

ΚΥΠΡΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ



ΟΡΑΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

Τεύχος 2, 2003

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
...μάθηση για πολίτοκεντρική διοίκηση

Περιεχόμενα

Μήνυμα Υπουργού Οικονομικών.....	2
Χαιρετισμός Γενικού Διευθυντή Υπουργείου Οικονομικών	3
Η Κύπρος στην Ευρωπαϊκή Οικογένεια	4
Ημερίδα με θέμα: «From Candidate Country to Active Observer to Full Member»	4
“Preparing for EU Membership: The Paradox of Doing What the EU Does Not Require You to Do” Παρουσίαση του κ. Φαίδωνα Νικοηαΐδη	6
«Meeting the Challenge: Some reflections on being an Active Observer in the EU System” Παρουσίαση του κ. Tore Chr. Malterud	18
Καινοτομίες	26
Βελτίωση της Διαχείρισης της Λειτουργίας της Μάθησης στους Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας: Ο ρόλος της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης	26
Στρατηγικός Σχεδιασμός: Μια Πρόκληση για την Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία. Συνεργασία Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και Κηάδου Διευθυντών Κυβερνητικών Τμημάτων ΠΑΣΥΔΥ	33
Τιμητικές Διακρίσεις σε Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας που έχουν πρωτοπορήσει στη Διαχείριση της Ενδοοργανωσιακής Μάθησης.....	37
Προετοιμασία Κυπρίων Πολιτών για Εργοδότηση σε Όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης....	48
Πανόραμα Δράσης	50
Συγκριτικά στοιχεία Προγραμμάτων της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης κατά το πρώτο εξάμηνο 2002 και 2003	50
• Αριθμός Προγραμμάτων.....	50
• Αριθμός Συμμετοχών.....	51
• Αριθμός Ανθρωποωρών Επιμόρφωσης.....	51
• Ποσοστιαία Κατανομή Ανθρωποωρών κατά κατηγορία Προγραμμάτων.....	52

Τα άρθρα εκφράζουν τις απόψεις των συγγραφέων και δεν δεσμεύουν με οποιοδήποτε τρόπο την Ακαδημία. Αναδημοσίευση μέρους ή ολόκληρου του περιοδικού επιτρέπεται, νοουμένου ότι αναφέρεται η πηγή.



Γ.Τ.Π. 276/2003-1.200

ISSN 1450-1422

Εκδόθηκε από το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών

Εκτύπωση: L.N.K. Globalprint Services Ltd



ΜΗΝΥΜΑ ΥΠΟΥΡΓΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ



Στην εποχή μας, με τη ραγδαία και συνεχή μεταβολή των τεχνολογικών και κοινωνικοοικονομικών συνθηκών, η γνώση αποτελεί το κύριο εργαλείο ανάπτυξης των ατόμων, των ομάδων, των οργανισμών και της κοινωνίας. Σε μια «παγκόσμια κοινωνία», μια «κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας», οι άνθρωποι και οι οργανισμοί για να μπορούν να επιβιώσουν και να προοδεύουν θα πρέπει συνεχώς να μαθαίνουν, βελτιώνοντας τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητές τους.

Ιδιαίτερα οι δημόσιοι οργανισμοί, που σκοπό έχουν τη διατήρηση και αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών, θα πρέπει να λειτουργούν μέσα στο βέλτιστο δυνατό περιβάλλον γνώσης και πληροφορίας, μέσα από το οποίο θα πηγάζει η λήψη αποφάσεων για τη δημόσια διοίκηση. Τη δημιουργία και διατήρηση ενός τέτοιου περιβάλλοντος καθιστά δυνατή η λειτουργία της μάθησης, την οποία και υπηρετεί η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.

Με βάση την πολιτική μάθησης που χαράζει η Ακαδημία για τους δημόσιους οργανισμούς και υλοποιεί μέσω των επιμορφωτικών και ερευνητικών της δραστηριοτήτων αλλά και των αναπτυξιακών και στρατηγικών πρωτοβουλιών της στα θέματα της δημόσιας διοίκησης, όχι μόνο ενισχύονται οι γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των δημόσιων λειτουργών, αλλά και δημιουργούνται οι συνθήκες για την προώθηση και υλοποίηση των αναγκαίων βελτιώσεων, αλλαγών και μεταρρυθμίσεων και τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας στο δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με το Πρόγραμμα Διακυβέρνησης με το οποίο έχει δεσμευτεί η Κυβέρνηση, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, ως φορέας προώθησης αλλαγών της Δημόσιας Υπηρεσίας, έχει να διαδραματίσει σοβαρότατο ρόλο. Στο έργο της αυτό, μέσω του δεύτερου τεύχους του Περιοδικού της «Όραμα Μάθησης», εύχομαι κάθε επιτυχία και διαβεβαιώ ότι θα έχει την πλήρη και ενεργό στήριξή μου.

(Μάρκος Κυπριανού)
ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Οι προσπάθειες που όλοι μας καθημερινά καταβάλλουμε, όχι απλώς για να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, αλλά για να ηγούμαστε και να καινοτομούμε, είναι συνεχείς.

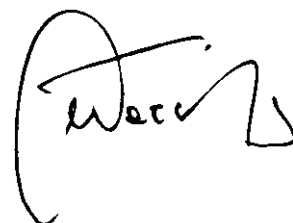
Στην πορεία αυτή κάποια βήματα και διαδικασίες μας βοηθούν να κατανοήσουμε την αποστολή μας, το περιβάλλον στο οποίο οι οργανισμοί μας δρουν, τους αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρουμε αλλά και τις ανάγκες και ιδιαιτερότητές τους. Μας βοηθούν επίσης αφού αποτιμήσουμε την υφιστάμενη κατάσταση να προχωρήσουμε σε κριτική θεώρηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού μας, να καράξουμε τους στόχους και τη στρατηγική μας και να εργαστούμε συλλογικά και αποτελεσματικά για την επίτευξή τους.

Όσο γνωστά και να ηχούν αυτά, η προώθηση και εφαρμογή τους συναντά σημαντικές δυσκολίες και σκοπέλους. Η δίνη της καθημερινής εργασίας συνθέτει ένα σκηνικό που δύσκολα μπορεί να ανατραπεί, ώστε να δοθεί χρόνος για συνειδητοποίηση και αποδοχή της αλλαγής με τις προκλήσεις και τους κινδύνους που τη συνοδεύουν. Για να διαφοροποιηθεί το σκηνικό αυτό χρειάζεται δέσμευση, συστηματική και οργανωμένη προσέγγιση, και ιδιαίτερα εμπλοκή όλου του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο ως γνώστης, κοινωνός και συνεργάτης θα μπορέσει να διαδραματίσει τον αναμενόμενο ρόλο του στην υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού.

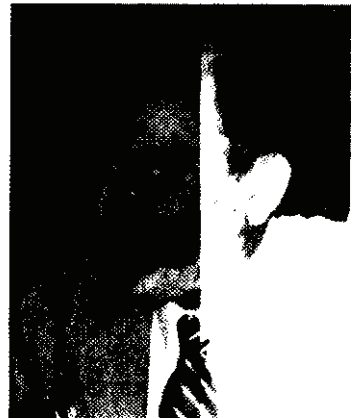
Συνισταμένη στήριξης των προσπαθειών κάθε οργανισμού για ανάπτυξη αποτελεί η λειτουργία της μάθησης, η οποία υποβοηθεί τους οργανισμούς στη διαδικασία αυτογνωσίας και αυτοαξιολόγησης, χάραξης ανοδικής πορείας και στρατηγικής, αλλά και μετατροπής του πλούτου γνώσεων και εμπειριών των οργανισμών σε αποτελεσματικά εφόδια για επιτυχημένη δράση.

Το Υπουργείο Οικονομικών και ιδιαίτερα η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, ως ο εξειδικευμένος φορέας που έρχεται αρωγός και συνεργάζεται πάνω σε συνεχή βάση με τους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας, στοχεύει στη δημιουργία μιας πολιτοκεντρικής διοίκησης μέσω της προώθησης καινοτόμων πρωτοβουλιών, της αποτελεσματικής προώθησης της λειτουργίας της μάθησης και της παραγωγής και διάχυσης γνώσης.

Χαιρετίζω την παρούσα έκδοση της Ακαδημίας, η οποία όχι μόνο στοιχειοθετεί το επιτελούμενο έργο, αλλά αντανakλά την ολοένα αυξανόμενη σημασία που όλοι πλέον αποδίδουμε στην καρποφόρα "διοίκηση της γνώσης".



(Χρίστος Πατσαλίδης)
Γενικός Διευθυντής



Η ΚΥΠΡΟΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

Ημερίδα με θέμα:

“From Candidate Country to Active Observer to Full Member”

Μεγάλη επιτυχία σημείωσε η Ημερίδα με θέμα: «From Candidate Country to Active Observer to Full Member» που διοργανώθηκε στις 9 Μαΐου 2003, με την ευκαιρία της Ημέρας της Ευρώπης, από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, σε συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο

Στόχος της Ημερίδας ήταν η ενημέρωση και ο προβληματισμός των συμμετεχόντων αναφορικά με την ανάγκη αποτελεσματικής συμμετοχής της Κύπρου στις διάφορες Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας του Συμβουλίου και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, στις οποίες, με την υπογραφή της Συνθήκης Προσχώρησης, της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ε.Ε, η Κύπρος θα αρχίσει να μετέχει ως παρατηρητής. Στόχος ήταν επίσης η εξέταση τρόπων για την καλύτερη προετοιμασία της Κύπρου για ισότιμη συμμετοχή στο σύστημα της Ε.Ε.

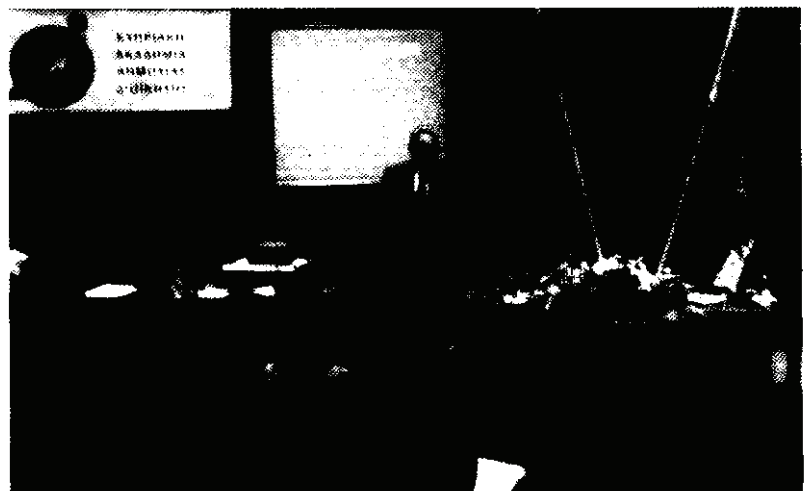
Εισηγητές στην Ημερίδα ήταν ο κ. Tore Christian Malterud, Γενικός Διευθυντής, Υπεύθυνος για θέματα Καταναλωτών στο Υπουργείο Παιδικών και Οικογενειακών Υποθέσεων της Νορβηγίας και Μέλος της Νορβηγικής Επιτροπής που διαπραγματεύθηκε τη Συμφωνία για τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο και ο οποίος τώρα βρίσκεται με απόσπαση στο European Institute of Public Administration (EIPA), καθώς και ο Δρ. Φαίδων Νικολαΐδης, Καθηγητής στο EIPA.

Ακολουθούν ο χαιρετισμός του Υπουργού Οικονομικών και οι εισηγήσεις της Ημερίδας.



Δημόσιας Διοίκησης και στην οποία παρευρέθηκαν 125 περίπου άτομα. Η Ημερίδα, που πραγματοποιήθηκε στην αίθουσα εκδηλώσεων του Υπουργείου Οικονομικών, τέλεσε υπό την αιγίδα του Υπουργού Οικονομικών κ. Μάρκου Κυπριανού, ο οποίος και την προσφώνησε.

Στην Ημερίδα παρευρέθηκαν ο Υπουργός Παιδείας και Πολιτισμού κ. Πεύκιος Γεωργιάδης, ο Επικεφαλής της Διαπραγματευτικής Ομάδας κ. Τάκης Χατζηδημητρίου, ο Βουλευτής και Μέλος της Κοινοβουλευτικής Επιτροπής Ευρωπαϊκών Υποθέσεων κ. Παναγιώτης Δημητρίου, ανεξάρτητοι αξιωματούχοι, Γενικοί Διευθυντές Υπουργείων, Διευθυντές Τμημάτων και Υπηρεσιών και άλλα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας.



Χαιρετισμός Υπουργού Οικονομικών

Μέρα της Ευρώπης σήμερα και εμείς την τιμούμε και τη γιορτάζουμε όπως όλοι οι Ευρωπαίοι πολίτες.

Η ενταξιακή μας προσπάθεια ευοδώθηκε και ο μεγάλος αυτός στρατηγικός στόχος της Κύπρου υλοποιήθηκε. Η Δημόσια μας Υπηρεσία έδωσε ακόμη μια φορά δείγματα σκληρής δουλειάς και επιτευγμάτων και απέβη ισχυρό υπόβαθρο και άξονας στήριξης του Ευρωπαϊκού μας προσανατολισμού.

Καθ' όλη τη διάρκεια της ενταξιακής πορείας, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, στο πλαίσιο του ρόλου της ως του κατεξοχήν φορέα μάθησης και ανάπτυξης στη Δημόσια Υπηρεσία, έθεσε ως ένα από τους πρωταρχικούς της στόχους να στηρίξει τα στελέχη και τους οργανισμούς της Υπηρεσίας στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στην Ευρωπαϊκή πρόκληση.

Ως εκ τούτου, η Ακαδημία έχει διοργανώσει πολυάριθμες εκπαιδευτικές και άλλες αναπτυξιακές δραστηριότητες, κυρίως τριών ειδών:

- ▶ πρώτον, προγράμματα γενικής κατάρτισης για τα θεσμικά όργανα, τους τρόπους λειτουργίας και λήψης αποφάσεων, και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- ▶ δεύτερον, προγράμματα εις βάθος κατάρτισης σε εξειδικευμένα θέματα, και
- ▶ τρίτον, προγράμματα για ανώτερα κυρίως στελέχη με θεματικούς άξονες τη διερεύνηση των νέων ρόλων που οι εθνικές δημόσιες υπηρεσίες θα κληθούν να αναλάβουν στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και τον προβληματισμό για τις διοικητικές και οργανωτικές προεκτάσεις των ρόλων αυτών, ιδιαίτερα για την Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία.

Συγκεκριμένα, από το 1996 που ξεκίνησε εντατικά η προενταξιακή προσπάθεια μέχρι σήμερα, διοργανώθηκαν συνολικά πάνω από 150 προγράμματα, στα οποία οι συμμετοχές ξεπέρασαν τις 3.500.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, σε συνεργασία και με τη χρηματοδότηση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας, η Ακαδημία διοργάνωσε επιμορφωτικά προγράμματα για Ανώτερους Λειτουργούς, τα οποία πέραν της θεωρητικής κατάρτισης στην Κύπρο περιλάμβαναν και επισκέψεις των Λειτουργών στην Αθήνα, σε ομόλογες Ελληνικές Υπηρε-

σίες, για μεταφορά και αξιοποίηση των εμπειριών τους και για σύσφιξη των σχέσεων για το μέλλον.

Τώρα, υπό το φως της ένταξης, το έργο της Δημόσιας Υπηρεσίας στο πλαίσιο της Ένωσης αναβαθμίζεται, οι προτεραιότητες αλληάζουν, κι έτσι αλληάζουν και οι αναπτυξιακές προτεραιότητες. Έμφαση δίνεται πλέον στην καλλιέργεια της ικανότητας για ισότιμη συμμετοχή της Κύπρου στο Ευρωπαϊκό γίγνεσθαι. Στο επίκεντρο των μαθησιακών δραστηριοτήτων βρίσκονται η λειτουργία των Επιτροπών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων, οι πηγές πληροφόρησης και η συνεχής, πολυμερής διαπραγμάτευση στο υπερεθνικό, ευρωπαϊκό επίπεδο.

Επιπρόσθετα, μέσω της αναπτυξιακής πρωτοβουλίας της Ακαδημίας για δημιουργία Πυρήνων Μάθησης σε όλους τους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας, αναμένεται να ενισχυθεί σημαντικά η ικανότητα των οργανισμών αυτών να διαχειρίζονται όλα τα θέματα μάθησης και ανάπτυξής τους, περιλαμβανομένων και των θεμάτων που αφορούν την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιουργεί νέες προκλήσεις που δεν αφήνουν χώρο για εφησυχασμό. Η επιτυχής συμμετοχή στα θεσμικά όργανα και τις διαδικασίες της Ένωσης προϋποθέτει ισχυρούς εσωτερικούς μηχανισμούς και συντονισμένες δράσεις, όπως επίσης και αύξηση της διοικητικής ικανότητας των οργανισμών του Δημοσίου.

Παράλληλα, προϋποθέτει κατάλληλα ενημερωμένα στελέχη που θα έχουν τα εφόδια να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες και δεδομένα. Η επιτυχία της Κύπρου στην προενταξιακή περίοδο πρέπει να μετασχηματιστεί σε δυναμική που θα επιτρέψει στην Κύπρο να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από τη συμμετοχή της στην Ευρωπαϊκή οικογένεια, τόσο στο θεσμικό όσο και στο οικονομικό επίπεδο.

Είμαι βέβαιος ότι η σημερινή Ημερίδα θα συμβάλει στην όλη προσπάθεια να προετοιμαστούν οι οργανισμοί της Δημόσιας Υπηρεσίας και τα στελέχη τους για αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία στο Ευρωπαϊκό σύστημα.



Preparing for EU Membership: The Paradox of Doing what the EU Does Not Require You to Do

Abstract

As acceding countries are progressing with their formal preparations to comply with the requirements of EU membership, they should also consider whether they have the capacity to play an active role within the EU and derive all the benefits of EU membership.

The purpose of this paper is to explain how acceding countries can become effective members of the EU. It identifies certain tasks which are not formally mandated by the EU and for which the EU provides no guidance. The application of EU directives and regulations depends on the existence of extensive institutional and administrative capacity. To build that capacity, member states have to innovate. Using Cyprus as a reference point, it shows that, in fact, they need to do much more than merely adopt EU law. Paradoxically, they have to do things that the EU does not ask them to do.

Their ability to derive the maximum benefits from EU membership will very much depend on their success or failure in influencing nascent EU rules, in complying with them and in re-engineering their economies so as to "exploit" as much as possible EU rules and policies.

1. Identifying the challenges of being a member of the European Union

Ten countries are poised to enter the European Union. As from next year, the powers of national authorities in the acceding countries will be curtailed considerably. Many

policy decisions will be taken together with the other member states within EU institutions while many of those taken locally will be subject to scrutiny by the EU. In the meantime, however, acceding countries have an important task to accomplish - they have to complete their preparations for membership of the EU.

The purpose of this paper is to explain that as the acceding countries are progressing with their formal preparations for membership, they should also consider whether they have the capacity to play an active role within the EU and derive all the benefits of EU membership.

If their public pronouncements are to be accepted at face value, the governments of most of the acceding countries appear to regard entry into the EU as a *fait accompli*. Some politicians seem to believe that there is little left to do since the accession negotiations are over. After all, most laws required by the EU will soon be passed by their parliaments. So what is there to do more?

Until now their preparation for entry into the EU has mainly focused on the establishment of new institutions and procedures and the adoption of new laws and regulations; largely quantitative goals. From now on they will have to operate the new institutions and procedures efficiently, to enforce the rules effectively, to deal sufficiently with complaints and aggrieved persons and companies and, in general, deliver the expected service to the public; largely qualitative tasks.

Indeed, these qualitative tasks will become progressively more important. As I explain in

¹ Professor, European Institute of Public Administration, Maastricht, the Netherlands.

² I am grateful for the comments I have received on an earlier version of this paper from Edward Best, Veerle Deckmyn, Christoph Demmke, Arjan Geveke, Ines Hartwig, Robert Polet and Adriaan Schout. I am solely responsible for the views expressed in this paper.

more detail later on, being an EU member is not just about formally accepting the rules decided in Brussels. It is also about shaping them in the first place and then enforcing them vigorously. The integrity of the EU system depends on the ability and willingness of each member state to participate in common decision-making and then comply with the common rules. This will be even more important in an enlarged EU.

The Commission, which is the "guardian" of the system, has already vowed to maintain close scrutiny over the implementation performance of the 25-plus members. At the beginning of March 2003, the Commission, in an internal memorandum, found all candidates, with the exception of Slovenia, to be failing to maintain the pace of their domestic reform³. This is not so serious at this stage but it is indicative of the problems these countries may face in the future.

What is perhaps more serious is that, as instructed by the Copenhagen European Council, the Commission will publish in the autumn of this year a final and comprehensive assessment of the readiness of the acceding countries to assume the full obligations of membership. They do not have much time left to complete the adoption and application of EU rules. If they are found not to have completed those tasks, the EU may invoke the safeguard provisions included in the Treaty of Accession thereby restricting access to its internal market.

At this point in time, acceding countries are naturally preoccupied with reaching the targets defined in the various pre-accession partnerships, filling the gaps identified by the Commission in its last regular report of October 2002, manning the newly established institutions required by the EU and finishing their legislative work.

This raises the question whether there is anything else for them to do in order to become effective EU members. The answer to this question depends, of course, on how one defines "effective membership".

The concept of "effective membership"

Since no country would be interested in joining the EU unless it became better off, it is natural to define effective membership to mean maximization of benefits from that membership. Although it is natural to define it in this way it is not easy at all to know when a country reaches the maximum level of benefits. Therefore, I will adopt a slightly different approach and ask what a country should do to reach that level. Given the fact that being a member of a system such as that of the EU means determining its rules, complying with them and using them to one's own advantage, I, therefore, define effective membership to mean four things:

- ▶ ability to influence those rules so that they match as closely as possible a member's own national interests;
- ▶ enforcing the rules rigorously;
- ▶ using all opportunities provided by the single market and
- ▶ maximizing absorption of EU funds.

In this connection, I assume that the benefits of membership in general cannot be maximized unless the member state concerned complies with EU rules. Certainly, compliance does not necessarily maximize potential benefits for the simple reason that EU rules leave much leeway to member states on how they should run their economies and deal with their social problems.

By contrast, however, EU rules are by and large designed, among other things, to protect free trade, free movement, investment, consumers and the environment, among other things. Although it is not inconceivable that under certain conditions, restriction of trade, investment or competition or tolerance of pollution could be in the national interest, I think it is safe to assume that in general, each member is better off by maintaining an open market, safeguarding the rights of its consumers and protecting its environment. Even if under certain conditions a country would become better off by deviating from those rules, I very much doubt that all member states would be better off if they all behaved in the same way.

