτρέπουν τη μεταφορά τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών από άλλες χώρες • Εφαρμογή συστήματος δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (Σύστημα Στοχοθεσίας και Αυτοαξιολόγησης) 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμίες στην εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση που δεν οφείλονται στο ΕΚΔΔΑ αλλά προκύπτουν από την έλλειψη ολοκληρωμένης μεσοπρόθεσμης στρατηγικής από το Ελληνικό Δημόσιο για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης • Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών αποκλειστικά σε επίπεδο φορέα και υποβάθμιση των εκπαιδευτικών αναγκών σε ατομικό επίπεδο λόγω της ελλιπούς αξιολόγησης επιδόσεων στη Δημόσια Διοίκηση • Συσσώρευση μεγάλου όγκου εκπαιδευτικών δράσεων προς υλοποίηση που δεν μπορούν όλες να ενταχθούν στον προγραμματισμό του Κέντρου • Αδυναμία εποπτείας των φορέων που διενεργούν εκπαιδεύσεις σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης τους οποίους το Κέντρο δεν μπορεί να εντάξει στον Προγραμματισμό του

⁹ Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, Tätigkeitsbericht 2010

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΣΘΕΝΗ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> Εφαρμογή συστήματος ποιότητας μέσω ουσιαστικής διαδικασίας που εμπλέκει όλες τις διοικητικές βαθμίδες και βασίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία που συλλέγονται από το πληροφοριακό σύστημα του Κέντρου Αξιοποίηση της πληροφορικής σε κρίσιμες δραστηριότητες όπως π.χ. η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους Συμμετοχή σε υπηρεσίες και αξιοποίηση πλατφορμών e-learning Υπαρξη και λειτουργία πλούσιας και ενημερωμένης βιβλιοθήκης με εξειδίκευση στη Δημόσια Διοίκηση. 	<ul style="list-style-type: none"> Απουσία ισχυρής εξωτερικής αξιολόγησης για την αποτελεσματικότητα του Κέντρου, των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, των παραγόμενων αποτελεσμάτων Αδυναμία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης να συμβάλει στην αλλαγή της κουλτούρας, παρά τη θετική στην κατεύθυνση αυτή προσπάθεια του ΕΚΔΔΑ, όσο δεν προωθείται κεντρικά στο Δημόσιο η διοίκηση βάσει στόχων, η διοίκηση της απόδοσης, η αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων και η τεκμηρίωση των δράσεων με τη χρήση αντικειμενικών δεδομένων
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> Η «ζήτηση» για καινοτόμες εκπαιδευτικές δράσεις που θα στοχεύουν στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικότερου συστήματος διοίκησης των Δημόσιων Υπηρεσιών Ο καλύτερος έλεγχος του κόστους λειτουργίας, με αξιοποίηση των ευκαιριών επίτευξης οικονομιών κλίμακας που δημιουργούν οι πρόσφατες συγχωνεύσεις καθώς και το πλαίσιο του «Καλλικράτη» Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (e-learning) για υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης από απόσταση Η ανάπτυξη της λειτουργίας «Διενέργεια Ερευνών, Μελετών και Εκδόσεων» που κατά κύριο λόγο θα αναληφθεί από τη Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας Η σε βάθος κατανόηση εκπαιδευτικών αναγκών της δημόσιας διοίκησης, ως αποτέλεσμα της μελετητικής δραστηριότητας του Κέντρου (και ιδιαίτερα της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας) και η διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που τις αντιμετωπίζουν. Ο συντονισμός με τους δημόσιους φορείς που έχουν την ευθύνη ανάπτυξης της Δια Βίου Μάθησης 	<ul style="list-style-type: none"> Αδυναμία εισαγωγής βαθύτερων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων στη δημόσια διοίκηση και συνεπώς έμμεση απαξίωση του ρόλου του Κέντρου Μη επαρκής δημόσια χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων του Κέντρου, μετά την ολοκλήρωση του ΕΣΠΑ και δεδομένης της δημοσιοοικονομικής λιτότητας Κατακερματισμός του σχεδιασμού των δράσεων εκπαίδευσης και κατάρτισης στον δημόσιο τομέα (παρά την θετική εξέλιξη που παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια). Ο κεντρικός ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον σχεδιασμό αυτό θα βελτιώνει έτι περαιτέρω την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Η επίδραση των υφιστάμενων αναποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο, η οποία δεν είναι προσανατολισμένη όσο θα μπορούσε στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των μονάδων της διοίκησης Αδυναμία εύστοχου προσδιορισμού των νέων εκπαιδευτικών αναγκών που πρέπει κατά προτεραιότητα να αντιμετωπισθούν λόγω αναποτελεσματικότητας των μονάδων εκπαίδευσης των Υπουργείων ή των

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p>στην Ελλάδα (η οποία περιλαμβάνει και όλα τα είδη επαγγελματικής κατάρτισης), ιδιαίτερα σε ότι αφορά δράσεις πιστοποίησης (προσόντων, δομών, προγραμμάτων κλπ.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ενίσχυση της συνεργασίας με αντίστοιχους φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων χωρών • Η διεύρυνση των αποδεκτών υπηρεσιών του Κέντρου εντός της χώρας καθώς και η παροχή υπηρεσιών στο εξωτερικό 	<p>Περιφερειών ή κακού συντονισμού τους με το ΕΚΚΔΑ.</p>