³ See <http://www.euractiv.com/cgi-bin/cgint.exe/3777358-118?tag=1&204&OIDN=1504881>



Objective of paper

The purpose of this paper is to explain how acceding countries may try to become effective members of the EU. I will identify certain tasks which are not formally mandated by the EU and for which the EU provides no guidance. Previous research carried out at and published by the European Institute of Public Administration, explains in detail why the application of EU directives and regulations depends on building extensive institutional and administrative capacity⁴. To build that capacity, member states have to innovate.

In trying to maximize the gains from EU membership, prospective new members also have to innovate. This means that to achieve the purpose of this paper it is also necessary to identify where new members can innovate. In fact, they need to do much more than merely adopt EU law. Paradoxically, they have to do things that the EU does not ask them to do.

In a nutshell, their ability to cope with the obligations of EU membership will very much depend on their success or failure to deal with the issues of influencing nascent EU rules and in complying with them I begin with the issues of compliance and enforcement of EU rules. I will argue that prompt compliance and rigorous enforcement are inextricably linked with institutional flexibility and accountability.

2. Application of EU rules and Institutional accountability

Apart from completing their legislative work, it is now widely recognized that the primary task of the governments in the acceding countries is to strengthen and extend enforcement procedures and enforcement instruments across the board: from the proper use of public (national and, soon, EU) funds, to environmental protection, to health and safety at the workplace, to border controls, etc. The Commission has made many such statements in all its regular reports on the progress of the candidate and now the acceding countries.

Another, probably longer-term, task of these governments is to improve the functioning of their civil services.^{5, 6} They have to be made more flexible, their different departments and agencies should be given more decision-making autonomy and, at the same time, made more accountable.

Incidentally, this kind of restructuring and reform should also be extended to agencies and enterprises that are controlled or owned by the state. Article 295 of the EC Treaty prevents the Community from discriminating in favour or against state-owned or state-controlled enterprises or agencies involved in commercial transactions. That is why there is no EU law that requires privatisation.

⁴ See Phedon Nicolaides, *From Graphite to Diamond: The Importance of Institutional Structure in Establishing Capacity for Effective and Credible Application of EU Rules*. (Maastricht: European Institute of Public Administration, 2002) and Phedon Nicolaides et al., *A Guide to the Enlargement of the European Union (II): A Review of the Process, Negotiations, Policy Reforms and Enforcement Capacity* (Maastricht: European Institute of Public Administration, 1999). See also the publications of the "capacity-building" project by Phedon Nicolaides on *Enlargement of the EU and Effective Implementation of Community Rules*. (EIPA, 2000); Christoph Demmke and Martin Unfried on *European Environmental Policy*, (EIPA, 2001); Frank Bollen on *Managing Eu Structural Funds*, (EIPA, 2000); Pavlos Pezaros on *Effective Implementation of the CAP*, (EIPA 2001) and Adriaan Schout on *Organisational Analysis of the European Activities of the Ministry of Economic Affairs*, (EIPA, 2000).

⁵ For a review of the state of public administrations in the acceding countries see Danielle Bossaert and Christoph Demmke, *Civil Services in the Accession States: New Trends and the Impact of European Integration*, (Maastricht: European Institute of Public Administration, 2003).

⁶ There is also the issue of opening up employment within public administrations to persons who are nationals of other EU member states. Although under Article 39(4) of the EC Treaty, employment in public administrations may be restricted to own nationals, the European Court of Justice and the Commission have interpreted that derogation in a narrow manner. Not all jobs in public administrations may be reserved for own nationals. It has been estimated that between 60% and 90% of all civil service jobs may be opened up to persons of other EU nationalities. See Danielle Bossaert et al., *Civil Services in the Europe of Fifteen*, (Maastricht: European Institute of Public Administration, 2001) and Christoph Demmke and Uta Linke, *Who Is a National and Who Is a European: The Legitimacy of Article 39(45)*, *Eipascope*, forthcoming 2003.

However, these agencies and enterprises will have to be fully subject to the rules of competition. How will they be able to compete, without receiving any aid or favour from the state, if they are shackled with antiquated practices? The implication is certainly not that they should be sold off. Rather, the state, as their sole or main shareholder, should consider how they can gain operational and financial flexibility that will be necessary for them to function in the new environment of open markets and free competition.

Enforcement and the state of their civil services have been treated by many analysts as separate issues. In many respects they are. But in one crucial way they are closely intertwined. Decision-making autonomy is essential for rigorous policy enforcement. The enforcing authorities have to be able to take whatever measures are necessary to respond to changing market conditions, new corporate strategies and simply keep pace with criminals and fraudsters. The problem is that in closely-knit societies, as those of the acceding countries, decision-making autonomy or flexibility can also be easily abused to obtain or grant favours. That is why decision-making power should be counterbalanced with open, transparent and objective procedures⁷.

Both rigorous enforcement and accountable civil service imply that politicians should intervene less in the everyday business of government. This may sound paradoxical. After all, who will ensure that the civil servants do their job properly? In fact, the system, if it is properly designed, should run itself. Policy implementation and enforcement should be rule-bound and objective. Political intervention, even when it is well-intentioned, introduces problems and imperfections of its own.

The reader may think that I am exaggerating this argument. Markets, policies and public institutions do not always work perfectly - some would even say that they rarely do.

Somebody, then, must intervene to correct them. I do not deny this. The point, however, is that there is intelligent policy adaptation and there is ad-hoc intervention. The difference between the two is that the former takes into account the possibility of policy failure at the early stages of policy formulation and makes provisions for regular and impartial policy reviews, while the latter relies on the initiative of higher political authority. Well, higher political authority may or may not seize the initiative and may or may not give up at the sight of the first difficulty.

What are the typical excuses for all kinds of failure to implement or enforce policies? Are they not that "there is a gap in the law", or that "the law has not explicitly provided for this particular contingency", or that "the department lacks resources"? Were these problems not predictable when the laws and policies in question were formulated? If they were predictable, why did no one do anything to prevent failures and remedy the problems?

I think the answer is that no one was responsible because no one was accountable, and no politician (i.e. the higher authority) found time or considered it worthwhile to deal with the problems. After all, very few laws have in-built policy or departmental reviews and assessments. Why, then, should anyone stick his or her neck out to do something that is not required?

One of the unforeseen repercussions of the unprecedented amount of financial and technical assistance that the candidate countries have received has also been the extent and the depth of the legal reform they have undertaken. This has been partly the result of the advice offered and the many seminars that were organized by the EU and partly the impact of the presence of pre-accession advisors. All these activities have had beneficial effects but have also led legal drafters in the candidate countries to prepare very comprehensive EU-compatible laws. They have aimed

⁷ For an explanation of the significance of decision-making autonomy and accountability in policy enforcement and regulatory supervision see Phedon Nicolaides, with Arjan Geveke and Anne-Mieke Den Teuling. *Improving Policy Implementation in an Enlarged European Union: National Regulatory Authorities*, (Maastricht: European Institute of Public Administration, 2003)



for perfection whereas, I believe, they should have acknowledged the impossibility of trying to foresee all future contingencies and, instead, they should have incorporated in the new laws pre-determined reviews and institutional evaluations in case further reform proves necessary. That further institutional adjustment if not reform will prove necessary is, in my view, inevitable. Not only many of the rules are new to the acceding countries, the institutions responsible for enforcing them are also new. Periodic assessment of institutional performance is one of the most potent incentives to civil servants to carry out their tasks effectively.

The European Union relies on rules which must be effectively enforced. If the new member states wish to avoid being dragged before the European Court of Justice for failure to comply with EU law, their governments should try to make themselves "obsolete" by making it unnecessary for politicians to intervene to fix things. If that happens, they will have succeeded to "Europeanise" their countries in the sense that their partners in the EU will be in a position to trust that the commitments new member states make in Brussels are irreversible and immune to domestic political meddling.

This kind of "Europeanisation" would also mean that scarce resources, financial, human and material, are used efficiently and effectively. That would make a direct contribution to their economic and social development. See the last point in the section below.

3. Maximising the benefits from EU membership or the paradox of doing what the EU does not require you to do

In the previous section I argued that the "Europeanisation" of public policy in the acceding countries should be one of their top priorities. This Europeanisation suggests that they should prepare for entry into the EU not just by going through the legal process of

adopting the required EU laws. They should also modernize public services and strengthen policy implementation and enforcement.

One may argue, however, that the real issue is as much about modernization of the government machinery and the civil service as it is about Europeanisation in the sense of getting ready to apply specific EU rules.⁸ For example, the issues of independence and accountability of civil service are not new. They were first debated in West European countries twenty or so years with the establishment of new institutions such as autonomous regulatory and executive agencies. This raises the question whether modernising national civil services is sufficient to maximize the benefits from EU membership. The answer is that it helps but it is certainly not enough.

As I explain below, there are issues that have nothing to do with administrative reform or adopting modern methods of governance. The EU has its own peculiarities and special features that must be taken into account. I group them into the following ten issues that the governments of the acceding countries should include in their preparations for entry into the EU.

i. Minimising state liability

Under the EU treaties, liability for breaches of EU law falls on the member states. Irrespective of whether they may have a federal political system or whether the breach may have been effected by an autonomous municipality, in the eyes of the EU law, it is always the member states which are at fault. This has significant implications. It means that the central government must be able to instruct any other public authority, be it independent, regional or local, to comply with EU requirements and court rulings. If that is not possible because, for example, of the federal political structure of the country or the autonomy of regional authorities, there should at least be a provision in national law

⁸ For a more sceptical view as to whether it is possible to make such distinctions, see Christoph Demmke, *Undefined Boundaries and Grey Areas: The Evolving Interaction between the EU and National Public Services*, *Eipascope*, 2002, no. 2, p.8.

that obliges all public authorities to respect EU law. This issue of liability was not part of the 31 chapters of the accession negotiations, but it does not follow that it can be ignored.

In the case of Cyprus which may soon have a new political system with extensive separation of powers and delimitation of competences, it will be even more important to ensure that all public authorities at all levels of government in both communities are obliged to respect EU law.

Perhaps one may think that since a fundamental principle of EU law is its primacy over national law, it may be sufficient to rely on that principle. However, in the absence of any explicit domestic legal provision or administrative procedure, eventual compliance will be guaranteed only by resort to proceedings, most likely before constitutional courts. That is not an efficient way of ensuring speedy compliance at all levels of government.

ii. Direct effect of EU law and enforcement in national courts.

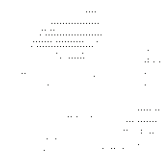
The EU system confers certain rights to individuals, both persons and companies, which can be exercised before national courts. This is the concept of the "direct effect" of EU law.⁹ It does not matter whether a member state does not happen to have a corresponding national provision on its statute books. The national judge is obliged to enforce EU law when invoked in his or her court. Even where EU law is to have effect through transposition into the domestic national system, failure to do so or failure to do it correctly may create liability for the country concerned when the intention of the EU law is to generate explicit rights for individuals and such rights are manifestly impaired by that failure. This is the so-called "Francovich" doctrine which also enables individuals to initiate proceedings against their own authorities for any damages they may have suffered by the failure of those authorities to take measures to give effect to EU law.

The constantly expanding and evolving EU case law places a heavy burden on both national authorities and national judges. Judges in the acceding countries have already had some training on EU law. A few seminars are clearly not enough. Much more has to be done if they are to apply EU law properly, especially in those cases for which adaptation of national laws has not been necessary.

As a result of the direct effect of Community law, of introducing new laws in national systems and of establishing new institutions to implement those laws, court cases will multiply and their complexity will increase. For most acceding countries the specialised national regulatory authorities required by the EU are a new feature. Their decisions will also be subject to appeal before courts. This raises the question whether national courts can cope with the increase in their workload and whether they have the expertise that will be necessary to deal with regulatory problems mixing law, economics and technical issues. The increase in workload can be dealt with by appointing new judges. The complexity of the cases can be addressed though the creation of specialist courts with judges specialising in certain types of cases. If, in this way, they are able to process more cases, they will also solve the problem of the heavier workload. Admittedly, however, the extra costs of establishing new courts will have to be set against the benefits from quicker and more efficient handling of cases. This is an empirical issue. It should, therefore, be considered before it is dismissed a priori.

In Cyprus, for example, the situation is different. The Supreme Court, in addition to being the highest court of appeal, also functions as a primary administrative court dealing with cases against decisions of public authorities. By contrast, in France and the Netherlands there are designated district courts dealing with competition and regulatory cases. This both eases bottlenecks and ensures that the presiding judges have a high degree of technical expertise.

⁹ Not all EU law has direct effect. Most directives, for example, need to be "transposed" into the national legal order before they can be legally enforced. However, even when a directive as a whole has to be transposed, some times provisions of the directive may themselves direct effect.



iii. Training

What applies to national judges also applies to any other officials responsible for enforcement of EU rules. EU rules and policies are constantly evolving. This means that training never stops. It should not be confined to updating officials on new policy initiatives and outcomes in Brussels. It should also seek to identify the best possible measures for implementing new EU rules and examine how other member states interpret such new rules and how they enforce older rules.

Training should also be provided to those that have to comply with EU rules, not only those that have to enforce them. Better awareness of the obligations imposed by EU rules would contribute to fewer infringements. The Cyprus Academy of Public Administration has organised many seminars for civil servants and other officials. Its work has been invaluable. But who will train those in the private sector that have to comply with the new rules? Although this is the natural role of the European Institute of Cyprus, its funding is running out at the end of 2003. No decision has been taken yet on whether its funding will be renewed and the role it should play after Cyprus joins the EU.

Training should also cover languages. Although in official meetings there is simultaneous interpretation, much work is done in the margins of meetings and compromises are forged in the corridors. The working languages of the EU are French, English and German. Many draft documents are first produced in only one of these languages. As explained later on, the only possibility for small states, like Cyprus, to influence EU policies will be to shape them while they are being developed. To be able to exert that kind of influence, national officials need to have, among other things, excellent communication skills including knowledge of the main EU languages.

iv. Competition of views and technical expertise

As soon as one recognizes the constant state of flux of EU rules and that for some rules defined in the form of directives the

member states have discretion in determining the precise national implementing measures, then it becomes obvious that there is no single correct way of implementing EU law and complying with its requirements. It follows that it is important for member states to engage all relevant actors, consult widely and obtain independent advice. Later on I will come back to the issue of independent advice. At the same time, however, some EU rules are very technical. So it is necessary to build expertise that combines both legal knowledge and technical comprehension.

Most acceding countries have lawyers with technical specialization within individual ministries. However, this model of wide consultation (competition of views and ideas) and competence combining legal and technical knowledge exposes an institutional peculiarity of Cyprus. That peculiarity will probably become a serious problem in the future. No ministry has its own legal experts. All legal work is handled by the Law Office of the Republic. No matter how many young and eager lawyers they hire, they will not be able to keep up with the technical developments in EU law and the evolution of the law as a result of the continuous stream of European court rulings. There are more than 2,500 legal acts and several hundred court rulings per year in the EU. The best placed persons to keep track of them, understand them and make recommendations for their adoption or for adaptation of existing policies would be legal experts with policy knowledge based in each ministry.

There is another problem with this absence of legal expertise in line ministries and, especially, the newly established regulatory authorities. The experience of the existing member states suggests that the decisions of the regulatory authorities will be repeatedly challenged before the courts by affected companies. These are usually the incumbent operators that hitherto have been under the control of the state and which in the future will have to function without any state support. These are also the organisations that have extensive technical and legal knowledge.

So far, in most cases, the state has acted on their behalf. In the future it will certainly act against their attempts to protect their market share and other privileges. Since the operators will tend to challenge decisions of the regulators and since regulators will have to act independently, having their own staff with the requisite legal training will improve the quality of their decisions and reduce the risk of their annulment on appeal.

v. Citizen and consumer-oriented services

If the rights of persons or companies are infringed by national authorities, they can petition directly, EU institutions, most usually the European Commission. They can also petition EU institutions in case their complaints are ignored or rejected by national authorities. They can do so anonymously or ask for confidentiality. This is not a legal process of appeal where they first have to exhaust domestic legal remedies. Aggrieved persons can contact the Commission, for example, at any stage in the domestic procedures. And, as mentioned above, aggrieved persons may also resort to domestic courts.

The implication is that public authorities in the acceding countries have to change attitude. They have to become pro-active, respond quickly to requests for information and complaints, and provide effective remedies. As also mentioned in the previous section, their decisions, even if ultimately found to be justified, must be clear and adequately reasoned. Timely response and adequate reasoning by public authorities are also principles enshrined in the administrative law of most acceding countries. It remains to be seen whether their standards are on par with those of the EU and whether their public authorities have the means to be as pro-active as they should be.

This is good news for citizens. Despite the fuss about the EU's "democratic deficit", the mere fact that the EU exists separately from its member states, I believe, forces these states to be more democratic than otherwise and makes them and their public authorities more accountable.

vi. Information records and impact assessment

Ability to respond quickly to requests for information is important in the context of the EU for another reason. The Commission, in its capacity as the "guardian of the treaties", has the power to ask for information from any public authority. The request is normally sent to the permanent representation of the member state concerned in Brussels. From there it goes to the national capital and then to the responsible authority at any level of government in any region. The Commission expects answers usually within a couple of weeks. To respond quickly, public authorities must keep full records with easily accessible information. Do public authorities in the acceding countries have files with complete and retrievable information?

There is one more issue concerning provision of information to Brussels with which all acceding countries will soon have to grapple. That is the notification of state aid schemes. All public authorities at all levels of government and state-controlled enterprises will have to notify to the Commission any measure that contains state aid and obtain its authorisation before they can put it into effect. At present, all acceding countries have state aid monitoring authorities that deal with state aid domestically without notification to Brussels. In a year's time the situation will change. As far as I know none of those countries has established a coordinator of national notifications to the Commission. No EU rules exist on this point apart from the requirement that notifications should go through permanent representations in Brussels. As I explain below, however, the channelling of information to the Commission has to be coordinated. I also explain below that sometimes a country should not do things that the EU allows it to do, like granting state aid.

Moreover, the real challenge concerning EU-required information is not about collecting, storing and retrieving it. It is mostly about using or processing it before it is passed on to Brussels. The Commission announced about a year ago that in the future it will carry out assessments of the impact of proposed legislation before it forwards it to



the Council and Parliament for formal adoption.¹⁰ It follows that any member state that wants to influence forthcoming rules as they are being shaped it would have to be able to carry out similar impact assessments of its own. This is a significant issue and I will come back to it below when I examine the role of persuasion in the various Brussels committees.

Public policy has been formulated in Cyprus, perhaps amazing well, without input from independent think tanks. In view of the fact that citizens must be engaged in EU affairs, the absence of an independent forum for debate and analysis could prove to be the Achillea's heel of Cypriot policy process.

vii. Coordination and identification of national interest

Coordination among public authorities will be more important than ever. Traditionally, the ministry of foreign affairs is the contact point of a government with other governments and international organisations. After entry into the EU, contacts with EU institutions and national authorities in other member states will increase exponentially.

There are four regular summits of heads of government and state and about 50-60 Council meetings per year attended by ministers. The Council has many committees and about 300 "working parties" of national officials who meet several times a year. The Commission has several hundred "expert groups" made up of national officials and chairs about 250 so-called "comitology" committees of national representatives which are responsible for managing and adjusting implemented regulations. There are literally hundreds of meetings per year. In Malta they have already re-allocated functions among ministries so that they match better the responsibilities of the various EU committees

and to avoid confusing overlap of responsibilities.

National ministries in the acceding countries will by necessity have to deal directly with the corresponding services in the EU and other member states. Contact exclusively through their ministries of foreign affairs will become a bottleneck and, therefore, will largely be abandoned. But precisely because there will be so many national authorities involved in EU affairs there will be a great need for coordination.

At minimum, coordination would aim to keep everybody concerned informed of what is going on. In addition, coordination will also be needed after new rules are adopted in Brussels in order to monitor their proper implementation within the new member states. But coordination will be found to be indispensable to iron out domestic policy differences between ministries and arrive at a cohesive national position.¹¹

Coordination done at the highest political level, say within cabinets or councils of ministers, should be a measure of last resort. If it is to be effective, it will have to be done largely in one or more dedicated committees at different levels, ministerial or technocratic, to be able to keep up with the load and pace of work in Brussels. It will also have to be placed outside any ministry so that it can function impartially.

The reader should be aware that there is a fine line between coordination that eliminates internal policy discrepancies and reconciles conflicting positions and coordination that tries to control everything and in the end becomes a bottleneck. It is not obvious where that line should be drawn. Therefore, irrespective of the coordination protocol that is eventually adopted, it would be imperative to build in this protocol provisions for review and adjustment.

¹⁰ See Commission communication on Impact Assessment, COM(2002) 276, 5 June 2002.

¹¹ For an account of the importance, the objectives and methods of coordination see Adriaan Schout and Kees Bastmeijer, *The Next Phase in the Europeanisation of National Ministries*, Eipascope, no. 1, 2003.

The issue of coordination is of particular importance to Cyprus for another reason. It will be the only member of the EU with a presidential democratic system. When other countries with parliamentary systems take positions in the EU Council or adjust those positions at very short notice they are quite sure that they can obtain the backing of their national parliaments because the prime ministers and the ministers are in most cases themselves members of national parliaments or, if they are not, they do at least represent the party or coalition with majority in parliament. This is not necessarily true in the case of Cyprus with its separation of executive and legislative powers. And, it will be even more relevant in the future with a new political system with possibly three executive branches. Consultation of parliament, some times on very short notice, will be very important if Cyprus is not to experience an internal democratic deficit. So new and speedy consultation procedures will have to be developed.

viii. In charge of European affairs

Coordination will be a full-time job. In view of the fact that that coordination also means forging policy compromises, all EU member states have a political person in charge of European affairs. That person may be a minister or, more often, a deputy minister or state secretary. Most acceding countries have similar political persons in charge of their dealings with the EU. Cyprus does not yet have any. It should seriously consider the appointment of a European affairs minister or deputy minister.

ix. Using persuasion to advance national interests

In an enlarged EU every member will have correspondingly less power than what would be the case with fewer members. Some countries will have minuscule power. Compare, for

example, the three votes allocated to Malta or the four of Cyprus against the 29 of Germany or France. Yet, recent research suggests that when the various committees of Community and national officials prepare new EU legislation, they listen to good arguments irrespective of the country of origin of the person who makes them.¹² This has been interpreted as a sign that national officials who participate in these Brussels committees transfer their loyalties to the Community. That may or may not be correct. Another less contentious way to interpret that result is that on a technocratic level conflicting views are resolved on the basis of technical arguments. This is very significant for small countries for the simple reason that their "political" power is virtually non-existent. Their only power is their skill of persuasion.

The UK, for example, one of the more diligent member states in transposing EU laws promptly and enforcing them effectively, is also one of the most active members in influencing new EU rules as they begin taking shape. In order to achieve that, it carries out its own preliminary impact assessment of draft rules. It then uses the results to determine its national position and persuade Commission and national officials in other member states to adjust the draft rules to make them less costly, more efficient, etc. This kind of intervention which aims to improve draft rules also furthers its own national interests.

For the new member states it will also be important to have a sufficient number of their nationals take positions in EU institutions. It is not that the new EU civil servants will somehow and surreptitiously protect the national interests of their home states. Their loyalty will indeed be transferred to the EU. However, they will bring into EU institutions a deeper understanding of the economic and political systems and social conditions in the new member states. If not enough Cypriots,

¹² See Morten Egeberg, Guenther Schaefer and Jarle Trondal, *The Many Faces of EU Committee Governance, Advanced Research on the Europeanisation of the Nation State, Working Paper no. 03/2, University of Oslo, 2003.*

for example, succeed to pass the examinations to enter EU institutions, who will understand any problems that Cyprus may face in its application of EU rules and policies?

x. Achieving the right economic conditions to absorb EU funds and exploiting opportunities

The prospective new members will be net recipients from the EU budget. At least this is the intention during the first three years of EU membership. However, in order to receive funds from Brussels they have to set up the right institutions and procedures. Moreover, they have to "co-finance" projects supported by the EU's structural fund. This means that in order to absorb all the money that is provisionally allocated to them, they must release corresponding national funds. This is part of the *acquis*.

What is not part of the *acquis* is where to find that extra national money to be used for co-financing. The EU does not tell its members how to raise government resources or increase tax revenues. In fact all candidates have a major problem ahead of them. They all have budgetary deficits. This means that, since it is always politically difficult to raise taxes in order to boost tax revenue, they must reduce spending. But by reducing spending they will manage to absorb fewer structural funds because they will not be in a position to match EU money with extra national money.

In order to remedy this problem, public administrations, public programmes and public spending have to become more efficient to economise resources. We see now that in addition to administrative efficiency, national authorities in acceding countries must also achieve spending efficiency in order to maximize, in this case, the financial benefits of EU membership.

Given the tight financial constraints on national budgets, existing member states are increasingly exploring other co-financing means such as private venture capital and loans. Although private funding relieves the national budget, it creates other type of prob-

lems for national authorities. Whereas national budgets can be planned six years ahead, private investments cannot. This lack of planning reliability may not only create legal problems but may also lead to the member state losing structural funds due to an automatic "de-commitment". Another problem is that projects attractive to the private sector are different from the priorities of the public sector.

But even if their priorities coincided, public authorities would not simply be able to enter into whatever financial agreement with private firms. EU rules, in general, prohibit state aid. They nonetheless allow certain types of aid up to pre-determined amounts. This, however, should not be seen as a licence to subsidise industry and regions, even in cases where it is permitted. Surprising, the EU does not require member states to carry out cost-benefit analysis of the aid they grant. They only have to comply with the rules defined by the Commission. But, legal compliance is not the same as granting efficient aid. So again, if they want to use their resources efficiently, member states have to do something extra that the EU does not require them to do. This is not the case, for example, in structural operations where the EU has much more extensive rules forcing member states to justify their regional programmes and evaluate their results both *ex ante* and *ex post*.

Indeed the rules on structural funds are very restrictive. On the one hand, EU rules force member states to set up a sophisticated institutional and procedural systems, justify their regional programmes and monitor and evaluate their results and impact *ex ante*, mid-term and *ex post*, and report to the Commission regularly. On the other hand, member states are under pressure to come up with alternative financing sources and projects which by their very nature are difficult to fit into this tight regulatory framework. EU money is neither a panacea, nor does it flow freely.

Last but certainly not least, the EU with its extensive networks between member states, its many Community programmes and its huge market offers a wide range of opportu-

nities to both public authorities and the private sector. To public authorities it offers the possibility to learn from and cooperate with their counterparts in other countries. For the private sector it also opens up many possibilities for cross-border joint ventures and investment and support from EU R&D programmes and SME financing. This is not the place for a full analysis of these opportunities. However, it is important to understand that EU law and rules do not tell anyone how to exploit such opportunities.

Ireland achieved high rates of economic growth because it was able to attract US manufacturing companies which located their operations in Ireland and used it as a gateway to Europe. Japanese firms did the same with the UK. It has become a mantra of public policy that Cyprus is a bridge between Europe and the Middle East. This bridge, if it really exists, will become even more important when Cyprus becomes the eastern-most territory of the EU. But what is it being done to build and widen this bridge?

4. Conclusion

The ten issues identified above have at least one common feature. There is no EU rule that tells member states what they must do. That is why another way to prepare for EU membership is not just to learn

all the EU rules, but to look at how other countries have coped with the demands of membership and learn from their successes and failures.

In essence, preparation for effective membership requires a sort of risk analysis and market research. With respect to assessing the risks of membership, instead of ticking off adopted legal acts, the governments of the acceding countries should identify the things that can go wrong. They should find out which are their weak points and take preventive action now rather than respond with remedial measures later on. Although it is never too late to carry out this risk analysis, failure to apply and enforce properly EU rules means, at best, that the Commission will eventually haul them before the EU Court of Justice. At worst, they will have failed to enjoy the full benefits of membership and protect adequately their citizens, consumers and environment.

Market research is also a useful tool for increasing the benefits of membership. Indeed, the EU has a huge internal market which offers many opportunities that can be exploited by the alert and nimble member states. Just as companies structure their internal operations so as to improve their market prospects, so should the acceding countries do to improve their prospects within the EU system.

**Tore Chr. Malterud (N),
Head of Unit/Senior Expert
European Institute of Public Administration**

Meeting the Challenge Some reflections on being an “Active Observer” in the EU System

Opening reflection

I would like to start by raising the question of what makes it so special for politicians and civil servants to work at EU level? How is it different from working in other international organizations or in the public sector at home? There are significant differences: not only the roles but also the working style and the interaction between the various levels are different.

In a well-established democracy there is a clear division of power and roles between the government, the permanent public administration and the parliament. The government proposes and the parliament decides. Proposals are presented according to internal rules and procedures, and decisions are taken according to the Constitution. Necessary time is spent both on evaluating consequences and different aspects and on defining the political implications. Here we clearly see the first main difference, namely working on EU matters the Member States (MS) face an externally imposed timetable. Only to a limited extent is it possible to influence the tempo, the rules of procedure and the agenda of the meetings. This does of course not apply when a Member State is in the “lucky” position of holding the Presidency.

The second specific EU context is the volume of business, which is overwhelming. Over the last 10 years, the Treaty has been revised three times, new pillars have been added to the construction and EMU has

moved from paper to reality. But crucial changes have also been made to try to improve the credibility, efficiency and transparency of the system. Nobody has a complete overview of the new challenges facing representatives of the Member States, and available statistical information covers only bits and pieces of this mastodon. Below, figures from a Nordic survey¹ will illustrate how bureaucrats in this part of Europe evaluate their daily life. By way of a reminder: Denmark became a member 30 years ago, Sweden and Finland in 1995 and Norway is closely linked to the internal market of the EC through the EEA Agreement.

The range of EU activity has increased dramatically and today cuts across ministries and departments in all Member States. In the good old days (i.e. before the Single European Act and the White Paper on the Internal Market at the end of the 80s) it was relatively easy to follow the work and to predict the outcome of negotiations in the Council and in meetings between Heads of States and Governments. Not only have new policy areas been added, but competencies are now farther-reaching and broader. This may seem paradoxical, seeing that new methods to create European law were intended to make the process easier and to give more freedom to the national level. The only limitations were the principles of the Treaty and the spirit of the integration. According to the survey referred to below, an overwhelming part of the public sector in the Nordic countries feels

¹ Dated 1998

that it is much more influenced by EU matters (e.g. Sweden 52% and Finland 61%) than 4 years before the survey was conducted. Sweden and Finland were then (1994) in the same situation as Cyprus and 9 other countries are now.

Broadly speaking, the work in the EU can be divided into three different phases:

- ▶ the Policy Development Phase, where the Commission exercises its exclusive right of initiative,
- ▶ the Policy Decision Phase, where the Council takes decisions together with the

European Parliament,

- ▶ the Policy Implementation Phase, done by the Commission and/or by the Member States themselves.

Here the Members States, especially the new ones, are faced with challenges. Keywords are priorities, co-ordination and alliance-building. Ultimately the smaller states have exactly the same obligations as the big ones. New rules and regulations must be introduced, old ones must be changed, and any discrimination on grounds of nationality must be abolished.

Phases in the Policy Cycle of the EU			
Phase	Institution	Type of Committee	Representatives from Member States
1. Policy Development Phase	Commission	Expert Committees	Experts from the Member States
2. Policy Decision Phase	Parliament Council	Standing Committees (Council COREPER Council Working Groups/parties etc.	Members of the European Parliament (MEP) National Ministers) Ambassadors/Dep. Ambassadors (Permanents Representatives) Civil Servants from the Members States Attachés
3. Policy Implementation Phase	Commission	Policy Implementation (Rule Making) Policy Application (programmes and financing) Policy Evaluation	National Representatives National Representatives National Representatives Members States implement EC Law - (Regulations, Directives and Decisions)

It is already clear at this stage that the involvement of the public sector in the Member States is essential for the effective functioning of the EU system.

The next question is of course how do the Member States meet these obligations? Here we see clear differences between the countries. It would not be correct to judge some countries for not reaching the optimal result in their European engagement. It seems however that some characteristics of the internal decision-making process have a role to play when we examine the list of performance. First of all, there has to be a centralised unitary state structure. This goes both for the political and the administrative structure. Also, when it comes to political culture, we can see the benefit of some systems. A consensus-based policy style, focusing on compromise and the taking of decisions following the broad consultation of interest groups, seems to oil the machinery. It also helps to achieve acceptance afterwards at home. The administrative style in the Member States also plays an important role. Considerable autonomy of individual ministries with a Prime Minister's Office (PMO) acting as a *primus inter pares*; an informal, ad hoc attitude towards problems; as well as a low level of competitive behaviour and bureaucracy give better results than a bureaucratic and strictly formalised system.

A Massive Task

The new Member State face formidable challenges and have a massive task coping with the system. Only two factors will be mentioned here, namely the work in the committees and the work in the home country.

But the change has already begun. My starting point is that the differences between the periods of negotiations for membership and the interim-period is greater than the interim-period and full membership. The

Acceding Countries can however, decide to be a passive, listening observer or active participants.

Each and every working day a large number of committees convene either in the Justus Lipsius building (Council and its preparatory committees) or in the Centre Brochette (committees assisting the Commission). Nobody really knows the total number of committees, how they function or how often they meet, but a rough estimate would be that EU has approximately 2000 committees, of which 2/3 are expert committees and the rest are equally divided between comitology committees and council committees. But the actual meetings in the committee are only the tip of the iceberg. Preparations, consultations, "coffee breaks" and exchanges of information take a considerable amount of time outside the formal setting.

Some years ago, a joint survey² analysed the situation of Nordic bureaucrats working on EU³ matters. A large number (app. 1,300) of *units*⁴ were asked the same questions. The first question was whether the units were influenced "to a great extent" by EU-membership. On average, 54% gave a positive answer. This was related to work on the internal market, meaning that EC matters play a dominant role across central administrations in the northern part of Europe. The figures on the 2nd and 3rd pillars were of course lower. The next question was related to the use of time. Approximately 40% on average answered that the unit spent "very much" or "much" time on EU-matters. Also here the differences between the 4 countries were limited.

Also a question about contact points were put to the participants in the survey. Who are the telephone conversations with, where are the e-mails sent and where do the meetings take place? The survey identified the percentage of units who had contact with EU institutions or participated in committees each month or more often.

² "EU i forvaltningen" by Ove. K. Pedersen, *Jurist - og Økonomiforbundets Forla, København 2002*

³ For Norway it means European Economic Area

⁴ Meaning office, section or department, but not the Ministry as a whole.

The figures speak for themselves:

The Commission	Sweden	43%
	Denmark	41%
	Finland	40%
Expert-committees	Sweden	31%
	Denmark	22%
	Finland	35%
Comitology-committees	Sweden	14%
	Denmark	8%
	Finland	15%
Council/COREPER/CWC	Sweden	24%
	Denmark	22%
	Finland	18%

Informal ways of communication predominate, while formal, written contact, being the traditional way of communication in the public sector, plays a more limited role for Nordic participants in the European context.

Often one can get the impression from bureaucrats in the capitals that the work in Brussels is only a small (and pleasant) part of their work, and from eurocrats that the work in the institutions is overwhelming. The truth is as usual something in between. Actually the "homework", launching new laws or changing old ones, takes the same amount of time as co-ordination and negotiation does. Information and contact with NGOs takes slightly less time.

Cyprus and my own country, Norway, are geographically as far apart from each other as possible in Europe. But we have a lot in common. We are small countries with a small civil service with limited capacity. We therefore have to manage the work effectively. In terms of human resource management, this means there is:

- ▶ a strong need for highly competent, linguistically skilled and committed civil servants

- ▶ a high level of responsibility and independence on the part of the individual civil servants
- ▶ a heavy workload for key players in European affairs on account of their participation in many working groups.

The ideal situation is that the country and its representatives speak with one voice. At the end of the day, it is the country as such, being a member, which ultimately is responsible for fulfilling its obligations. And now there is the crucial and difficult question of how to involve the national parliament. A famous Norwegian writer (Henrik Ibsen) said "My task is not to answer, but to question".

There are 5 questions you must answer for yourself:

1. How can the national parliaments and NGOs be more strongly involved in EU⁵ matters?
2. How can the national scrutiny system be made effective?
3. How can a strong dialogue between EU institutions and the national parliaments be fostered?
4. How can their role inside the state legislatures be strengthened?
5. How can local authorities/NGOs intervene in cases concerning their field of competence? (Competencies of the regions/NGOs in the EU varies to a great extent).

The involvement of the national parliaments, the NGOs and the representatives of the regions is perhaps the area where there are the clearest differences between Member States.

Information

All the Member States face the same questions, namely how to get information and

⁵ In Denmark Folketinget has the ability to formulate its own political positions, while Sweden, Austria and Finland have a less binding scrutiny system. In Germany and the Netherlands the parliament are able to give the government a mandate, but they rarely do so. On the other hand, the parliaments in France and UK have no legal ability to change the government's position. In the four southern countries plus Ireland, Luxembourg and Belgium there is a limited scrutiny of legislation.



how to treat it. Usually there are no problems related to the formal information - it comes like a flood at springtime. The problem is related to informal documents - position papers, working papers, drafts, "non-papers", "room-documents" etc. To understand the situation at any stage of the game, it is necessary not only to have the formal open documentation, but also the informal documentation. And how is it possible to get hold of those documents? The answer is simply to have a network of contacts. "Today I am informing you, tomorrow you will inform me", seems to be the thinking of many professional bureaucrats and lobbyists in the capitals and Brussels (not to forget Luxembourg and Strasbourg).

But what about information received from the institutions concerning EU matters? Can we keep it a secret, hoping nobody will find out and start asking impertinent questions? Here three elements have to be taken into consideration. First of all, one has to accept the tradition of the country. Many, especially northern countries have a long tradition of letting the public (meaning the press) see nearly all documents circulating in the public sector. This is the political aspect. Secondly, two years ago (during the Swedish Presidency) the Union itself decided upon a regulation on access to information in EU matters, opening the archives in the Commission, the Council and the European Parliament. This is the legal aspect. And thirdly, getting information in Brussels is not difficult. It is only a matter of time, energy and having the right contacts. The system leaks like a rotten boat in a storm. This is the pragmatic aspect.

It takes years (5-7 in the best cases) from the birth of an idea to the implementation of an Act. During this time, national civil servants will have changed jobs, there will have been elections both for national parliaments and the European Parliament, and you can be sure that the responsible person in the Commission will have changed position. Establishing a sustainable national system for securing information is crucial. At every stage of the EU process and in the parallel national process, the status and the positions should

be reflected in a "factual document" accessible to everybody involved. This document starts with the statement that the Commission has come up with a good idea, and completed years later with a document describing the background, the history and the result. At every stage of the process, new information must be added.

Influence

I understand that it is a goal of many of the Acceding Countries to be able to influence the content of new EU legislation from an early stage. At the same time, they must respect the Union's (at this stage meaning the 15) own internal agenda and structure for taking decisions.

The 10 Acceding Countries will in the coming year have a defined role in the ten bodies mentioned in the Treaty. Contact with some of them has already been established, and systems for consultation have been set up. But there are limitations. Giving an entrant, direct access to all the internal mechanisms of the Union and all information as if it had been an ordinary full member would be in conflict with the bases of the Treaty.

Interest groups (NGOs) will try to make their voice heard by any administration or legislative body and to gain influence by using more-or-less valid arguments. Such activities are totally legitimate and will be seen by many as a natural part of the screening process before a decision is taken. Influencing the EU system from outside must obviously be done in a different way than it is done at a national level. First of all, the mechanisms for taking decisions are different. Secondly, the power structures are different from what we are used to at the national level. The "parliament of the NGOs" (ESC) and the regions (CoR) both have unique positions in the Union. They are not in the position of taking formal decisions, but have a degree of power, being the gathering-points of national groups with different agendas. The purpose is for their point of view to be known at an early stage of the process. The institutions of the Union, especially the Commission, listen to the statements. Often, signals are given, to which reactions could

be expected from the national level later. For national public administrations it is not appropriate to openly nurse close contact with the groups of ESC and the CoR - that is left to the discretion of politicians. But using other channels can be useful.

The situation created by increasing European integration requires a more systematic and targeted bilateral contact at a political level. This is done in different ways. Since the Nordic countries over time have established well-functioning institutions between themselves, they have also kept this line of communication open on EU matters. Many of the Acceding Countries think along the same lines, and are now establishing bilateral contacts with other (both old and new) members of the Union.

Relations between Member States and the Presidency are of crucial importance. But it is erroneous to believe that such contact can be established and influence exerted when a country has taken up its position. Planning for the tough half-year period of the Presidency starts early, often 1-2 years in advance, and it dominates the central administration during the period. Clear signals are given from the top political level both on the agenda, ways of working and not least the goals of the period. And all presidencies know that they will be evaluated on the success of their term. External influence on the Presidency of the Union must be exerted in a systematic way and at an early stage. A more ad hoc approach during the period seldom creates a change of course or gets new points put on the agenda.

It is wrong to look at the structure of decision making in the Union as following a straight line. The process has at least two other dimensions - the national one and the processes in political groups. National processes differ from country to country. In some places the elected national representatives are involved at an early stage when suggestions are presented by the Commission and placed on the table of the Council. In other countries, it seems that it is first after the Council/European Parliament has taken a decision that a document is sent to the national assembly informing them about what has happened.

Co-ordination

Co-ordination is a keyword for the success of a Member State dealing with European matters. Successful co-ordination fosters smooth European policy decision-making and implementation. The purpose of co-ordination is:

- i. to optimally defend the national interests and
- ii. to strengthen performance in the EU decision making process.

It has therefore both an offensive (positive) and a defensive (negative) purpose. In operational terms, it can both be strategic (aiming at overarching objectives) selective (aiming at a precise result at a specific stage of the policy cycle) or simply procedural (oil-ing the machinery).

I would like to stress that "co-ordination" has a much broader meaning than just calling some colleagues from other ministries for a short meeting some hours before the plane leaves for Brussels. It is a systematic approach, trying to establish common views which can be presented in all fora and to all institutions, independent of the national body involved.

The main characteristics of the many levels of co-ordination, are that it takes place:

- ▶ between ministries at home
- ▶ with "other" national actors (national parliaments, regions, lobbies, NGOs)
- ▶ with European Parliament, European NGOs and lobby groups
- ▶ considering the interests of social partners
- ▶ interacting with other Member States and the commission.

Clearly one can see that civil servants are given new roles and that there are increasingly close contacts between civil servants nationally and between the European actors. Co-ordination is a domestic operation but it functions at the EU level. The purpose is to shape the EU policy agenda with the final goal of fostering the smooth and quick implementation of EU legislation.

Co-ordination is not only about structures and institutions, but also about attitudes. It



must be based on a coherent long-term EU strategy of the government, and finally includes a 'European reflex' of all officials in all ministries. It is also based on good co-operation between generalists and specialists, between the travellers and the home-based officials.

Different factors determine the co-ordination approach. The politico-administrative structure and the political culture plays an important role, together with the traditional administrative style of the country and the size of the civil service.

Many northern countries, including my own, have taken a decentralised approach to the co-ordination of EU affairs. A central point here is the distribution of roles between the different players:

- ▶ no especially created co-ordination body (but a consultative co-ordination-committee with one representative from each ministry, meeting at least once a month)
- ▶ the crucial role of the Ministry of Foreign Affairs (MFA) (assisted by the Permanent Representation) in supervising and channelling information between Brussels and the capital
- ▶ the responsibility for preparing, deciding on and implementing EU dossiers lies with the competent ministries (often assisted by specialized sub-committees).

At this stage it is natural to ask the question, **is there an example of "best practice"?** And the answer is clearly No! All countries have established a system they think is best for themselves.

Co-ordination systems are shaped to a large extent by the different domestic situations. Variety is still the main feature of national co-ordination systems and there are no trends towards a dominant model. The transposition of a system from one country to another is not recommendable.

A period for trying and failing

All "newcomers" in the European integration process have been forced to revue their administrative routines and capacity. In organizational terms this means establishing flat hierarchies and short communication chan-

nels within ministries (and ministers). When it comes to the working style, this has in general become more flexible and pragmatic, with a strong focus on co-ordination structures. The new situation is characterised by its ad-hoc and problem-oriented nature. The organisational philosophy is based on the conviction 'that it is more in the interest of the country to agree on a negotiated solution than to block a national decision unnecessarily by stirring inter-ministerial rivalries'.

The interim period is a period where a country participates nearly as a Member State, but does not carry the heavy burden of taking decisions. In the back of the minds of the politicians and the civil servants is the thought that one day it will become reality and that new legal Act decided upon which will be relevant in their home-countries in the future.

Being an active observer means full status in all committees, including the right to speak (and suggest) but not vote. Since formal voting rarely takes place, this is not a crucial point. It is always possible to express one's standpoints without raising one's hand.

In this period you will receive all documents - not one per week, but hundreds of them. Europe's problem is not the load of papers, but the complexity and the secret codes used to identify the sender, receiver, the status of and the stage at which the "file" is. For the accession countries, the interim period is a training-period. New routines must be established and the language-skills shall be developed for many thousands of participants. The new routines cover both the internal life in a ministry, between ministries, towards the PMO, MFA, the (future) Permanent Representation etc, etc.

In the future, the negotiators are expected to come up with clear positions and to have the necessary mandates to negotiate, the aim being to reach a common result together with new partners. An interim period should ideally be a period for testing, trying out and failing these routines. It is therefore a period for learning by doing. On the home front, there is the work of implementing existing legal Acts and participating (observing) in the creation of new.

Conclusions:

The question "Is there an example of best practice in meeting the European challenge?" has already been answered by a clear NO.

But there are some general trends.

First the trends of **similarities**. All EU MS have put into place specific mechanisms, processes and bodies to meet the challenges. The individual ministries have adapted their internal mechanisms, organizations and procedures. At the same time the position of the MFO has been steadily weakened as regards topics on European integration (but not in general nor where it concerns matters related to IGCs and pillars 2 and 3). MFA and the Perm Rep is often responsible for maintaining the formal link between the capital and Brussels.

When it comes to the **differences**, it seems clear that there are a variety of interpretations of the terms interaction and co-ordination in the MS, and that the countries have different ambitions and strategies. Also the

operational role of the MFA and the line ministries vary, and no common trend can be found. This is particularly the case when it comes to dealing with running EU business.

New routines, structures, relations, ways of working and co-ordination systems are shaped to a large extent by the different domestic situations. The transposition of a system from one country to another is not recommendable.

To sum up, the following five mistakes are often made:

- ▶ the work-load is underestimated
- ▶ players in the game forget that there is an externally imposed timetable
- ▶ necessary administrative changes come to late and are not adequate
- ▶ well-functioning internal routines are transposed to work on EU matters
- ▶ new relations are not established and lessons from others are not learned (making this a "one-man-show" or reinventing the wheel).



Βελτίωση της Διαχείρισης της Λειτουργίας της Μάθησης στους Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας: Ο Ρόλος της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ)

Το παρόν αποτελεί μετάφραση εργασίας της κας Ελένης Γερεουδάκη, Ανώτερης Λειτουργού Επιμόρφωσης στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, που ετοιμάστηκε και υποβλήθηκε, τον Ιούνιο του 2001, στα πλαίσια της παρακολούθησης του μαθήματος "Innovation in Government" του μεταπτυχιακού προγράμματος του Cyprus International Institute of Management για απόκτηση του τίτλου Master in Public Sector Management.

Από τότε, όπως φαίνεται και στις επόμενες σελίδες, η Ακαδημία εξήγγειλε και εφαρμόζει τις πρωτοβουλίες για:

- α) Ενίσχυση της μαθησιακής ικανότητας των Οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας, μέσω της δημιουργίας Πυρήνων Μάθησης.
- β) Ενίσχυση της ικανότητας στρατηγικού σχεδιασμού των οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας, που προωθείται σε συνεργασία με τον Κλάδο Διευθυντών Κυβερνητικών Τμημάτων της ΠΑΣΥΔΥ.

1. Η ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ

Αποστολή της ΚΑΔΔ, που ιδρύθηκε το 1991, είναι να συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας (Δ.Υ.) μέσω της επιμόρφωσης και ανάπτυξης των διευθυντικών και άλλων στελεχών της, της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και της διεξαγωγής έρευνας σε θέματα της αρμοδιότητάς της, όπως σε θέματα διευθυντικής ανάπτυξης, δημόσιας διοίκησης, μάθησης κ.λπ.

Για την εκπλήρωση της αποστολής της, η ΚΑΔΔ αναπτύσσει δραστηριότητες που αφο-

ρούν κυρίως την επιμόρφωση και ανάπτυξη στους τομείς της γενικής διευθυντικής (management) και διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, την ενδυνάμωση της επιμορφωτικής ικανότητας και δυνατότητας μάθησης των οργανισμών της Δ.Υ., της διεύθυνσης των σπληαγών, περιλαμβανομένων και αυτών που σχετίζονται με την εισαγωγή και αξιοποίηση της πληροφορικής στη Δημόσια Υπηρεσία, καθώς και σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), συμβάλλοντας έτσι στις προσπάθειες της Κυπριακής Κυβέρνησης για κατάλληλη προετοιμασία της Δ.Υ. και των στελεχών της να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις που δημιουργούνται από την ενταξιακή πορεία της Κύπρου στην ΕΕ.

Η Ακαδημία αναλαμβάνει, επίσης, ερευνητικές δραστηριότητες σε θέματα διευθυντικής ανάπτυξης και άλλα θέματα που αφορούν αρμοδιότητές της.

Ως γνωστό, η ΚΑΔΔ στελεχώνεται με ένα πολύ μικρό αριθμό λειτουργών, ενώ οι πιέσεις για ανάπτυξη και προσφορά νέων προγραμμάτων συνεχώς αυξάνονται· ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο να εξευρεθούν τρόποι για αύξηση της δυναμικότητάς της με τρόπο ώστε η επίδρασή της στους οργανισμούς της να είναι πιο ορατή.

2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ακόμα και σήμερα η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία αποτελεί, σε μεγάλο βαθμό, ένα γραφειοκρατικό, στατικό και άκαμπτο οργανισμό, που χαρακτηρίζεται από την προσήλωση στους κανόνες και όχι στο αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τους Osborne και Gaebler¹ μπορεί

¹ David Osborne & Ted Gaebler, "Reinventing Government", Plum Books 1993

να ληφθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις, η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, ασχολείται με την "κωπηλασία" (rowing) και όχι με την "καθοδήγηση" (steering). Οι λειτουργοί της έχουν συνηθίσει να λειτουργούν μέσα σ' αυτή τη γραφειοκρατική κουήτούρα. Το σημερινό περιβάλλον λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας, όμως, που είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και ρευστό, απαιτεί από τη μια, από τους δημόσιους λειτουργούς να είναι διατεθειμένοι και να μπορούν να αναλαμβάνουν **καινοτομικές πρωτοβουλίες**, καθώς και πρωτοβουλίες που δυνατόν να ενέχουν κινδύνους, και από την άλλη, από τους οργανισμούς να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους στη βάση **μετρήσιμων κριτηρίων και αποτελεσμάτων**.

Είναι, λοιπόν, φανερό ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης για να καταστεί η κυπριακή Δ.Υ. ένας πραγματικά αποτελεσματικός και αποδοτικός οργανισμός που να μπορεί να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις προκλήσεις του 21ου αιώνα.

Η Ακαδημία, ως ένας από τους κύριους φορείς αλλαγής και εκσυγχρονισμού της Δ.Υ., καλείται να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο προς την κατεύθυνση αυτή, πάντοτε βέβαια μέσα στους περιορισμούς που της επιβάλλει το ιδιαίτερα μικρό της μέγεθος, με τρόπο ώστε οι στρατηγικές της να πετύχουν ορατά αποτελέσματα.

Η ανάγκη ανάληψης δυναμικότερου ρόλου από την Ακαδημία προς την κατεύθυνση αυτή, καθίσταται ακόμα επιτακτικότερη λόγω των προσπαθειών της Κύπρου για ένταξη στην ΕΕ και τις πιέσεις που προέρχονται από την Ευρώπη για ενίσχυση των θεσμών της, που επιβάλλουν την ανάγκη επικέντρωσης της Δ.Υ. στον επιτελικό της ρόλο (steering vs rowing), ώστε να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη. Πολύ σύντομα οι επιδόσεις της κυπριακής Δ.Υ. θα συγκρίνονται με αυτές των υπολοίπων χωρών - μελών της Ε.Ε.

Γι' αυτό, στην προσπάθεια εφαρμογής **καινοτομικών μεθόδων** για επιλογή των στρατηγικών προσεγγίσεων που πρέπει να ακολουθήσει η Ακαδημία στο άμεσο μέλλον για να εκπληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την αποστολή της, όπως είναι η **ανάπτυξη διαφόρων σεναρίων και υποθέ-**

σεων, καθίσταται φανερό ότι το σενάριο για ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ είναι στην ουσία μια πραγματικότητα και όχι υποθετικό σενάριο και ότι οι προεκτάσεις της ένταξης πρέπει να αντιμετωπιστούν επείγοντως.

Μέσα στο πλαίσιο αυτό, η Ακαδημία πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές της σε δραστηριότητες που θα έχουν ως στόχο τη στήριξη πρωτοβουλιών εισαγωγής βελτιώσεων στη Δ.Υ. σε τομείς που θα έχουν φανερή επίδραση στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς της.

Για να καταστεί δυνατή η **παραγωγή ιδεών** που θα βοηθήσουν την Ακαδημία να επιλέξει τις μελλοντικές στρατηγικές της, μέσα στο πλαίσιο που διαγράφεται ανωτέρω, εφόρμωσα τη μέθοδο της μορφολογικής ανάλυσης ως ακολούθως:

- ▶ "Πως μπορούμε να αλλιάξουμε τον τρόπο της διαχείρισης της λειτουργίας της μάθησης ώστε οι οργανισμοί της Δ.Υ. να έχουν σημαντικό όφελος σε σχέση με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους;"
- ▶ "Πως μπορούμε να αλλιάξουμε τον τρόπο που επιμορφώνουμε τα στελέχη της Δ.Υ., ώστε η Δ.Υ. να έχει σημαντικό όφελος σε σχέση με την ετοιμότητά της να ενταχθεί στην ΕΕ;"
- ▶ "Πως μπορούμε να αλλιάξουμε τον τρόπο που παρέχουμε τις επιμορφωτικές και αναπτυξιακές μας πρωτοβουλίες στη Δ.Υ. ώστε οι εκληγοί να έχουν σημαντικό όφελος σε σχέση με θέματα ταχύτητας/ποιότητας/κόστους/ευελιξίας παροχής υπηρεσιών;"

3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Από τις τρεις πιο πάνω ιδέες αποφάσισα να επικεντρωθώ και να αναλύσω την πρώτη, γιατί πιστεύω ότι η διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης στους οργανισμούς της κυπριακής Δ.Υ. είναι ένας τομέας στον οποίο υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης, μέσω της εφαρμογής των ιδεών των Osborne και Gaebler. Κατά κύριο λόγο, η Ακαδημία θα επικεντρώσει ένα μεγάλο μέρος των προσπαθειών της σε ένα τομέα που εμπίπτει ακριβώς μέσα στο πλαίσιο της αποστολής της



και έτσι θα μπορέσει να καταστεί ένας **οργανισμός καθοδηγούμενος από την αποστολή του (mission-driven organisation)**. Επιπρόσθετα, με την ανάληψη μιας τέτοιας πρωτοβουλίας, οι πρώτοι σπόροι για το τι σημαίνει "οργανισμός καθοδηγούμενος από την αποστολή του" θα αρχίσουν να σπέρνονται και αναπτύσσονται και σε άλλους οργανισμούς της Δ.Υ., όπως θα προσπαθήσω να εξηγήσω στη συνέχεια.

Εξάλλου, η πρωτοβουλία θα συμβάλει στην ενίσχυση της παραγωγικής ικανότητας και επιδεξιότητας των οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας και θα τους επιτρέψει να προσανατολιστούν και επικεντρωθούν στην **επίτευξη αποτελεσμάτων** και όχι στην εφαρμογή κανόνων.

Ταυτόχρονα, πιστεύεται ότι οι οργανισμοί της Δ.Υ. θα μπορέσουν να καταστούν **προβλεπτικοί (anticipatory)** και **προδραστικοί (proactive)**, αφού θα υποχρεωθούν να εισάξουν/βεβαιώσουν τις διαδικασίες προϋπολογισμού και **στρατηγικού σχεδιασμού τους**.

Τέλος, η πρωτοβουλία αυτή θα συμβάλει στην **αποκέντρωση**, δεδομένου ότι ένας από τους στόχους της θα είναι η αποσυγκέντρωση του προϋπολογισμού που αφορά τη μάθηση και επιμόρφωση από τις κεντρικές υπηρεσίες στους ίδιους τους οργανισμούς.

4. ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ως γνωστό, ο προϋπολογισμός για σκοπούς μάθησης και επιμόρφωσης είναι, προς το παρόν, σε μεγάλο βαθμό συγκεντρωμένος κάτω από το Υπουργείο Οικονομικών (Υπηρεσία Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού) και το Γραφείο Προγραμματισμού, όπου οι οργανισμοί της Δ.Υ. πρέπει να αποστίνονται για εξασφάλιση κονδυλίων για διοργάνωση δραστηριοτήτων μάθησης ή για παρακολούθηση από τους λειτουργούς τους επιμορφωτικών δραστηριοτήτων, τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό. Μερικές από τις αδυναμίες του υφιστάμενου συστήματος καταγράφονται κατωτέρω:

- ▶ Είναι χρονοβόρο και άκαμπτο.
- ▶ Δεν είναι αποδοτικό, δεδομένου ότι πολλοί οργανισμοί της Δ.Υ. δεν έχουν ξεκάθαρη

εικόνα αναφορικά με τις αρμοδιότητες των διαφόρων κεντρικών φορέων που ασχολούνται με θέματα μάθησης και επιμόρφωσης αφού:

- Το Γραφείο Προγραμματισμού διαχειρίζεται τα κονδύλια, τόσο αυτά που προέρχονται από τον κρατικό προϋπολογισμό, όσο και αυτά που παραχωρούνται από την ΕΕ και άλλες πηγές του εξωτερικού, που αφορούν ανάγκες για επιμόρφωση στο εξωτερικό.
- Το Υπουργείο Οικονομικών (ΥΔΔΠ) χειρίζεται τα κονδύλια που αφορούν την επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο.

(Οι δύο αυτές υπηρεσίες έχουν τις δικές τους ξεχωριστές διαδικασίες και κριτήρια για παραχώρηση των κονδυλίων αυτών στους οργανισμούς της Δ.Υ.)

- Τέλος η ΚΑΔΔ οργανώνει δραστηριότητες μάθησης και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στους οργανισμούς της Δ.Υ. μέσω μιας εντελώς διαφορετικής και ξεχωριστής διαδικασίας.

- ▶ Οδηγεί σε σπατάλη πόρων.
- ▶ Δεν υπάρχει πολιτική μάθησης για τη Δημόσια Υπηρεσία.
- ▶ Δεν γίνεται συστηματική διάγνωση των αναγκών μάθησης και ανάπτυξης, ούτε στο επίπεδο των οργανισμών, ούτε στο επίπεδο των κεντρικών φορέων και η λειτουργία της μάθησης δεν προωθείται πάνω σε οργανωμένη βάση.
- ▶ Ο ρόλος του Διαχειριστή Μάθησης δεν είναι θεσμοθετημένος. Ακόμα και στους οργανισμούς όπου έχουν ανατεθεί καθήκοντα σε θέματα που σχετίζονται με τη μάθηση και επιμόρφωση σε συγκεκριμένους λειτουργούς, η λειτουργία αυτή αποτελεί πάρεργο των εν λόγω λειτουργών, ενώ πλείστα από τα άτομα στα οποία έχουν ανατεθεί τέτοια καθήκοντα δεν έχουν εκπαιδευτεί και δεν έχουν τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορούν να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά το ρόλο αυτό.
- ▶ Η χρήση της νέας τεχνολογίας για διευκόλυνση του έργου των οργανισμών της Δ.Υ. σε θέματα μάθησης και επιμόρφωσης είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

Από τα πιο πάνω είναι φανερό ότι δεν προσδίδεται η δέουσα σημασία σε θέματα μάθησης και ανάπτυξης στη Δ.Υ. Το παρόν σύστημα δεν ενθαρρύνει και δεν προσδίδει την πρέπουσα σημασία στο γεγονός ότι επιβάλλεται να υπάρχει **ευθύνη και δέσμευση** στο οργανωσιακό επίπεδο για την επιμόρφωση και ανάπτυξη των στελεχών της Δ.Υ.· η διαχείριση της μάθησης είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Υπάρχουν, βέβαια, και περιπτώσεις όπου οι Διευθυντές των οργανισμών της Δ.Υ. προσπαθούν να αναπτύξουν μηχανισμούς για προώθηση της μάθησης στους οργανισμούς τους. Σε πολλές περιπτώσεις, όμως, το υφιστάμενο σύστημα δεν συμβάλλει ώστε να συνειδητοποιηθούν από τους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας η σημασία και οι δυνατότητες της μάθησης, αφού συχνά οι Διευθυντές ασχολούνται με τη διεκπεραίωση της καθημερινής εργασίας που απαιτεί την άμεση προσοχή τους.

5. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Επιβάλλεται όπως η λειτουργία της μάθησης στους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας τεθεί πάνω σε συστηματική και οργανωμένη βάση και όπως οι Διευθυντές αναλάβουν ενεργότερο ρόλο και ευθύνη για επιμόρφωση και ανάπτυξη των στελεχών τους, ιδιαίτερα αν πρόκειται η κυπριακή Δ.Υ. να εφαρμόσει μελλοντικά **συστήματα διαχείρισης της απόδοσης (performance management)**, όπως αυτά που έχουν εφαρμόσει οι εταίροι μας στις ευρωπαϊκές Δ.Υ.

Πρόσφατα, οι κεντρικοί φορείς που χειρίζονται θέματα μάθησης και επιμόρφωσης εκδήλωσαν βαθιά ανησυχία αναφορικά με τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης και των σχετικών κονδυλίων, δεδομένου ότι τυχόν μη ορθολογική χρήση τους θα έχει σοβαρές αρνητικές συνέπειες στις εν λόγω υπηρεσίες, που είναι υπόλογες τόσο στο Γενικό Έλεγκτή της Δημοκρατίας, όσο και στην ΕΕ, που παραχωρεί μέρος των κονδυλίων αυτών. Παρόλο που τα ποσά που ξοδεύονται για σκοπούς μάθησης και επιμόρφωσης είναι αρκετά μεγάλα, **δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι προστίθεται οποιαδήποτε αξία στους οργανισμούς της Δ.Υ., αφού κανείς δεν ξέρει**

αν οι άνθρωποι, και κατά συνέπεια οι οργανισμοί, αναπτύσσονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, δεδομένου ότι η διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης δεν γίνεται σε συστηματική και οργανωμένη βάση. Σήμερα, όπου το περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς με ραγδαίους ρυθμούς, η επιμόρφωση, ανάπτυξη και συνεχής μάθηση αποτελούν αναγκαιότητα για την επιβίωση και ανάπτυξη των οργανισμών, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, και θεωρούνται ως όπλα ενάντια στον ανταγωνισμό: η Δ.Υ. της Κύπρου δεν μπορεί να αποτελεί εξαίρεση σε αυτό τον κανόνα.

6. ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ

Είναι, λοιπόν, φανερό ότι η Ακαδημία πρέπει να μελετήσει τρόπους και να αναλάβει πρωτοβουλία για βελτίωση της παρούσας κατάστασης σ' ό,τι αφορά τη διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης στους οργανισμούς της Δ.Υ. μέσω, μεταξύ άλλων, της ενίσχυσης της ικανότητάς τους για διάγνωση, πάνω σε συστηματική βάση, των επιμορφωτικών, αναπτυξιακών και μαθησιακών τους αναγκών. Ο τελικός στόχος, όταν αποκτήσουν την ικανότητα αυτή, θα είναι η αποσυγκέντρωση των σχετικών κονδυλίων στους ίδιους τους οργανισμούς της Δ.Υ., με στόχο να καταστούν αυτοδύναμοι και συνεπώς να μπορέσουν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, (περιλαμβανομένης της μείωσης των κόστων τους, της παροχής καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών, της αύξησης της παραγωγικότητάς τους κ.λπ.). Παράλληλα, οι κεντρικοί φορείς, που ασχολούνται με θέματα μάθησης και επιμόρφωσης, θα μπορέσουν να απομακρυνθούν από το λεπτομερή έλεγχο τήρησης των κανόνων αναφορικά με τις δαπάνες επιμόρφωσης και να επικεντρωθούν στη διαμόρφωση μιας μακρόπνοης πολιτικής και στρατηγικής μάθησης, που θα δίνει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές και το πλαίσιο πολιτικής στους οργανισμούς της Δ.Υ. Θα μπορέσουν, δηλαδή, να αναλάβουν **στρατηγικό και επιτελικό ρόλο στα θέματα μάθησης**.

Ως πρώτο βήμα, στα πλαίσια της πρωτοβουλίας αυτής, θα πρέπει να ζητηθεί από κάθε Διευθυντή να αναθέσει καθήκοντα Συντονιστή



για θέματα μάθησης και ανάπτυξης σε ένα υψηλόβαθμο λειτουργό του Τμήματός του. Οι λειτουργοί, που θα υποδειχθούν ως Συντονιστές και θα πηλαισιωθούν από ομάδα άλλων λειτουργών που θα στηρίζουν το έργο της διαχείρισης της λειτουργίας της μάθησης, θα πρέπει να ικανοποιούν ορισμένα κριτήρια: θα πρέπει να τυγχάνουν σεβασμού, να είναι αρεστοί και αποδεκτοί τόσο από τη διεύθυνση του οργανισμού, όσο και από το υπόλοιπο προσωπικό, να είναι καλοί γνώστες του κλίματος και της κουλτούρας του οργανισμού καθώς και των αλλαγών και εξελίξεων στο περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται η Δ.Υ. σήμερα να λειτουργήσει.

Οι Συντονιστές θα πρέπει να εργαστούν σε στενή συνεργασία με τους Διευθυντές, οι οποίοι θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η επιμόρφωση των στελεχών και η ανάπτυξη των οργανισμών τους είναι αποκλειστικά δική τους ευθύνη, αφού αποτελεί διευθυντική λειτουργία ύψιστης σημασίας.

Οι Συντονιστές θα πρέπει να έχουν την ενεργό στήριξη των Διευθυντών και η στήριξη αυτή, καθώς και δέσμευσή τους για επιμόρφωση και ανάπτυξη των στελεχών τους, θα πρέπει να είναι φανερή σε όλο το φάσμα του οργανισμού. Ο ρόλος των Συντονιστών θα είναι να στηρίζουν τους Διευθυντές τους για να επιτελέσουν το ρόλο τους αυτό αποτελεσματικά· σε καμιά περίπτωση δεν θα πρέπει να αφεθεί να νοηθεί ότι η ευθύνη για ανάπτυξη των στελεχών και του οργανισμού αφορά οποιοδήποτε άλλο εκτός από το Διευθυντή, ο οποίος θα πρέπει να είναι ενεργά αναμεμειγμένος στη διάγνωση των μαθησιακών αναγκών και στη διαμόρφωση των σχετικών προγραμμάτων δράσης.

Η Ακαδημία θα αναλάβει την επιμόρφωση των Συντονιστών και των ομάδων που θα τους πηλαισιώσουν σε θέματα μάθησης στους οργανισμούς, διαχείρισης της μάθησης, συστηματικής διάγνωσης μαθησιακών και αναπτυξιακών αναγκών, ετοιμασίας προγραμμάτων δράσης για ικανοποίηση των αναγκών αυτών, καθώς και για αξιολόγηση των εν λόγω δραστηριοτήτων.

Η διάγνωση των ευκαιριών μάθησης και επιμορφωτικών και αναπτυξιακών αναγκών

πρέπει να ξεκινήσει με την αναγνώριση του γεγονότος ότι ο Συντονιστής ενεργεί μέσα στο ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο: ότι υπάρχουν τόσο οργανωσιακές όσο και ατομικές ανάγκες μάθησης και ανάπτυξης.

Η σύνδεση μεταξύ μάθησης και στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς θα είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν, δεδομένου ότι στους πηλίστους από τους οργανισμούς της Δ.Υ. δεν υφίσταται μηχανισμός συστηματικού στρατηγικού σχεδιασμού. Και όμως, μπορεί να ληχθεί ότι αυτός είναι και ο πιο σημαντικός τομέας, αφού η λειτουργία της μάθησης και η ανάπτυξη των ανθρώπων και των οργανισμών πρέπει να είναι απόλυτα συνδεδεμένες, να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος και να υποστηρίζουν τις στρατηγικές επιδιώξεις και κατευθύνσεις των οργανισμών. Ως εκ τούτου, προβλέπεται ότι ο ρόλος της Ακαδημίας θα είναι πολύ ευρύτερος από το να εκπαιδεύσει και επιμορφώσει τους Συντονιστές και τα υπόλοιπα μέλη των ομάδων που θα οριστούν: η Ακαδημία θα πρέπει να ενεργήσει ως σύμβουλος προς τους οργανισμούς της Δ.Υ. για να τους στηρίξει και βοηθήσει να αρχίσουν να σκέφτονται στρατηγικά. Στόχος θα πρέπει να είναι να καταστούν οι οργανισμοί ικανοί να προσδιορίζουν το όραμα και την αποστολή τους και να αναπτύξουν τις αναγκαίες μακροπρόθεσμες στρατηγικές για εκπλήρωσή τους. Σε τελική ανάλυση, οι οργανισμοί της Δ.Υ. θα μπορέσουν με τον τρόπο αυτό να καταστούν προβλεπτικοί και οργανισμοί που θα καθοδηγούνται από την αποστολή τους.

Ως αποτέλεσμα της προσπάθειας, αναμένεται ότι θα είναι δυνατή η ανάπτυξη δεικτών απόδοσης και συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης, τα οποία θα συνδέσουν τους στόχους του κάθε λειτουργού με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί. Με τον τρόπο αυτό θα είναι δυνατή η διάγνωση των αναγκών μάθησης για επίτευξη των στρατηγικών στόχων, τόσο των λειτουργών σε ατομικό επίπεδο, όσο και του οργανισμού γενικά, πράγμα που συνεπικύρηθα θα συμβάλει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Η επιτυχής εφαρμογή των ιδεών που αναπτύχθηκαν ανωτέρω θα οδηγήσει στην **παρώθηση και δέσμευση** των λειτουργών στους οργανωσιακούς στόχους, αφού θα νιώθουν ότι η συνεισφορά του καθενός από αυτούς μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην οργανωσιακή πρόοδο και ανάπτυξη· με άλλα λόγια θα έχουν **συναίσθηση της αποστολής τους**.

7. ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

Για να προωθηθεί η πρωτοβουλία, η Ακαδημία θα πρέπει να προχωρήσει στις ακόλουθες ενέργειες:

- ▶ Να εξασφαλίσει την έγκριση και υποστήριξη του Υπουργικού Συμβουλίου για την ανάθεση από τους Διευθυντές των οργανισμών της Δ.Υ. καθηκόντων Συντονιστή Μάθησης σε υψηλόβαθμα στελέχη τους, καθώς και για τη σταδιακή αποσυγκέντρωση των κονδυλίων για μάθηση και επιμόρφωση από τους κεντρικούς φορείς στους ίδιους τους οργανισμούς της Δ.Υ.
- ▶ Να οργανώσει εργαστήριο στο οποίο να συμμετάσχουν όλοι οι Διευθυντές των οργανισμών της Δ.Υ. (Γενικοί Διευθυντές Υπουργείων και Διευθυντές Τμημάτων και Υπηρεσιών), με στόχο να αναληθεί και επεξηγηθεί η νέα προσέγγιση σε θέματα μάθησης και επιμόρφωσης, για να τεθεί η μάθηση σε συστηματική και οργανωμένη βάση μέσα στους ίδιους τους οργανισμούς τους, να συνειδητοποιηθεί η διευθυντική ευθύνη και να καταστεί δυνατή η ορθολογική χρήση των σχετικών κονδυλίων.
- ▶ Να αρχίσει την εκπαίδευση των Συντονιστών Μάθησης.
- ▶ Να επιλέξει αρχικά ένα με δυο οργανισμούς της Δ.Υ., στους οποίους θα είναι δυνατό να εξασφαλιστεί η **ενεργός στήριξη και δέσμευση** του Διευθυντή στις νέες προσεγγίσεις, και να οργανωθούν οι κατάλληλες επιμορφωτικές και άλλες αναπτυξιακές δραστηριότητες με βάση τις οποίες θα προωθηθούν στους εν λόγω οργανισμούς **μηχανισμοί στρατηγικού σχεδιασμού**, που να καταστήσουν δυνατή τη σύνδεση των οργανωσιακών στόχων με την επιμόρφωση των στελεχών, με στόχο

τη συνολική βελτίωση της απόδοσης των εν λόγω οργανισμών.

- ▶ Να ενημερώνει τις κεντρικές υπηρεσίες που ελέγχουν τα κονδύλια για τη μάθηση και επιμόρφωση για τους οργανισμούς που **αποδεδειγμένα** έχουν **υιοθετήσει μια συστηματική προσέγγιση** σε σχέση με την προώθηση μηχανισμού στρατηγικού σχεδιασμού και διάγνωση αναγκών μάθησης, όπως αναφέρεται ανωτέρω, για να αποσυγκεντρωθούν σ' αυτούς τα ανάλογα κονδύλια για μάθηση και επιμόρφωση.
- ▶ Να εξακολουθήσει να συνεργάζεται στενά με τους οργανισμούς που θα προχωρήσουν σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη υιοθέτησης **δεικτών μέτρησης της απόδοσής τους**. Τα μέτρα για βελτίωση της απόδοσης θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα προς τις **ανάγκες των πολιτών** και στην **επίτευξη αποτελεσμάτων** και να συνδέονται με τους προϋπολογισμούς και τους στόχους του κάθε οργανισμού. Θα πρέπει, επίσης, να υπάρχουν **μηχανισμοί παρακολούθησης της προόδου** ώστε να ενθαρρύνεται η συνεχής βελτίωση.
- ▶ Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των στελεχών όλων των επιπέδων στην όλη διαδικασία, καθώς και στην **ομαδική εργασία**.
- ▶ Η ευθύνη για διευθυντική ανάπτυξη των στελεχών της Δ.Υ. θα πρέπει να εξακολουθήσει να αποτελεί αρμοδιότητα της Ακαδημίας για να διασφαλίζονται οι **κοινές δεξιότητες και ικανότητες** που πρέπει να έχουν τα διευθυντικά στελέχη για να δρουν αποτελεσματικά και για να καθιερωθεί και αναπτυχθεί ένας **πυρήνας κοινών αρχών και αξιών**.

Με την υιοθέτηση των προσεγγίσεων που αναλήφθηκαν ανωτέρω, η Ακαδημία θα μπορέσει να επικεντρωθεί στην επιμόρφωση και ανάπτυξη των ανωτέρων στελεχών, καθώς και στη συνολική ανάπτυξη των οργανισμών της Δ.Υ. μέσω της προώθησης κατάλληλων βελτιωτικών πρωτοβουλιών (δηλ. να καταστεί οργανισμός καθοδηγούμενος από την αποστολή του).



8. ΕΛΕΓΧΟΙ

Για να πετύχει η προσπάθεια θα πρέπει να υπάρχουν και οι ανάλογοι έλεγχοι που να διασφαλίζουν ότι τηρούνται οι προϋποθέσεις που έχουν τεθεί. Ως τέτοιοι έλεγχοι θεωρούνται τα ακόλουθα:

- ▶ Εισαγωγή δεικτών μέτρησης της απόδοσης (στη βάση των όσων έχουν ήδη αναφερθεί).
- ▶ Έλεγχοι από το Γενικό Ελεγκτή της Δημοκρατίας.
- ▶ Ενίσχυση του εσωτερικού ελέγχου.
- ▶ Να συμφωνούνται οι στόχοι των προγραμμάτων μάθησης και ανάπτυξης πριν την εφαρμογή των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και να ελέγχεται η απόδοση πριν και σε καθορισμένο χρόνο μετά τη δραστηριότητα.
- ▶ Να δημιουργηθούν μηχανισμοί μέσα στους οργανισμούς της Δ.Υ. για μεταφορά της μάθησης από την τάξη στην εργασία και να αυξηθούν οι δραστηριότητες μάθησης - μέσα - από - την - εργασία.
- ▶ Να αυξηθεί η χρήση της πληροφορικής μέσω της δημιουργίας Τράπεζας Πληροφοριών μέσα στους οργανισμούς της Δ.Υ.,

συνδεδεμένης με τους κεντρικούς φορείς, που να επιτρέπει σε όλους τους ενδιαφερόμενους να έχουν πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες για να μπορούν να τις αξιολογούν και να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα αν χρειαστεί.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α

Συμπερασματικά, μπορεί να αναφερθεί ότι η υιοθέτηση από την Ακαδημία της πολιτικής που περιγράφεται ανωτέρω, για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης στους οργανισμούς της Δ.Υ. θα έχει προεκτάσεις και σε άλλες πολιτικές με συνέπεια να επιδράσει προς την κατεύθυνση ανάπτυξης της ικανότητας στρατηγικού σχεδιασμού και υιοθέτησης δεικτών μέτρησης της απόδοσης, οδηγώντας έτσι σε συνολική βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών της Δ.Υ.



Συνεργασία Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και Κλάδου Διευθυντών Κυβερνητικών Τμημάτων ΠΑΣΥΔΥ

Στρατηγικός Σχεδιασμός: Μια πρόκληση για την Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και ο Κλάδος Διευθυντών Κυβερνητικών Τμημάτων της ΠΑΣΥΔΥ, διαπιστώνοντας την ανάγκη συνεργασίας για ανάπτυξη της Δημόσιας Υπηρεσίας και των διευθυντικών στελεχών της, εγκαινίασαν συνεργασία με τη διοργάνωση Εργαστηρίου Ανωτάτου Επιπέδου με θέμα: "Strategic Management: A Challenge for the Cyprus Civil Service", που πραγματοποιήθηκε στο Ξενοδοχείο Forest Park στις Πλάτρες, στις 14 και 15 Μαρτίου 2003.

Στο Εργαστήριο πήραν μέρος 23 Διευθυντές Κυβερνητικών Τμημάτων και επιτελικό Διευθυντές του Υπουργείου Οικονομικών, καθώς και ο Γενικός Γραμματέας της ΠΑΣΥΔΥ, πλαισιούμενος από στελέχη της ΠΑΣΥΔΥ.

Εισηγητές στο Εργαστήριο ήταν ο κ. Bryan Andrews, Chief Executive Officer, Civil Service and Local Appointments Commission της Ιρλανδίας και ο Δρ. Peter Humphreys, Director of Research, Institute of Public Administration

της Ιρλανδίας. Σημειώνεται ότι τα τελευταία χρόνια η Ιρλανδία εισήγαγε με μεγάλη επιτυχία σειρά μεταρρυθμίσεων για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας της, οι οποίες βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό (Strategic Management Initiative). Οι δύο παρουσιαστές είχαν άμεση εμπλοκή τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των σχετικών διεργασιών.

Κύριοι στόχοι του Εργαστηρίου ήταν να δοθεί στους συμμετέχοντες η ευκαιρία:

- ▶ Να ενημερωθούν για την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού (τι είναι, πώς διεξάγεται, τι περιέχει) και για το ρόλο που διαδραματίζει σαν λειτουργία σε επίπεδο οργανισμού καθώς και συνοητικά σε επίπεδο του κράτους.
- ▶ Να ενημερωθούν για το πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της Ιρλανδικής Δημόσιας Υπηρεσίας, γνωστού ως Strategic Management Initiative.



- ▶ Να συζητήσουν τις προεκτάσεις για την Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία και προβληματιστούν για το δικό τους ρόλο.
- ▶ Να διερευνήσουν τη δυνατότητα και να εισηγηθούν διάφορους πρακτικούς τρόπους για δρομολόγηση ανάλογων αλλαγών και βελτιώσεων στην Κυπριακή Δημόσια υπηρεσία.

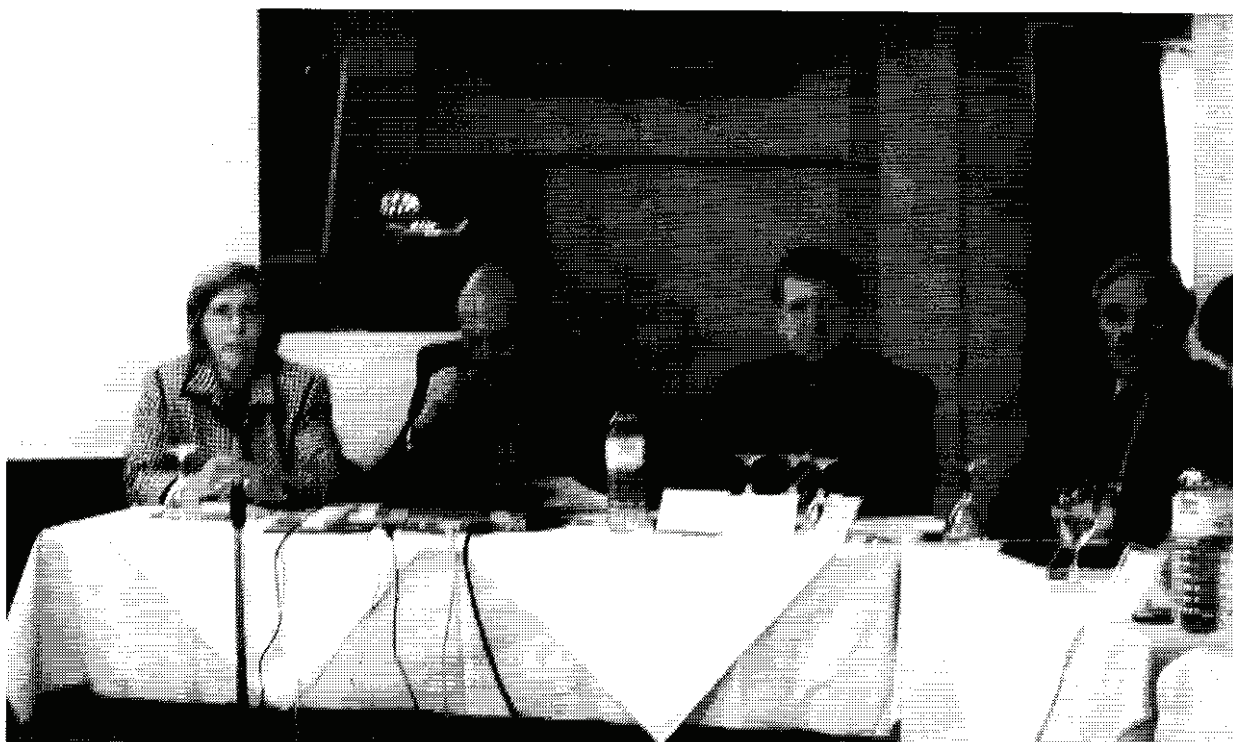
Τις εργασίες του Εργαστηρίου άνοιξε ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Οικονομικών κ. Χρίστος Πατσαλίδης. Μεταξύ άλλων, ο κ. Πατσαλίδης τόνισε ότι ο ρόλος των Διευθυντών, ως ηγετών των οργανισμών τους, είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην επιτυχία οποιωνδήποτε εκσυγχρονιστικών προσπαθειών αναληφθούν. Συναφώς ανέφερε ότι στο πρόγραμμα του νέου Προέδρου της Δημοκρατίας τονίζεται η ανάγκη όπως οι Διευθυντές της Δημόσιας Υπηρεσίας αναλάβουν προσωπική ευθύνη, με την ενεργό εμπλοκή όλου του φάσματος των εργαζομένων στους οργανισμούς τους και άλλων επηρεαζομένων, για τον εντοπισμό προβλημάτων και την προώθηση των αναγκαίων αλλαγών και βελτιώσεων, βασισμένων σε λεπτομερή σχέδια δράσης και χρονοδιαγράμματα, που θα επιτρέψουν στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία από τη μια, να συναγωνιστεί επί ίσοις όροις με τους Ευρωπαίους

εταίρους της, και να μπορέσει να αξιοποιήσει ευρωπαϊκούς πόρους και, από την άλλη, να προσφέρει ψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Ο κ. Πατσαλίδης επιβεβαίωσε ότι, όπως αναφέρεται και στο Πρόγραμμα του Προέδρου της Δημοκρατίας, η Ακαδημία, ως φορέας εκσυγχρονισμού και αλλαγής της Δημόσιας Υπηρεσίας, θα δώσει όλη την αναγκαία στήριξη προς τους Διευθυντές και τα Τμήματά τους, μέσω της οργάνωσης των κατάλληλων δραστηριοτήτων μάθησης και άλλων αναπτυξιακών δραστηριοτήτων.

Ο κ. Πατσαλίδης τόνισε ότι το Εργαστήριο μπορεί να θεωρηθεί ως το πρώτο βήμα για πραγματοποίηση του οράματος της νέας Κυβέρνησης για τη Δημόσια Υπηρεσία και εξέφρασε τη βεβαιότητα ότι θα αποτελέσει την αρχή μιας σειράς εκσυγχρονιστικών και βελτιωτικών πρωτοβουλιών από μέρους τους, την οποία θα υποστηρίξει θερμά.

Στο Εργαστήριο απηύθυνε, επίσης, χαιρετισμό ο Γενικός Γραμματέας της ΠΑΣΥΔΥ κ. Γλαύκος Χατζηπέτρου, ο οποίος επεσήμανε ότι η συμμετοχή της ΠΑΣΥΔΥ σ' αυτό αποτελεί έμπρακτη απόδειξη του γνήσιου ενδιαφέροντός της και της πρακτικής βοήθειας που θα προσφέρει για επιτυχία της προσπάθειας που αναλαμβάνεται.



Ο Πρόεδρος του Κλάδου Διευθυντών Κυβερνητικών Τμημάτων της ΠΑΣΥΔΥ κ. Κυριάκος Θεοφίλου, στο δικό του χαιρετισμό, επεσήμανε ότι το Εργαστήριο αποτελεί μόνο την αρχή σειράς δραστηριοτήτων στις οποίες ο Κλάδος θα αναμειχθεί ενεργά για τη βελτίωση των διευθυντικών πρακτικών στη Δημόσια Υπηρεσία, μέσω της λήψης πρακτικών και συγκεκριμένων μέτρων προς την κατεύθυνση αυτή.

Στο τέλος του Εργαστηρίου, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν την ανάγκη προώθησης άμεσων αλλαγών και βελτιώσεων στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, με βάση τα όσα αναφέρθηκαν κατά τη διάρκεια του Εργαστηρίου και εξέφρασαν την ετοιμότητά τους να εργαστούν προς την κατεύθυνση αυτή, πάντα με την ενεργό στήριξη της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και την υποστήριξη της ΠΑ.ΣΥ.ΔΥ.

Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την ικανοποίησή τους για την παρουσία στο Εργαστήριο τόσο του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών, όσο και του Γενικού Γραμματέα της ΠΑ.ΣΥ.ΔΥ, που αποτελεί έμπρακτη απόδειξη της σημασίας που προσδίδουν στην προσπάθεια που αναλαμβάνεται για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας, με βάση τα πορίσματα του Εργαστηρίου.

Συγκεκριμένα, στο τέλος του Εργαστηρίου συμφωνήθηκαν τα ακόλουθα:

- ▶ Ο κάθε Διευθυντής θα ενημερώσει τα μέλη του οργανισμού του για το περιεχόμενο του Εργαστηρίου, με βάση το οποίο θα

αναλάβουν την προώθηση πρωτοβουλιών για βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού στα Τμήματά τους.

- ▶ Η Ακαδημία να αναλάβει τη στήριξη των προσπαθειών αυτών με κάθε τρόπο (συντονισμό, παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, οργάνωση κατάλληλων επιμορφωτικών δραστηριοτήτων κ.λπ.).
- ▶ Τα πορίσματα του Εργαστηρίου να υποβληθούν στο Γενικό Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών και να διοχετευτούν και στα διευθυντικά στελέχη που δεν μπόρεσαν να συμμετάσχουν στο Εργαστήριο, τους άλλους Γενικούς Διευθυντές καθώς και στην πολιτική ηγεσία.
- ▶ Να πραγματοποιηθεί νέο εργαστήριο σε τρεις μήνες, με τη συμμετοχή των Διευθυντών κατά το οποίο να ανασκοπηθεί η πρόοδος στην προώθηση της εκσυγχρονιστικής πρωτοβουλίας.

ΣΥΝΕΧΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως συνέχεια της πρωτοβουλίας που εγκαινιάστηκε, η Ακαδημία, σε συνεργασία με τον Κλάδο Διευθυντών, οργάνωσαν τον Ιούνιο του 2003, Εργαστήριο για το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework-CAF) και το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει στο στρατηγικό σχεδιασμό, στο οποίο πήραν μέρος οι Διευθυντές πέντε οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας και συγκεκριμένα του Τμήματος Μετεωρολογικής Υπηρεσίας, του Τμήματος Αναδασμού, του



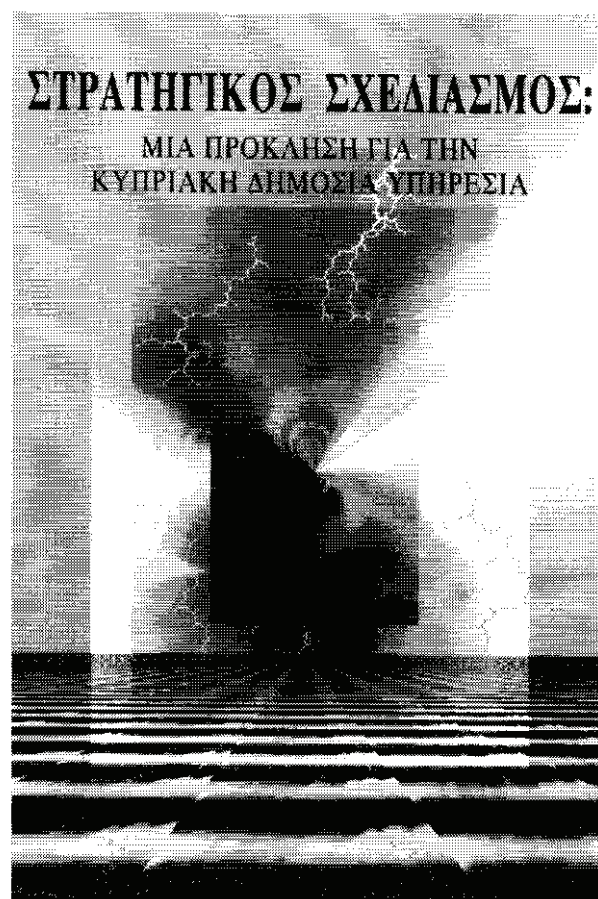


Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, του Τμήματος Ταχυδρομικών Υπηρεσιών και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, πλαισιωμένοι από ανώτερα στελέχη τους.

Τέσσερις Οργανισμοί (Μετεωρολογική Υπηρεσία, Τμήμα Αναδασμού, Τμήμα Οδοντιατρικών Υπηρεσιών και Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης) αποφάσισαν να προχωρήσουν σε αυτοαξιολόγησή τους με βάση το εργαλείο CAF. Οι ομάδες αυτοαξιολόγησης των εν λόγω Οργανισμών, που ορίστηκαν από τους Διευθυντές, εκπαιδεύτηκαν στη χρήση του εν λόγω εργαλείου σε ειδικά Εργαστήρια που οργάνωσε η Ακαδημία στις 2-3 και 6-7 Οκτωβρίου 2003. Η αυτοαξιολόγηση θα αποτελέσει το πρώτο βήμα στην προσπάθειά τους να καθορίσουν τη στρατηγική τους με στόχο τον εκσυγχρονισμό και τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξή τους.

Επιπρόσθετα, το περιεχόμενο και τα πορίσματα του Εργαστηρίου του Μαρτίου 2003 «Στρατηγικός Σχεδιασμός: Μια Πρόκληση για την Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία» παρουσιάζονται σε κοινή έκδοση της Κυπριακής

Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και του Κλάδου Διευθυντών της ΠΑΣΥΔΥ, που κυκλοφόρησε πρόσφατα.



Τιμητικές Διακρίσεις σε Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας που έχουν πρωτοπορήσει στη Διαχείριση της Ενδοοργανωσιακής Μάθησης

Σε τελετή, που πραγματοποιήθηκε την Πέμπτη 9 Οκτωβρίου 2003, στο οίκημα του Υπουργείου Οικονομικών, ο Υπουργός Οικονομικών κ. Μάρκος Κυπριανού απένειμε τιμητική διάκριση σε τρεις οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας, ως επιβράβευση της πρωτοποριακής τους εργασίας στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης για την προώθηση της συστηματικής και αποκεντρωμένης διαχείρισης της ενδοοργανωσιακής μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία. Οι Οργανισμοί που τιμήθηκαν είναι η Μετεωρολογική Υπηρεσία, το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής και η Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών.

Είναι η πρώτη φορά που ο Υπουργός Οικονομικών, ως αρμόδιος για τη Δημόσια Υπηρεσία Υπουργός, απένειμε τιμητική διάκριση σε οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας για την πρωτοποριακή τους δράση.

Στην τελετή, εκτός από τους Διευθυντές, τα μέλη των Πυρήνων Μάθησης και προσωπικό των τιμώμενων οργανισμών, παρευρέθηκαν ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου

Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού κ. Σ. Σωτηρίου, ο Γενικός Λογιστής κ. Λ. Λαζάρου, ο Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος κ. Π. Ιωαννίδης, ο Γενικός Γραμματέας της ΠΑΣΥΔΥ κ. Γ. Χατζηπέτρου, και εκπρόσωποι της Γενικής Ελεγκτού και του Γραφείου Προγραμματισμού.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα, στην αρχή της τελετής ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Οικονομικών κ. Χρ. Πατσαλίδης παρουσίασε την Πολιτική της Αποκεντρωμένης Διαχείρισης της Λειτουργίας της Μάθησης στους Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας και την Προώθησή της μέσω των Πυρήνων Μάθησης. Ακολούθησε χαιρετισμός του Υπουργού Οικονομικών κ. Μάρκου Κυπριανού, ο οποίος απένειμε και τις τιμητικές διακρίσεις στους Διευθυντές των τριών οργανισμών και συγχάρηκε τα μέλη των αντιστοίχων Πυρήνων Μάθησης.

Η τελετή έληξε με σύντομες ομιλίες των Διευθυντών των τριών τιμώμενων οργανισμών, κ.κ. Κυριάκο Θεοφίλου, Διευθυντή Μετεωρολογικής Υπηρεσίας, Κώστα Αγρότη,



Διευθυντή Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής και Ερωτόκριτο Χλωρακιώτη, Διευθυντή Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών, αναφορικά με τις εμπειρίες και διδάγματα από τη μέχρι σήμερα πορεία της πρωτοβουλίας για τη διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης.

Όλες οι παρουσιάσεις, χαιρετισμοί και ομιλίες, που έγιναν κατά τη διάρκεια της τελετής δημοσιεύονται στις σελίδες που ακολουθούν.

Παρουσίαση Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών

Αποστολή της Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης είναι να συμβάλει στην ανάπτυξη της Δημόσιας Υπηρεσίας και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς της μέσω της διαμόρφωσης και υλοποίησης της πολιτικής μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία. Ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί κυρίως:

- ▶ Με τη διοργάνωση επιμορφωτικών και άλλων μαθησιακών δραστηριοτήτων, τόσο στην τάξη, όσο και στο χώρο εργασίας.
- ▶ Με την προώθηση βελτιωτικών αλλαγών στη Δημόσια Υπηρεσία.
- ▶ Με τη παραγωγή γνώσης.

Το φάσμα των προγραμμάτων, που προσφέρει σήμερα η Ακαδημία για εκπλήρωση της αποστολής της, είναι ευρύτατο και πολυοριζών και καλύπτει τους τομείς της Διευθυντικής και Οργανωσιακής Ανάπτυξης, της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Ενίσχυσης και Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία, της Ένταξης των Νεοεισερχομένων στη Δημόσια Υπηρεσία, και της Ανάπτυξης Διευθυντικών και Ατομικών Δεξιοτήτων και Διαπροσωπικών Σχέσεων. Επιπρόσθετα, η Ακαδημία οργανώνει εξειδικευμένα προγράμματα, με βάση τις ανάγκες διαφόρων οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας, ενώ προσφέρει προγράμματα για στελέχη Δημοσίων Υπηρεσιών άλλων χωρών, τόσο την Κύπρο, όσο και στο εξωτερικό.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει, επίσης, στο γεγονός ότι σ' ό,τι αφορά την παραγωγή γνώσης, η Ακαδημία έχει αναπτύξει ερευνητικές δραστηριότητες στη Δημόσια Υπηρε-

σία. Την περίοδο αυτή βρίσκεται στα τελικά του στάδια το ιδιαίτερα σημαντικό Ερευνητικό και Μελετητικό Πρόγραμμα, που διεξάγεται σε συνεργασία και με τη χρηματοδότηση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας, για την προσαρμοστικότητα της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας στις οργανωτικές και λειτουργικές απαιτήσεις της Ε.Ε.

Τα τελευταία χρόνια η πορεία της Ακαδημίας παρουσιάζει μια συνεχή ανοδική πορεία, η οποία καταδεικνύεται σαφώς από τα στατιστικά στοιχεία για τον αριθμό και τις ανθρωποώρες των προγραμμάτων της, καθώς και των συμμετοχών σ' αυτά. Επιτρέψτε μου να αναφερθώ σε συντομία στα πλέον πρόσφατα στοιχεία, που είναι ενδεικτικά της ανοδικής πορείας του μικρού αλλά σημαντικού αυτού οργανισμού. Ο αριθμός των προγραμμάτων, που διοργανώθηκαν κατά το πρώτο εξάμηνο του 2002, ανήλθαν σε 59 σε σύγκριση με 46 που ήταν το πρώτο εξάμηνο του 2003· υπήρξε, δηλαδή, μια αύξηση 28% περίπου. Αντίστοιχα, ο αριθμός των ανθρωποωρών των προγραμμάτων αυξήθηκε από 17309,5 που ήταν το πρώτο εξάμηνο του 2002 σε 22635 το πρώτο εξάμηνο του 2003 (αύξηση 30,8%). Η ποσοστιαία κατανομή των ανθρωποωρών κατά τομέα δραστηριότητας για την περίοδο Ιανουαρίου - Ιουνίου παρουσιάζεται σχηματικά στην οθόνη που έχουμε μπροστά μας. Τέλος, αναφέρεται ότι ο αριθμός των συμμετοχών στα προγράμματα της Ακαδημίας αυξήθηκε από 1026 το πρώτο εξάμηνο 2002 σε 1298 το πρώτο εξάμηνο του 2003, υπήρξε, δηλαδή, αύξηση 26,5%.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, στα στοιχεία που μόλις έχω παραθέσει, δεν περιλαμβάνονται τα προγράμματα για την προετοιμασία Κυπρίων πολιτών για το Διαγωνισμό Προεπιλογής για Θέσεις Εργασίας στα Όργανα της Ε.Ε., που οργάνωσε η Ακαδημία με επιτυχία μεταξύ 2 Ιουνίου και 2 Αυγούστου 2003, παράλληλα προς το κανονικό της πρόγραμμα, το οποίο και υλοποιήθηκε πλήρως. Συγκεκριμένα, μέσα σε 9 εβδομάδες διοργανώθηκαν 27 σεμινάρια, στη Λευκωσία και Λεμεσό, για 715 ενδιαφερόμενους Κύπριους πολίτες. Πριν την υλοποίηση των σεμιναρίων αυτών είχε προηγηθεί, μεταξύ 2 και 14 Μαΐου, 2003 ενημέρωση, κατά τη διάρκεια 8 Εργαστηρίων,

40 Κυπρίων ειδικών/συνεργατών της Ακαδημίας από εμπειρογνώμονες του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης του Μάαστριχτ. Οι εμπειρογνώμονες είχαν έρθει στην Κύπρο ειδικά για το σκοπό αυτό, με στόχο να εφοδιαστούν με τα απαραίτητα εργαλεία για να μπορέσουν στη συνέχεια να εκπαιδεύσουν όλη τους ενδιαφερόμενους.

Για το συγκεκριμένο πρόγραμμα οφείλω να συγχαρώ και δημόσια τη Διευθύντρια και το προσωπικό της Ακαδημίας για το ζήλο και τις άοκνες προσπάθειες που κατέβαλαν και σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα έφεραν σε πέρας την αποστολή που τους ανατέθηκε.

Σήμερα, βρισκόμαστε εδώ για να χαιρέτησουμε τις πρώτες επιτυχίες στη μακρόχρονη προσπάθεια, στη βάση της πρωτοβουλίας για την προώθηση της συστηματικής και αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης στην Υπηρεσία που πριν δύο χρόνια ακριβώς, στις 9 Οκτωβρίου 2001, το Υπουργείο Οικονομικών και τα ανώτατα στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας εγκαινιάσαμε μαζί, και για να τιμήσουμε τους τρεις οργανισμούς που πρωτοπόρησαν σε αυτήν: Το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής, τη Μετεωρολογική Υπηρεσία και την Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών.

Επιτρέψτε μου, προτού καλέσουμε τον κύριο Υπουργό να απευθύνει σύντομο χαιρετισμό και να απονεμίσει τις τιμητικές διακρίσεις, να κάνω μια σύντομη αναφορά στους στόχους, το περιεχόμενο και την πορεία υλοποίησης της εν λόγω πρωτοβουλίας.

Πρώτη προσπάθεια για συστηματικοποίηση της ενδοοργανωσιακής μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία, - και πρόδρομος της παρούσας πρωτοβουλίας - υπήρξε ο θεσμός του Ενδοτμηματικού Λειτουργού Επιμόρφωσης. Ο θεσμός αυτός εισήχθη το 1991 και προωθήθηκε από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης στα πρώτα πέντε χρόνια της λειτουργίας της, δηλαδή από το 1991 μέχρι το 1996.

Συγκεκριμένα, μετά από σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καταρτίστηκαν λειτουργοί σε διάφορους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας οι οποίοι αποτέλεσαν το συνεκτικό ιστό για τη διοργάνωση από την

Ακαδημία επιμορφωτικών δραστηριοτήτων που να ανταποκρίνονται, κατά το δυνατό, στις ανάγκες των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ορισμένοι από τους καταρτισθέντες λειτουργούς αναλάμβαναν επίσης ρόλο εκπαιδευτή σε ενδοϋπηρεσιακές δραστηριότητες.

Τα κονδύλια επιμόρφωσης ήταν συγκεντρωτικά και οι οργανισμοί της Δημόσιας Υπηρεσίας αποείνονταν στις αρμόδιες υπηρεσίες για εξασφάλιση πόρων για διοργάνωση δραστηριοτήτων μάθησης πάνω σε εξειδικευμένα τομεακά θέματα, ή για παρακολούθηση από τους λειτουργούς τους επιμορφωτικών δραστηριοτήτων, τόσο στην Κύπρο, όσο και στο εξωτερικό, συνήθως πάνω σε ατομική βάση.

Εκτός από το συγκεντρωτισμό στη διαχείριση των κονδυλίων για τη μάθηση, με τις συνεπακόλουθες δυσλειτουργίες, ο θεσμός του Ενδοτμηματικού Λειτουργού Επιμόρφωσης υπέφερε επίσης και από αδυναμίες που αφορούσαν τη διάγνωση και σωστή ιεράρχηση των πραγματικών αναγκών μάθησης του κάθε οργανισμού, καθώς και το συστηματικό προγραμματισμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση δραστηριοτήτων μάθησης που θα ικανοποιούσαν τις ανάγκες αυτές.

Περιοριστική για την αποτελεσματικότητα του θεσμού ήταν επίσης και η επικράτηση μιας στενής αντίληψης για το τι είναι και τι ρόλο διαδραματίζει η μάθηση στους οργανισμούς. Με βάση από τη μια τη συσσωρευμένη εμπειρία της Ακαδημίας - εμπειρία η οποία από το 1996 και μετά εμπλουτίστηκε σημαντικά και από την έντονη εκπαιδευτική δραστηριότητα της Ακαδημίας σε θέματα ΕΕ - και από την άληη των διεθνών τάσεων τόσο στους δημόσιους όσο και στους ιδιωτικούς οργανισμούς, οδηγηθήκαμε, στις ακόλουθες βασικές διαπιστώσεις:

Πρώτον, όταν μιλούμε για μάθηση στους οργανισμούς, δεν εννοούμε απλώς τη διοργάνωση ή την παρακολούθηση επιμορφωτικών δραστηριοτήτων, αλλά τη συνεχή λειτουργία ανάπτυξης ατόμων, ομάδων και οργανισμών στο σύνολό τους με τρόπο που να ενισχύεται αποφασιστικά η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους.



Και **δεύτερον**, η μάθηση με τη διευρυμένη αυτή έννοια πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα για τη Δημόσια Υπηρεσία, όπως αποτελεί και για ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ενόψει της κατάστασης αυτής η Ακαδημία προβληματίστηκε πάνω στο ακόλουθο ερώτημα:

«Πως μπορούμε να αλλιάξουμε τον τρόπο διαχείρισης της μάθησης, ώστε οι οργανισμοί της Δημόσιας Υπηρεσίας να βοηθηθούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους».

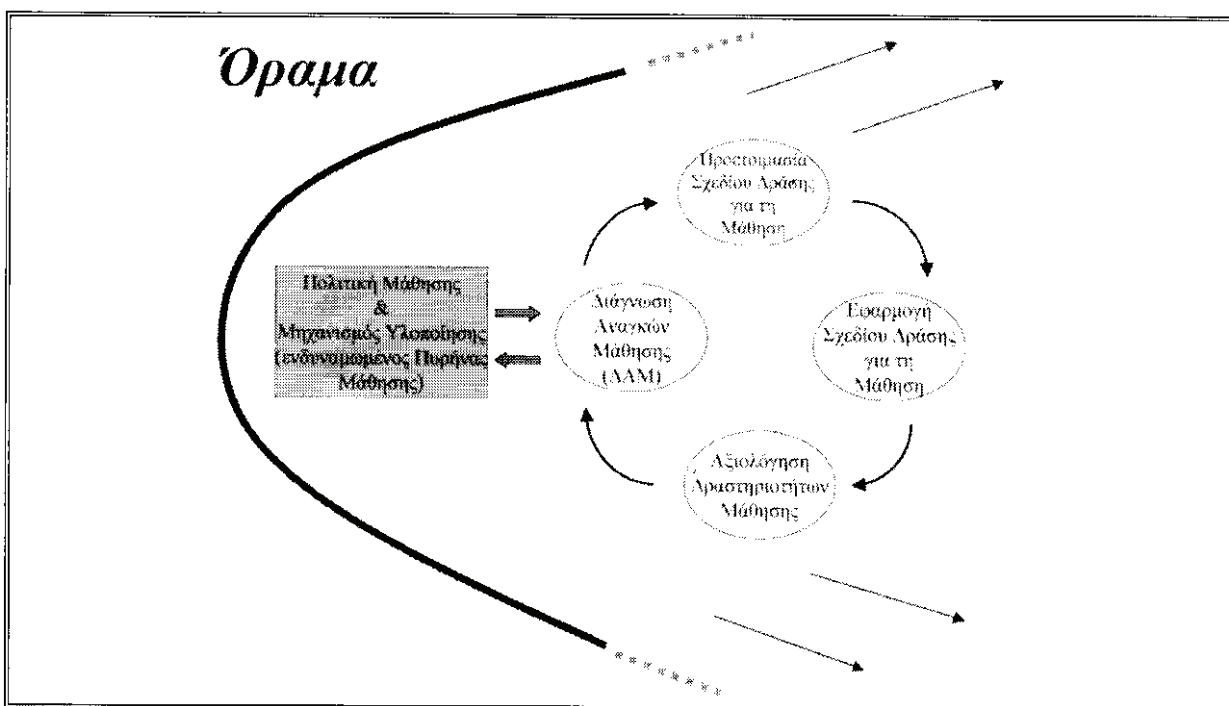
Η απάντηση στο ερώτημα δόθηκε με την ανάληψη από την Ακαδημία της πρωτοβουλίας για τη χάραξη πολιτικής για την ενίσχυση της μαθησιακής ικανότητας των οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Η πρωτοβουλία ξεκίνησε με ένα όραμα: Κάθε οργανισμός της Δημόσιας Υπηρεσίας να έχει ένα καλά οργανωμένο και ενδυναμωμένο Πυρήνα Μάθησης, ο οποίος στη βάση της πολιτικής μάθησης του κάθε οργανισμού, με τη συνεχή υποστήριξη του οικείου Διευθυντή και σε συνεργασία με την Ακαδημία, να διαχειρίζεται πάνω σε συνεχή και συστηματική βάση τη λειτουργία της μάθησης στον οργανισμό, τόσο με τη μορφή της επι-

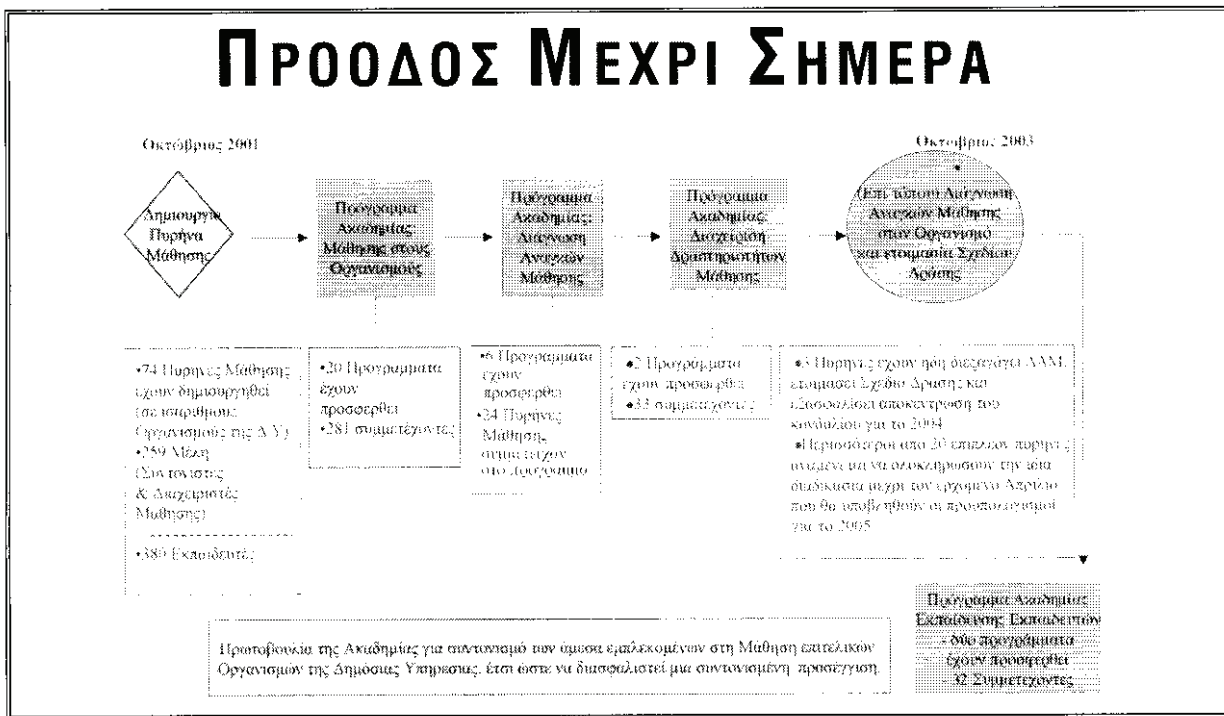
μόρφωσης, όσο και με τη μορφή της μάθησης μέσα από την εργασία.

Με την έναρξη της πρωτοβουλίας, τον Οκτώβριο του 2001 διοργανώθηκε Ημερίδα για τους Γενικούς Διευθυντές και Προϊσταμένους Ανεξάρτητων Γραφείων και Υπηρεσιών και τους Διευθυντές Τμημάτων και Υπηρεσιών, κατά την οποία αναλήφθηκαν από το Γενικό Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών οι στόχοι της όλης πρωτοβουλίας και το καταρτισθέν σχέδιο δράσης. Ζητήθηκε επίσης η δέσμευσή τους και η προσωπική τους εμπλοκή στην όλη διαδικασία για υλοποίηση των κοινών στοχεύσεων από την επίτευξη των οποίων θα επωφεληθούν πρωτίστως οι οργανισμοί τους.

Το πρώτο βήμα για υλοποίηση του οράματος υπήρξε η σύσταση των Πυρήνων Μάθησης, η επιλογή δηλαδή από όλους τους μετέχοντες οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας, των μελών των Πυρήνων και συγκεκριμένα ενός Συντονιστή Μάθησης για κάθε οργανισμό, ο οποίος τέθηκε επί κεφαλής του Πυρήνα, και αριθμού Διαχειριστών Δραστηριοτήτων Μάθησης. Ορίστηκαν επίσης και λειτούργοι που λόγω ειδικότητας θα αξιοποιούνται από τον Πυρήνα ως Εκπαιδευτές στα μαθησιακά προγράμματα του οργανισμού.



ΠΡΟΟΔΟΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ



Σημαντικότερη προϋπόθεση για την επιτυχία της προσπάθειας είναι οι Διευθυντές να δώσουν στους Πυρήνες Μάθησης την απαιτούμενη εξουσιοδότηση και την καίριας σημασίας ενδυνάμωση και υποστήριξη για την επιτέλεση του έργου τους.

Έργο των Πυρήνων - όπως φαίνεται και στο Σχήμα - είναι η επεξεργασία, σε στενή συνεργασία με τη Διεύθυνση, καθώς και η μεθοδική εφαρμογή πολιτικής μάθησης για το συγκεκριμένο οργανισμό. Η εφαρμογή αυτή διαλαμβάνει την ετήσια διάγνωση αναγκών μάθησης σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, και τον επίσης ετήσιο σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση προγράμματος δραστηριοτήτων μάθησης με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών που εντοπίζονται.

Η υποστήριξη και καθοδήγηση της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, ειδικά σ' αυτό το πρώτο στάδιο της προσαρμογής, είναι δεδομένες, με απώτερο όμως στόχο την ανεξαρτητοποίηση των φορέων μακροπρόθεσμα σ' ότι αφορά τις εξειδικευμένες πτυχές της ενδοϋπηρεσιακής μάθησης.

Η δεύτερη πρόκληση που προβάλλει είναι να συνδεθεί η μάθηση με την μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού ποσοτικά και ποιοτικά.

Θα πρέπει, τέλος να προωθηθεί η μάθηση όχι μόνο σε ατομικό αλλά επίσης και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

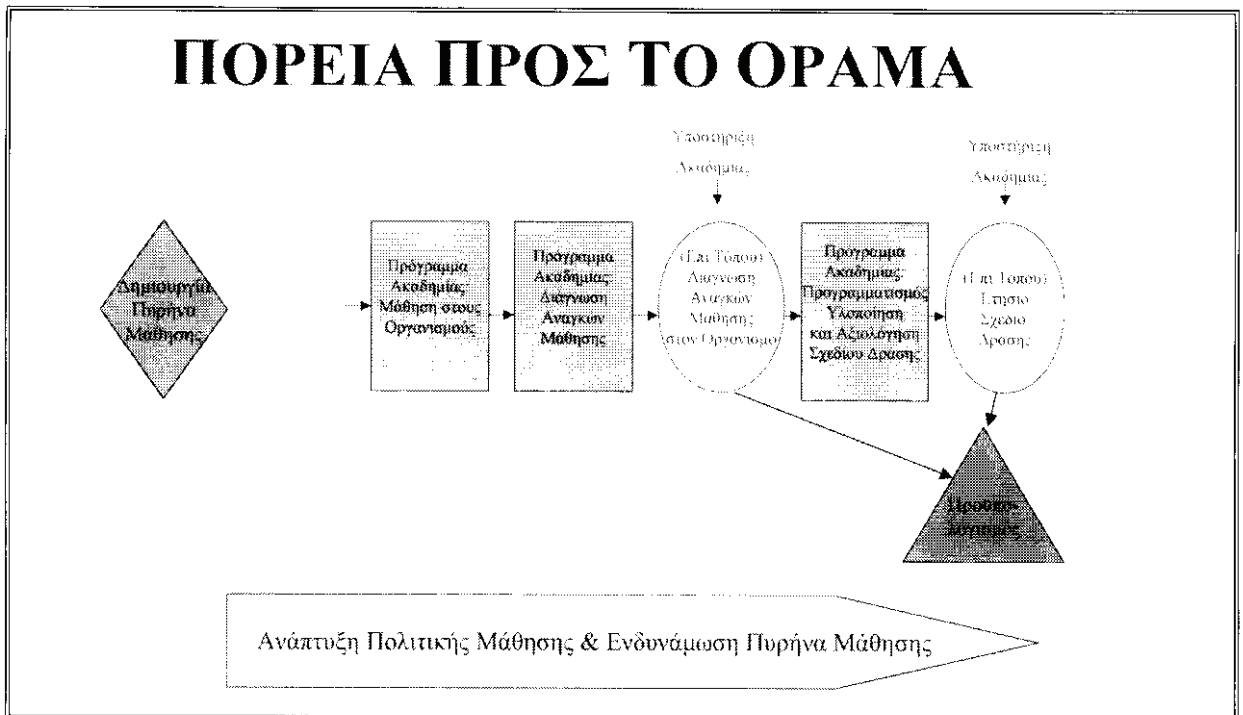
Η μέχρι τώρα πρόοδος υπήρξε πολύ ενθαρρυντική. Δημιουργήθηκαν 74 Πυρήνες Μάθησης σε ισάριθμους οργανισμούς. Οι Πυρήνες αυτοί αποτελούνται από 259 μέλη (Συντονιστές Μάθησης και Διαχειριστές Μάθησης). Υποδείχτηκαν επίσης 380 Εκπαιδευτές. Οι Συντονιστές Μάθησης καταρτίστηκαν σε σειρά 3ήμερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατά τη διάρκεια των οποίων αποσαφηνίστηκε ο ρόλος τους, όπως επίσης και ο ρόλος των υπολοίπων μελών των Πυρήνων Μάθησης.

Πέραν αυτών η Ακαδημία προσφέρει στα μέλη των Πυρήνων Μάθησης και άλλα ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Πρώτο μεγάλο ορόσημο στην εξέλιξη της πρωτοβουλίας - και στο οποίο οι τιμώμενοι σήμερα οργανισμοί έχουν φτάσει πρώτοι - είναι η αποκέντρωση των κονδυλίων για τη μάθηση που μέχρι τώρα βρίσκονταν σε συγκεντρωτικό κονδύλι, στον Προϋπολογισμό του Κράτους.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η εργασία των Πυρήνων Μάθησης και να αποκεντρωθούν στους οικείους





οργανισμούς τα σχετικά κονδύλια έτσι ώστε να τα διαχειρίζονται οι ίδιοι με τη στήριξη της Ακαδημίας είναι: (1) η συμμετοχή σε σειρά τριών προγραμμάτων της Ακαδημίας, (2) η ολοκλήρωση της διαδικασίας διάγνωσης μαθησιακών αναγκών, και (3) η ετοιμασία προγράμματος δράσης για κάλυψη των αναγκών αυτών.

Πέραν των τιμώμενων σήμερα οργανισμών, οι οποίοι έχουν εξασφαλίσει την αποκέντρωση του σχετικού κονδυλίου στους Προϋπολογισμούς για το 2004, αρκετοί άλλοι οργανισμοί εργάζονται για την επίτευξη αυτού του στόχου στους Προϋπολογισμούς του 2005.

Τα επόμενα βήματα τοποθετούνται χρονολογικά μεταξύ των ετών 2004 - 2006 και θα αφορούν:

- 1) Την υλοποίηση από τους οργανισμούς του Πρώτου Σχεδίου Δραστηριοτήτων Μάθησης.
- 2) Την αξιολόγηση του πρώτου αυτού Σχεδίου.
- 3) Την ανασκόπηση και Ολοκλήρωση της Στρατηγικής της Μάθησης στους Οργανισμούς.
- 4) Την ανασκόπηση της σύνθεσης και λειτουργίας του Πυρήνα Μάθησης.
- 5) Την ολοκλήρωση της Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών.

6) την εκπαίδευση των Μελών των Πυρήνων Μάθησης σε μεθοδολογίες μάθησης μέσα από την εργασία.

Μετά το 2006 αναμένεται ότι οι Οργανισμοί θα συνεχίσουν να εκπονούν και να υλοποιούν ετήσια προγράμματα δράσης και θα αξιοποιούν τις δραστηριότητές τους με στόχο να έχουν μια πορεία διαρκούς βελτίωσης σ' ότι αφορά τη λειτουργία της μάθησης.

Με την εγκατάσταση, τέλος, της αναγκαίας υποδομής θα επιτευχθεί η ηλεκτρονική δικτύωση της Ακαδημίας με τους Πυρήνες Μάθησης (καθώς και των Πυρήνων μεταξύ τους) για σκοπούς καλύτερου συντονισμού και συνεργίας, όπως επίσης και για ταχύτερη κυκλοφορία και μεταφορά γνώσεων, εμπειριών, πληροφοριών και επιτυχημένων πρακτικών.

Χαιρετισμός Υπουργού Οικονομικών

Με μεγάλη χαρά βρίσκομαι σήμερα μαζί σας για να τιμήσουμε τους τρεις οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας, και συγκεκριμένα τη Μετεωρολογική Υπηρεσία, το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής και την Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών, που έχουν πρωτοπορήσει στη Διαχείριση της Λειτουργίας της Ενδοοργανωσιακής Μάθησης,

στη βάση της πολιτικής που χαράχθηκε και προωθείται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.

Συνήθως συγκεντρωνόμαστε σε χώρους σαν αυτό για να ενημερωθούμε για τα επιτεύγματα, να κερδίσουμε από τις εμπειρίες και να τιμήσουμε για την πρωτοποριακή τους δράση οργανισμούς, είτε του ιδιωτικού τομέα, είτε δημόσιων υπηρεσιών άλλων χωρών. Η σημερινή συγκέντρωση, όμως, είναι εντελώς ξεχωριστή και αποτελεί ορόσημο για τη δική μας Δημόσια Υπηρεσία. Βρισκόμαστε εδώ γιατί τρεις δικοί μας οργανισμοί έχουν καινοτομήσει και βρίσκονται στην πρωτοπορία σ' ό,τι αφορά τη διαχείριση της Λειτουργίας της Ενδο-οργανωσιακής Μάθησης, δίνοντας ζωντανό παράδειγμα προς μίμηση στους υπόλοιπους.

Η χρονική στιγμή κατά την οποία γίνεται η απονομή της τιμητικής αυτής διάκρισης, τώρα που η Κύπρος βρίσκεται κυριολεκτικά στο κατώφλι της Ευρώπης, προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στη σημερινή τελετή. Οι απαιτήσεις της Ε.Ε επιβάλλουν όπως οι οργανισμοί του δημοσίου απομακρυνθούν από γραφειοκρατικές πρακτικές του παρελθόντος και καταστούν σύγχρονοι και ευέλικτοι, ώστε να μπορούν να πετυχαίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες και να προσφέρουν ψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Η αποτελεσματική διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης κατέχει προεξέχουσα θέση μέσα στο πλαίσιο αυτό. Η μάθηση και η επιμόρφωση αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των προγραμμάτων εκσυγχρονισμού των δημόσιων υπηρεσιών των χωρών μελών της Ε.Ε. Δεν θα ήταν υπερβολή να πει κανείς ότι καμιά εκσυγχρονιστική προσπάθεια δεν θα μπορούσε να πετύχει τους στόχους της στον επιθυμητό βαθμό αν δεν προσδίδετο η πρέπουσα σημασία στη συστηματική διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης και της κατάλληλης επιμόρφωσης των στελεχών των δημόσιων υπηρεσιών σε σχέση τόσο με το περιεχόμενο, όσο και με τη διαχείριση των αλλαγών.

Η σημερινή τελετή αποτελεί έμπρακτη

απόδειξη της σημασίας που αποδίδει η Κυβέρνηση του Προέδρου Παπαδόπουλου, και εγώ προσωπικά, ως αρμόδιος Υπουργός, στη συστηματική διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στο ρόλο των διευθυντικών στελεχών, ως ηγετών των οργανισμών τους, στην επιτυχή έκβαση οποιωνδήποτε εκσυγχρονιστικών προσπαθειών. Χωρίς την αναγκαία δέσμευση, κατανόηση και συμφωνία της ηγεσίας, αλλή και την ενεργό εμπλοκή όλου του φάσματος του προσωπικού τους, είναι αδύνατο για τους οργανισμούς, είτε αυτοί ανήκουν στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, να καινοτομήσουν και να βρεθούν στην πρωτοπορία. Είναι για το λόγο αυτό που οι Διευθυντές των τριών οργανισμών που τιμούνται στη σημερινή Τελετή αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση και είναι άξιοι των συγχαρητηρίων όλων μας για τη συνεχή και ενεργό στήριξη που έχουν δώσει στους Πυρήνες Μάθησης, για να μπορέσουν να εργαστούν συστηματικά και να πρωτοπορήσουν στη διαχείριση της λειτουργίας της ενδοοργανωσιακής μάθησης, αναγνωρίζοντας έτσι τη σημασία της μάθησης στην πρόοδο και συνεχή βελτίωση των οργανισμών τους.

Άξιοι συγχαρητηρίων, βέβαια, είναι, εν πρώτοις, και οι Συντονιστές Μάθησης, καθώς και τα υπόλοιπα μέλη των Πυρήνων Μάθησης των τριών οργανισμών που τιμούμε σήμερα, που με ζήλο και ιδιαίτερη ευσυνειδησία ανέλαβαν και διεκπεραίωσαν με τη συνεχή στήριξη της Ακαδημίας σε συγκριτικά πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, πέραν όλων των άλλων καθηκόντων τους, την απαιτούμενη εργασία, που έχει θέσει τις βάσεις για τη συστηματική διαχείριση λειτουργίας της μάθησης στους οργανισμούς τους.

Το παράδειγμα των τριών οργανισμών που τιμούμε σήμερα θα αποτελεί φωτεινή πυξίδα που θα καθοδηγεί και τους υπόλοιπους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας τόσο σ' ό,τι αφορά τη διαχείριση της μάθησης, όσο και σε σχέση με άλλες εκσυγχρονιστικές προσπάθειες της Δημόσιας μας Υπηρεσίας.

Συγχαρητήρια και πάθιν.



Ομιλία του Διευθυντή Μετεωρολογικής Υπηρεσίας κ. Κυριάκου Θεοφίλου

Επιτρέψτε μου κατ' αρχήν να ευχαριστήσω το Υπουργείο Οικονομικών και την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης για την πρωτοβουλία που είχαν να απονέμουν διακρίσεις σε οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας που έχουν πρωτοπορήσει στη διαχείριση της λειτουργίας της ενδοοργανωσιακής μάθησης.

Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια ηθική ανταμοιβή σε όσους προσπάθησαν να υλοποιήσουν το όραμα της ενδοοργανωσιακής μάθησης και είναι κατά την άποψή μας ενέργεια προς τη σωστή κατεύθυνση. Και τούτο γιατί μέσα στα πλαίσια ενός νέου εργασιακού περιβάλλοντος, που δημιουργείται με την ένταξή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η προσπάθεια, που έχει αναληφθεί από το Υπουργείο Οικονομικών και την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί μοναδικό εγχείρημα προς την κατεύθυνση της αναβάθμισης της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας, ώστε να καταστεί ένας σύγχρονος οργανισμός που να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των

καιρών όπως αυτές διαμορφώνονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Σήμερα που η Δημόσια Υπηρεσία διαθέτει τα αναγκαία τεχνολογικά μέσα σε ικανοποιητικό βαθμό καλείται να βελτιώσει τη λειτουργικότητά της μέσα από την ανάπτυξη και τη βελτίωση του γνωσιολογικού υπόβαθρου του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει, ως βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων, που ο οργανισμός επιδιώκει να υλοποιήσει στην πορεία του για εκσυγχρονισμό.

Έχω την άποψη ότι βρισκόμαστε στο σωστό δρόμο και ότι οι εμπειρίες που αποκτήθηκαν στο σύντομο χρονικό διάστημα, που διέρρευσε από τότε που ξεκίνησε η προσπάθεια μέχρι σήμερα, είναι θετικές και ενθαρρυντικές. Πιστεύω ότι έχει περάσει το μήνυμα για την ανάγκη για αναβάθμιση του γνωσιολογικού υπόβαθρου της Δημόσιας Υπηρεσίας, γιατί αυτό εξυπηρετεί και προάγει τους σκοπούς και στόχους του οργανισμού. Αυτό που χρειάζεται σήμερα είναι να συνεχίσουμε να κτίζουμε με βάση τις ορθές δομές που έχουν ήδη εγκαθιδρυθεί, έτσι ώστε το όραμα να καταστεί πραγματικότητα.



Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας έχω την άποψη πως, κατ' αρχήν θα πρέπει να ενισχυθεί παραπέρα η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης με το απαιτούμενο προσωπικό και τα απαραίτητα μέσα, ώστε να είναι σε θέση να επιτεθεί το έργο της πιο αποτελεσματικά, και στη συνέχεια να καθιερωθεί ως εκφρασμένη πολιτική του κράτους και του Υπουργείου Οικονομικών η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού.

Τελειώνοντας, επιτρέψτε μου να συγχαρώ για άλλη μια φορά την κα Κική Κουτουρούση, Διευθύντρια της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και το προσωπικό της Ακαδημίας για το σημαντικό και ουσιαστικό έργο που επιτελούν.

**Ομιλία του Διευθυντή του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής
κ. Κώστα Αγρότη**

Επιτρέψετε και σε μένα, με τη σειρά μου, να ευχαριστήσω τον Υπουργό Οικονομικών και την Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης για τα καλὰ

τους λόγια και τη στήριξη που έδωσαν στο Τμήμα για να πετύχει το στόχο αυτό.

Ήταν καιρός πιστεύω όλοι οι οργανισμοί στη Δημόσια Υπηρεσία να αρχίσουν να αναλαμβάνουν τις ευθύνες και ενέργειες που πηγάζουν από τα δικά τους επιχειρησιακά σχέδια και να τροχοδρομούν εκείνες τις διαδικασίες, οι οποίες θα τους επιτρέπουν να έχουν έγκαιρα όλα τα απαραίτητα εφόδια για την εκτέλεση του έργου τους. Ο σωστός προγραμματισμός για κάθε ενέργεια που πρόκειται να γίνει είναι κατά την άποψή μου ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας για κάθε οργανισμό. Τέτοιου είδους πρωτοβουλίες, όπως αυτή της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, δημιουργούν τόσο τις απαραίτητες δομές όσο και τους μηχανισμούς για καλύτερο προγραμματισμό και παρακολούθηση των διαφόρων έργων με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η αποδοτικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Από τη διαδικασία αυτή, δηλαδή της εξακρίβωσης των αναγκών του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής σε εκπαίδευση/επιμόρφωση μέχρι και την έγκριση από το Υπουργείο του σχετικού προϋπολογισμού



αποκτήθηκαν τόσο από εμένα όσο και από το προσωπικό, το οποίο είχε εμπλακεί, πολυτίμες εμπειρίες όπως π.χ.:

- α. Σε διαγνωστικές μεθόδους εργασίας και στην ευρύτερη θεώρηση του θέματος της εκπαίδευσης,
- β. Προβληματισμός για το είδος, το χρόνο και το επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς και το επίπεδο προσωπικού που θα έπρεπε να παρακολουθήσει την εκπαίδευση.
- γ. Δημιουργία ή/και αύξηση του πνεύματος ομαδικής εργασίας μια και η διαδικασία αυτή απαιτεί τη συνεργασία των Πυρήνων με ομάδες προσωπικού με σκοπό την εκμείωση των αναγκών σε εκπαίδευση.
- δ. Την ώθηση των μεσοδιευθυντικών στελεχών προς προβληματισμό αναφορικά με τις ανάγκες του κλάδου τους.

Όπως είναι γνωστό η εκπαίδευση είναι ίσως το πιο σημαντικό μέσο για την επιτυχημένη λειτουργία ενός οργανισμού. Ειδικότερα, στην περίπτωση του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής, που η τεχνολογία αλλιάζει μέρα με τη μέρα και το προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς με τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της υπηρεσίας, η εκπαίδευση είναι ακόμα πιο σημαντική.

Για να πετύχει, επομένως, ένας οργανισμός το στόχο της συνεχούς εκπαίδευσης/επιμόρφωσης του προσωπικού του ώστε αυτό να είναι σε θέση, όταν χρειαστεί, να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καιρών πρέπει να υπάρχουν τέτοιες δομές, οι οποίες να διασφαλίζουν τόσο την ευελιξία όσο και το σωστό και έγκαιρο προγραμματισμό των διαφόρων προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Η πρωτοβουλία της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης για τη δημιουργία των Πυρήνων Μάθησης στους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας και κατ' επέκταση της αποκέντρωσης του προϋπολογισμού για την εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού συντείνει:

- α. Στην πιο μεθοδική και προγραμματισμένη εξακρίβωση των αναγκών των τμημάτων όσον αφορά εκπαίδευση/επιμόρφωση.
- β. Στη δημιουργία εμπειριών όσον αφορά

γενικότερα τον προγραμματισμό διαφόρων ενεργειών.

- γ. Στην ανάληψη της ευθύνης για την εκπαίδευση/επιμόρφωση, από εκείνους οι οποίοι έχουν και την ευθύνη για την εκτέλεση εργασιών για τις οποίες είναι αναγκαία η εκπαίδευση.

Το πιο σημαντικό δίδαγμα όμως για το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής ήταν η έμπνευση που πήρε από το παράδειγμα της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και προχώρησε με την πρόταση προς το Υπουργείο Οικονομικών για τη σύσταση Πυρήνων Υποστήριξης Μικροϋπολογιστικών Συστημάτων σε όλους τους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Τελειώνοντας, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τα μέλη του Πυρήνα, κα. Μυρούλα Παπαδοπούλου, κα. Ρένα Κούππα και κ. Μάριο Τζιαπούρα, οι οποίοι εργάστηκαν συστηματικά και ακούραστα για την επιτυχία της πρωτοβουλίας αυτής στο Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής, εργασία η οποία περιλάμβανε τα ακόλουθα:

- ▶ Παρακολουθήση όλων των σχετικών προγραμμάτων της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης.
- ▶ Ετοιμασία ερωτηματολογίων τα οποία δόθηκαν σε όλους τους λειτουργούς, ώστε να μπορέσει να γίνει η διάγνωση αναγκών για τον επόμενο χρόνο.
- ▶ Αξιολόγηση των ερωτηματολογίων.
- ▶ Συνεντεύξεις σε μένα και σε άλλους λειτουργούς.
- ▶ Συνεχής επαφή με την Ακαδημία.
- ▶ Ετοιμασία σχεδίου δράσης για τον επόμενο χρόνο.

Επιτρέψτε μου, επίσης, να συχαρώ την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα τη Διευθύντριά της κα. Κική Κουτουρούση, η οποία είχε την έμπνευση να εφαρμόσει ένα τέτοιο πρωτοποριακό σύστημα σε ένα οργανισμό όπως η Δημόσια Υπηρεσία, του οποίου τα προβλήματα και τις ακαμψίες όλοι γνωρίζουμε και να ευχηθώ ότι θα υπάρξουν και άλλοι μιμητές του έργου της.

**Ομιλία του Εφόρου Υπηρεσίας
Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών
Εταιρειών κ. Χλωρακιώτη**

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω το Υπουργείο Οικονομικών και την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης για την Πρωτοβουλία να εισαγάγει το νέο αυτό θεσμό της Διαχείρισης της Λειτουργίας Μάθησης στους οργανισμούς.

Ενώ για δεκαετίες βρισκόμαστε στη Δημόσια Υπηρεσία, είναι η πρώτη φορά που βρήνουμε να επιβραβεύονται ηθικά δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι εργάζονται συνετά, άοκνα και αποτελεσματικά. Είναι φυσικό και οι δημόσιοι

υπάλληλοι να ανήκουν σε διάφορες βαθμίδες. Είναι ορθό και δίκαιο, αυτοί που αξίζουν να ανταμείβονται τουλάχιστο, ηθικά.

Θεωρώ ότι η σημερινή εκδήλωση είναι πολύ ξεχωριστή. Έπαινος και τιμή σ' αυτούς που βραβεύτηκαν. Διπλός έπαινος σ' αυτούς που σκέφτηκαν να τους τιμήσουν και ιδιαίτερα στον Υπουργό Οικονομικών και την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.

Τελειώνοντας, εκφράζω τις ευχαριστίες μου στο Συντονιστή και τον Πυρήνα Μάθησης της Υπηρεσίας μου καθώς και σε όλους τους άλλους Συντονιστές και Πυρήνες Μάθησης.



Προετοιμασία Κυπρίων Πολιτών για Εργοδότηση σε Όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ανέλαβε, στις αρχές Απριλίου 2003, την προετοιμασία των Κυπρίων πολιτών που ενδιαφέρονται να διεκδικήσουν θέσεις εργασίας σε όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και συγκεκριμένα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στο Συμβούλιο Υπουργών και στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.

Οι θέσεις εργασίας, οι οποίες προορίζονται ειδικά για τους πολίτες των δέκα χωρών που περιλαμβάνονται στη νέα διεύρυνση της ΕΕ, ανέρχονται σε 3.500. Για τις θέσεις αυτές προκηρύχθηκε διαγωνισμός προεπιλογής.

Η Κυπριακή Κυβέρνηση, κρίνοντας ότι η εργοδότηση Κυπρίων πολιτών σε όργανα της ΕΕ είναι υψίστης εθνικής σημασίας, αποφάσισε να στηρίξει τους υποψηφίους για εργοδότηση σε όργανα της ΕΕ προσφέροντας τους την ευκαιρία να τύχουν σχετικής εκπαίδευσης. Η διοργάνωση και προσφορά των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανατέθηκε στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, η οποία από το 1996 προσφέρει με επιτυχία εκπαιδευτικά προγράμματα σε θέματα ΕΕ για στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας, υποστηρίζοντας την ενταξιακή προσπάθεια και τώρα την ισότιμη συμμετοχή της Κύπρου στην ΕΕ.

Σαν πρώτο βήμα η Ακαδημία υπέβαλε Πρόταση προς το Υπουργικό Συμβούλιο ενημερώνοντας το για το πρόγραμμα δράσης που κατάρτισε για υλοποίηση της εντολής που της δόθηκε.

Πρώτος στόχος της Ακαδημίας ήταν η διεύρυνση του δικτύου συνεργατών της, ειδικών σε θέματα ΕΕ και στη συνέχεια η ενημέρωσή τους πάνω στη διαδικασία και το περιεχόμενο του διαγωνισμού, ώστε να είναι σε καλύτερη θέση να προετοιμάσουν τους ενδιαφερομένους για εργοδότηση σε όργανα της ΕΕ.

Συγκεκριμένα, μεταξύ 2 ως 14 Μαΐου, 2003 40 Κύπριοι ειδικοί σε θέματα ΕΕ, από τη Δημόσια Υπηρεσία, τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, το Πανεπιστήμιο Κύπρου, ιδιωτικά κολλέγια και τον ιδιωτικό τομέα ενημε-

ρώθηκαν κατά τη διάρκεια 8 εργαστηρίων από εμπειρογνώμονες του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης του Μάαστριχτ. Οι Κύπριοι ειδικοί εφοδιάστηκαν με τα απαραίτητα εργαλεία για να μπορέσουν στη συνέχεια να εκπαιδεύσουν όλους τους Κύπριους που ενδιαφέρθηκαν να προετοιμαστούν συστηματικά για το συγκεκριμένο διαγωνισμό.

Στη συνέχεια λειτούργησε η Ακαδημία είχαν σειρά συναντήσεων με τους συνεργάτες/ειδικούς σε ομάδες κατά θέμα με στόχο το γενικό συντονισμό και την αναγκαία προετοιμασία για την όσο το δυνατό αρτιότερη διοργάνωση των προγραμμάτων για τους Κύπριους πολίτες.

Στις 16 Μαΐου εκδόθηκε ανακοίνωση με την οποία οι υποψήφιοι καλούνταν να δηλώσουν συμμετοχή στα προγράμματα. Η ανακοίνωση κυκλοφόρησε στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης από το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών, διαβιβάστηκε στις Επαρχιακές Διοικήσεις, καταχωρήθηκε στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Οικονομικών και στάληκε στο Υπουργείο Εξωτερικών για ενημέρωση ενώσεων Κυπρίων και φοιτητικών οργανώσεων στο εξωτερικό.

Δημοσιότητα δόθηκε επίσης μέσω του ΡΙΚ, τόσο στην Κύπρο, όσο και στο εξωτερικό μέσω της δορυφορικής του εκπομπής.

Η επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους πολίτες γινόταν ηλεκτρονικά χάρις στην άμεση εγκατάσταση του αναγκαίου ηλεκτρονικού εξοπλισμού και προγραμμάτων στην Ακαδημία από το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής, το οποίο προσέφερε την αναγκαία τεχνική υποστήριξη πάνω σε συνεχή βάση.

Πέραν των χιλίων πολιτών επικοινωνήσαν με την Ακαδημία ζητώντας περισσότερη πληροφόρηση για τα συγκεκριμένα προγράμματα. Τελικά 715 Κύπριοι πολίτες δήλωσαν συμμετοχή στα προγράμματα καταβάλλοντας το καθορισμένο τέλος των £100.

Μεταξύ 2 Ιουνίου και 2 Αυγούστου διοργανώθηκαν 27 συνοδικά προγράμματα διάρκειας 2 εβδομάδων το καθένα (36 ώρες

διαλέξεων), με μέσο όρο συμμετοχής 27 άτομα. 25 προγράμματα διοργανώθηκαν σε αίθουσες του Πανεπιστημίου Κύπρου και 2 στην αίθουσα σεμιναρίων του Νοσοκομείου Λεμεσού.

Στόχος των προγραμμάτων ήταν η ενημέρωση των συμμετεχόντων για το πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της ΕΕ, καθώς και για τις βασικές πολιτικές της.

Συγκεκριμένα, τα προγράμματα κάλυπταν τις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

- ▶ Εισαγωγή στην Ευρωπαϊκή Ενοποίηση και επεξήγηση βασικών εννοιών.
- ▶ Θεσμικό πλαίσιο και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- ▶ Ευρωπαϊκό Δικαστήριο και Ευρωπαϊκή Έννομη Τάξη.
- ▶ Δεύτερος (ΚΕΠΠΑ) και Τρίτος (ΔΕΥ) Πυλώνας της ΕΕ.
- ▶ Διεύρυνση και προοπτική της ΕΕ.
- ▶ Ενιαία Αγορά.
- ▶ Ανταγωνισμός.
- ▶ Οικονομική και Νομισματική Ένωση.
- ▶ Προϋπολογισμός.
- ▶ Περιφερειακή Πολιτική.

- ▶ Αγροτική Πολιτική.
- ▶ Περιβαλλοντική Πολιτική.
- ▶ Κοινωνική Πολιτική.
- ▶ Εμπορική Πολιτική.
- ▶ Ευρωπαϊκά προγράμματα.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα ολοκληρώνονταν με μία προσομοίωση του διαγωνισμού με ενδεικτικές ερωτήσεις που συνήθως περιλαμβάνονται στους διαγωνισμούς προεπιλογής.

Τα προγράμματα διοργανώνονταν τις βραδινές ώρες και τα Σαββατοκυριάκα για να μπορέσουν να τα παρακολουθήσουν και εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με σχετική πληροφόρηση που είχε η Ακαδημία, μόνο η Κύπρος από τις δέκα υποψήφιες χώρες της διεύρυνσης διοργάνωσε ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία μπορούσαν να συμμετάσχουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι πολίτες.

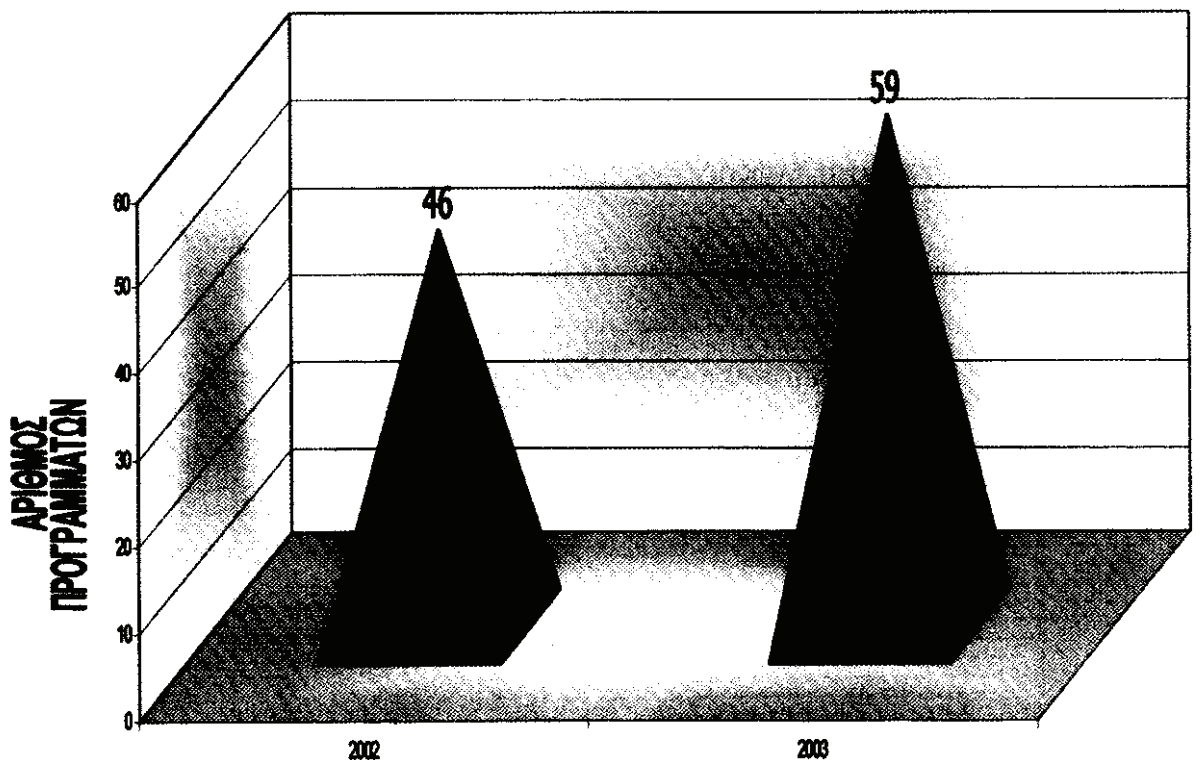
Τα προγράμματα για προετοιμασία των Κυπρίων πολιτών που ενδιαφέρονται να εργοδοτηθούν σε όργανα της ΕΕ διοργανώθηκαν παράλληλα προς το κανονικό πρόγραμμα της Ακαδημίας για το πρώτο εξάμηνο του 2003, το οποίο υλοποιήθηκε πλήρως.



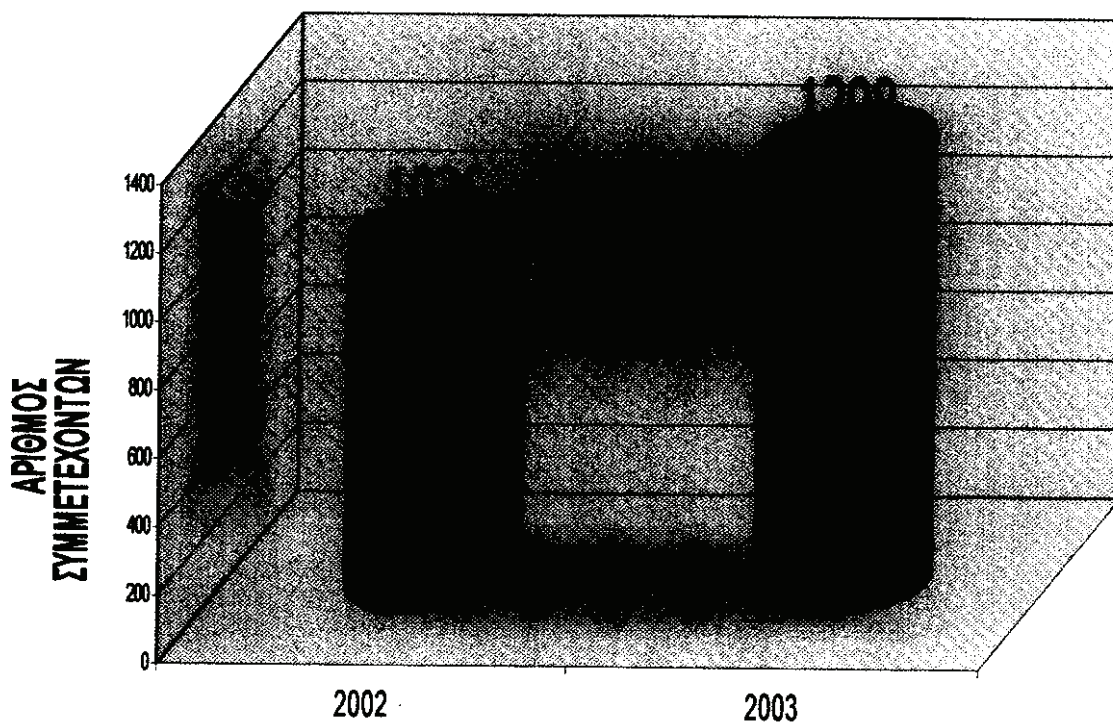
ΠΑΝΟΡΑΜΑ ΔΡΑΣΗΣ

Στα πιο κάτω διαγράμματα παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία για το πρώτο εξάμηνο του 2002 και 2003 που αφορούν τον αριθμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων που προσφέρθηκαν από την Ακαδημία, τον αριθμό των συμμετεχόντων, των αριθμό των ανθρωποωρών Επιμόρφωσης (δηλ. αρ. συμμετεχόντων x διάρκεια προγραμμάτων) και την ποσοστιαία κατανομή των ανθρωποωρών επιμόρφωσης κατά κατηγορία Επιμορφωτικών Προγραμμάτων.

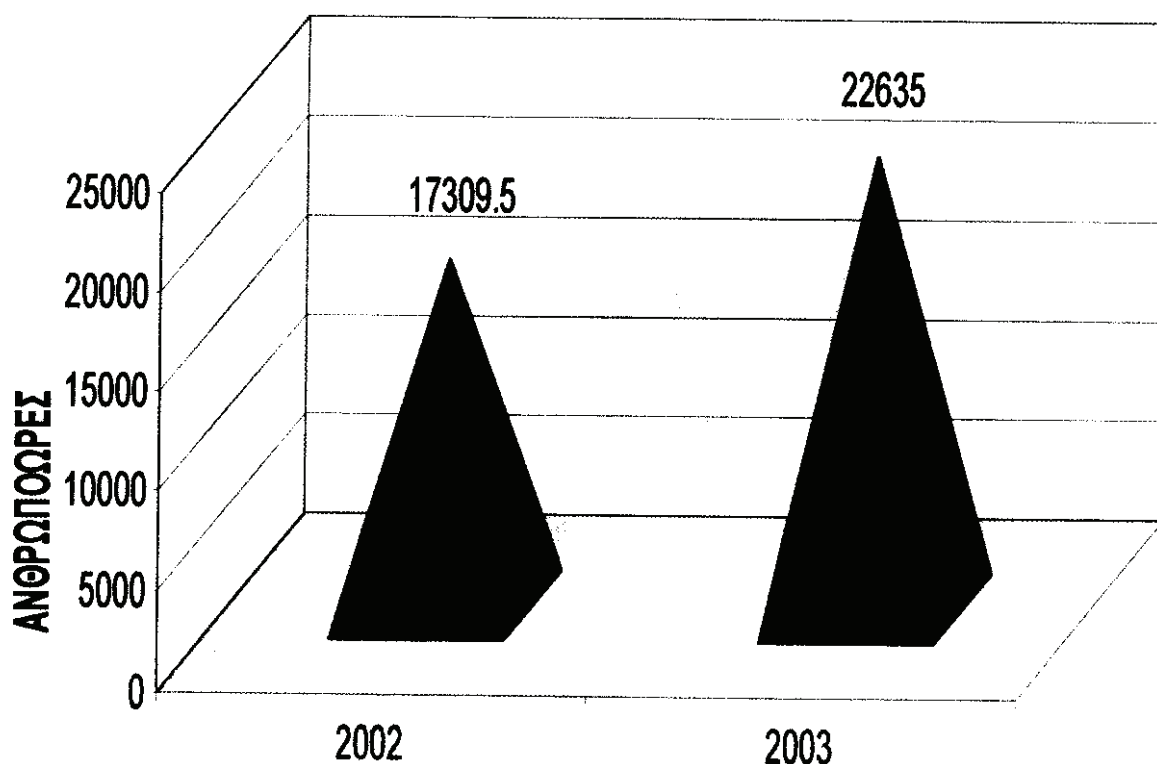
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΞΑΜΗΝΟ ΤΟΥ 2002 & 2003

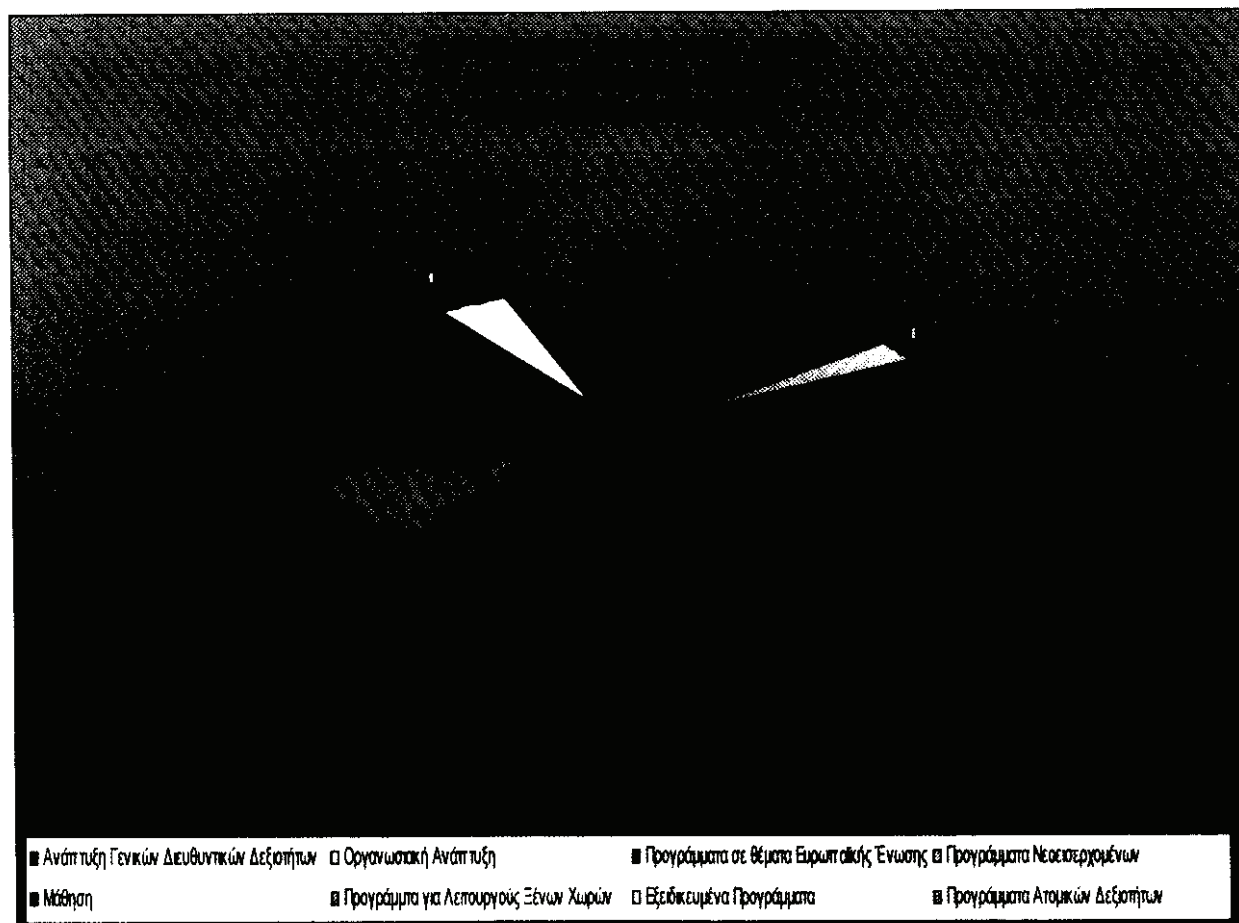


ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΞΑΜΗΝΟ ΤΟΥ 2002 & 2003



ΑΝΘΡΩΠΩΡΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΞΑΜΗΝΟ ΤΟΥ 2002 & 2003









Κυπριακή Ακαδημία
Δημόσιας Διοίκησης